

Naila Fernanda Sbsczk Pereira Meneguetti
Org.

**PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO,
CONTABILIDADE E MARKETING NO BRASIL**

2019

ISBN: 978-65-80261-15-4

The logo for Strictoensu Editora features a stylized 'S' composed of two overlapping curved lines, one blue and one orange. To the right of the 'S', the text 'stricto' is in blue, 'ensu' is in orange, and 'Editora' is in orange below it.
stricto
ensu
Editora

Naila Fernanda Sbsczk Pereira Meneguetti
(Organizadora)

**Pesquisas em Administração,
Contabilidade e Marketing no Brasil**

Rio Branco - Acre
2019

Stricto Sensu Editora

CNPJ: 32.249.055/001-26

Prefixo Editorial: 80261

Editora Geral: Profa. Msc. Naila Fernanda Sbsczk Pereira Meneguetti

Editor Científico: Prof. Dr. Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Bibliotecária: Tábata Nunes Tavares Bonin – CRB 11/935

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof.^a Msc. Ageane Mota da Silva (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Acre)

Prof. Dr. Amilton José Freire de Queiroz (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Francisco Carlos da Silva (Centro Universitário São Lucas)

Prof. Msc. Herley da Luz Brasil (Membro Efetivo da Classe de Juiz Federal)

Prof. Dr. Humberto Hissashi Takeda (Universidade Federal de Rondônia)

Prof. Msc. Jader de Oliveira (Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho)

Prof. Dr. Leandro José Ramos (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Luís Eduardo Maggi (Universidade Federal do Acre)

Prof. Msc. Marco Aurélio de Jesus (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia)

Prof.^a Dr.^a Mariluce Paes de Souza (Universidade Federal de Rondônia)

Prof. Dr. Paulo Sérgio Bernarde (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Romeu Paulo Martins Silva (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Renato Abreu Lima (Universidade Federal do Amazonas)

Prof. Msc. Renato André Zan (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia)

Prof. Dr. Rodrigo de Jesus Silva (Universidade Federal Rural da Amazônia)

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P474

Pesquisas em administração, contabilidade e marketing no Brasil. /
Naila Fernanda Sbsczk Pereira Meneguetti (Organizadora). – Rio
Branco : Stricto Sensu, 2019.

312 p. : il

ISBN: 978-65-80261-15-4

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154

1. Pesquisas em administração. 2. Pesquisas em contabilidade. 3.
Pesquisas em marketing. I. Título. II. Meneguetti, Naila Fernanda
Sbsczk Pereira.

CDD 22. ed. 658.800981

Bibliotecária Responsável: Tábata Nunes Tavares Bonin / CRB 11-935

O conteúdo dos capítulos do presente livro, correções e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

É permitido o download deste livro e o compartilhamento do mesmo, desde que sejam atribuídos créditos aos autores e a editora, não sendo permitido a alteração em nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

sseditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A Administração é uma ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar. A Contabilidade é uma ciência aplicada, de natureza econômica, que tem como objeto de estudo o patrimônio das entidades, seus fenômenos e variações, tanto no aspecto quantitativo quanto no qualitativo, registrando os fatos e atos de natureza econômico-financeira que o afetam e estudando suas consequências na dinâmica financeira. O *Marketing* estuda as causas e os mecanismos que regem as relações de troca realizadas dentro de quatro eixos principais: preço, distribuição, comunicação e produto. Sendo assim, a Administração, Contabilidade e *Marketing* não podem ser “desmembradas” em uma organização, visto que na economia atual, em que a concorrência está cada dia mais competitiva e os clientes mais exigentes, a interligação entre essas três áreas, somadas à inovação, proporcionam um diferencial competitivo em relação as outras empresas. Pensando nisso o livro “Pesquisas em Administração, Contabilidade e *Marketing* no Brasil” traz 19 capítulos mostrando os avanços e atualidades nessas áreas no Brasil.

Desejo a todos uma ótima leitura!

Naila Fernanda Sbsczk Pereira Meneguetti

SUMÁRIO

CAPÍTULO. 1..... 10

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL COM BASE NO ANO DE 2008

David da Costa Barrozo (Espaço Emille Magalhães)

Diego Ventura Magalhães (Faculdade da Amazônia - FAAM)

Luiz Reis Ferreira Neto (Banco do Estado do Pará - BANPARA)

Marilia Matos Monteiro Gonçalves Ferreira (Faculdade da Amazônia - FAAM)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.01

CAPÍTULO. 2..... 27

AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO GESTOR PÚBLICO

Vanessa Bitencourth dos Santos (Universidade Federal de Goiás - UFG)

Edson Arlindo Silva (Universidade Federal de Goiás - UFG)

João Paulo Felix Pires (Universidade Federal de Goiás - UFG)

Márcio Boareto (Universidade Federal de Goiás - UFG)

Sara da Costa Fernandes (Universidade Federal de Goiás - UFG)

Vagner Rosalem (Universidade Federal de Goiás - UFG)

Luan Aparecido Oloco (ITEGO em Artes Labibe Faiad)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.02

CAPÍTULO. 3..... 37

AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS VITÍCOLAS E VITIVINÍCOLAS DA REGIÃO DA CAMPANHA GAÚCHA: ELEMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DO PLACE BRANDING

Michele Bielinski (Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA)

Alessandra Troian (Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA)

Ricardo Ribeiro Alves (Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.03

CAPÍTULO. 4..... 51

COACHING E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COACHING E CONSULTORIA

David da Costa Barrozo (Espaço Emille Magalhães)

Diego Ventura Magalhães (Faculdade da Amazônia - FAAM)

Hélio Andrey Costa de Oliveira (Empresário no ramo de Mariscos)

Luiz Reis Ferreira Neto Banco do Estado do Pará - BANPARA)

Marília Matos Monteiro Gonçalves Ferreira (Faculdade da Amazônia - FAAM)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.04

CAPÍTULO.5..... 69

COMPRAS: UM ESTUDO SOBRE A QUALIDADE DO PROCESSO DE COMPRA NAS ORGANIZAÇÕES

Priscilla Novaes Nogueira Gomes (Instituto Federal do Maranhão - IFMA)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.05

CAPÍTULO. 6.....82

CONSUMO CONSPÍCUO: PERSPECTIVA DE FIDELIZAÇÃO DO CONSUMIDOR LGBT NO SETOR DE TURISMO BRASILEIRO

Laura Maria Aguiar Costa (Universidade Federal da Paraíba - UFPB)

Ernanda Gabrielly da Silva Vasconcelos (Universidade Federal da Paraíba - UFPB)

Mayara Raquel de Assis Maia (Universidade Federal da Paraíba - UFPB)

Pollyana Soares Alves (Universidade Federal da Paraíba - UFPB)

José Carlos de Lacerda Leite (Universidade Federal da Paraíba - UFPB)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.06

CAPÍTULO. 7.....101

CRÉDITO BANCÁRIO E O CRESCIMENTO ECONÔMICO DO MUNICÍPIO DE JANUÁRIA-MG

Renata Pereira de Sant'Ana (Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Faculdade de Gestão de Negócios - FAGEN)

Felipe Lisboa Guedes (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais IFNMG)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.07

CAPÍTULO. 8..... 122

CUSTOS LOGÍSTICOS DE TRANSPORTE DA SOJA: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO GOIANA DESTINADA À EXPORTAÇÃO

Mariana Becker (Universidade Estadual de Goiás)

Wendel Batista Cardoso Celestino (Universidade Estadual de Goiás)

Saulo Henrique Alves dos Santos (Universidade Estadual de Goiás)

Ieso Costa Marques (Universidade Estadual de Goiás, UniEVANGÉLICA)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.08

CAPÍTULO. 9..... 142

DIMENSÕES DA INOVAÇÃO EM INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO DO APL DA SAÚDE NA REGIÃO SUL DO BRASIL

Damaris Christine Pontes da Silva (Universidade Federal de Pelotas)

Janaina Mendes de Oliveira (Universidade Federal de Pelotas)

Isabel Cristina Rosa Barros Rasia (Universidade Federal de Pelotas)

Tiago Zardin Patias (Universidade Federal de Santa Maria)

Elaine Garcia dos Santos (Universidade Federal de Pelotas)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.09

CAPÍTULO. 10..... 158

EMPREENDEDORISMO ROSA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE O MODELO DE GESTÃO FEMININA

Vívian Moura da Costa (Fundação Getúlio Vargas - FGV)

Luana Araújo Matos Universidade de Fortaleza - UNIFOR)

Samaira Cristina Souza Costa Cardoso (Instituto Federal do Piauí - IFPI)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.10

CAPÍTULO. 11.....173

GASTRONOMIA, AGRONEGÓCIO, SLOW FOOD, HOTELARIA E EMPREENDEDORISMO: POSSIBILIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA REGIÃO DE BARBACENA/MG

Luciano Alves Nascimento (Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG)

Isabel Cristina Ferreira Kelmer (Faculdade de Tecnologia SENAC Minas)

Sergimara Gava do Carmo Batista (Faculdade de Tecnologia SENAC Minas)

Bruna de Paula Neto (Faculdade de Tecnologia SENAC Minas)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.11

CAPÍTULO. 12..... 195

GESTÃO EMPRESARIAL CONTEMPORÂNEA SOB A ÓPTICA DA CONTABILIDADE

Ieda Maria Zavatieri (Fundação Escola do Comércio Álvares Penteado - FECAP)

Wagner da Silva Gomes (Fundação Escola do Comércio Álvares Penteado - FECAP)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.12

CAPÍTULO. 13..... 206

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA, PAPEL DO GOVERNO, FATORES DE IMPACTO E LACUNAS DE PESQUISA

Alessandra Ferrari Weber (Universidade de Brasília - UnB)

Kelliane da consolação Fuscaldi (Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS)

Luciana Oliveira Militão (Universidade de Brasília - UnB)

Josivania Silva Farias (Universidade de Brasília - UnB)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.13

CAPÍTULO. 14..... 222

LÍNGUA INGLESA, GLOBALIZAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

André Luiz Mendes Athayde (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.14

CAPÍTULO. 15..... 231

MARKETING SOCIAL E DOAÇÃO DE ÓRGÃOS: UM ESTUDO COM DOADORES DECLARADOS

Catarina Martins Macedo (Sada Transportes e Armazenagens S/A)

Lillian Cherrine Rodrigues (Universidade Salgado de Oliveira)

Caissa Veloso e Sousa (Centro Universitário Unihorizontes)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.15

CAPÍTULO. 16..... 254

O “TETO DE VIDRO” E A CULTURA NACIONAL E ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Fernanda Guedes Araujo (Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB)

Rosângela Bardales da Cruz (Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB)

Helga Cristina Hedler (Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.16

CAPÍTULO. 17.....274

OS IMPACTOS CAUSADOS PELA DIVULGAÇÃO MIDIÁTICA DE ESCÂNDALOS RELIGIOSOS AS INSTITUIÇÕES CONFESSIONAIS

Francys Resstel Del Hoiyo (Faculdade Evangélica de Jaraguá - FEJA)

Joaquim Orlando Parada (Faculdade Evangélica de Jaraguá - FEJA)

Fernando Batista de Campos (Faculdades EST)

Pablo Rangel Cardoso da Costa Souza (Faculdades EST)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.17

CAPÍTULO. 18.....281

PROPOSTA DE MODELO BASEADO NA LÓGICA DOMINADA POR SERVIÇO E NO MODELO HIERÁRQUICO GERAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS SOCIAIS

Aginaldo Keiti Higuchi (Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM)

Ricardo Teixeira Veiga (Universidade Federal de Minas Gerais)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.18

CAPÍTULO. 19.....297

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DOS SETORES DE ALIMENTOS, QUÍMICOS E RAÇÕES EM TRÊS MUNICÍPIOS DO CENTRO-OESTE DE MINAS GERAIS

Vinicius Aparecido Gomes Soares (Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco - FASF)

Sebastião Daniel Guarino de Oliveira (Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco - FASF)

Suelen Aparecida Duarte Silva (Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco - FASF)

Maria Helena Silva Rabelo (Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco - FASF)

Eliezer Carneiro de Oliveira (Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco - FASF)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154.19

ORGANIZADORA..... 311

Capítulo 1

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL COM BASE NO ANO DE 2008

David da Costa Barrozo¹, Diego Ventura Magalhães², Luiz Reis Ferreira Neto³ e Marília Matos Monteiro Gonçalves Ferreira²

1. Espaço Emille Magalhães, Belém, Pará, Brasil.
2. Faculdade da Amazônia (FAAM), Ananindeua, Pará, Brasil.
3. Banco do Estado do Pará (BANPARA), Belém, Pará, Brasil.

RESUMO

Este artigo teve como objetivo compreender a importância da capacitação do capital humano para melhoria do desenvolvimento das atividades desenvolvidas e da competitividade organizacional, tendo com locus da pesquisa o caso do Programa de Desenvolvimento Educacional, com ênfase ano de 2008. Como teorias fundamentadoras da pesquisa utilizaram-se a perspectiva das Organizações que aprendem; a gestão do conhecimento e do capital humano; educação corporativa e a quinta disciplina.

Palavras-Chave: Capacitação, Capital humano e Competitividade Organizacional.

ABSTRACT

This article aimed to understand the importance of human capital training to improve the development of the activities developed and organizational competitiveness, having as its research locus the case of the Educational Development Program, with emphasis on the year 2008. How the founding theories of research used the perspective of learning organizations; the management of knowledge and human capital; corporate education and the fifth discipline.

Keywords: Training, Human Capital and Organizational Competitiveness.

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa apresenta a proposta de identificar e analisar a política de capacitação profissional utilizada no Banco do Estado do Pará, como fator incentivador

da eficiência e eficácia no desenvolvimento organizacional, tomando como base o Programa de Desenvolvimento Educacional do Banpará (PDEB) no ano de 2008.

A linha de pesquisa do curso foca-se na gestão de Recursos Humanos, habilidade tão importante para o bom desempenho da função de Administrador, e fator motivador do tema abordado neste trabalho.

Não existe atualmente espaço para as organizações que não investem em novas metodologias de atuação no mercado, pois acreditam que os produtos e as práticas que fizeram seu sucesso no passado possam mantê-las competitivas no futuro. No livro “Gestão pela Formação Humana” de Valdez Ferreira Fraga (FRAGA, 2003, p.12), a ação administrativa como Gestão pela Formação Humana, ou Gestão do Conhecimento, implica maior complexidade do que atuação sobre coisas, maior desafio do que atuação sobre pessoas, implica, mais precisamente, ação com pessoas, e não sobre coisas ou pessoas que possam ser reduzidas a conceitos generalizáveis. Cada vez mais o ciclo de desenvolvimento de um produto e sua introdução no mercado dura cada vez menos tempo. Hoje, as organizações necessitam de qualidade, valor, bom atendimento, inovação e velocidade de chegada ao mercado para que possam ter sucesso, e esses fatores serão ainda mais críticos no futuro.

As organizações do futuro precisam focar-se naquilo que sabem, utilizando suas potencialidades como marco diferenciador; logo, essas serão organizações prósperas e que saberão se destacar no ambiente em que estão inseridas, pois desenvolverão melhor e mais rápido novos produtos e serviços, respeitando as particularidades no seu setor de atuação.

Segundo Maximiano (1992, p. 24), "uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização, torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações." O que faz com que uma organização funcione é o conhecimento portado pelos indivíduos que a integram, canalizados para esses propósitos coletivos. O conhecimento não é algo novo. Na realidade, o novo é reconhecer o conhecimento como um ativo e entender a necessidade de geri-lo com o mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis.

Em seu livro “Capital Intelectual” Thomas Stewart, menciona que o aspecto mais importante de um processo de gestão do conhecimento é o Capital Estrutural, ou seja, de forma bem resumida, como a empresa gerencia o conhecimento (STEWART, 1998).

Os valores e crenças das pessoas exercem forte impacto sobre o conhecimento organizacional. Pessoas com diferentes valores percebem diferentes coisas em uma mesma situação e organizam seu conhecimento em função de seus valores. A organização moderna deve constantemente buscar formas de usar mais proveitosamente o que seus colaboradores sabem, como levar seus colaboradores a aprender mais, direcionando esse aprendizado para a própria organização e como a organização pode atrair, reter e mensurar a competência e o capital humano.

Segundo o mesmo autor, esta é a razão pela qual o conhecimento deve ser colocado em plano destacado no aspecto da gestão empresarial; no entanto, a gestão do conhecimento não deve ser vista apenas como um estilo de gestão ou uma metodologia, a gestão do conhecimento deve ser uma atitude natural nas organizações modernas, é na realidade um fator estratégico para sua sobrevivência e desenvolvimento.

O conhecimento é fator básico, e várias outras ações organizacionais têm origem nesse ponto, como o caso da gestão por competências, da retenção de talentos e o da aprendizagem organizacional. O mais importante é que esse conhecimento existe dentro dos colaboradores da organização, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana e é passado e repassado através de meios estruturados, tais como livros e documentos, e de contatos pessoa a pessoa inseridos nos contextos das organizações formais e informais, além das relações de aprendizado.

Estamos passando de uma força de trabalho braçal para uma força de trabalho intelectual. A gestão do conhecimento na empresa é algo que deve ser tratado com bastante atenção, pois ela será um fator estratégico, não só contribuindo para a sobrevivência das organizações.

A informação e o conhecimento são as ferramentas competitivas mais poderosas da atualidade, em todos os setores. As empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz, transformando-as em conhecimento.

Em seu livro “A Quinta Disciplina” Peter M. Senge capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe propicia vantagem competitiva. Ao

contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados como propriedades, fábricas, equipamentos, dinheiro e outros, o capital intelectual é intangível como o conhecimento da força de trabalho, o treinamento, a equipe de funcionários, a rede eletrônica que transporta a informação, a cooperação, o aprendizado compartilhado entre a empresa e seus clientes (SENGE, 2008).

Hoje as organizações precisam aprender a gerenciar o conhecimento, precisam ter em seus níveis estratégicos, táticos e operacionais, colaboradores que saibam aproveitar positivamente o capital intelectual corporativo.

Em seu livro “Gestão pela Formação Humana” Valdez Ferreira Fraga para que a aprendizagem organizacional possa ser um processo contínuo, alguns aspectos, entretanto, precisam ser observados no âmbito da organização, tais como a estratégia competitiva, a cultura organizacional e a gestão de pessoas. Em sua perspectiva, aprendizagem organizacional é aquela que estimula a organização e pessoas a adquirirem, criarem, disseminarem e usarem o conhecimento de modo mais eficiente, nesse sentido, ao se pensar em aprendizagem organizacional, é necessário atentar para a relevância do aprendizado individual para a eficácia da formação do conhecimento organizacional. A aprendizagem individual e, conseqüentemente, a organizacional, precisam estar conectadas ao fato de que o alvo da aprendizagem está em proporcionar condições para que o indivíduo extraia o conhecimento de si próprio (FRAGA, 2003).

Para que a organização possa liberar o capital humano já existente, é preciso eliminar ao máximo as tarefas irracionais, o trabalho excessivamente burocrático e as competições internas nocivas. O local de trabalho taylorizado desperdiçou ativos humanos nessas atividades.

Na atual era da Informação, as organizações não podem usar o capital humano de forma ineficiente. Um exemplo bem claro da utilização produtiva da capacidade intelectual dos colaboradores é o programa “Work-out” da GE – uma séria interminável de reuniões nas quais os funcionários propõem mudanças nos processos de trabalho e os chefes são solicitados a aprová-las ou rejeitá-las imediatamente – é uma das formas de extrair idéias de um maior número de pessoas. Esse programa da GE, como outros, funcionam porque oferecem um lugar seguro onde as pessoas podem trocar idéias sobre o trabalho. Para usar mais os que as pessoas sabem, as organizações precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado.

O treinamento, no sentido mais tradicional do termo está fadado ao fracasso, às organizações modernas têm que propiciar aos seus colaboradores novas formas de crescimento profissional e pessoal. Hoje, se fala em o próprio colaborador ser dono de seu desenvolvimento e de sua carreira, através de mapas de competências, eles são responsáveis por aprender novas competências e obter oportunidades de carreira por meio de salas de aprendizado, cursos, participação em projetos, times de melhoria, etc.

Contudo, a iniciativa pode e deve partir de todos os níveis da organização, ocasionando a construção de um espaço, em que os colaboradores aprendem o que precisam para desenvolvimento de suas funções e as organizações atribuem mais eficiência e eficácia ao produto/serviço disponibilizando ao mercado, passando a medir os efeitos e não apenas a participação e os resultados. Esse acontecimento deixa de ser mais um custo operacional e passa a ser um processo de competência aprendida.

Ainda sob a visão do autor Valdez Ferreira Fraga (FRAGA, 2003, p.72), para manter os colaboradores nos quadros organizacionais, seus gestores não podem mais considerá-las apenas funcionários. Para manter as pessoas na empresa é preciso haver algum tipo de continuidade e uma noção de pertencer a algo. Os trabalhadores do conhecimento mais valiosos são também os mais prováveis de sair da organização, levando junto seu talento e seu trabalho. Esses talentos permanecem na organização, desde que estas lhes forneçam os recursos necessários para trabalhar em projetos interessantes, e se isso não ocorrer, eles procurarão espaços maiores para desenvolver suas ideias e aplicar seu talento.

Outra forte ferramenta muito utilizada nos dias de hoje para retenção de talentos é a participação do colaborador na estrutura acionária e opções sobre ações da organização, sendo mais utilizada por organizações que fazem uso intensivo do conhecimento do que as tradicionais. Reconhecendo a propriedade virtual do colaborador nos sistemas de remuneração e administração, as organizações podem proteger seus próprios ativos intelectuais.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como mecanismo de coleta e processamento das informações relevantes para o processo de estruturação do conteúdo escrito, utilizou-se a análise documental do banco de dados do Banpará e entrevistas com os funcionários contemplados pelo Programa.

O Banpará é uma Sociedade de Economia Mista, organizada sob a forma de Banco Múltiplo, com a missão de ser um Banco moderno, auto-sustentável, comprometido com a excelência no atendimento, com as políticas de fomento e desenvolvimento sócio-econômico do Pará, atuando com ética e responsabilidade social.

Desde 1961, o Banpará passou a atender a comunidade paraense e a contribuir para o desenvolvimento do Estado. E continua sua missão, criando mecanismos de transformação que lhe permita estar adequado aos tempos atuais.

Ao longo de sua existência, alicerçado em sua perene missão de agente do desenvolvimento sócio-econômico do Estado do Pará, o Banpará não tem medido esforços para oferecer produtos e serviços de qualidade aos seus clientes e usuários, que se revelam, a cada dia, mais exigentes. Exatamente por isso, investem na capacitação de seus recursos humanos, fiéis colaboradores e base do seu sucesso, bem como em tecnologia de ponta, elemento essencial para a consolidação de qualquer empresa do setor financeiro.

O Banpará foi criado pela Lei 1819, de 30.11.1959, no Governo Moura Carvalho. Embora criado em 1959, somente em 1961 o Banpará teve a sua carta-patente aprovada pela Superintendência da Moeda e do Crédito - SUMOC, que, na época, era o órgão fiscalizador do setor bancário.

Em 26 de outubro de 1961, o Banpará começou suas atividades num prédio alugado, na rua 28 de setembro nº 276, contando com a colaboração de 17 funcionários. Em julho de 1964, foi transferido para sua primeira sede própria, no edifício Dias Paes, na Avenida Presidente Vargas nº 275.

Em 18 de fevereiro de 1966, foi inaugurada a primeira agência do Banpará no interior do nosso Estado, na cidade de Santarém. Fora das nossas fronteiras, a agência do Rio de Janeiro foi a primeira a ser inaugurada, no ano de 1967.

Em 9 de setembro de 1971, houve o desdobramento da Matriz e da agência Belém Centro, que, até então, funcionavam em um mesmo local. Passou a Matriz para a travessa Padre Prudêncio nº 154, e a agência Belém Centro para o térreo do prédio da

sede da Associação Comercial do Pará. Atualmente a Belém Centro ocupa o térreo do outrora Edifício Dias Paes, hoje denominado Edifício Banpará.

Em 12 de dezembro de 1979, foi aprovada a mudança da sigla do banco, de BEP para Banpará, uma vez que confundida com a de outras instituições financeiras. A troca permitiu uma identificação mais imediata do Banco com o nosso Estado.

Hoje, o Banpará conta com 136 pontos de atendimento, distribuído entre agências, Postos de Atendimento Bancário – PABs e quiosques, localizados em Belém e outros 54 municípios e 02 distritos.

Com a missão de ser um Banco moderno e comprometido com a excelência no atendimento, o Banpará vem buscando diversificar os produtos e serviços para melhor atender a necessidade dos clientes e manter a competitividade.

Segundo o Presidente do Banpará, em entrevista ao Diário do Pará em 24/01/2008, as projeções favoráveis ao Banco terão três áreas básicas de atuação: pessoas, através da valorização e capacitação de recursos humanos e a melhoria da remuneração dos funcionários; infra-estrutura, através de reforma e modernização das atuais dependências e a abertura de novas agências em Belém e no interior; e, tecnologia, através da modernização do seu parque tecnológico.

Embasado nessas três áreas básicas no planejamento e administração, esta pesquisa focou-se no elemento *pessoa* para seu desenvolvimento, através do tema: “A gestão estratégica de capacitação de recursos humanos no Banco do Estado do Pará no ano de 2008”.

Com essa temática, busca-se identificar a importância do papel desenvolvido pelo capital humano e a maximização de seu potencial através de investimentos na capacitação, o que influencia diretamente no desenvolvimento e competitividade do ambiente organizacional.

Para melhor nortear a pesquisa, foi levantada a seguinte situação-problema: De que maneira a gestão estratégica de capacitação de recursos humanos do Banco do Estado do Pará influenciou no desempenho tanto do funcionário quanto das atividades desenvolvidas no ano de 2008?

Assim sendo, tem-se como objetivo geral compreender de que maneira o Programa de Desenvolvimento Educacional do Banpará contribuiu para o desenvolvimento funcional e influenciou na competitividade do Banco no ano de 2008.

Neste ambiente buscar-se-á analisar a importância da capacitação funcional como fator de eficiência e eficácia no desenvolvimento das tarefas. No Banpará a política de capacitação, centra-se no desenvolvimento de seis eixos de capacitação, pautados em orçamentos:

1. **Certificações** que consiste no curso, seguido de prova e certificação, exigido pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), fiscalizado pelo Banco Central do Brasil (BC), obrigatório aos Gerentes de Atendimento e Coordenadores de Postos de Atendimento;
2. **Treinamento Introdutório** que consiste na capacitação e exposição das realidades organizacionais e tarefas a serem executadas para todos os funcionários que estão entrando no quadro funcional;
3. **Excelência no Atendimento** que consiste no treinamento a todos os funcionários do Banco que lidam diretamente com o público nas Agências ou nos Postos de Atendimento;
4. **Treinamento de Caixa**, ministrado a todos os técnicos bancários que ingressam ao Banpará e que futuramente poderão exercer função de caixa executivo;
5. **Treinamentos Mensais**, que ocorrem por solicitação de cada área na busca de solucionar os problemas enfrentados diariamente, ou através de adesão aos cursos disponibilizados pela escola de governo;
6. **Programa de Desenvolvimento Educacional Banpará (PDEB)**, que consiste no estímulo a capacitação/qualificação funcional através dos programas: Programa de Cursos de Graduação e Programa de Cursos de Pós Graduação.

Diante da política de capacitação, a pesquisa realizada abordou o Programa de Desenvolvimento Educacional Banpará, que teve início no ano de 2001, primeiramente sem muita procura pelos funcionários, e que atualmente há lista de espera devido às diversas solicitações e enquadramento ao orçamento anual de R\$-650.000.000,00, em Faculdades/Universidades cadastradas e reconhecidas pelo MEC e cursos à distância (*on line*).

Desde a sua implantação em 2001, o PDEB já incentivou a qualificação de 938 funcionários, dentre os lotados na capital e interior, priorizando a formação em nível de graduação, principalmente de bancários que ocupam cargos estratégicos, como gerente de agências e coordenadores de Pontos de Atendimento Banpará (PAB), conforme expresso (Quadro 1) abaixo:

Quadro 1. Nº de funcionários contemplados no PDEB – período 2001 a 2008.

Ano	Graduação	Pós Graduação
2001	17	31
2002	22	54
2003	41	58
2004	45	37
2005	52	18
2006	63	28
2007	111	44
2008	124	53
TOTAL	375	323

Fonte: Setor de Recursos Humanos Banpará.

O Programa de Cursos de Graduação tem como objetivo estimular o desenvolvimento contínuo dos funcionários participantes, através da capacitação/qualificação profissional, para melhoria do desempenho e aproveitamento funcional, através de curso de graduação.

O Programa de Cursos de Pós Graduação (especialização, MBA, mestrado e doutorado), tem como objetivo aperfeiçoar a qualificação dos funcionários participantes, dotando-os de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho profissional de alto nível, dentro de uma perspectiva de educação permanente.

Os cursos enquadrados no PDEB seguem uma ordem de prioridade em consonância com as áreas de atuação desenvolvidas no Banco e estão atrelados a um percentual de ressarcimento sobre o valor da mensalidade, conforme descrita (Quadro 2) abaixo:

Quadro 2. Níveis de prioridade e percentual de ressarcimento dos cursos contemplados no PDEB.

Nível Prioritário	Nível Secundário	Nível Terciário
Administração Economia Ciências Contábeis Sistema de Informação Tecnologia/ Informática	Agronomia Estatística Direito Matemática Comunicação Social: Jornalismo, Publicidade e Propaganda Cursos de especialização de 2 anos: Gestão, Negócios e Tecnologia.	Demais cursos de graduação
80%	50%	30%

Fonte: Aviso circular Banpará nº 49/2007 de 12.06.2007.

O PDEB tem como público-alvo funcionários e diretores do Banco, com ingresso condicionado à assinatura do termo de compromisso, no qual fica obrigado a permanecer em efetivo exercício no Banco pelo período de 2 anos, sob pena de ressarcir todas as despesas relativas ao benefício.

Para identificação dos aspectos potenciais e limitadores, utilizou-se das técnicas de observação e entrevista. Inicialmente, houve um primeiro contato com a área de Recursos Humanos do Banpará – SUDEP (Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas e Processos) para coleta de dados gerais sobre a Instituição/lócus identificado para desenvolvimento do Relato de Caso e coleta de documentação necessária.

Posteriormente, ocorreu a aplicação de questionário com uma amostra dos funcionários participantes e contemplados com incentivo do PDEB, seguida de análise e interpretação dos dados coletados.

A análise da história de vida de uma funcionária contemplada pelo Programa destaca a importância da capacitação para o desenvolvimento funcional que, conforme tema delimitado, leva em consideração os funcionários participantes do PDEB em 2008.

Nesse processo, identificaram-se os aspectos potenciais que se centram no reconhecimento por parte da administração quanto à importância da capacitação dos funcionários para o desenvolvimento de suas atividades e no fator de incentivo e motivação para excelência e qualidade nos serviços prestados através da obtenção de novos conhecimentos, potencialização de habilidades e reconhecimento de competências.

Como aspectos limitadores, destacaram-se o restrito incentivo e apoio apenas aos custos diretos ligados ao curso, ou seja, a ajuda de custo restringe-se a no máximo 80% da mensalidade do curso, desprezando outras despesas com transporte, livros, atividades curriculares e extras curriculares, etc., fator que muitas vezes faz com que o funcionário pense, analise e reflita se realmente terá suporte financeiro e psicológico para ir até o final do curso.

Ouro aspecto limitador identificado é a falta de um plano para alocação em cargos estratégicos dos funcionários capacitados, havendo apenas o interesse na capacitação e obtenção do nível de Graduação ou Pós-Graduação.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Da população total de 177 pessoas beneficiadas pelo Programa em 2008, foi selecionada a amostra de 89 funcionários, com o objetivo de medir o grau de eficiência atribuída aos participantes às atividades desenvolvidas e estabelecer um parâmetro analítico e comparativo com os fatores potenciais e limitadores identificados.

Para definição dessa amostra, foi utilizado o método de seleção de amostra aleatória simples, ou seja, do total da população a ser estudada, selecionamos o percentual de 50% por cento para representar o todo. Quanto ao número de participantes em relação ao sexo, o feminino é superior ao sexo masculino, representando percentualmente, 56% e 44%, respectivamente.

Em relação à idade, detectou-se que o maior número de entrevistados apresenta faixa etária superior aos 42 anos, representando 55% da amostra selecionada, seguida de 27% dos que possuem de 37 a 41 anos, e com 6% por cento, cada, os respondentes que possuem entre as faixas etárias de 18 a 23, 24 a 29 e 30 a 36 anos. Com esta pergunta pode-se identificar a preponderância dos beneficiados pelo PDEB como idade superior a 42 anos, devido o quadro funcional do Banpará ser composto intensamente por funcionários mais experientes e com antiguidade no Banco.

Referente ao conhecimento específico, 72% dos funcionários estão enquadrados em cursos considerados prioritários às atividades desenvolvidas pelo Banco, como Ciências Contábeis, Administração e Economia, seguido de 17% nos cursos considerados como terciários, no curso de Engenharia de Segurança do Trabalho e 11% nos cursos caracterizados como secundários.

Neste momento da pesquisa, percebeu-se a consonância entre os objetivos da Administração do Banpará e o perfil buscado pelos funcionários que são contemplados pelo PDEB, pois a maioria dos participantes está obtendo capacitação e conseqüentemente desenvolvendo habilidades em cursos ligados prioritariamente a atividades de fins do Banco.

Quanto ao percentual de participantes do PDEB, estão ligados as atividades relacionadas diretamente com o atendimento ao Cliente (Figura 1), detectou-se que apenas 33%, exercendo atividades como caixa operativo e técnico bancário – atendimento, os restantes estão lotados em atividades meios, como Gerente de Serviços

Internos, Gerente de Patrimônio, Projetos e Rede Comercial, Engenheiros, dentre outras funções.

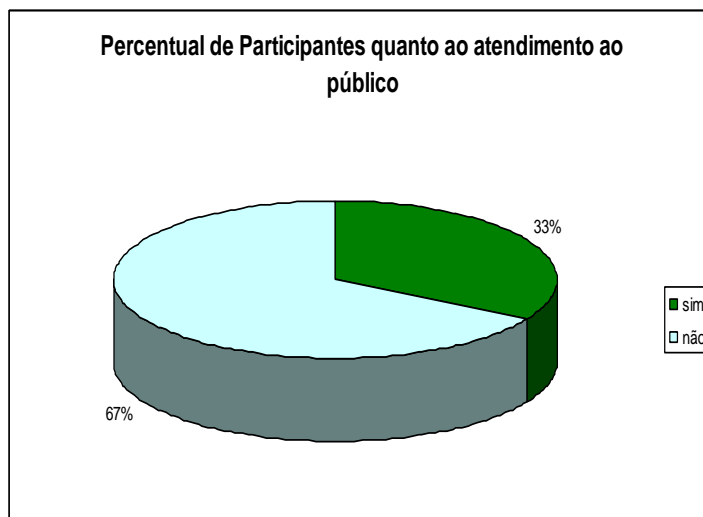


Figura 1. Percentual de participantes quanto ao atendimento ao público.

A partir desse tópico, confirmou-se um dos aspectos limitadores abordados no início dessa pesquisa, pois a maioria dos respondentes não atua em áreas ligadas diretamente ao atendimento ao cliente final e foco do Banco, logo não está sendo atribuída uma qualificação em graduação a esses funcionários, de relevante importância, no ambiente organizacional estudado.

Em relação à aplicabilidade dos conhecimentos obtidos com o curso escolhido nas atividades de desenvolvidas diariamente, identificou-se que 45% dos respondentes aplicam 70% do conhecimento adquirido em suas atividades rotineiras, 22% aplicam 50% e 27% aplicam 100% (Figura 2).

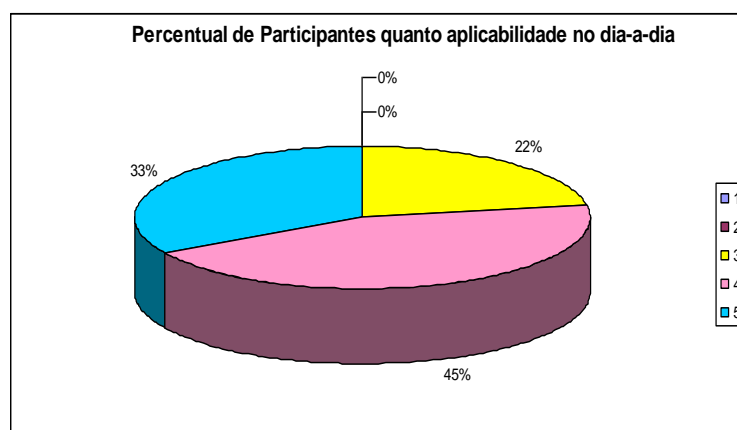


Figura 2. Percentual de participantes quanto aplicabilidade no dia-a-dia.

Com essa pergunta, ratificou-se a principal idéia abordada nessa pesquisa da importância do desenvolvimento de programas e atividades ligadas à capacitação e treinamentos pelas Organizações, pois através disso são desenvolvidas habilidades e competências necessárias no dia-a-dia do colaborador, atribuindo ao esse maior segurança e eficácia.

Quanto à possibilidade de promoção funcional após ingressar ou concluir a Graduação ou Pós-Graduação, detectou-se que apenas 28% dos contemplados recebiam propostas de promoção, passando a exercer funções mais estratégicas e que necessitavam do conhecimento adquirido (Figura 3).

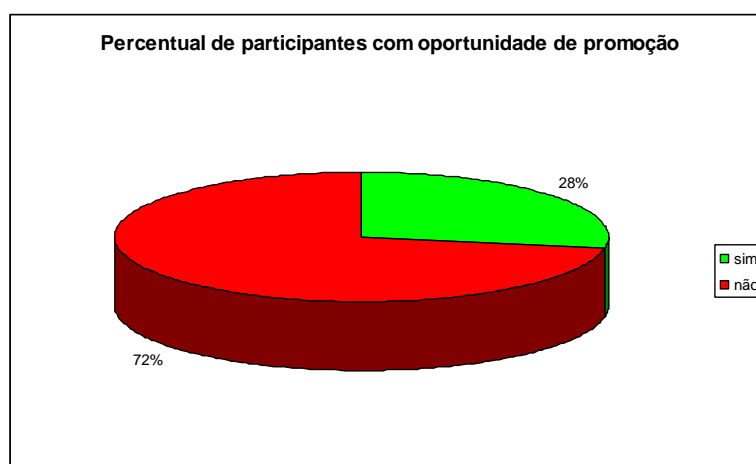


Figura 3. Percentual de participação como oportunidade de promoção.

Iniciando a análise qualitativa da pesquisa, foi proposta uma questão aberta, com objetivo de investigar a contribuição dos conhecimentos adquiridos no curso custeado pelo PDEB na rotina profissional dos contemplados, no qual se percebeu, que as resposta se relacionam, focando que o principal subsídio encontra-se na obtenção de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades relacionadas à melhoria nos processos rotineiros, através da ampliação da visão no sentido de entender onde, como e para que o Banco está inserido no mercado em que atua. Neste momento, fortalecendo as informações adquiridas empiricamente no dia-a-dia de suas atividades, agregando maior confiabilidade, responsabilidade e visão sistêmica da Organização ao funcionário/participante.

Outra questão aberta proposta, buscava identificar qual a importância da ajuda de custo disponibilizada pelo PDEB para realização da Graduação ou Pós-Graduação escolhido pelo funcionário/participante, nesta perspectiva, novamente as respostas se

interligavam, destacando que essa ajuda é de relevante importância para o desenvolvimento do curso, pois sem ela, esses jamais teriam condições financeiras para arcar com as despesas. Esse fato deve-se a atual conjuntura financeira, salários defasados com a realidade inflacionária do País e outros gastos relacionados com o desenvolvimento do curso, que oneram a realização do mesmo, acabando por inviabilizar a realização do curso se custeado apenas pelo funcionário.

Fundamentado na análise e interpretação dos dados coletados e no conhecimento da realidade organizacional, como metodologia para aplicação estratégica levando-se em consideração o tema defendido, a situação-problema delimitada e nos aspectos potenciais e limitadores identificados, foi proposto um conjunto de medidas para o fortalecimento dos primeiros e superação dos segundos, a saber:

- a) A premiação e reconhecimento dos funcionários que se destacam em sua vida acadêmica e que efetivamente apresentarem melhorias ao setor atuante, considerando o já identificado interesse por parte da Administração do Banpará na capacitação e qualificação de seus funcionários visando à eficiência e eficácia no desenvolvimento de suas atividades, e que são através de projetos e ações como o PDEB, que são desenvolvidos os talentos humanos contidos dentro do corpo funcional da Organização e a potencialização de competências, consequentemente retendo e maximizando seu capital intelectual.
- b) A elaboração de plano para alocação em cargos estratégicos desses funcionários que se destacam, o qual retira-se o caráter apenas de Projeto de capacitação e potencialização da melhoria de rotina, mas que valoriza-se e remaneja-se o talento e as competências desenvolvidas pelo funcionário/participante.
- c) Considerando que o percentual de participantes do PDEB ligado diretamente ao atendimento ao público é de apenas 33% e que há necessidade de excelência no atendimento ao cliente, sugere-se a priorização de vagas a funcionários que atuam nas Agências e Pontos de Atendimento, devido estes funcionários estarem atrelados à atividade fim do Banpará é a prestação de serviços bancários.
- d) A extensão da ajuda de custo para despesas que incidem diretamente e influenciam no desenvolvimento e conclusão do curso pelo funcionário contemplado pelo Programa, como transporte, aquisição de livros, atividades curriculares e extras curriculares – palestras, seminários, workshops, etc., fator que

muitas vezes faz com que o funcionário reflita se realmente terá suporte financeiro e psicológico para finalizar o curso.

Durante a execução do trabalho, detectou-se que integrando a política de gestão estratégica do Banpará, a existência de 06 (seis) eixos de capacitação pautados em orçamentos anuais e mensais que contemplam desde certificação aos Gestores atuantes diretamente com o atendimento até o PDEB que busca a capacitação dos funcionários, como já relatado, pela formação acadêmica em cursos de Graduação e Pós-Graduação.

Esses eixos de capacitação influenciam diretamente as áreas fundamentais para o desenvolvimento eficiente e eficaz das Organizações: a primeira consiste no desenvolvimento funcional pelo conhecimento e qualificação técnica que permite melhor domínio no desenvolvimento das atividades rotineiras e a segunda é o incentivo atribuído aos funcionários, motivando-os a sempre ir à busca de mais profissionalização e melhoria pessoal.

No atual cenário de competitividade em que o cliente passa a ser o centro da cadeia produtiva e ditador das características do produto/serviço a ser disponibilizado no mercado, faz-se necessário a adequação das Organizações para entender e suprir essa nova forma de demanda. Nesse intuito o principal elemento organizacional responsável e diretamente ligado à qualidade desse produto/serviço, é o capital humano. É nessa perspectiva que esse estudo fundamentou neste elemento tão importante para a satisfação e eficiência no atendimento ao cliente.

A partir da metodologia descrita anteriormente e baseado na análise dos dados e conhecimento do Banco do Estado do Pará, buscou-se aperfeiçoar os resultados almejados e obtidos através da capacitação dos funcionários contemplados com o PDEB atribuindo-lhes um caráter de indicador dos talentos contido em seu quadro funcional possibilitando a alocação de funcionários com habilidades, conhecimento técnico e prático e competências em cargos estratégicos agregando maior eficiência e eficácia às atividades desenvolvidas ao Banpará.

Essa realidade além de contribuir para a carreira profissional influencia positivamente a vida pessoal do colaborador, criando o equilíbrio tão buscado pelos gestores, no desenvolvimento das atividades pelo capital humano na rotina organizacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo desenvolvido, pode-se responder à problemática inicialmente proposta, quanto à importância de aplicação de programas de capacitação funcional para a melhoria no desempenho das atividades organizacionais, considerando que através da aplicação de treinamentos é agregado ao colaborador habilidades e competências exigidas para desenvolvimento com eficiência e eficácia de suas atribuições, ao mesmo tempo em que é um mecanismo de motivação e incentivo do capital humano.

Durante o desenvolvimento da pesquisa a equipe encontrou limitações na coleta de dados, devido à resistência por parte da área de Recursos Humanos em prestar informações referente aos funcionários que integram o Programa. De acordo com os resultados apurados, identificou-se a inexistência de um remanejamento dos funcionários capacitados em 2008, para áreas que maximizem a utilização do conhecimento obtido, atribuindo um caráter mais racional e aplicativo ao Programa estudado.

Em relação às teorias que fundamentaram a elaboração e discussão desse artigo, pôde-se concluir que as mesmas confirmaram a conclusão obtida baseada na problemática proposta, que após a análise e interpretação dos dados provaram a importância da capacitação funcional para manutenção da competitividade Organizacional.

Em consonância com os atuais estudos na área de Gestão com Pessoas, que priorizam o desenvolvimento funcional e destacam a importância da capacitação do capital humano, constatou-se que essas atividades acabam por potencializar as habilidades e competências desse funcionário, que ao mesmo tempo se auto desenvolve e atribui maior competitividade a sua atividade-fim e aumentar sua participação no mercado.

5. REFERÊNCIAS

ANTUNES, M.T.P. **Aprendizagem Organizacional**. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BUSSAB, W.O.; MORETTIN, P.A. **Estatística básica**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**. Mitos e verdades. 3ª ed., São Paulo: Gente, 2004.

FRAGA, V.F. **Gestão pela Formação Humana:** uma abordagem fenomenológica. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

FETECC. **Matérias.** Disponível em: <http://www.feteccn.com.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=3375>. Acesso em: 08/03/2009.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução a administração.** 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1992.

SENG, P.M. **A Quinta Disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 23ª ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 23ª Ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. 15ª ed., São Paulo: Elsevier, 1998.

Capítulo 2

AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO GESTOR PÚBLICO

**Vanessa Bitencourth dos Santos¹, Edson Arlindo Silva¹, João Paulo Felix Pires¹,
Márcio Boareto¹, Sara da Costa Fernandes¹, Vagner Rosalem¹ e Luan Aparecido
Oloco²**

1. Universidade Federal de Goiás (UFG), Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, Catalão, Goiás, Brasil.
2. ITEGO em Artes Labibe Faiad, Departamento Financeiro, Catalão, Goiás.

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo descrever as competências necessárias ao gestor público que deve estar preparado para enfrentar desafios gerenciais e disseminar o empreendedorismo inovador. Como metodologia optou-se pelo método de revisão integrativa pois a revisão integrativa busca uma completa e ampla revisão de teorias, evidências, conceitos e combina dados da literatura empírica e teórica, possibilitando a síntese do conhecimento de fatos e acontecimentos. Dentro dos primeiros resultados encontrados localizou-se aproximadamente 129 artigos, desses somente 08 respondiam à pergunta norteadora, e 84 não se adequaram a questão da pesquisa. Foram selecionados entre esses resultados artigos que objetivavam as competências que um gestor deve obter no âmbito e exercício de sua profissão, conhecimentos técnicos necessários, habilidades que esse gestor deve obter e atitudes assertivas perante as suas decisões e ações. Como resultado observa-se que é inevitável as mudanças dentro da esfera pública e o grande desafio é transformar a gestão burocrática, aquela que detém da hierarquização e de regras de condutas para uma gestão participativa e gerencial, onde busca a máxima produtividade nas prestações dos serviços públicos. A busca por novas formas de gestão que permitam o estímulo do empreendedorismo e da eficiência que está cada dia mais evidente nas instituições e organizações, e deve ser base de estudos mais aprofundados na busca da melhoria contínua da administração do gestor público.

Palavras-Chave: Administração Pública, Empreendedorismo e Inovação.

ABSTRACT

This article aims to describe the competencies needed for public managers and should be prepared to face managerial challenges and disseminate innovative entrepreneurship. As the methodology opted for the integrative review method and the integrative search review, a comprehensive and comprehensive review of theories, analyzes, concepts and data combinations of the empirical and theoretical literature, enabling the analysis of knowledge of facts and events. Within the first results found, approximately 129 articles

were located, of which only 08 answered the guiding question and 84 did not fit the research question. From these results were selected articles that aim as competencies that a manager should obtain in the scope and exercise of his profession, technical knowledge, skills that this manager should obtain and assertive attitudes considered as his decisions and actions. As the result is that it is inevitable as changes within the public sphere and the great challenge is to transform bureaucratic management, it has the hierarchy and rules of conduct for a participative and managerial management, where it seeks the first amount in the provision of services public. A search for new forms of management that enable or encourage entrepreneurship and efficiency is increasingly evident in institutions and institutions, and should be the basis for further study in the pursuit of continuous improvements in public administration

Keywords: Public Administration, Entrepreneurship and Innovation.

1. INTRODUÇÃO

As empresas e instituições estão se deparando a cada dia com uma imensa competitividade de mercado, atualmente no ambiente organizacional e na atual conjuntura do cenário, o que está se tornando um diferencial competitivo nas organizações e instituições é o potencial humano. Ele é visto como grande fonte de sucesso, uma vez que a instituição necessita de profissionais altamente competentes para a eficácia e resultado da organização.

Ou seja, o capital humano deve estar em constante mudança na busca de novos desafios almejados pela empresa e instituição, diante disto o foco das organizações passou a ser as competências necessárias que os gestores devem obter. É preciso que o capital humano da empresa esteja em constante aprendizagem, e que obtenha conhecimentos, habilidade e atitudes corretas diante do cenário atual para realização da correta tomada de decisão. O capital humano é um ativo que deve ser desenvolvido para direcionar melhor os negócios dentro das empresas e instituições, seja ela pública ou privada, capital humano dentro de uma instituição são as pessoas que trabalham e realizam ações que trazem benefícios e integram coisas positivas as instituições, é o ativo mais importante pois dele depende as ações das pessoas capacitadas em conhecimentos, habilidades e atitudes em busca de efeitos benéficos as empresas.

O atual desafio que as empresas e instituições vêm obtendo é de se adaptar as mudanças impostas pelo cenário atual, com a revolução da comunicação e os avanços tecnológicos, os gestores e colaboradores devem garantir um suporte inteligente a empresa e ou instituição que gestor ou profissional atua, é com os conhecimentos de seus colaboradores e principalmente de gestores que organização pode se manter e

melhorar suas competências e funções. As competências passaram a ser base para conhecimentos e melhor gestão das organizações. Vários são os estudos relacionados a elas, e essas mesmas podem ser descrevidas como conhecimentos, habilidades e atitudes de um profissional.

Fleury e Fleury (2000) atribui “competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Perante este contexto, é necessário repensar as competências dos gestores inseridos na gestão dos estabelecimentos de ensino públicos e quais os papéis que o gestor necessita desempenhar para prosseguir, realizando um trabalho diferenciado e competitivo.

1.1 PRINCÍPIOS E COMPETÊNCIAS DOS GESTORES PÚBLICOS

O papel fundamental do gestor público é planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades dentro de uma instituição, portanto não é uma tarefa fácil, exigindo muito do profissional que lidera determinada área. O gestor público está inserido dentro da esfera pública e seus atributos podem ser do prestador de serviço ao concursado, passando pelo ocupante de cargos que requer maior índice de responsabilidade, podendo todos serem considerados funcionário público. “Servidores públicos é quem trabalha para a administração pública em atitude profissional, sob vínculo e subordinação, recebendo pagamento direto ou indiretamente pelos cofres públicos” (DALARI, 1989).

O gestor público precisa ter visão sistêmica e obter atributos muito importantes ligados aos relacionamentos dentro e fora das organizações, o papel do gestor vai além de sua habilidade, ele precisa conduzir pessoas e recursos e tem papel fundamental dentro das organizações.

Chiavenato (2004) menciona que gestor é um influente não só de condução do cotidiano de mudança e transformação das organizações, levando-as a novos rumos, novos processos, objetivos, estratégias, tecnologias; ele é um agente educador e orientador, pois sua orientação transforma comportamentos e atitudes de pessoas; é um agente cultural, pois com seu estilo de gerência modifica a cultura organizacional. O gestor deixa marcas profundas na vida das pessoas, pois lida com elas e com seus

destinos e influencia o comportamento dos clientes, colaboradores, fornecedores, concorrentes e demais pessoas dentro e fora das organizações.

Outro fator importante referente às novas mudanças é o salto significativo do processo de inovação tecnológica, ele passa a compor os processos da organização e obtém desenvolvimentos e parcerias através do desenvolvimento de tecnologias e sociedades que atribuam valores, contribuindo para o autodesenvolvimento das empresas e instituições.

De acordo com Ferreira (2005) a singularidade de cada organização é predominantemente determinada pelos valores e modo como os colaboradores e pessoas interagem na organização, a cultura representa a atitude como essas pessoas constroem e reconstroem seus valores dentro do seu ambiente de trabalho.

Na organização pública a gestão é definida por aspectos de natureza histórica e a Administração pública pode ser observada como um aparelho de estado organizado com atribuições de executar serviços visando atender as demandas da população, existem na trajetória da Administração pública três diferentes formas de atuação a administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

A administração pública patrimonialistas parte da primeira era da gestão pública onde os interesses do gestor e do funcionário público não se distingue do que é público e do que é privado com características de nepotismo corrupção e ineficiência dos métodos de trabalho e falta de planejamento, logo depois veio a gestão burocrática que por sua vez atribuiu regras e surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo da patrimonialista trazendo com ela a hierarquia funcional controles dos processos e profissionalização, e na sequência a Administração pública gerencial que é uma resposta ao impacto do desenvolvimento tecnológico, surgindo como uma necessidade de redução de custos e aumento da qualidade dos serviços prestados à população.

Ainda segundo Abrúcio (1998) a gestão pública é definida por elementos culturais, porem o gestor público deve trabalhar as competências, desenvolvimentos, cultura e fatores que tragam melhores resultados gerenciais, deixando de trabalhar a velha cultura do patrimonialismo, trabalhando os princípios da administração pública o LIMPE Legalidade, impessoalidade, moralidade, princípio da publicidade e eficiência, princípios que juntos farão a diferença nos ambientes públicos, atribuindo à liderança nos métodos de aprendizagem das instituições públicas e melhorando os processos burocráticos nas instituições, os tornando mais auto-suficientes e satisfatórios.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo realizado buscou-se a resposta para a questão norteadora que nos conduziu ao longo dessa pesquisa, o levantamento da bibliografia foi realizado na biblioteca digital do google acadêmico que é uma ferramenta de busca muito utilizada pelas instituições de ensino superior, nesta biblioteca encontramos artigos, teses, livros e outros documentos que auxiliam a investigação por informações de várias áreas do conhecimento.

Outra importante biblioteca digital é a Scientific Electronic Library Online (SciELO) que também é muito utilizada no ambiente acadêmico. Para o levantamento dos artigos na área da mencionada pesquisa, foram utilizados os descritores na área de conhecimentos em: "competências" "gestor público" e "desenvolvimento de competências" foram adotados critérios de inclusão e exclusão dos artigos, e foram absorvidos somente aqueles que mais explicavam e interagem com a pergunta norteadora da pesquisa em questão.

Optou-se pelo método de revisão integrativa, a revisão integrativa busca uma revisão completa e mais ampla, integra revisão de teorias, evidências, conceitos e combina dados da literatura empírica e teórica, possibilitando a síntese do conhecimento de fatos e acontecidos (ROMANO, 1998).

A coleta de dados foi realizada no mês de outubro de 2017 com pressupostos referentes às competências dos profissionais atuantes na esfera pública como, gestores, líderes, empreendedores e coordenadores, e para conduzir a revisão foi utilizada a seguinte questão: Os gestores públicos atuantes no exercício de suas funções obtêm as competências que a instituição exige?

Os primeiros critérios de inclusão foram: artigos, teses e dissertações publicados dentro do período de cinco anos em periódicos nacionais indexados nas bases de dados acima mencionadas, todos relacionados as competências, ao gestor público e desenvolvimento de competências. Observando através da pesquisa a dificuldade de encontrar temas mais aprofundados sobre as competências de gestores públicos, foi então acrescentado um período específico maior, atribuindo então os anos de 2010 a 2017. Foi então após esse aumento do período que foi possível encontrar mais artigos relacionados aos temas.

Dentro dos primeiros resultados encontrados localizou-se aproximadamente 129

resultados, desses somente 08 respondiam à pergunta proposta, e 84 não se adequaram a questão norteadora, foram selecionados entre esses resultados artigos e dissertações que objetivavam as competências que um gestor deve obter no âmbito e exercício de sua profissão, conhecimentos técnicos necessários, habilidades que esse gestor deve obter e atitudes assertivas perante as suas decisões e ações.

Foram excluídos dois artigos dentre esses oito selecionados, por se tratarem de artigos de revisão, atenuando os 02 artigos da primeira combinação, obteve-se 4 artigos selecionados e 02 dissertações totalizando 06 seis para o estudo deste referido artigo relacionado as competências dos gestores públicos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para analisar os artigos selecionados, utilizou-se um quadro descrevendo referências aos seguintes dados: nome da produção científica, base de dados, autores e resultados, conforme o Quadro 1.

Os artigos selecionados estão todos em língua portuguesa totalizando seis entre artigos e dissertações, todos publicados entre 2010 a 2017 os descritores que foram mais utilizados pelos autores dos artigos foram: gestão por competências; gestores públicos; desenvolvimentos de competências, competências gerenciais e empreendedoras.

Foi utilizada na pesquisa as abordagens qualitativas e quantitativas, dois artigos quantitativo que avaliaram o nível de domínio das competências, um artigo de abordagem qualitativa e um estudo quali/quantitativo, observando a análise de uma forma delineada e por diferentes metodologias.

As competências individuais dos colaboradores e gestores, muito tem a acrescentar Na realização das tarefas dentro de uma instituição, elas devem estar alinhadas com as competências organizacionais para objetivar os resultados que uma instituição ou empresa exigem.

Quadro 1. Principais resultados dos artigos encontrados.

Produção científica	Base de dados	Autores	Resultados
A nova administração pública e a abordagem da competência	A RAP segue o padrão Creative Commons (BY NC) utilizado pelo SciELO	Tomas de Aquino Guimarães**	Verificou-se a necessidade das competências dos gestores em busca de uma instituição mais Empreendedora e assertiva em seus resultados.
As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior	Google acadêmico	Aline Lucena Costa Pereira Anielson Barbosa da Silva ²	Este estudo identificou as competências dos gestores públicos que atuam nas IFES as instituições públicas passam por um processo de transformação, demandando a necessidade de profissionalismo e desenvolvimento de gestores públicos mais competentes.
Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento	Google acadêmico	Deizi Paula Giusti Consoni	O intuito e resultado deste trabalho foi analisar as competências empreendedoras presentes nos professores dos Cursos Técnicos Subsequentes do Campus Florianópolis-Continente do IFSC.
Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em Instituições Federais de Educação	Google acadêmico	Kelly Cristina Brito-de-Jesus, Marcos Gilberto Dos- Santos, Jader Cristino de Souza-Silva e Miguel Angel Rivera-Castro	O presente artigo analisou a relação entre o desenvolvimento das competências gerenciais: cognitiva, funcional, comportamental e política e as modalidades da aprendizagem organizacional: treinamento tradicional, leitura de textos e banco de dados, comunidades de prática, mentoria e interações casuais an formação e aprendizagem gerencial do gestor público.
Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação no campus da universidade federal do Ceará em Sobral	Google acadêmico	Aline Costa Araújo	O resultado apresentado menciona que as competências 'saber ouvir' e 'ter capacidade de se expressar com clareza, objetividade e assertividade, bem como saber escolher e utilizar as formas mais adequadas para se comunicar' são sempre as que mais devem ser utilizadas an gestão.
Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo	Scientific Electronic Library Online (SciELO)	Fabiana Bittencourt Fevorini; Rogerio Tadeu Silva; Ana Maria Crepaldi	No resultado observou que ocorre uma evolução do tema, é provável que também avance o entendimento das organizações públicas sobre o necessário alinhamento das competências com as estratégias organizacionais.

Verificou-se que o foco dos artigos selecionados diz respeito a mudança de comportamento que hoje está sendo solicitado ao gestor público, mudanças de paradigmas de uma administração burocrática para uma administração gerencial e de qualidade. Na análise dos artigos e para facilitar as informações consideradas relevantes, observa-se que em um dos artigos é muito comentado o comportamento empreendedor, esse comportamento deve ser evidente tanto na esfera pública quanto na privada, pois conforme menciona Dornellas (2001) resalta a visão, quando afirma que “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”.

Já a visão de Almeida(2012), Saraiva e Capelão (2000) e Secchi (2009), emergiu a necessidade de um Estado capaz de desenvolver e implementar melhorias em prestação de serviços públicos, como também, capaz de diminuir os altos custos da máquina pública. Em outras palavras, as organizações públicas necessitariam adotar modelos de gestão eficientes, eficazes e mais assertivos.

3.1 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS

A metade do século XX foi marcada pela era do conhecimento e da informação, foi um período de grandes modificações tecnológicas, sociais e econômicas, que infringiram novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas. Foi através dessas indagações que se entendeu a necessidade de mudanças nos ambientes públicos, tentando torna-los mais flexíveis e adaptáveis as mudanças, no ambiente privado já obtemos a cultura de tentar buscar sempre a qualidade e eficiência dos serviços prestados, e com o passar do tempo isso está de certa forma se transferindo para a gestão nos estabelecimentos públicos através das competências dos seus colaboradores. Ruas (2000), menciona que as competências vão além da formação acadêmica ou profissional, a competência implica em mobilizar conhecimentos e aplicar todos os recursos disponíveis em um contexto específico.

Alguns teóricos brasileiros como Dutra (2004) menciona que diferentes atividades requerem de seus profissionais e gestores competências específicas e muitas características e atribuições que são esperadas dos gestores nesta nova era de informações, e através dos estudos podemos observar que as mais comuns são: saber lidar com as incertezas, aprender a trabalhar em equipe, liderar, questionar-se sempre,

correr riscos necessários e modificar sua percepção em incentivos a instituição e empresa em que atua. As competências individuais dos gestores e trabalhadores devem estar alinhadas aos objetivos da organização para juntos alcançar os objetivos propostos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ressalta-se que é inevitável as mudanças dentro da esfera pública e o grande desafio é transformar a gestão burocrática, aquela que detém da hierarquização e de regras de condutas para uma gestão participativa e gerencial, onde busca a máxima produtividade nas prestações dos serviços públicos. A busca por novas formas de gestão que permitam o estímulo do empreendedorismo e da eficiência está cada dia mais evidente nas instituições, e organizações, o avanço tecnológico muito contribui para esta busca incessante, a inovação e o desenvolvimento fazem partes deste processo tão importante, o desenvolvimento de habilidades que estão sendo conquistadas pelos gestores públicos, necessitando esse gestor ter uma postura diferente e flexível as mudanças.

A presente revisão nos mostra a importância do empreendedorismo e das competências que devem ser atribuídas aos novos e veteranos gestores dentro dos ambientes públicos, portanto tornando esses ambientes mais eficientes e mostrando a importância de estar atento as mutações e inovações frente ao cenário atual.

5. REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F.L. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente.** In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (Org.). Referências Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 173-199.

ALMEIDA, D.R. Gerencialismo e Transformações no Ensino Superior Federal: uma análise à luz da experiência UFBA. In: **Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisadores em administração**, 36., 2012. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DALLARI, D. **O que é o funcionário público**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

DORNELLAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERREIRA, V.C.P.; CARDOSO, A.S.R.; CORRÊA, C.J.; FRANÇA, C.F. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROMANO, C.; VEIGA, K. Atuação da enfermagem no gerenciamento de recursos materiais em unidades de terapia intensiva (UTIs). **Revista Brasileira Enfermagem**, 1998.

RUAS, R.L. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 15, v. 6, n. 3, 2000.

SARAIVA, L.A.S.; CAPELÃO, L.G.F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 59-77, 2000.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-69, 2009.

Capítulo 3

AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS VITÍCOLAS E VITIVINÍCOLAS DA REGIÃO DA CAMPANHA GAÚCHA: ELEMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DO *PLACE BRANDING*

Michele Bielinski¹, Alessandra Troian², Ricardo Ribeiro Alves³

1. Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
2. Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, Brasil.
3. Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), São Gabriel, Rio Grande do Sul, Brasil.

RESUMO

O *place branding* melhora a atratividade dos lugares, divulgando peculiaridades, atraindo turistas, investidores, interessados e agregando valor as ofertas oriundas deste espaço. A pesquisa visa analisar de que forma as estratégias de marketing desenvolvidas pelas vitícolas e vitivinícolas da Região da Campanha Gaúcha têm contribuído para constituir o *place branding* do território. O estudo possui abordagem qualitativa, método de estudo de caso e como instrumento de coleta de dados a entrevista, o levantamento documental e a observação não participante. Foram entrevistados dez representantes vitícolas/vitivinícolas e sete agentes indicados como representativos para o desenvolvimento territorial, mediante questionário aberto elaborado previamente. Como resultados, a Campanha Gaúcha é identificada como marca do território, mas precisa ser fortalecida e as ações de marketing dos empreendimentos pesquisados têm contribuído para o processo. Por fim, os empreendimentos estudados têm atraído visibilidade ao território, criando relações que fortificam as imagens já estabelecidas e relacionando-as com a vitivinicultura.

Palavras-chave: *Brand, Wine*, Vinhos da Campanha Gaúcha e Marca de lugares.

ABSTRACT

The place branding improves the attractiveness of places, disseminating peculiarities, attracting tourists, investors, interested and adding value to the offers arising from this space. The research aims to analyze how the marketing strategies developed by wine makers and wine makers of the Gaucho Campaign Region have contributed to constitute the place branding of the territory. The study has a qualitative approach, a case study method and as an instrument for data collection, interview, documentary survey and non-participant observation. Ten wine/wine representatives and seven agents indicated as representative for territorial development were interviewed, using an open questionnaire previously elaborated. As results, the Gaucho Campaign is identified as a brand of the territory, but needs to be strengthened and the marketing actions of the researched projects have contributed to the process. Finally, the studied enterprises have attracted

visibility to the territory, creating relationships that fortify the images already established and relating them to viticulture.

Keywords: Brand, Wine, Gaucho Campaign Wines and Seat Mark.

1. INTRODUÇÃO

Diante da competitividade do mercado globalizado, a distinção de produtos por meio de seus atributos tem se tornado cada vez mais esporádica, já que costumam ser de fácil reprodução (KOTLER; GERTNER, 2004). Assim, os atributos físicos e funcionais estão perdendo o seu *status* de relevância primordial na escolha dos consumidores, em contrapartida, as marcas estão agregadas de força e associações através de elementos intangíveis, capazes de influenciar indivíduos (ANHOLT, 2005). De forma semelhante, desenvolve-se o *place branding*, que em português refere-se as marcas de lugares, vista como uma ferramenta que proporciona diferencial competitivo no mercado, estimulando sentimentos e emoções capazes de instigar o público-alvo e aumentar o valor percebido do lugar e das ofertas que são oriundas desse espaço (KOTLER; GERTNER, 2004).

As marcas carregam consigo dimensões que associam “desempenho, imagem social, valor, fidelidade e identificação” (KOTLER; GERTNER, 2004, p. 171), garantindo maior segurança ao consumidor e facilitando as estratégias de publicidade e promoção dos lugares. Pode-se dizer que construção de um *place branding* seja a combinação e formação de associações dos atributos únicos, funcionais e valores simbólicos de um lugar, impactando em um conjunto de crenças que proporciona o seu posicionamento frente a concorrência (KAVARATZIS; ASHWORTH, 2005). O *place branding* também pode ser interpretado como um meio institucional de transparecer e comunicar ao mundo determinada região, convencendo-se o que será transmitido e qual o público deverá atingir (MAYES, 2008).

Apesar das ações de *place branding* demandarem esforços e planejamentos conjuntos dos atores públicos, privados e da sociedade civil, comumente as estratégias partem e são desenvolvidas em âmbito governamental, devido ao interesse público em aumentar a visibilidade e buscar o desenvolvimento dos lugares. Todavia, a estratégia também pode ser incitada por agentes privados, mediante a utilização de imagens, termos e peculiaridades que apresentem vínculos entre suas ofertas e o lugar do qual são oriundas. A título de exemplo, ressalta-se a comercialização conjunta entre o destino

e produtos “*Champagne*”, fortemente associados na mente do consumidor, tanto em questão de peculiaridades e características do local, quanto dos benefícios do produto, realizando uma venda em que incide em benefícios para ambas às partes (KAVARATZIS; ASHWORTH, 2008).

A criação e divulgação agregada entre produtos e lugares, processo chamado de comercialização conjunta, tornou-se um recurso estratégico principalmente no que tange aos vinhos, devido a sua relação com o lugar de origem e matéria-prima, que influenciam na composição do *terroir* do produto. Ou seja, o conjunto de qualidades únicas provenientes de um espaço influencia na qualidade e particularidade de um produto/serviço, tais como as características do ambiente (solo, clima, fauna e flora) e ações humanas (hábitos, tradições, habilidades e conhecimentos). Assim, a utilização empresarial de estratégias de *place branding*, proporciona mais visibilidade, interesse e a modificação de um conjunto de fatores sociais e econômicos no território, o que contribui para o seu desenvolvimento.

Frente a esse contexto, o estudo tem como objetivo analisar de que forma as estratégias de marketing desenvolvidas pelas vitícolas e vitivinícolas da Região da Campanha Gaúcha têm contribuído para constituir o *place branding* do território. Neste contexto, destaca-se que vitícolas são aqueles empreendimentos destinados ao cultivo de uvas, isto é, a viticultura; as vitivinícolas são os empreendimentos que visam à produção vitícola e vinícola; e, por fim, as vinícolas são os empreendimentos relacionados à atividade da viticultura, ou seja, a produção de vinhos.

No estado do Rio Grande do Sul, a Região da Campanha tem se destacado na produção de vinhos finos, sendo a segunda maior produtora do Brasil, representando 15% da produção do país de uvas *viníferas*, ou seja, oito milhões de kg anualmente, impactando no crescimento da fabricação de vinhos finos regionais. De acordo com Filho, Sevilla e Avila (2012), a Campanha Gaúcha possui mais de 1,3 mil hectares plantados por cerca de 150 produtores.

A Região da Campanha localiza-se na faixa de fronteira entre o Brasil, Uruguai e Argentina, à qual possui características específicas que auxiliam na composição do *terroir* dos vinhos ali produzidos. Entre as características do território que influenciam nos vinhos, destaca-se: o clima com estações bem definidas, amplitudes térmicas altas no verão e média de chuvas estruturadas no inverno, período de hibernação dos parreirais, o que promove uvas mais maduras; solos arenosos, com baixa acidez e que possibilitam

as correções necessárias; e o bioma pampa, que contempla uma vasta fauna e flora que impactam no produto final das vitícolas e vitivinícolas (ASSOCIAÇÃO DOS VINHOS DA CAMPANHA, 2019).

Para tanto, a pesquisa delimita-se pela análise dos empreendimentos pertencentes à Associação dos Vinhos da Campanha, localizada no estado do Rio Grande do Sul. Estudar as ações de marketing desses associados justifica-se pelas suas peculiaridades, abrangendo empresas de portes e ações mercadológicas distintas, com orientações de sedes de caráter nacional e multinacional, mas que trabalham para projetar estratégias em conjunto e com uma mesma finalidade, a prosperidade dos empreendimentos, além de ser uma das únicas associações de produtores vitivinícolas da Campanha Gaúcha.

Metodologicamente o estudo se caracteriza pela abordagem qualitativa, a partir do estudo de caso. Os instrumentos de coleta de dados foram: a) entrevistas com os representantes das vitícolas/vitivinícolas pertencentes à Associação dos Vinhos da Campanha e com agentes considerados por esses representantes como indivíduos importantes para o desenvolvimento do território e das culturas vitícolas e vitivinícolas; b) levantamento documental: *flyers*, *folders*, catálogos, rótulos, matérias de jornais de circulação local e regional; informações de marketing digital nos veículos de comunicação das empresas, como sítios oficiais e páginas no *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *Pinterest*; e c) observação não participante.

Foram realizadas dez entrevistas com os gestores ou responsáveis pelas vitícolas/vitivinícolas da Associação dos Vinhos da Campanha, nos empreendimentos: Salton, Miolo/Almadén, Cooperativa Nova Aliança/Santa Colina, Cordilheira de Santana, Guatambu Estância do Vinho, Rigo Vinhedos e Olivais, Estância Paraizo, Peruzzo Vinhas e Vinhos, Bodega Sossego e Campos de Cima. Ainda foram entrevistados sete agentes de desenvolvimento das seguintes instituições: UNIPAMPA, campus Santana do Livramento e Dom Pedrito; Secretaria municipal de Santana do Livramento; SEBRAE Uruguaiana; Senado brasileiro; e EMBRAPA Uva e Vinho, Bento Gonçalves. A coleta de dados ocorreu entre sete de agosto e nove de novembro de 2017.

Os dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, o que levou a criação de categorias temáticas, ou seja, os padrões detectados durante a análise individual dos conteúdos das entrevistas, documentos e observações, foram agrupados por semelhança em seus temas, emergindo categorias comuns, sem prévia determinação. Por fim, o artigo está segmentado em três seções, a contar deste item

que apresenta elementos introdutórios, teóricos e metodológicos; a segunda seção, apresentada a seguir, discorre sobre os principais achados do estudo; e por último, as considerações finais acerca da pesquisa.

2. A CONTRIBUIÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS VITÍCOLAS E VITIVINÍCOLAS PARA O FOMENTO DO *PLACE BRANDING* DA CAMPANHA GAÚCHA

A análise das informações a respeito da formação do *place branding*, mediante as ações de marketing das vitícolas e vitivinícolas da Campanha Gaúcha, possibilitou a criação de quatro categorias, a saber: a) reconhecimento da marca Região da Campanha; b) imagem da marca; c) construção da marca da Região da Campanha; e d) ações/estratégias para o fomento da marca do território. As categorias possibilitaram melhor compreensão do caso, evidenciando a contribuição dos empreendimentos para o *place branding*.

A primeira categoria em evidência, diz respeito ao reconhecimento da marca Região da Campanha, construída com os discursos de dezesseis entrevistados. Para a maioria dos respondentes (quinze indivíduos), o termo “Região da Campanha” é tido como uma marca do lugar, identificando-o e situando-o geograficamente, todavia, oito desses entrevistados ressaltam a necessidade de que essa marca precisa ser fortalecida, para ganhar mais expressividade e força no mercado, como destacado na passagem:

“Eu penso que sim [*que é uma marca que identifica o território*], mas tem muito que avançar, está sinalizando [...], eu vejo que é uma referência sim, mas eu penso que nós temos que trabalhar muito mais para fortalecer” (AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 2, SECRETÁRIO DE DESENVOLVIMENTO E DE TURISMO DE SANTANA DO LIVRAMENTO).

Como destacado pelo entrevistado, a marca possui expressividade no mercado e é capaz de identificar a região, no entanto, é necessário fortificar sua imagem e elementos territoriais, agregando valor superior e aumentando a demanda de indivíduos interessados pelo território. Em contrapartida, um discurso apresenta elementos de que o termo “Região da Campanha” precisa ser mais trabalhado para que seja capaz de representar uma marca que situe o território. Segundo um entrevistado, devido à

magnitude do Brasil, é necessário que a Região da Campanha se torne mais conhecida para chegar a influenciar a percepção do consumidor, como mencionado na sua fala: “[...] acho que ainda não se está trabalhando nisso [na marca que identifica o território], [...] mas claro, a Região da Campanha comparada com o território do Brasil é muito pequena. Então ainda falta, falta se fazer conhecer” (ENTREVISTADO 3, COOPERATIVA NOVA ALIANÇA/SANTA COLINA). Como destacado pelo entrevistado, o fato do Brasil ser um país de nível continental, se torna um fator que dificulta o enraizamento das marcas de lugares, havendo um esforço superior para a identificação de territórios específicos.

De modo geral, conforme discutido pelos entrevistados, o termo “Região da Campanha” é capaz de identificar o território, podendo ser compreendido como uma marca desse lugar, ou seja, contribuindo para o *place branding*. Para Kotler e Gertner (2004), quando a marca de um lugar é bem estabelecida, transmitindo a sua personalidade com imagens e mensagens capazes de influenciar na percepção de valor do público em potencial, cria-se um diferencial competitivo no mercado e gera valor agregado ao lugar e aos produtos de lá oriundos, elementos esses que para os entrevistados devem ser fortalecidos para aumentar a visibilidade do território e seu *place branding*.

A segunda categoria em evidência trata-se da imagem da marca Região da Campanha. A análise das entrevistas revelou que há dois tipos de percepções sobre o *place branding*: a que é percebida pelos agentes internos do território e a que os agentes e empreendedores vitícolas/vitivinícolas percebem que as pessoas externas à região possuem do território. A percepção dos agentes internos foi dimensionada a partir da contribuição dos discursos de sete entrevistados, os quais mencionaram que o termo “Região da Campanha” lhes refere a imagens, símbolos e identidade relacionados a elementos culturais; da paisagem, natureza (flora e fauna) e clima do território; e a pecuária, tal como o discurso da entrevistada:

[...] para mim é o campo mesmo, eu diria que são mais as coxilhas, a fauna, alguns passarinhos, algumas plantas, o frio do minuano, são coisas assim que me marcaram bastante e acho que alguns dizeres da Campanha [...] esses ditados dos antigos, eu acho que são coisas assim para mim ou as primeiras coisas que me lembram a Campanha (AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 3, PROFESSORA UNIPAMPA).

A percepção dos agentes demonstra a clara e forte relação com as peculiaridades e elementos típicos da Campanha Gaúcha, apresentando envolvimento com o território, o que auxilia os consumidores a reconhecer e ressaltar produtos que possuam imagens ou artefatos relacionados as suas percepções, exaltando a ligação que esses possuem com a região. Já a percepção dos agentes externos, foi verificada mediante quatorze discursos. Em primeira instância, mediante a contribuição de sete discursos, pode-se segmentar a percepção externa de forma semelhante das imagens que os indivíduos internos possuem, fazendo relação com elementos culturais, de paisagem e pecuária. Relacionado a isso, seis dos entrevistados mencionam que apesar dessas relações serem fortes, a produção de vinhos começa a se sobressair, mesmo que pontualmente em alguns territórios, entre os elementos lembrados pelos indivíduos, conforme destacado no trecho:

Antigamente, eu me lembro que [...] quando eu retornava lá na região Central Santa Maria, eu dizia quando encontrava colegas [...] “ah eu trabalho em Santana do Livramento [...], com uva”, e eles me diziam “eu achava que Santana do Livramento produzia só carne”, mas hoje você fala em vinho de Santana do Livramento, vinho da Região da Campanha, aí pessoal já diz que lá se produz vinho bom, [...] isso já está bem identificado (ENTREVISTADO 4, SALTON).

Como mencionado pelo entrevistado, sua experiência revela que a percepção e imagem que os agentes externos do território possuem sobre a Campanha Gaúcha começa a ser alterada e o vinho passa a fazer parte desse novo cenário, demonstrando que o território é propício para o cultivo de uvas e produção de vinhos. De forma distinta, há cinco entrevistados que mencionam que pessoas externas à Região da Campanha desconhecem ou não percebem diferencial nesse território, sendo que três desses fazem essa relação visando apenas o público em nível do Brasil, isto é, apenas aqueles indivíduos que estão fora do Rio Grande do Sul possuem dificuldade em compreender ou não conhecem a Região da Campanha. A percepção que os entrevistados possuem dos indivíduos externos à Campanha Gaúcha pode ser constada mediante o discurso a seguir:

Acho que tem uma diferença, acho que o Rio Grande do Sul pela proximidade e pela cultura gaúcha, de uma maneira geral o pessoal tem essa percepção [das paisagens, cultura], mas fora do estado [...] possivelmente seja mais difícil [...], exceto pessoas que talvez mais tiveram contato ou que estudam mais o assunto, talvez o público em geral possa não ter. No país há uma diferença grande de entendimento do que é essa identidade da Campanha (AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 7, PESQUISADOR DA EMBRAPA).

Como transmitido pelo discurso do entrevistado, devido à amplitude do território brasileiro com as suas diversas culturas, costumes e paisagens distintas, a imagem da Região da Campanha possui uma relação mais evidente com os indivíduos do Estado do Rio Grande do Sul, devido à proximidade regional, devendo ainda ser trabalhada a nível nacional. Por último, duas entrevistas revelam a percepção de que há agentes externos que associam a Campanha Gaúcha a um lugar atrasado econômica e socialmente, uma região pobre e com grandes distâncias territoriais, como salientado na passagem:

[...] as pessoas ainda pensam [...] que é uma região mais pobre, mais vazia, sabem das distâncias, que tudo é longe, tudo demora. A região da Serra eu acho que ignora um pouco essa região, não liga muito, a não ser os produtores, os produtores de vinho sabem e conhecem bem porque muitos plantam uva ou compram uva daqui, quase todas as grandes pelo menos [...]. Então eu acho que a imagem ainda não é clara para as pessoas, está tudo muito no início como eu disse, ainda não é uma imagem bem definida (ENTREVISTADA 9, CAMPOS DE CIMA).

Em concordância com o entrevistado, a imagem da Campanha Gaúcha ainda deve ser trabalhada, já que as pessoas sabem da sua existência e localização geográfica, mas precisam conhecer melhor seus elementos positivos e as peculiaridades que diferenciam o território dos demais. Portanto, em sintonia com Gómez, Lopez e Molina (2015), são necessárias ações que visem o envolvimento e planejamento entre os agentes públicos, privados e comunidade, fortalecendo e unificando as mensagens e imagens transmitidas, criando uma marca forte e sólida no mercado.

A terceira categoria diz respeito à construção do *place branding* da Região da Campanha, a qual recebe a contribuição de discursos de doze entrevistados. Apesar da Região da Campanha ser compreendida como uma marca do território e ser relatada em alguns discursos como um território que também é identificado pela vitivinicultura, nove entrevistados relatam em suas falas que a construção desta marca não ocorreu em função da produção de uvas e vinhos no espaço. De acordo com os relatos dos entrevistados, a marca da Campanha Gaúcha foi construída com base nas tradições culturais, representatividade da região para a história do Estado e pela pecuária de corte de ovinos e bovinos, que se tratam de valores cultuados a muito tempo no território. Essa visão pode ser verificada no discurso da entrevistada:

Eu penso que já existia sim, [...] é muito difícil tu ir em um lugar onde não tem alguém que conheça a região, [...] tem muitas [...] riquezas culturais, [...] muita qualidade a nível de região, [...] mas a Região da Campanha em si eu acho que é uma marca já de muito tempo. [...] para os vinhos, ela tem 15 anos, mas ela já existia, como produtora de gado, com melhor genética, como cavalo crioulo, como uma série de outras coisas que identificam a Campanha Gaúcha (ENTREVISTADA 5, PERUZZO).

Para os entrevistados há uma série de questões e elementos que fazem parte da construção histórica e cultural da região, que pela sua expressividade criaram valor e construíram a identificação do território, de modo que a viticultura e vitivinicultura puderam se apropriar desses fatores para vincular seus produtos ao território. Portanto, para dez dos entrevistados, apesar do *place branding* não ter sido criado pelo setor vitícola/vitivinícola, ele está se fortalecendo em função das ações e estratégias adotadas em torno dos vinhos. O entrevistado a seguir evidencia em sua fala a contribuição do setor para a construção da marca:

Eu acho que ela sempre foi forte, [...] sempre existiu, [...] porque faz parte dessa identidade [...] do estado [...]. Mas é inegável que o tema vinho [...] se projeta muito nas regiões que se consolidam de vitivinicultura e a Campanha tem tido [...] o desenvolvimento da vitivinicultura e sem dúvida o vinho tem sido um dos produtos que estão criando uma identidade forte com a região e isso obviamente projeta bastante o nome da Campanha [...]. Então acho que ele tem potencializado muito mais do que seria se não tivesse o vinho na região, mesmo porque [...] a origem e certamente o vinho dessa região tem todo um contorno histórico, cultural e paisagístico envolvido, [...] qualidades e características que se sobressaem fruto dessa origem, então ele fortalece a identidade da região (AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 7, PESQUISADOR DA EMBRAPA).

Como salientado pelo entrevistado, as estratégias, ações e o marketing realizado em torno dos vinhos, ou seja, promovido pelos empreendimentos vitícolas/vitivinícolas do território, aliado a qualidade dos produtos, tem fortalecido o renome e marca da Região da Campanha, que já existiam em virtude da cultura e elementos peculiares do território. Perante ao mencionado, algumas ações são destacadas pelos agentes entrevistados como a contribuição dos empreendimentos vitícolas/vitivinícolas no fortalecimento da imagem e da marca do território, para o qual se destinou a criação da última categoria dessa seção: ações/estratégias para o fomento da marca do território.

A categoria foi criada mediante a contribuição dos dezessete discursos, bem como da análise dos rótulos dos empreendimentos que são o escopo do estudo. A análise dos dados levou a constatação de que todas as vitícolas/vitivinícolas pesquisadas expõem

referências à Região da Campanha, auxiliando a fixar a imagem e elementos que compõe a marca do território, como destacado pelo entrevistado:

[...] os vinhos daqui remetem as coisas daqui, e eu não sei como, se foi sem querer ou por querer, mas é diferente dos vinhos de outros lugares, que geralmente remetem mais o nome de uma família e a gente nota hoje que eles não têm o que referenciar e [...] ficam inventando coisas. Então remete, remete ao [...] morro, remete as colinas daqui que é cheio de colinas [...]. Quase todos os rótulos, você pega [...] está escrito Campanha Gaúcha [...]. São usados os elementos do local para o marketing dos produtos (AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 1, PROFESSOR UNIPAMPA).

As características mencionadas pelos entrevistados como elementos que remetam a Região da Campanha, evidenciados através dos discursos, destacam atenção especial aos rótulos dos produtos das vitícolas/vitivinícolas. Contudo, o levantamento realizado nas mídias sociais e sítios dos empreendimentos revelaram que, em âmbito geral, com exceção das vitivinícolas de unidades filiais (Miolo/Almadén, Salton, Cooperativa Nova Aliança/Santa Colina), os empreendimentos buscam meios de relacionar as publicações realizadas com elementos territoriais, como em fotografias de paisagens e peculiaridades regionais, ou em textos que relacionam o vinho com o *terroir* da Região da Campanha Gaúcha. Assim, os elementos destacados pelos entrevistados fazem menção a exposição do nome da região, o que apesar de contribuir para a disseminação do território por expor o *terroir* dos vinhos, não são uniformes nos rótulos e meios de comunicação, dificultando a fixação do *place branding*, bem como a exibição de imagens ou figuras que remetem às peculiaridades locais.

Analisando a designação do *terroir* da região nos produtos das vitícolas/vitivinícolas, constatou-se a utilização de termos como “Campanha gaúcha”, “Campanha – Brasil” e “Região da Campanha”, sendo que em momentos estão agregadas denominações municipais como “Bagé”, “Itaqui”, “Uruguaiana” ou somente apresentando a referência do município como “Santana do Livramento – Brasil”. A falta de uniformidade dos termos utilizados para referenciar uma mesma região pode ocasionar a falta de associação dos produtos com o território e a consolidação da sua marca.

Ademais, deve-se mencionar, conforme ressaltado a seguir pela agente de desenvolvimento entrevistada, que a “Campanha” existe em diversos países e regiões, sendo uma característica geográfica do lugar, diferente do termo “Campanha Gaúcha”, pois delimita a nacionalidade e estado:

[...] a região de *Champanhe* é Região da Campanha, só que em francês, tem Região da Campanha na Itália também, então era por isso que a gente estava nessa dúvida [sobre o nome que deveria ser adotado para referenciar a *Indicação de Procedência dos vinhos do território da Campanha Gaúcha*], Região da Campanha a gente vai considerar apenas o Brasil? E se a gente estiver vendo os turistas que vêm de fora, aí eles vão pensar o que? Tem muita Campanha, tem Campanha na França, Campanha na Itália, agora tem Campanha aqui, e como é que a gente diferencia? Campanha Gaúcha! (AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 3, PROFESSORA UNIPAMPA).

A utilização de termos que discriminam os municípios agregados à referência da região, apresentam associações importantes, já que destinam visibilidade ao local específico da produção. Deste modo, a associação realizada pelas vitícolas/vitivinícolas ao mencionar em seus produtos a designação da região e/ou dos municípios, segundo Anholt (2005), agrega força e auxilia no reconhecimento de ambos os elementos. Para Gómez, Lopez e Molina (2015), o conjunto de fatores como o nome que identifica e diferencia o território aliado a imagens que auxiliam a criar vínculos emocionais com os consumidores, cria um elo entre os produtos, o território e o público-alvo, fortalecendo o *place branding*.

Todavia, mesmo com a exposição desses elementos, um agente destaca em sua fala a preocupação de que as imagens e peculiaridades expostas possam não ser fortes ou expressivas o suficiente para consolidar o vínculo dos vinhos com a marca do território. No discurso, a seguir, é apresentada a percepção do entrevistado:

[...] no próprio rótulo, algum apelo, alguma imagem que remete ao campo, existe, até quase de forma unânime, todos buscam de alguma forma seja pelo nome do vinho ou na imagem retratar um pouco do pampa. Mas eu tenho uma certa dúvida, [...] se essas imagens são fortes o suficiente para consolidar isso, eu acho que a gente está trilhando um caminho, mas tem que avançar mais. [...] cada vinícola com a sua motivação, tenta resgatar um pouco essa simbologia, mas eu penso que nós carecemos ainda é uniformizar isso, está muito disperso (AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 2, SECRETÁRIO DE DESENVOLVIMENTO E DE TURISMO DE SANTANA DO LIVRAMENTO).

Frente ao contexto exposto no discurso do entrevistado é importante ressaltar que para uma marca se consolidar junto aos consumidores, além de um processo consistente e contínuo de comunicação e gestão da imagem do território, são necessárias estratégias capazes de sanar a intangibilidade do lugar e que possam proporcionar experiências positivas aos consumidores (KAVARATZIS; ASHWORTH, 2005). Esses elementos auxiliam os consumidores a ter suas próprias percepções sobre o lugar, vinculando as imagens e elementos ressaltados nos produtos com a estrutura, paisagem

e atividades regionais, como o enoturismo e o turismo rural, que devem proporcionar experiências a altura das expectativas criadas frente aos produtos.

Desta forma, pode-se dizer que ainda é necessário que os empreendimentos locais, em especial as vitícolas e vitivinícolas, criem experiências aos consumidores, ações, eventos, passeios e degustações, visando fortalecer o *place branding* e fortalecer seu vínculo regional. Ainda que vitícolas/vitivinícolas estejam realizando ações em âmbito digital, essas atuações são pouco percebidas por cinco dos sete agentes de desenvolvimento entrevistados nessa pesquisa. Para estes entrevistados, as ações se tornam mais visíveis somente depois que realizam alguma busca pelas vitícolas/vitivinícolas nas mídias sociais, de modo que as plataformas digitais enviam conteúdos dos empreendimentos pelo interesse demonstrado pelo consumidor, ou seja, é um processo reativo, como relatado no discurso:

Até o momento de a gente trabalhar com eles nenhuma [ação de marketing percebida], talvez nós não fossemos o público deles [...]. E a gente começou a seguir na página do *Facebook*, *Instagram* e aí se vê as publicações que eles estão participando de eventos de gastronomia e eles mesmos nas vinícolas estão fazendo almoços ou jantares, mas só depois que a gente ficou sabendo que tinha [...] (AGENTE DE DESENVOLVIMENTO 5, GESTORA DE PROJETOS DO SEBRAE).

Como ressaltado pela entrevistada, a Região da Campanha não é o principal público dos vinhos dos empreendimentos lá situados, dessa forma, mesmo havendo necessidade de expansão das ações digitais das vitícolas/vitivinícolas, estas estão direcionadas para outros territórios. A estratégia e direcionamento dos empreendimentos dificulta o envolvimento da comunidade em ações na Campanha Gaúcha e conseqüentemente na apropriação e disseminação de elementos que vinculem os vinhos ao território, porém, não diminuiu o impacto dessas ações nos agentes externos da região, apesar de que poderiam ser superiores, caso fossem fomentados pelos agentes internos.

Em síntese, apesar da Região da Campanha ser considerada uma marca para o território, é necessário melhorar a percepção dos elementos positivos e peculiaridades que podem trazer valor agregado à região e seus produtos. O fortalecimento desses fatores pode emergir da interação dos atores locais públicos, privados e sociedade com os produtores vitícolas e vitivinícolas, auxiliando na planificação de estratégias de *place*

branding, corroborando com a imagem e posicionamento do lugar no mercado. Por fim, no próximo item serão apresentadas as considerações finais acerca do estudo.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os empreendimentos vitícolas e vitivinícolas pesquisados têm contribuído para o *place branding* da Campanha Gaúcha, mediante o conjunto de ações realizadas, atraindo maior visibilidade ao território. Apesar de o território possuir imagem estabelecida junto aos agentes internos e externos, relacionada principalmente a questões da cultura gaúcha, do pampa, extensões territoriais e pecuária, as ações empresariais e estratégias de marketing realizadas pelas vitícolas e vitivinícolas têm contribuído para o fortalecimento e composição de novos elementos à marca do território.

Conforme verificado no decorrer da pesquisa, os empreendimentos têm criado relações que fortificam as imagens já estabelecidas da Campanha Gaúcha, relacionando-as com a vitivinicultura por meio da divulgação da cultura, tradições, folclore e paisagens em seus rótulos e meios de comunicação. De tal modo, o cultivo da uva e vinho passa a ser reconhecido nesse espaço, fazendo com que o território comece a ganhar representatividade no setor, junto a consumidores, turistas e investidores.

Apesar da Região da Campanha ser considerada uma marca, contribuindo para a composição do *place branding*, é necessário melhorar a transmissão de elementos positivos e peculiaridades, que podem trazer valor agregado à região e seus produtos, mediante planejamentos em parceria com o setor público, privado e sociedade. Por fim, o posicionamento empresarial e as ações de marketing realizadas pelas vitícolas e vitivinícolas além de contribuírem para a composição do *place branding* da Campanha Gaúcha, têm movimentado a matriz econômica e social do território, contribuindo para o desenvolvimento deste.

4. REFERÊNCIAS

ANHOLT, S. Some important distinctions in place branding. **Place branding.**, v. 2, n. 1, p. 116-121, 2005.

ASSOCIAÇÃO DOS VINHOS DA CAMPANHA. **Terroir – Localização Geográfica**. Disponível em: <<http://www.vinhosdaCampanha.com.br/>>. Acesso em: 09/2019.

FILHO, C.; SEVILLA, G.; AVILA, R. Faixa de fronteira do Rio Grande do Sul: economia, infraestrutura e gestão do território. In: **Textos para Discussão FEE N° 107**. Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã/Fundação de Economia e Estatística, 2012.

GÓMEZ, M.; LOPEZ, C.; MOLINA, A. A model of tourism destination brand equity: The case of wine tourism destinations in Spain. **Tourism Management**, v. 51, p. 210-222, 2015.

KAVARATZIS, M.; ASHWORTH, G. City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? **Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie**, v. 96, n. 5, p. 506-514, 2005.

KAVARATZIS, M.; ASHWORTH, G.. Place marketing: how did we get here and where are we going? **Journal of Place Management and Development**, v. 2, n. 1, p. 150-165, 2008.

KOTLER, P.; GERTNER, D. O estratégico marketing de lugares. **HSM Management**, v. 44, p. 62-93, 2004.

MAYES, R. A place in the sun: The politics of place, identity and branding. **Place branding and Public Diplomacy**, v. 4, n. 2, p. 124-135, 2008.

Capítulo 4

COACHING E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COACHING E CONSULTORIA

David da Costa Barrozo¹, Diego Ventura Magalhães², Hélio Andrey Costa de
Oliveira³, Luiz Reis Ferreira Neto⁴, Marília Matos Monteiro Gonçalves Ferreira²

1. Espaço Emille Magalhães, Belém, Pará, Brasil.
2. Faculdade da Amazônia (FAAM), Ananindeua, Pará, Brasil.
3. Empresário no ramo de Mariscos, Ananindeua, Pará, Brasil.
4. Banco do Estado do Pará (BANPARA), Belém, Pará, Brasil.

RESUMO

No contexto organizacional que o mundo se encontra, o desenvolvimento de pessoas é peça fundamental a conquista de melhores resultados buscando sempre a eficiência fazendo com que nessa caminhada o colaborador tenha cada vez mais competitividade. As organizações cada vez mais ampliam suas formas de inovação “contínua” de seus processos de trabalho. A área de desenvolvimento organizacional vem se aperfeiçoando e se beneficiando nessa busca por melhores formas de trabalho. A metodologia do *coaching* como ferramenta tem uma parcela muito importante para esses resultados, no qual eleva o conhecimento e traz a percepção de outras habilidades antes não percebidas. O objetivo do estudo é demonstrar os benefícios gerados com a implantação do processo de *coaching* para desenvolvimento organizacional dos clientes da Empresa Coaching e Consultoria. A metodologia adotada pela pesquisa caracteriza-se no que se refere à tipologia sendo de caráter descritivo e de enfoque qualitativo e com as características de estudo de caso. Para realizar a coleta de dados, aplicou-se inicialmente a técnica da revisão Bibliográfica e a técnica de entrevista, com aplicação de um guia de entrevista semi-estruturado. Através da pesquisa foi possível concluir que os processos de *coaching* bem adotado levando em consideração suas etapas, proporcionam diversos benefícios para as empresas-clientes das empresas de consultorias que ofertam esse tipo de serviços.

Palavras chaves: *Coaching*, Tipos de *Coaching* e Resultados Organizacionais.

ABSTRACT

In the organizational context that the world is in, the development of people is a fundamental part of the achievement of better results, always seeking efficiency and making this employee increasingly competitive. Organizations are increasingly expanding their forms of "continuous" innovation in their work processes. The area of organizational development has been improving and benefiting from this search for better ways of

working. The coaching methodology as a tool has a very important portion for these results, in which it raises knowledge and brings awareness of other previously unnoticed skills. The objective of the study is to demonstrate the benefits generated by the implementation of the coaching process for organizational development of the clients of the Coaching and Consulting Company. The methodology adopted by the research is characterized with respect to the typology being of descriptive character and qualitative approach and with the characteristics of case study. To perform the data collection, the bibliography review technique and the interview technique were initially applied, with the application of a semi-structured interview guide. Through the research it was possible to conclude that the coaching processes well adopted taking into consideration their stages, proportional diverse benefits to the client companies of the consulting companies that offer this kind of services.

Keywords: Coaching, Types of Coaching and Organizational Results.

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa traz como título o “Coaching e o desenvolvimento organizacional: um estudo de caso em uma Empresa Coaching e Consultoria”. Entende-se como *Coaching* poder oferecer um treinamento aos colaboradores da organização na qual esteja sendo implantado o processo de *coaching*, e por meio deste treinamento conseguir alcançar em suas atividades melhores resultados e com isso podendo até desenvolverem outras habilidades, em suas atividades diárias e com isso poder repassar aos clientes atendimentos diferenciados com um grau muito superior de conhecimento de suas atividades comerciais.

É em poder obter melhores resultados contínuo para a administração e elevar seus conhecimentos proporcionando performances muito melhores as já alcançadas para que isso possa ser possível o *coachee* deve estar disposto a aprender e descobrir suas próprias deficiências. Podendo assim transformá-las em qualidades para continuar cada vez mais evoluindo e muitas das vezes encontrando outras habilidades ainda não percebidas por ele.

O principal objetivo em poder fazer um trabalho de *coaching* e em proporcionar novas idéias novos caminhos de como se chegar a resultados mais eficientes em um curto tempo alcançando a eficácia o que toda boa administração almeja em sua empresa. Com um diferencial de novas propostas no mercado criando outra visão de como deve ser feito o trabalho correto.

Com base neste contexto faz-se necessário realizar uma breve explanação sobre as mudanças na sociedade, nas organizações e não obstante nos próprios indivíduos.

No período que antecede o advento da Revolução Industrial, as pequenas indústrias produziam artesanalmente, suas formas de produção eram rudimentares e adotavam normas próprias de acordo com as necessidades, independente do lugar ou época em que estivessem inseridas. Após esse período, com a Revolução foi necessário começar a se produzir em larga escala, principalmente nos países onde a produção de bens era um fato concreto e existia a urgência em organizar e controlar tal produção. Novos paradigmas começam a surgir ou evoluir ao longo dos anos em todos os campos das organizações.

Neste sentido, a administração como ciência é relativamente recente porque os estudos mais profundos e que realmente mudaram o perfil deste conjunto de conhecimentos, datam do final do século XIX e início do XX, quando trouxeram importância e reconhecimento desta ciência junto às demais, porque houve a verificação prática de que o desenvolvimento social e econômico passava pelas organizações, que conforme fossem administradas trariam progresso onde estivessem situadas.

Vale destacar também que nos últimas décadas, o mundo do trabalho passou por mudanças radicais, rápidas e profundas, fruto das próprias mudanças sociais e/ou organizacionais. Como resultado deste processo, as organizações dirigem-se cada vez mais à inovação e à valorização das pessoas como forma de desenvolver-se, de perpetuar-se e de alcançar melhores resultados.

As mudanças no ambiente organizacional afetam diretamente as estratégias definidas pela organização, que se tornam, necessariamente, mais objetivas e adaptáveis. Os modelos de gestão passam a privilegiar o ativo humano e sua estrutura precisa ser cada vez mais pensada de maneira a permitir o melhor aproveitamento do tempo e dos recursos que possuem.

Uma das características mais marcantes do novo ambiente de trabalho é a aprendizagem continuada, o que gera, para as organizações, o desafio constante de criar e de manter ambientes de trabalho que privilegiem a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas.

Um dos maiores desafios na gestão de pessoas é conseguir o envolvimento, o comprometimento de todos, fazendo com que pessoas e equipes utilizem seus talentos

de forma competitiva dentro da organização, fator essencial para que elas se adaptem às mudanças e acompanhem a evolução da organização onde trabalham.

As organizações precisam desenvolver a capacidade de mudar, de criar e alavancar novas habilidades e atitudes, de inovar incessantemente, buscando criar um ambiente que favoreça a aprendizagem. Com isso, vão transformando-se, gradativamente, em organizações que aprendem. Estas organizações adquirem, assim, capacidade contínua de adaptação à mudança e crescimento constante.

Para o estabelecimento de um ambiente de trabalho com essas novas características, necessárias e desejadas pelas organizações, torna-se necessário investir nas pessoas, liberar seu potencial de crescimento, conduzi-las e incentivá-las. Nesse contexto, surge o *coaching* que se torna uma ferramenta importante para o desenvolvimento e aprendizado dos indivíduos e das equipes.

Neste contexto a problemática da pesquisa é constituída pela seguinte pergunta: quais os benefícios gerados com a implantação do processo de coaching para desenvolvimento organizacional?

Como objetivo geral, o estudo propõe-se: Demonstrar os benefícios gerados com a implantação do processo de *coaching* para desenvolvimento organizacional dos clientes em uma Empresa de Coaching e Consultoria. E, como objetivos específicos: Descrever as etapas de Coaching realizadas pela Empresa de Coaching e Consultoria e Relatar os benefícios gerados com a implantação do processo de *coaching* para desenvolvimento organizacional dos clientes da Empresa Coaching e Consultoria.

Os benefícios deste trabalho são em poder proporcionar outra visão de como podemos ter e obter melhores resultados em nossas atividades tanto na questão profissional, pessoal e empresarial buscando sempre alcançar e conquistar os objetivos planejados elevando cada vez mais a capacidade de melhoria contínua; e levando este conhecimento a outras pessoas que buscam por melhoras em suas atividades e através deste tema abordado que hoje muitos profissionais e pessoas em particular conseguiram alcançar resultados fantásticos com o processo de *coaching*.

A maior finalidade em poder falar deste tema que hoje é abordado por diversas áreas de trabalho e também na vida particular e familiar. A maioria dos *coaches* passa a ter outra percepção de como agir em situações em que a maioria das pessoas acharia impossível de se resolver. Este estudo nos leva a perceber o tamanho da importância deste assunto nós dias atuais onde vivemos cercados de muitas tarefas que levam nosso

raciocínio ao limite, e o *coaching* esta ferramenta fantástica esta nos ajudando a solucionar inúmeros problemas. A principal finalidade neste tema é poder proporcionar uma nova visão em relação ao *coaching* tema ainda pouco falado mais de grande importância para os que almejam alcançar melhores resultados em suas atividades. Acredito que vai servir e ser de grande importância para outros graduandos desta instituição e outros que queiram ler este tema buscando sempre grandes resultados e percepção de que nada é impossível e sim alcançável através de estudos, e o *coaching* pode ser este que vai levar você ate seus objetivos.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de estudo da pesquisa é descritivo, com estudo de caso, pois realiza a investigação sem manipulação dos dados no que se refere à importância do papel do *coaching* no processo de treinamento contínuo na empresa lócus da pesquisa e seu reflexo no desenvolvimento organizacional.

Ao realizar a Pesquisa Descritiva, buscou-se observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos, sem que o pesquisador interfira neles. Para Sampieri; Collado; Lucio (2006, p. 109) pesquisa descritiva “consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, como se manifestam determinados fenômenos”. Como relatado acima, a pesquisa acontecerá no Brasil, no estado do Pará, em Belém. Além disso, a pesquisa foi delimitada sendo realizada na empresa Coaching e Consultoria.

Trata-se de uma empresa de pequeno porte, com data de abertura 27/5/2012, apesar de ser de pequeno porte sua proprietária possui uma longa experiência na área com uma carteira de clientes.

A proprietária da empresa presta serviço em grandes empresas, como Unibanco e Citroën, nas áreas de Gestão de Pessoas e Marketing. Atualmente é Coordenadora Adjunta do curso de Administração e docente. Atua também ministrando módulos de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas em diversas instituições. Além de docente atua como Máster Coach e Consultora.

Para compreender o problema proposto, foram selecionados alguns instrumentos de coleta de dados.

Sabemos que uma das vantagens da entrevista é a interação entre o pesquisador e o entrevistado, “o objetivo da entrevista é compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados” (LAKATOS; MARCONI, 2011, p. 281). Para essa investigação foram usadas questões abertas e fechadas, logo a técnica de entrevista usada foi à Entrevista semiestruturada.

Vale destacar que para realizar a análise e interpretação dos dados, utilizou-se o nome fictício de “MARIA” para denominar a entrevistada, uma vez, que a mesma não autorizou o uso do nome da empresa e seu.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na referida parte, temos a apresentação e a análise dos resultados que foram elaborados partindo da investigação realizada no lócus da pesquisa.

A partir da coleta de dados da pesquisa, realizada com entrevistas semiestruturada, com a proprietária da empresa de consultoria, buscamos apresentar as análises das entrevistas, que foram produzidos a partir dos instrumentos de coleta de dados feitos. Assim como, mensuramos sobre os aspectos teóricos relevantes da pesquisa.

Na parte anterior foi especificada a metodologia aplicada para a caracterização detalhada do objeto da pesquisa, concordante com cada objetivo. Assim, os dados coletados possibilitaram a edificação de reflexões adequadas e importante para a efetivação da pesquisa. Para os procedimentos da análise dos resultados com o máximo de eficácia foi realizado de forma organizada com as seguintes ações: a) levantamento teórico acerca dos processos, a função e outras modalidades de intervenção do coaching delimitando as principais diferenças entre coaching e as demais atividades realizadas; e b) a entrevista com a proprietária da empresa da consultoria.

A entrevistada do sexo feminino possui 58 anos, sua formação é de Personal coach. Formação e Certificação de Coaching - Iluminatta; Especialização de Nível dois para Coaches Formados – Iluminatta; Técnica de mudanças de crenças - Iluminatta; Excelência Emocional – Ápice Desenvolvimento Humano; Máster Practitione Em Pnl - Ápice Desenvolvimento Humano; Formação Em Coaching - Ápice Desenvolvimento Humano; E Formação Líder Coach - Ápice Desenvolvimento Humano.

3.1. PROCESSO, FUNÇÃO E OUTRAS MODALIDADES DE INTERVENÇÃO DO COACHING DELIMITANDO AS PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE COACHING E AS DEMAIS ATIVIDADES REALIZADAS

Coaching é um processo de treinamento onde o acompanhamento e o feedback esta em total Constancia buscando sempre o aperfeiçoamento de quem esta sendo treinado. Em um período de mudanças e da forte concorrência japonesa e européia. Os coaches eram procurados pelos executivos e profissionais lideres, mais como uma forma de orientação (MOURA, 2007).

O coaching não pode ser comparado com outra atividade que possa ajudar como outros serviços oferecidos: consultoria, terapia, mentoring, aconselhamento, e outras atividades. O coaching é uma ferramenta onde o cliente passa a se descobrir elevando seu conhecimento em atividades antes tidas como impossíveis de serem alcançadas.

De acordo com Reis (2008) é necessário que seja feito um feedback da relação entre os dois coach e coachee, através da confiança mútua, informar como anda o processo e a troca de informações e experiências.

O coaching exerce sobre seu cliente a percepção de poder visualizar da melhor forma as dificuldades e poder solucioná-los de maneiras mais fácil e com isso fazer com que este possa ter uma visão de um todo dentro do processo não somente em sua área de trabalho mais buscando sempre aprender outras habilidades em outras atividades também. Baseado em Di Stefano (2005) a evolução do processo de coaching chega hoje ao conceito de coaching integrado, que apóia o cliente a desenvolver a capacidade de liderança, eficiência emocional e resolução de conflitos que afetam a capacidade de atingir seu objetivo.

Coaching, confiança, comunicação e feedback, O coach e o coachee passam a ter confiança um com o outro para que a comunicação possa ter maior fluência para que ambos consigam ter melhor aproveitamento em seu treinamento e facilitando um feedback com maior precisão.

De acordo com Reis (2008) é necessário que seja feito um feedback da relação entre os dois coach e coachee, através da confiança mútua, informar como anda o processo e a troca de informações e experiências.

3.2. COACHING REALIZADAS PELA EMPRESA COACHING E CONSULTORIA

3.2.1. O planejamento e objetivo estratégico

É de fundamental importância para que o cliente possa saber até onde deseja chegar com o processo de coaching e perceber se seus objetivos foram alcançados. Segundo Araújo (1999) muito mais do que se imaginava o coaching consegue atingir expectativas surpreendentes através de um bom programa de treinamento é perfeitamente capaz de atender a demanda das competências técnicas ou capacidades específicas.

Conforme a entrevistada Maria (2016) ao ser questionado sobre o planejamento e objetivo estratégico é decidida pelo líder ou há uma confraternização de idéias dos demais parceiros? Ela respondeu: “nossa atual estrutura conta com uma equipe de cinco instrutores, capacitados em diferentes áreas, no qual disponibilizados diversos cursos para capacitação pessoal e empresarial. O planejamento e objetivos são decididos em conjunto para decisões macros e cada líder planeja individualmente as ações operacionais na área a qual é responsável”.

Com base de que os cinco instrutores capacitados em diferentes áreas fizeram uma análise em conjunto mais cada líder planeja individualmente suas ações operacionais, passando a seus clientes confiança de que ele está ali para ajudá-lo e contribuir para seu crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal.

3.2.2. Execução de tarefas e aplicabilidade de competências

Para uma boa aplicabilidade da ferramenta coaching, execução das tarefas é preciso entender o objetivo do cliente para que o mesmo possa responder suas próprias dúvidas, e passar a entendê-las. Portanto, para Reis (2008) é preciso criar um caminho claro para que estas emoções possam colaborar no avanço do processo e surgir o efeito desejado.

“Há o padrão a ser seguido para as tarefas, mas o modo de operacionalização é caracterizado pela competência individual de quem executa, cada profissional agrega a tarefa seu conjunto de habilidades, experiências e competências” (Entrevistado M.).

Visualizando o contexto podemos comentar que existe um padrão a ser seguido para as tarefas mais, cada instrutor fica responsável por sua operacionalização por terem experiências e habilidades individuais em suas áreas de especialização e com vasto conhecimento para qualquer tomada de decisão em relação ao planejamento e aplicabilidade das tarefas.

3.2.3 Desenvolvimento organizacional e *coaching*

É cada vez maior a competitividade no mercado e também uma grande necessidade de profissionais mais capacitados e aptos para oferecerem melhores resultados à ferramenta *coaching* veio para somar e mostrar que resultados antes tidos como impossíveis hoje são realidade nas mãos de quem passa conhecimento de *coach*, onde o mesmo oferece resultados até na vida particular e familiar. Proporcionando as organizações ter um colaborador sempre preparado para qualquer tarefa, onde passa a ter habilidades antes não percebidas e com isso passa a ter um crescimento profissional e pessoal.

Segundo Araújo (1999) muito mais do que se imaginava o *coaching* consegue atingir expectativas surpreendentes através de um bom programa de treinamento é perfeitamente capaz de atender a demanda das competências técnicas ou capacidades específicas.

“Relação de interesse em auto desenvolvimento e busca crescimento pessoal e profissional acelerado, uma poderosa ferramenta de trabalho para profissionais do comportamento humano, podendo incorporá-la com sucesso tanto em atendimentos individuais ou trabalhos em grupo. O *Coaching* tem como principal objetivo desenvolver pessoas, levando-as rapidamente a resultados altamente positivos. Além do alcance de metas, proporciona individualmente, o aumento e estimula o autoconhecimento, desenvolve competências e potencializa o crescimento pessoal e profissional, dentre outras características necessárias ao desenvolvimento organizacional” (Entrevistado M.).

Em relação a esta análise pode se disser que o desenvolvimento organizacional através do *coaching* proporciona resultados além dos já imaginados por despertar inúmeras habilidades em quem está recebendo o treinamento passando a ter outra visão de como lidar com as adversidades.

3.2.4 Pessoas desmotivadas no ambiente de trabalho x resultados satisfatórios desempenho filosofia do *coaching*

Muitos funcionários com o passar do tempo tem a desmotivar em suas atividades devidas diversas variáveis e falta de incentivo por parte de sua empresa que busca sempre visar melhores resultados e esquece que seu colaborador é peça primordial para o resultado positivo para o sucesso da organização, muita das vezes esse colaborador acaba se desmotivando em relação a suas atividades, mais as grandes organizações já estão mudando este cenário tendo em vista que a concorrência esta se movimentando e percebeu que este funcionário é a chave para o resultado positivo e procura cada vez mais incentivá-lo e com a nova filosofia adotada de *coaching* estão alcançando resultados antes dificilmente alcançados na visão de muitos empresários.

Para Goldsmith (2003, p. 111), o *coaching* é um subconjunto da consultoria. Para um *coaching* bem-sucedido, o *coach* precisa ser capaz, como consultor, de criar um relacionamento de ajuda com o seu cliente.

“O Coaching investiga a estrutura do estado atual, e define com clareza o estado desejado. A partir daí traça metas e desenvolve caminhos para que estas sejam atingidas o mais rapidamente possível. Então, definem-se os cursos e treinamentos necessários para cada indivíduo ou grupo empresarial” (Entrevistado M.).

É bastante claro que a elaboração de um treinamento de *coaching* busca sempre obter um resultado satisfatório a quem esteja passando pelo processo e buscando de todas as formas traçarem um caminho que leve o coache a descobrir suas próprias respostas com a ajuda e a troca de informações a todo o momento com seu coach que com suas perguntas levava a esse caminho, e proporcionava uma nova visão motivadora para suas respostas.

3.2.5 Emocional idade, corporal idade e linguagem serão feitas pelo *coach* X cliente sem equilíbrio com esses fatores

Cada vez mais a procura por melhoras em seus desempenhos profissionais busca por melhorias em seus relacionamentos, particularidades, e relacionamentos em seus aspectos pessoais e muitas outras atividades que podem levar a seu crescimento profissional e pessoal chegando a melhorias antes entendidas como impossíveis de

serem alcançadas, e que agora a ferramenta *coaching* com um planejamento bem elaborado pelo profissional que esta fazendo o acompanhamento como *coach* pode levar a resultados fantásticos proporcionando o cliente a ter novas percepções e descobrir novas habilidades na caminha do processo num curto prazo. É uma relação dinâmica que permite visualizar novas fronteiras e romper antigos paradigmas (REIS, 2008).

Buscando sempre a solução para os problemas antes tidos como impossíveis de serem solucionados sem que o *coach* seja confundido como supervisor dessas tarefas.

“Por meio do *coach* é possível promover mudanças significativas nos aspectos pessoais limitantes (emocionais e comportamentais – timidez, ansiedade, medos, fúria, mágoas, insegurança e etc.) e instrumentalizar o participante para que este consiga realizar o gerenciamento consciente de suas emoções e desenvolver o equilíbrio entre todos os aspectos da vida, melhorando seus relacionamentos e passando a lidar de forma construtiva com seus conflitos” (Entrevistado M.).

Conforme Araújo e Garcia (2006) ficam claro que o *coaching* é um método de desenvolver pessoas com a idéia de parceria, troca, apoio, orientação e não supervisão.

“Este é o estágio inicial do processo de *coach*, quando é uma análise da situação atual e do histórico do cliente para se detectar seus pontos fortes e suas fragilidades; detectar as habilidades, talentos e competências que devem ser desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas; trazer à tona seus valores pessoais e profissionais. Daí inicia-se as demais quatro etapas do processo” (Entrevistado M.).

Dê acordo com as necessidades encontradas e a importância de melhoria todos os vês mais existe a procura por melhorias continua tanto por parte das organizações quanto pelos colaboradores que de qualquer forma são os que passam pelos treinamentos de melhoria e aperfeiçoamento buscando melhores resultados em suas atividades não só profissional quanto pessoal e sofre descobertas de varias habilidades não existentes por este executivo ou gestores que muita das vezes passa por desgaste em suas atividades e começam a ter seus desempenhos abaixo do esperado é ai que surge o *coach* pra ajudar e mostrar que existe sim como manter uma performance constante e oferecer sempre melhores resultados em relação a suas atividades sendo acompanhado por um profissional capacitado que vai fazer as respostas corretas para que o cliente encontre as resposta para suas dificuldades.

3.2.6 Etapas de *coaching* desenvolvida aos clientes

O processo de *coaching* acontece de forma bem específico, levando em consideração etapas bem definidas. Apesar de cada organização que realizam tal procedimento, elabore o seu levando em consideração algumas especificidades, elementos básicos apresentam-se em comum.

Ao questionar a entrevistada quais as etapas desenvolvida por sua empresa de consultoria a seus clientes? Ela respondeu: “O *coaching* desenvolvido por nossa consultoria se desenvolve em cinco etapas: 1 – Levantamento da Situação Atual; 2 – Objetivos do *coaching*; 3 – Plano de Ação de um *coaching*; 4 – Intervenções Técnicas de um *coaching*; e 5 – Avaliação de um *coaching*” (Entrevistado M.).

Para Araujo e Garcia (2014) quatro etapas são fundamentais para o sucesso do programa de *coaching* que são: Primeiro estabelecendo uma relação sólida entre o coach e seu orientado, segundo montando o futuro do treinamento, terceiro revisando a bagagem de mão e quarta etapa traçando o Plano de ação.

Para a elaboração de um bom treinamento de *coaching* é necessário que as partes estejam em harmonia e que tanto o coach quanto coache possam trocar idéias a todo o momento para que o coach possa absorver as necessidades de seu cliente e montar um questionário de perguntas de acordo com as dificuldades abordadas pelo coache.

3.3 OS BENEFÍCIOS GERADOS COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE COACHING PARA DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DOS CLIENTES DA EMPRESA COACHING E CONSULTORIA

3.3.1 *Coaching* é possível mudar um nível de desempenho considerado inoperante para um desenvolvimento formidável

Com o processo de *coaching* bem aplicado pelo coach e o coachee entendendo da necessidade de que quer mudar realmente e passar a entender suas próprias limitações deixando bem claro onde deseja chegar e perceber a importância da ferramenta para suas evoluções e alcance de melhores desempenhos em suas atividades tanto no

potencial, desempenho profissional e a descoberta de novas habilidades e conseguindo aperfeiçoar suas atividades profissionais e pessoais.

Segundo Araújo (1999) muito mais do que se imaginava o coaching consegue atingir expectativas surpreendentes através de um bom programa de treinamento é perfeitamente capaz de atender a demanda das competências técnicas ou capacidades específicas. O coaching é mais do que isso, ele é responsável por acompanhar a pessoa até o final do seu objetivo, isto é, o alcance dos resultados.

“Sim, pois Coaching Profissional tem como a evidenciar o melhor das competências e melhorar o desempenho profissional a partir do reconhecimento e do aproveitamento integral de suas potencialidades e capacidades, possibilitando que o coachee produza resultados de alta performance, otimizando seu tempo e equilibrando com harmonia suas atividades profissionais e pessoais” (Entrevistado M.).

É que através de um planejamento bem elaborado pelo coach visando fazer com que as necessidades do cliente possam ser solucionadas, e buscando sempre o melhor resultado elevando assim suas habilidades e solucionando as dificuldades alcançando o resultado esperado em suas atividades profissionais e pessoais.

3.3.2 Coaching minimizando o medo culpa frustração e insegurança de seus coach

Através de exercícios monitorados pelo profissional de coaching com atática de treinamentos direcionados as suas necessidades e buscando sempre a eficiência e excelência emocional e estímulos em cada etapa do processo o coachee passa a ter uma visão clara de como lidar com suas adversidades cotidiana elevando seu equilíbrio emocional, sabedoria, inteligência, aprendendo e desenvolvendo habilidades que possam acabar com suas duvidas, inseguranças e frustrações.

“Ajudar equipe a melhorar seu desempenho, e o processo pelo qual esse desempenho é alcançado, recorrente a reflexões e diálogos” (CLUTTERBUCK, 2008).

“O profissional de coaching vai por meio de exercícios e prática, relacionados ao treinamento Excelência Emocionais, estimula o coachee a ser capaz de lidar com suas complexas questões de forma construtiva, equilibrada e consciente, aprendendo a tratar as situações adversas do cotidiano com sabedoria, equilíbrio e inteligência emocional, gerando resultados positivos para si mesmo e para o seu entorno nas diversas áreas da

vida, pessoal e emocional, aprendendo a lidar e minimizar os efeitos do medo culpa frustração e insegurança” (Entrevistado M.).

Através de um treinamento bem elaborado o profissional de coaching pode despertar no coache emoções antes não percebidas e fazer com que suas dificuldades emocionais em relação à sabedoria, equilíbrio, inteligência emocional e outras possam ser solucionadas levando a resultados construtivos.

3.3.3 Coach, etapa, gaps, feedback do cliente

O coaching é planejado de acordo com o que o cliente almeja alcançar e até onde ele deseja chegar com o treinamento que busca sempre a eficiência elevando assim o grau de habilidades de quem está recebendo o processo, todas as etapas são de fundamental importância para que o coach possa elaborar o treinamento e suas perguntas de forma que elas levem a solução das dúvidas e dificuldades antes tidas pela pessoa, ao final do processo o coach entende que o treinamento houve resultados esperados o feedback serve para ter um entendimento de que forma está sendo o aproveitamento do treinamento pelas duas partes e que a troca de ideias entre coach e coache é de fundamental importância, levando a seu cliente uma nova visão de como agir e solucionar suas tarefas e dificuldades de seu cotidiano profissional e pessoal buscando sempre o resultado positivo em suas atribuições.

De acordo com Reis (2008) é necessário que seja feito um feedback da relação entre os dois coach e coachee, através da confiança mútua, informar como anda o processo e a troca de informações e experiências.

“Dentre as cinco etapas de coach, o *feedback* aparece no último estágio denominada “Avaliação de um coaching”, no qual acontece uma avaliação do desenvolvimento do processo, com ênfase no feedback a fim de traçar planos para o futuro” (Entrevistado M.).

Através destas afirmações entende-se que os dois tanto coach e coachee tem que estar a todo o momento em sincronismo através de uma confiança mútua para que o resultado seja alcançado de forma eficiente no final do processo.

3.3.4 Momento da superação significativa nos níveis de desempenho notada

O processo de coaching tem seu começo, meio e fim onde proporciona o cliente perceber que suas dúvidas foram tiradas e que a partir daquele momento poderá ter uma nova visão, onde ele passa a perceber um melhor desempenho contínuo em suas tarefas, de como agir e criar mecanismos que possam proporcionar novos mecanismos para tornar seus objetivos alcançados e a partir disso começar a perceber outras habilidades que os levará a resultados satisfatórios em sua vida profissional e pessoal.

“Coaching proporciona uma rapidez dos resultados, já gerando as mudanças de desempenho imediatas, contudo cabe ressaltar que é processo com início, meio e fim, e que, no entanto, não se restringe a levar o cliente a atingir objetivos específicos; e sim proporcionar mecanismos que permitem novas descobertas sobre si, através do autodesenvolvimento e crescimento contínuo, tornando o cliente auto-suficiente e com maior controle de sua vida pessoal e profissional” (Entrevistado M.). “Ajudar equipe a melhorar seu desempenho, e o processo pelo qual esse desempenho é alcançado, recorrente a reflexões e diálogos” (CLUTTERBUCK, 2008).

Levando em conta as variáveis que o coache tem em sua vida profissional, e pessoal o coach tem a tarefa de poder criar perguntas pra confrontar o coache e a partir desse momento pela troca de conversação o coache passa a entender que suas dificuldades podem ser resolvidas e superadas quando ele passa a perceber que seus resultados começam a ser alcançados com proporções contínuas, com equilíbrio e confiança conseguindo resultados eficientes.

3.3.5 Profissional de *coaching* seu cliente obtendo benefícios

Através de conversação a princípio entre coach e coache para que possa ser montado um processo de treinamento que possa resultar em resultados positivos é necessário que o coache possa ser o mais claro possível mediante suas dúvidas e respostas que o coache irá fazer em relação a sua vida profissional ou particular se for o caso, e através de toda essa absolvição de informações o coach elabora o questionário que irá a todo o momento numa troca de perguntas contínuas visando sempre o entendimento e o resultado desejado que seja o alcance da eficiência do processo.

“O processo de coaching é claramente definido entre o coach e o cliente a partir de metas e objetivos previamente estabelecidos, por meio de um processo com início, meio e fim, em que o coach dá suporte ao cliente para que este possa atingir suas metas, auxiliando-o a desenvolver suas competências, a explorar melhor seus talentos e a superar seus pontos fracos, por meio de uma relação de confiança entre o coach (profissional) e o coachee (cliente), logo é possível assessorar o cliente na construção do caminho para a sua plena realização pessoal e/ou profissional” (Entrevistado M.).

Segundo Araújo (1999) muito mais do que se imaginava o coaching consegue atingir expectativas surpreendentes através de um bom programa de treinamento é perfeitamente capaz de atender a demanda das competências técnicas ou capacidades específicas.

O profissional de coach tem que ter um total entendimento das dificuldades de seu cliente e a partir disso montar um processo que possa oferecer ao coachee resultados esperados em um curto prazo primando sempre à troca de idéias em ambas as partes e elevando suas habilidades e conhecimentos de como se portar diante de situações adversas em seu cotidiano.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Coaching pode proporcionar aos colaboradores da organização na qual esteja sendo implantado o processo de coaching, alcançando em suas atividades melhores resultados em suas atribuições, com isso podendo até desenvolverem outras habilidades, em suas atividades diárias onde são cada vez mais exigidos melhores resultados, e com isso poder repassar aos clientes atendimentos diferenciados com um grau muito superior de conhecimento de suas atividades comerciais.

É em poder obter melhores resultados contínuo para a administração e elevar seus conhecimentos proporcionando performances muito melhores do que as já alcançadas para que isso possa ser possível o coachee deve estar disposto a aprender e descobrir suas próprias deficiências. Podendo assim transformá-las em qualidades para continuar cada vez mais evoluindo e muita das vezes encontrando outras habilidades ainda não percebidas por ele.

O principal objetivo em poder fazer um trabalho de coaching e em proporcionar novas idéias novos caminhos de como se chegar a resultados mais eficientes em um curto tempo tendo começo, meio e fim, alcançando a eficácia o que toda boa administração almeja em sua empresa. Com um diferencial de novas propostas no mercado criando outra visão de como se deve ser feito o trabalho correto.

Por fim, havendo detalhado o alcance para cada objetivo específico, apresenta-se a discussão final e a conclusão do objetivo geral: Demonstrar os benefícios gerados com a implantação do processo de coaching para desenvolvimento organizacional dos clientes da Empresa Coaching e Consultoria; com a implantação do processo de coaching onde pudesse ter outra ótica de como agir mediante situações de adversidade dentro de uma organização percebemos que as variáveis que antes eram de grande impacto agora são vistas como situação de fácil solução e que de certa forma serviram para percebermos que as dificuldades podem ser resolvidas e com isso surge os benefícios gerados com bons desempenhos dos funcionários que passaram a ter melhores performance em suas atividades e que agora contribuem ainda mais para o crescimento e produtividade da empresa em questão.

É apresentada abaixo a discussão final, levando em consideração a problemática de investigação: quais os benefícios gerados com a implantação do processo de coaching para desenvolvimento organizacional? Através da pesquisa foi possível detectar que os benefícios de um processo de coaching para um desenvolvimento organizacional vêm através do crescimento que a organização venha a ter com profissionais mais preparados podendo entender com maior importância seu valor para aquele processo contínuo que levara este a melhores resultados e crescimento profissional em suas funções, e procurando buscar sempre a eficiência em suas atividades e descobrindo que o impossível já não mais existe e melhoria contínua em suas atividades estarem a todo o momento.

5. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. **Coaching**: um parceiro para o seu sucesso. 9. Ed. São Paulo: Ed. Gente, 1999

ARAÚJO, L.C.G. De; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: 3. Ed. Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 7ª ed. Rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados.** São Paulo: Gente, 2008.

FERREIRA, M.R.; MONTEIRO, R.L.M. **Coaching Para Desenvolvimento de Equipes Aplicada no TCU.** Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e pelo Instituto Serzedello Corrêa do TCU. Brasília-DF, 2007. Disponível em: <http://cac-php.unioeste.br/eventos/coaching/arqs/Coaching_Aplicao_ao_TCU.pdf>. Acesso em: 10/10/2015.

Gil, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

GOVERNO DO PARÁ. **História e desenvolvimento de Belém.** Disponível em: <http://www.belem.pa.gov.br/belemtur/site/?page_id=459> Acessado em: 20/10/2015.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. Ed. ver. E ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MOURA, D.S.G. **Coaching como ferramenta gerencial.** 2007. 32f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Faculdades de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília-DF. 2007.

PORCHÉ, G.; NIEDERER, J. **Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem – orientação e treinamento em qualquer situação.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

REIS, H. **A revoada cárdica: reflexões sobre as organizações cárdicas.** 2008. Disponível em: <http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/A_Revoada_Caordica.pdf>. Acesso em: 10/11/2015.

REIS, H. **Coaching avançado: a teoria fundamental do coaching.** 2008. Disponível em: <<http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/TeoriaFundamentadoCoaching.pdf>>. Acesso em: 10/11/2015.

SAMPIERI, H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodología de la investigación.** Cuarta Edición. Mac Graw Hill, México, 2006.

SAMPIERI, H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodología de la investigación.** Cuarta Edición. Mac Graw Hill, México, 2014.

TEIXEIRA, E. **As três Metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa.** 7ª Edição. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

Capítulo 5

COMPRAS: UM ESTUDO SOBRE A QUALIDADE DO PROCESSO DE COMPRA NAS ORGANIZAÇÕES

Priscilla Novaes Nogueira Gomes¹

1. Instituto Federal do Maranhão (IFMA), Carolina, Maranhão, Brasil.

RESUMO

O presente estudo versa sobre a qualidade do processo de compras nas organizações dos dias atuais, visando destacar a importância do setor de compras para o processo logístico das empresas. Neste sentido, será enfatizado aspectos relevantes a respeito do tema, compreendendo discussões teóricas sobre o conceito e as etapas do processo de compras; a função compras no contexto organizacional, bem como as bases para se alcançar a qualidade do processo de compras nas organizações. A pesquisa se constitui como sendo de natureza bibliográfica, descritiva, explicativa e qualitativa.

Palavras-chave: Compras, Processo de Compras e Qualidade.

ABSTRACT

This study focuses on the quality of the procurement process in organizations of today, aiming to highlight the importance of the purchasing process for logistics companies. In this regard, relevant aspects will be emphasized on the subject, including theoretical discussions about the concept and steps of the procurement process, the procurement function within the organizational context as well as the foundation for achieving the quality of the procurement process in organizations. The research is as likely bibliographic, descriptive, explanatory and qualitative.

Keywords: Shopping, Purchasing Process and Quality.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem a finalidade de suscitar discussões teóricas sobre a qualidade do processo de compra nas organizações, uma vez que o setor de compras nos dias atuais é visto como parte do processo logístico das empresas, ou seja, faz parte integrante da Cadeia de Suprimentos.

A reestruturação tecnológica das empresas torna-se cada vez mais importante a atualização da informação e o dinamismo por parte das pessoas que trabalham nesta área. Os setores de compras têm como principais responsabilidades a escolha de fornecedores adequados e a negociação de preços.

Esta pesquisa, de modo geral, tem como objetivo compreender e apresentar o conceito e as etapas do processo de compras a partir da efetivação deste processo para a melhoria da sua qualidade, e de modo mais específico identificar o papel estratégico de compras no contexto organizacional; discutir a função compras na estrutura organizacional e enfatizar os fatores que contribuem a melhoria da qualidade do processo de compra nas organizações.

A presente pesquisa caracteriza-se por aprofundar os conhecimentos sobre a o processo de compras nas organizações através do método explicativo, aplicado e bibliográfico. É descritiva porque visa expor de forma sucinta todo o processo de compra no contexto organizacional. É explicativa porque busca uma relação de causa-efeito para a atual situação da função compras nas empresas. É ainda, bibliográfica, pois será relatado os aspectos mais relevantes referentes ao tema proposto, para tanto, se buscará subsídios em livros, artigos e revistas especializadas entre outras informações consistentes relacionadas ao tema em questão. E por fim, é aplicada à medida que se trata de um problema real e concreto que precisa de propostas para a melhoria da qualidade do processo de compras.

Inicialmente, apresenta-se o marco teórico do problema enfatizando as discussões sobre o processo de compras em uma organização, bem como o papel estratégico de compras neste contexto. Em seguida, expõem-se concepções teóricas acerca da função compras no contexto organizacional no que se refere à melhoria da qualidade de todo o processo, apresentando ações que podem ser bastante relevantes para o alcance desta meta.

2. O PROCESSO DE COMPRAS EM UMA ORGANIZAÇÃO

2.1 COMPRAS

2.1.1 Conceito, objetivos e etapas

O processo de compras como parte integrante da logística empresarial, exige que se tenha um entendimento claro acerca da sua definição, importância, objetivos e etapas.

Segundo Ballou (2004, p. 356) as compras envolvem a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto da organização. De acordo com o referido autor o setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, tendo em vista que as mercadorias comercializadas pela empresa representam, em geral, de 40% a 60% do valor final das vendas de qualquer produto.

De acordo com Arnold (2003, p. 209) o setor de compras possui os seguintes objetivos:

- a) Movimentar e controlar o fluxo de dinheiro da melhor maneira possível, em virtude das compras representarem um investimento;
- b) Obter mercadorias e serviços na quantidade e com qualidade necessárias;
- c) Obter mercadorias e serviços ao menor custo;
- d) Garantir o melhor serviço possível e monitorar as entregas por parte do fornecedor;
- e) Desenvolver e manter boas relações com fornecedores;
- f) Servir eficazmente na consecução de matérias-primas e artigos indispensáveis à fabricação, comercialização de produtos ou serviços a fim de manter a empresa em operação.

É essencial que o setor de compras das organizações observe esses objetivos, para que venha correr o risco de perder sua competitividade no mercado.

A área de compras tem a função primordial de assegurar a disponibilidade dos materiais no tempo certo, em quantidade e qualidades certas, ao preço certo e do fornecedor certo (PLANTILLO, 2006, p. 122).

O processo de compras se desenvolve por meio de diversas etapas, conforme o esquema a seguir (Figura 1):

A organização de todas as *etapas* necessárias é fundamental para que o processo de compras sejam realizado com qualidade, atendendo as reais necessidades da empresa.

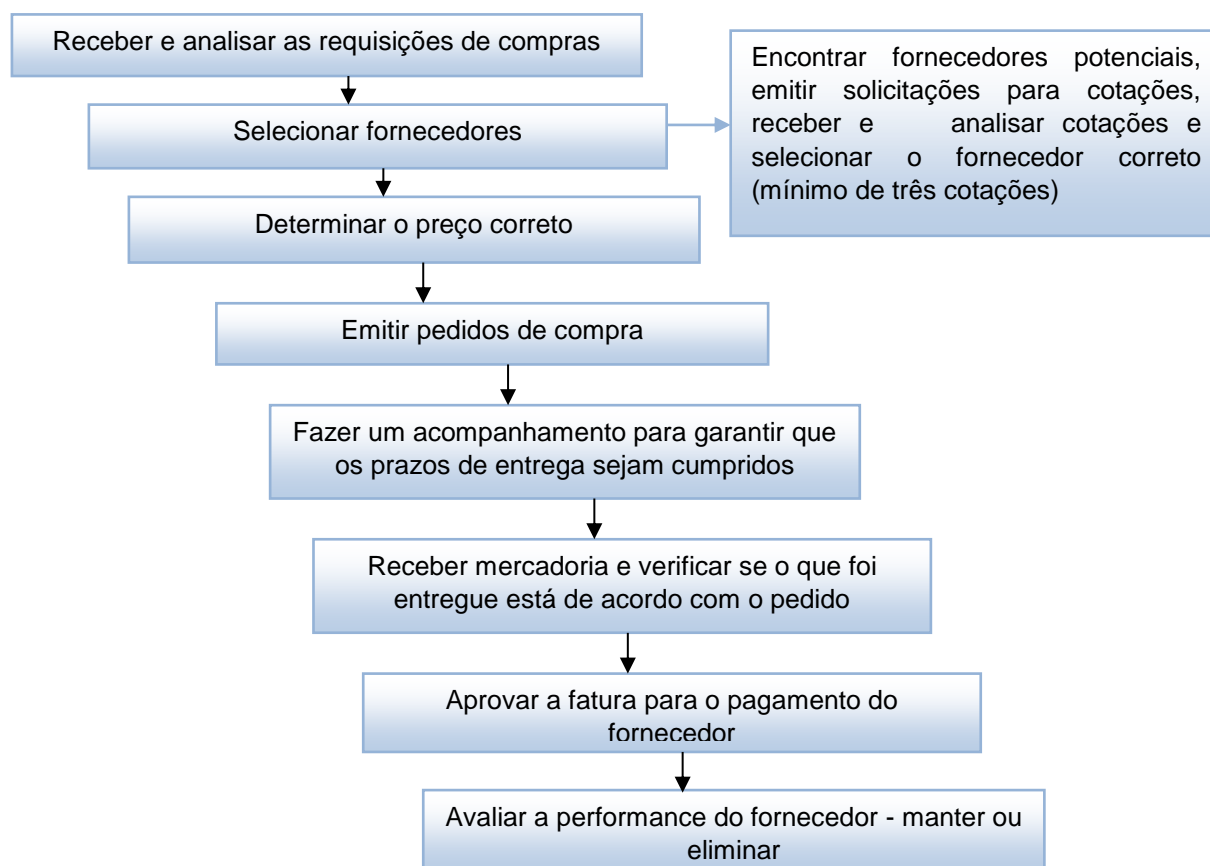


Figura 1. Passos do processo de compras.

Fonte: SEBRAE (2013).

2.1.2 O papel estratégico de compras

Atualmente as empresas se preocupam muito com o processo de compras, pois este sendo executado com sucesso pode ser motivo de redução de custos para a empresa. Neste sentido cabe “aos responsáveis por tal processo estarem atentos a preço, prazo, volume e qualidade para se beneficiarem da execução eficaz deste processo” (DIAS, 2005).

Corroborando com a assertiva Martins e Alt (2007, p. 63) mencionam que o processo de compras:

[...] assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais traz a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros.

De acordo com Baily et al. (2012, p. 39) as principais razões para o crescimento do envolvimento de compras na tomada de decisões estratégicas são as seguintes:

- a) As compras são vistas como uma área de agregação de valor, não simplesmente de redução de custos;
- b) A inovação rápida de produto exige uma equipe gerencial mais integrada, que envolva todas as funções e adote uma abordagem de processo em vez de funcional para a administração;
- c) Há um movimento para visão holística em relação á integração de fluxos de materiais e de informações, tanto interna quanto externamente, como, por exemplo: MRP, MRP II e sistemas de informações integrados, como EDI e conceitos de cadeia de suprimentos, como fluxo de valor e administração de pipeline;
- d) O envolvimento ativo do fornecedor pode reduzir custos;
- e) Empenho com os custos estratégicos de suprimentos em vez de com os preços a custo prazo;
- f) *Benchmarking* em relação às empresas japonesas que, por longo tempo, viram a atividade como importante fator estratégico;
- g) Maior consciência do crescimento do gasto em materiais e do potencial de lucro das compras.

Um dos principais problemas enfrentados pela atividade de compras e suprimentos em muitas organizações tem sido o fracasso em desenvolver um papel estratégico proativo. Desde os anos de 1980, as organizações tornaram-se mais consciente do papel que a atividade pode tomar particularmente a vantagem estratégica que poderia ocorrer se adequadamente desenvolvida.

Diversos modelos foram desenvolvidos para indicar desenvolvimento ou outras características da atividade de compras, indicando ser necessário identificar o estágio de desenvolvimento atingido pela atividade e providenciar o desenvolvimento apropriado exigido.

Estudos voltados têm mostrado a influência particularmente forte da área de manufatura, dentro das organizações e a insistência em fabricar produtos, em vez de comprá-los fora, têm criado grandes problemas estratégicos. A inabilidade da função compras e suprimentos, resultante de sua falta de desenvolvimento, em contribuir efetivamente para a decisão de fabricar ou comprar, tem enfraquecido as perspectivas de sobrevivência a longo prazo de muitas organizações de manufatura e gerado custos maiores do que o necessário.

De acordo com Baily (2012) uma operação de compras estratégicas proativa é muito importante neste contexto, pois pode dar à organização uma vantagem competitiva ao reduzir o desperdício na cadeia de valor. Entretanto as estratégias de compras não podem ser desenvolvidas isoladamente, precisam estar intrigadas à estratégia

corporativa para ser bem-sucedidas. O autor chama a atenção para os diversos níveis hierárquicos existentes na empresa que podem estar diretamente envolvidos com a função de compras, conforme quadro a seguir:

Quadro 1. A função compras entre os níveis hierárquicos da organização.

NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO/GERENCIAL	NÍVEL OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa de compra; - Planejamento a longo prazo; -Previsão de disponibilidade; - Determinação de política; - Fonte única; -Comercialização recíproca; - Ética; - Negociação pós-acordo etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos de compra; - Negociação; - Orçamento; - Desenvolvimento de interface; - Desenvolvimento de funcionários; - Contratação; - Técnicas de redução de custos etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expedição; - Manutenção de registro sistemas; - Cobranças de faturas; - Manipulação de requisição; - Investigação/cotações; - Determinação de preço; - Devoluções etc.

Fonte: Adaptado de Baily (2012, p. 86).

Assim, mesmo tendo conhecimento de que há na empresa setores ou departamentos específicos para realizar o processo de compras, é notório que os mesmos não são capazes de realizar tal processo isoladamente, pois necessitam de auxílio, principalmente informacional de várias partes da organização, tais como da área técnica sobre especificações do produto, da área de vendas a quantidade, da área financeira o respaldo monetário para se fazer as aquisições e assim por diante. Para Arnold (2003, p. 34) as compras “se tratam de um processo tão amplo que acaba sendo responsabilidade de todos na organização”.

Uma característica que deve ser levada em consideração na organização de um departamento de compras é a importância dos serviços de apoio para os compradores. Geralmente, nas organizações maiores, os serviços de apoio para mais extensivos estão disponíveis: analistas de custos, economistas, assessores jurídicos e outros especialistas ajudam a atingir os objetivos organizacionais. Os sistemas de informações computadorizados também dão uma contribuição significativa.

Em todos os casos, deve-se enfatizar a equipe de trabalho: não apenas dentro do departamento, mas também entre o usuário e o fornecedor. O papel do comprador foi descrito como o de um “catalisador” na promoção da interação útil entre fornecedor e usuário. Isso é particularmente importante em assuntos técnicos, em que o papel de

coordenação do comprador pode ser importante no relacionamento tecno-comercial bem-sucedido entre as organizações de compras e de suprimentos.

Na organização departamental, é importante considerar os talentos e as forças mais expressivas dos indivíduos de uma organização. Colocar pessoas em tarefas que podem fazer melhor; usar os melhores talentos e habilidades disponíveis e, constantemente, esforçar-se para desenvolver os indivíduos e o grupo inteiro.

Conforme Drucker (*apud* BAILY, 2012) ao enfatizar a boa estrutura organizacional, diz que esta por si não assegurará o bom desempenho; são necessárias pessoas capazes e motivadas para desenvolver a organização. Entretanto, uma estrutura organizacional deficiente torna o bom desempenho impossível, não importa a qualidade individual dos gerentes. Assim, a melhor estrutura organizacional sempre melhorará o desempenho.

As organizações exigem controle, coordenação e comunicação. Essas existências precisam ser cuidadosamente consideradas no desenvolvimento de qualquer organização, seja em nível de departamento, de empresas ou de grupo. Também é importante assegurar o desenvolvimento contínuo da organização e desses sistemas relacionados para o atendimento de circunstâncias mutantes.

2.1.3 A função compras na estrutura organizacional

Quando se questiona onde a função compras deve estar localizada na estrutura organizacional, muitos autores têm concordado que não existe resposta simples para esta questão.

Em alguns casos, a função pode não ser significativa e será colocada em posições inferior na hierarquia. O inverso é verdadeiro quando o volume de gastos em compras e relação ao faturamento da empresa é expressivo e exige que um executivo experiente seja indicado para assumir a função, quando os fornecedores-chaves estão em mercados voláteis ou quando a proporção do custo em um produto final é significativa.

Conforme indica Baily (2012) há organizações em que a função está mais frequentemente subordinada à produção. Provavelmente, essa posição reflete as atitudes tradicionais nas organizações, bem como a qualidade dos representantes dos fornecedores. Como resultado, as funções de compras mais amplas são desempenhadas por pessoas ou são atribuídas a compradores habilitados. Em tais

circunstâncias, os funcionários de compras competentes podem precisar chamar atenção das administrações tradicionais sobre o potencial da função. Depende da importância atribuída à função compras, ela pode ser responsabilidade de um gerente exclusivo ou pode ser atribuída a um gerente com interesses relacionados: diretoria, gerente financeiro, gerente de recursos humanos, gerente de produção, gerente de marketing e gerente de engenharia.

Logo, de acordo com Baily (2012, p. 89) a função compras é importante quando:

A importância percebida da função compras cresce em relação direta com a redução do tempo de duração do ciclo de vida do produto.

A função compras é percebida como importante quando o negócio em questão se relaciona significativamente com mercado ou mercados voláteis.

A função compras é importante sempre que a organização gastar parte significativa de seu faturamento na aquisição dos bens e serviços necessários para o negócio.

As boas compras exigem que sejam levados em consideração os objetivos de muitos fatores de interesse da organização inteira, e os gerentes de linha envolvidos em determinados aspectos do desempenho organizacional podem não achar isso fácil. Os bons compradores são também reconhecidos como especialistas da empresa, pessoas a quem os colegas de todos os níveis solicitam informações e orientações em assuntos de suprimentos.

A função compras exige executivos dotados de grande potencial na organização, esse potencial pode ser realizado apenas pela centralização eficaz das responsabilidades e da autoridade de compras. Isso não ocorre por que os suprimentos são mais importantes do que outras funções; ao contrário, ocorre em razão de área de suprimentos afetar todas as partes da organização em que o processo de trabalho resulta diretamente em lucros ou prejuízos.

3. A QUALIDADE DO PROCESSO DE COMPRAS

3.1 QUALIDADE

O conceito de qualidade é muito subjetivo, pois, está relacionado diretamente às percepções que cada indivíduo possui do processo. Diversos fatores como cultura,

modelos mentais, tipo de produto ou serviço prestado, necessidades e expectativas influenciam diretamente nesta definição.

O termo *qualidade* vem do latim *qualitate*, e é utilizado em situações bem distintas, ou seja, tem diversas utilizações e por isso o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva. Este conceito normalmente está ligado aos seguintes aspectos: excelência, valor, especificações, conformidade, regularidade e adequação ao uso (KUCZMYNDA, 2010).

A excelência trás a idéia de que na qualidade devem-se aplicar os melhores talentos e esforços para produzir sempre resultados mais elevados. Ao fazer as coisas bem feitas logo na primeira vês reduz tempo, custo com o retrabalho e conserto. A excelência é uma característica que distingue alguma coisa pela superioridade em relação aos semelhantes, é o melhor que se pode fazer, visando sempre o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação (MENDES JR, 2011).

A qualidade de um produto ou serviço pode ser olhada de duas óticas: a do produtor e a do cliente. Do ponto de vista do produtor, a qualidade se associa à concepção e produção de um produto que vá ao encontro das necessidades do cliente. Do ponto de vista do cliente, a qualidade está associada ao valor e à utilidade reconhecida ao produto (KUCZMYNDA, 2010). Portanto, pela ótica dos clientes, a qualidade não é unidimensional, os clientes não avaliam um produto tendo em conta apenas uma, mas várias das suas características. Assim, a qualidade é um conceito multidimensional. A qualidade tem muitas dimensões e é por isso mais difícil de definir.

Do ponto de vista da empresa, contudo, se o objetivo é oferecer produtos e serviços de qualidade, o conceito não pode ser deixado ao acaso. Tem de ser definido de forma clara e objetiva. Isso significa que a empresa deve apurar quais são as necessidades dos clientes e, em função destas, definir os requisitos de qualidade do produto. Todo o funcionamento da "empresa de qualidade" gira em torno da oferta do conceito de qualidade que foi definido (KUCZMYNDA, 2010).

Considerando as diferentes conotações e significados da palavra "qualidade" alguns autores entendem que "qualidade é tudo o que o cliente considera como tal", outros afirmam que qualidade é um assunto relacionado à vantagem estratégica. De acordo com Baily (2012, p. 118) a qualidade pode ser definida como "o conjunto amplo de características de um produto ou serviço relevantes para atender às exigências".

3.2 PROBLEMAS DO SETOR DE COMPRAS E ALTERNATIVAS DE MELHORIA

Alguns problemas são bastante evidentes quando se trata de atender corretamente todas as etapas do processo de compras. Entre eles destacam-se (SEBRAE, 2013):

a) Compras de emergências:

Ocasionam aquisição com preços altos, rupturas no estoque, paralisação da unidade. Geralmente é motivado por falta de controles por parte de quem requisita. Neste caso, sugere-se com alternativas: estabelecer controles, identificar os focos de emergência; criar manual de procedimentos; estabelecer prioridades de atendimento.

b) Especificações incorretas;

c) Falhas dos fornecedores;

d) Burocracia excessiva;

e) Ingerências.

O SEBRAE (2013) diz que uma vez tomada a decisão sobre o que comprar, a segunda decisão mais importante refere-se ao fornecedor certo. Um bom fornecedor é aquele que tem tecnologia para fabricar com qualidade e capacidade para produzir as quantidades necessárias.

Por isso, alguns fatores devem ser observados na escolha dos fornecedores:

- Potencial de relacionamento - curto e longo prazo;
- Habilidade técnica para produzir / fornecer;
- Desenvolvimento de um novo produto (e como consequência um novo fornecedor);
- Confiabilidade;
- Serviço de pós-venda;
- Localização do fornecedor;
- Relacionamento com a concorrência;
- Separar o pequeno e o grande fornecedor;
- Preço e prazo.

Conforme a literatura estudada verificou-se que muitos dos problemas encontrados no processo de compras, geralmente, são identificados na origem dos pedidos, os motivos seriam a falta de planejamento, que poderia otimizar os processos, e a falta de

qualidade dos pedidos, incluindo neste caso, especificações técnicas inadequadas e processos mal instruídos.

Por outro lado, diversos estudos têm mostrado que a empresa que busca a melhoria contínua deve ter a área de compras voltada para um foco estratégico.

Neste sentido conforme preconiza Viana (2006) pode-se dizer que as empresas ao longo do processo de compras devem estabelecer alguns objetivos primordiais, entre os quais se destacam: especificação de qualidade e quantidade desejadas, melhor preço e prazo desejado. Além disso, se faz necessário mencionar outras duas atividades correlatas e importantes para o processo:

- a) pesquisa: estudo de mercado; estudo dos materiais; análise dos preços; investigação das fontes de fornecimento e vistoria dos fornecedores.
- b) aquisição: análise das cotações; entrevista com vendedores; negociação; efetivação das encomendas.

Outros aspectos podem ser levados em consideração quando se tem em vista a qualidade do processo de compras como, por exemplo, a vantagem competitiva. O desenvolvimento de conceitos e técnicas, como as seguintes, tem proporcionado impacto importante sobre as compras (BAILY, 2012):

- a) EDI.
- b) *Just in time*.
- c) Manufatura e suprimentos enxutos.
- d) Logística integrada.
- e) Administração de qualidade total.
- f) Conceitos de fluxos de valor.

Se as funções compradas não forem suficientemente desenvolvidas, a implementação dessas ideias é impraticável. Todas as estratégias requerem o desenvolvimento de cadeias de suprimentos mais racionalizadas do que aquelas que se movem em direção a filosofias consagradas. Segundo Baily (2012) os fornecedores precisam trabalhar próximos aos funcionários da organização compradora para desenvolver produtos e méritos comerciais apropriados a eliminar o desperdício em todas as suas formas.

Outro aspecto relevante é atividade do concorrente. Frequentemente, as organizações são pressionadas a desenvolver novas ideias para acompanhar o que os concorrentes estão realizando. Conforme Baily (2012) dá-se a esse processo o nome de

benchmarking, embora se deva deixar claro que não se trata simplesmente de copiar boas ideias. A demonstração dos benefícios que uma função suprimentos desenvolvida confere a uma organização tem sido estimulante para outras empresas melhorarem essa função, e isso, por sua vez, tem elevado o perfil das compras.

Não se pode deixar de mencionar ainda, como aspectos relevantes neste contexto, às demandas do consumidor e a tecnologia. O consumidor está sendo visto agora como de maior importância para a organização. Já não é aceitável oferecer um serviço de qualidade secundária se você deseja permanecer rentável e manter a participação de mercado. As organizações devem estar preparadas para desenvolver novas práticas e produtos de maneira rápida e eficaz. Por sua vez, isso exige melhorias significativas na interface interna entre, por um lado, as atividades de compras, e, por outro, entre produção, marketing, finanças etc., bem como fornecedores e clientes. (BAILY, 2012).

A progressão tecnológica exige que as organizações devem ter planos formulados para lidar com o desenvolvimento. A função compras precisam estar ativamente envolvida. Um exemplo pode ser encontrado no desenvolvimento do intercâmbio eletrônico de dados (EDI). É imperativo que a função compras tenha uma base apropriada de fornecedores e esteja envolvida com eles para o desenvolvimento e uso dessa tecnologia.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou a importância das compras no contexto organizacional, considerando a sua competitividade no mercado. É uma área que vêm ganhando espaço e evidência no contexto das organizações.

Com base na literatura estudada é possível afirmar que a gestão de compras é uma atividade de grande importância para o bom gerenciamento das organizações, tida como um fator estratégico nos negócios, tendo em vista a visibilidade dos benefícios que uma gestão eficiente tende a oferecer como, por exemplo, uma melhor lucratividade, aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e, conseqüentemente, aumento da satisfação dos clientes.

Estes fatores assim como a reestruturação tecnológica das empresas, tornam-se essenciais a utilização da informação e o dinamismo por parte das pessoas que

trabalham no setor de compras. Mas, sem esquecer, num sentido amplo, que uma gestão de compras eficiente e de qualidade é uma responsabilidade de todos na organização. Logo, não restam dúvidas, que um processo de compras eficiente está inter-relacionado com a qualidade de produtos, minimização dos custos de produção, maior agilidade nas aquisições, o que se manifesta de maneira positiva nas organizações.

Desta forma, conclui-se a área de compras necessita fazer uso de novas estratégias de compras visando melhorar a qualidade de serviços e/ou produtos. Estas atitudes resultam uma significativa contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos e das metas das organizações.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, T.JR. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 2003.

BAILY, P.; et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

DIAS, M.A.P. **Administração de Materiais: Edição Compacta**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

KUCZMYNDA, F. **Logística de Gestão de Compras**. Disponível em: <www.portalem.presarial_artigonal/logistica.html>. Acesso em: 10/04/2013.

MARTINS, P.G.; ALT, P.R.C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

MENDES JÚNIOR, L. **Gestão da qualidade: uma análise organizacional**. Rio de Janeiro: Ed. Contexto, 2011.

PLANTILLO, R.S. **A função compras no contexto organizacional**. São Paulo. 2006.

SEBRAE. **Como está suas compras?**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20/03/2013.

VIANA, J.J. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2006.

Capítulo 6

CONSUMO CONSPÍCUO: PERSPECTIVA DE FIDELIZAÇÃO DO CONSUMIDOR LGBT NO SETOR DE TURISMO BRASILEIRO

Laura Maria Aguiar Costa¹, Ernanda Gabrielly da Silva Vasconcelos¹, Mayara Raquel de Assis Maia¹, Pollyana Soares Alves¹, José Carlos de Lacerda Leite¹

1. Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Programa de Pós-Graduação em Administração, João Pessoa, Paraíba, Brasil.

RESUMO

Em um mercado cada vez mais concorrido e em expansão como o setor de turismo, melhor que valorizar a satisfação do cliente é investir em sua fidelização. Os profissionais de mercado precisam posicionar seus objetivos e estratégias empresariais visando encantar o consumidor, sobretudo o LGBT, em suas necessidades e desejos próprios. Baseando-se nisso, o presente estudo tem como objetivo avaliar a fidelização dos consumidores LGBT face à Teoria do Consumo Conspícuo, destacando o setor de turismo brasileiro, respaldando-se no modelo de Hyun e Han (2015). Para tanto, aplicou-se uma pesquisa do tipo survey, utilizando questionário direcionado ao público LGBT em todo o Brasil, obtendo-se a amostra de 101 respondentes, dentre 21 estados brasileiros. Pôde-se observar que a fidelização do consumidor LGBT em determinada marca de turismo e, por consequência, sua propensão a pagar um preço maior está relacionado, principalmente, a fatores conspícuos como o status que as viagens proporcionarão à percepção de outros consumidores, uma vez que traz visibilidade ao viajante, e ao sentimento de bem-estar e realização por estar usufruindo desses serviços.

Palavras-chave: Consumo Conspícuo, Consumidor LGBT e Setor de Turismo Brasileiro.

ABSTRACT

In an increasingly competitive market, in addition to valuing customer satisfaction, it is necessary to invest in customer loyalty. Market professionals need to position their business goals and strategies in order to delight the consumer, especially the LGBT, who have their own needs and desires. Therefore, the present study aims to evaluate the loyalty of LGBT consumers in light of the Consumptive Consumption Theory, highlighting the Brazilian tourism sector, based on the Hyun and Han model (2015). To do so, a survey was applied, using a questionnaire directed to the LGBT public throughout Brazil, obtaining a sample of 101 respondents, among 21 Brazilian states. It could be observed that the loyalty of the LGBT consumer to a particular brand of tourism and, consequently, its propensity to pay a higher price is mainly related to conspicuous factors such as the status that travel will provide, to the perception of other consumers, a visibility to the

traveler, and to the feeling of well-being and fulfillment for being able to enjoy these services.

Keywords: Conspicuous Consumption, LGBT Consumer and Brazilian Tourism Sector.

1. INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1960, sob uma perspectiva não interativa e não econômica, os fatores psicológicos, sociais e comportamentais de consumo começaram a ser estudados. A relevância do estudo e da complexidade inerentes ao consumo, desponta em necessidade de adaptação aos mais diferenciados públicos. Diante desse contexto, destaca-se o comportamento do público LGBT e a sua relação com setor de turismo brasileiro como um campo pouco investigado.

Com efeito, o público LGBT detém significados que se projetam de forma a impactar em mudanças no que concerne ao consumo, com base em aspectos relevantes que permeiam a construção da identidade destes consumidores. De acordo com Kates (2002), o comportamento de consumo relaciona-se à construção de diferenças individuais e à identidade, em que o reconhecimento de limites simbólicos ocorre de forma reflexiva, dentro de um determinado grupo.

Seguindo esta lógica, a Teoria *Queer* ressalta a subjetividade em detrimento do biológico no que tange a questões relacionadas às identidades sexuais e ao gênero, direcionando a multiplicidade de fatores que envolvem a cultura, conhecimento, poder e educação (LOURO, 2001). Por conseguinte, tem-se provocado inúmeras transformações no consumo, por intermédio de experiências culturalmente construídas em relações sociais, concatenando elementos dos processos sociais que moldam as identidades (MISKOLCI, 2009).

Diante da relevância em se analisar o papel da identidade no âmbito das escolhas de consumo, cabe ressaltar que o segmento LGBT tem se expandido e apontado para patamares significativos para o mercado. Em 2010, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizou um levantamento a respeito da população LGBT no Brasil e, como destaque, o Censo 2010 mostrou que casais homossexuais possuem maior renda e mais anos de estudos do que os casais heterossexuais (IBGE, 2010). Outro levantamento feito pela PUC-RS (2015) apontou que o número de homossexuais masculinos dentre os jovens no Brasil é superior ao número de lésbicas, uma vez que a

pesquisa revelou haver mais de um terço dos homens (33,8%) e pouco mais de um quinto das mulheres (22,4%) com idades entre 18 e 34 anos que se consideram homossexuais ou bissexuais. Ressalta-se, também, que um dos grandes desafios para este tipo de pesquisa é aferir o número exato de LGBT, visto que muitos ainda não assumiram para a sociedade sua orientação sexual.

Além disso, os dados evidenciam a relevância econômica e o impacto social que esse grupo gera no contexto brasileiro, cuja expansão de público representa uma possibilidade de consumo potencial a ser explorado, no qual o mercado necessita investir. Dessa forma, compreender o público LGBT requer certo nível de conhecimento sobre sua motivação de compra e alguns atributos comportamentais que influenciam suas escolhas enquanto agente consumidor, no sentido de se ofertar bens e serviços direcionados que supram as necessidades e exigências desses consumidores.

Assim, considerando públicos com necessidades diversas, em um mercado competitivo, este trabalho possui como objetivo avaliar a fidelização dos consumidores LGBT, face à teoria do consumo conspícuo no setor de turismo brasileiro. Para tal, adotou-se o modelo de Percepção de Outros Consumidores (POC) desenvolvido por Hyun e Han (2015), o qual foi aplicado em um contexto de avaliação do impacto do valor social, do apego à marca e da propensão em pagar um preço premium em passagens de cruzeiros de luxo, e deste modo, analisar o comportamento conspícuo como um influenciador na compra no setor de turismo.

Diante disso, o presente trabalho visa contribuir com o aprofundamento deste modelo proposto por Hyun e Han (2015), visto que o mesmo ainda não foi aplicado com o público LGBT, o que pode trazer novas abordagens diante da escassez de estudos voltados para este grupo na área do turismo e administração.

1.1. CONSUMO CONSPÍCUO

A teoria neoclássica do consumo admite que os agentes econômicos procuram maximizar sua utilidade de acordo com suas preferências, uma vez que os consumidores agem de forma racional em suas escolhas de consumo, limitando-se apenas pelo preço, renda e gosto pessoal. Não obstante, Veblen (1988) faz uma crítica aos pressupostos da economia neoclássica com a então teoria do consumo conspícuo que reconhece que

as preferências do consumidor são definidas pela posição real do agente econômico e seu desejo de ascender na hierarquia social.

Na concepção de Veblen (1988), existem duas razões que motivam o consumo conspícuo: a comparação ofensiva e a emulação pecuniária. A primeira está relacionada à distinção ou desejo de exclusividade, ou seja, membros de classes sociais mais abastadas investem em consumo conspícuo para se distinguir uns dos outros e evitar a imitação. A segunda razão está relacionada ao desejo de ascensão social, isto é, um indivíduo que pertence a uma classe social mais baixa e deseja pertencer a uma classe social mais elevada.

Em consonância com Veblen (1988), que ressalta o preço como sinalizador de qualidade, Corneo e Jeanne (1997), também admitiram o preço com tal característica. Adicionalmente, ao que tange o ato de consumir conspícuamente, o produto adquirido deve apresentar beleza pecuniária, entretanto, o objeto não pode ser apenas atrativo em termos físicos para ser consumível, ele precisa dessa característica, porém com a finalidade de demonstração pública (CAMATTA, 2014). Diante disso, O’Cass et al. (2002) afirmam que a demonstração pública é o que caracteriza o consumo conspícuo, centrando-se na exibição da riqueza, fazendo com que a visibilidade social seja a essência desta forma de consumo.

Em relação ao comportamento conspícuo e os níveis de renda, tem-se que os agentes econômicos que ocupam a base da hierarquia social também estão envolvidos neste tipo de comportamento, ou seja, gastam dinheiro em produtos de forma a indicar riqueza para outros membros da sociedade. Seguindo a mesma lógica, Belk (1988) salienta que a importância atribuída ao consumo conspícuo é muito mais evidente em países em desenvolvimento, tendo em vista que independentemente do nível de renda, as pessoas consomem para a aceitação social, destacando, dessa forma, a relevância de estudos sobre as particularidades do âmbito de consumo LGBT.

1.2. O POTENCIAL MERCADO CONSUMIDOR HOMOSSEXUAL

No que concerne a grupos que consomem para a aceitação social, destaca-se o público LGBT, representado por indivíduos homossexuais, bissexuais e transexuais. A partir da pesquisa Censo, foi estimado que 10% da população brasileira é formada por pessoas com orientação sexual alternativa. Em números absolutos, representa cerca de

18 milhões de pessoas, o que configura um número expressivo e requer atenção dos órgãos públicos e organizações no que se refere à obtenção de um conhecimento mais aprofundado sobre esse nicho de mercado (IBGE, 2010).

Sendo assim, é preciso conhecer a identidade LGBT onde valores, costumes, aspirações e atitudes geram uma diferenciação no comportamento de consumo desse grupo social, neste caso, o consumidor pode estabelecer relações com um certo tipo de produto quando o mesmo lhe fornecer um valor ou status social. Por esse motivo se faz necessário entender os significados que os produtos têm para os consumidores e como o seu benefício é percebido por estes indivíduos, visto que o significado do produto difere de acordo com o valor percebido e a cultura em que ele está inserido (VRIENS; HOFSTEDE, 2000).

Segundo a *Out Leadership*, associação internacional de empresas que desenvolve iniciativas para o público LGBT, em relação ao Brasil, o potencial financeiro do segmento LGBT no ano de 2015 foi estimado em R\$ 418,9 bilhões, o equivalente a 10% do PIB nacional (Produto Interno Bruto). Outro segmento que está sempre atento ao potencial de consumo do grupo LGBT é o setor de turismo. Segundo a Associação Brasileira de Turismo LGBT, os turistas desse segmento movimentam cerca de R\$ 150 bilhões no Brasil, anualmente. Vale salientar que esse grupo é considerado como um nicho de clientes exigentes, sendo assim, atendê-los requer também o conhecimento mais especializado sobre hotéis.

1.3. MERCADO DE TURISMO LGBT

Compreende-se como turismo a combinação inter-relacionada entre bens e serviços, cuja composição interage como uma prática social que une bases culturais, heranças históricas, o meio ambiente, as relações sociais de hospitalidade e a troca de informações interculturais (MOESCH, 2002).

No Brasil, o setor turístico injetou mais de US\$ 163 bilhões na economia em 2017, é responsável por 6,59 milhões de postos de trabalho e possui como principais destinos cidades da região sul do país (BRASIL, 2018).

No contexto da segmentação de mercado, tem-se aquele voltado para o público LGBT, o qual possui uma maior necessidade de compreensão de sua singularidade, diante de suas características psicológicas diferenciadas dos turistas em geral

(SCHONS, 2017). Em relação ao setor de turismo voltado a este segmento, este é um dos que mais cresce no mundo de acordo com World Travel EC1 Tourism Council. Enquanto o turismo em geral cresce 3,8%, o turismo LGBT alcançou 10,3% de crescimento em 2015, movimentando US\$ 54 bilhões anuais. A International LGBT & Lesbian Travel Association (IGLTA), é a agência regulamentadora deste nicho de mercado, que garante não só guias de turismo, como também a defesa dos direitos civis da comunidade. Portanto, as denominadas localidades LGBT friendly são as maiores receptoras do “dinheiro rosa”, ou pink money, como é conhecida a renda advinda deste público.

Seguindo uma tendência mundial, o Brasil também está incluso como mercado LGBT *friendly*. Estima-se que 26% dos visitantes de São Paulo, Rio de Janeiro, Florianópolis, Salvador, Fortaleza e Manaus sejam turistas pertencentes a esta categoria. Para isto, o Brasil conta com mais 6.000 hotéis e albergues voltados este público (SEBRAE, 2015). Sendo assim, sobre o perfil do turista LGBT no Brasil, observa-se que estes indivíduos costumam viajar sozinhos, e os casais, em sua maioria, não possuem filhos resultando no aumento de gastos com lazer, luxo e entretenimento. Deste modo, entender o comportamento deste grupo, como ele influencia e é influenciado, levando em consideração seu consumo e a questão da conspicuidade, ou seja, sua relação de percepção com outro, é essencial para a elaboração de estratégias que atendam aos anseios deste público que busca lugares onde possam sentir-se à vontade e em contato com pessoas que compreendam suas preferências (OLIVEIRA, 2016; SCHONS, 2017).

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo teve como objetivo avaliar a fidelização dos consumidores LGBTs face à Teoria do Consumo Conspícuo no setor de turismo brasileiro, respaldando-se no modelo de Hyun e Han (2015). Para tanto, a pesquisa é do tipo survey e de cunho quantitativo dividiu-se em duas etapas. A primeira foi realizada a partir de procedimentos exploratórios no qual, com base no modelo de Hyun e Han (2015), foram definidos os quatro principais construtos da pesquisa: (a) Percepção dos outros consumidores, (b) Valor social, (c) Apego à marca e (d) Propensão a pagar preço premium. A segunda

etapa, por sua vez, realizou-se em campo em que, por meio do instrumento de pesquisa, obteve-se a opinião dos pesquisados para posterior análise.

Para a coleta de dados, foi utilizado questionário estruturado online do Google docs, durante o mês de janeiro de 2017. O link de acesso foi disponibilizado em grupos de Whatsapp específicos para o público LGBT. Ao todo, o estudo contabilizou um total de 101 respondentes LGBTs de 21 estados brasileiros.

Seguindo os mesmos preceitos do modelo de Hyun e Han (2015), foi utilizada a escala tipo Likert não verbal de cinco pontos (1 a 5), fixado já anteriormente que o 1 significaria “discordância total” e o 5 “concordância total”. A última pergunta, no entanto, obteve mensuração diferente. O respondente teria que eleger nota de 0 a 10 para o tema em vigor – Escala tipo Likert não verbal de onze pontos. Os itens da escala foram construídos a partir de trabalhos de autores relacionados no Quadro 1. No presente estudo, a variável moderadora contida no modelo original não foi utilizada, visto que não pertencia ao foco deste trabalho.

A tabulação dos dados foi realizada através do programa Excel da Microsoft. Posteriormente, as variáveis e seus construtos foram introduzidos no software SPSS. Foi realizada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) no software AMOS® e o cálculo da confiabilidade e validade foi efetuada no próprio *Excel*.

Quadro 1. Escala utilizada na pesquisa.

ITENS DO QUESTIONÁRIO	AUTOR
Similar1: Eu consigo me identificar com meus (minhas) parceiros de viagens.	Hyun e Han (2015)
Similar2: Eu tenho afinidade com os(as) demais passageiros em minhas viagens.	
Similar3: Xs demais companheiros de viagens vêm de um contexto semelhante ao meu.	
Similar4: Eu me sinto semelhante aos(as) meus (minhas) parceiros de viagens.	
Apfísica1: Meus (minhas) parceiros de viagem se vestem adequadamente.	
Apfísica2: Xs demais parceiros de viagem aparentam ser meu tipo de pessoas.	
Apfísica3: Xs demais parceiros de viagem aparentam ser atraentes.	
Apfísica4: Gosto da aparência dos meus (minhas) parceiros de viagem.	
ComportamentoA1: Xs meus (minhas) companheiros de viagens são amigáveis comigo.	

Itens do Questionário	Autor
ComportamentoA2: O comportamento dxs meus (minhas) parceirxs de viagens é apropriado para o contexto da viagem.	Hyun e Han (2015)
ComportamentoA3: Considero que xs outrxs passageirxs se comportam bem nas viagens.	
Status1: Considero a exposição de momentos de minhas viagens em redes sociais uma forma de status.	
Status2: Realizar turismo LGBT se enquadra com a impressão que eu quero passar aos outros.	
Status3: Posso expressar meu status social para outras pessoas através do turismo LGBT.	
Status4: Estou ansiosx para dizer aos(as) meus (minhas) amigxs / conhecidxs sobre o turismo LGBT que fiz.	
Autoestima1: Sinto-me um(a) viajante realizadx porque eu tive uma experiência bem-sucedida em turismo LGBT.	
Autoestima2: As viagens em turismo LGBT me concederam algo pessoalmente importante e/ou agradável para mim.	
Autoestima3: Encontrei alguma marca/empresa (empresa aérea, rede hoteleira, festividades) do turismo LGBT que é adequada ao meu estilo.	
ApegoMarca1: Caso alguém elogiasse uma marca/empresa de turismo de LGBT que gosto, eu me sentiria realizadx.	
ApegoMarca2: Certas marcas/empresas de turismo LGBT me lembram pessoas que eu adoro e boas experiências.	
ApegoMarca3: Costumo repetir viagens com certas marcas/empresas (empresa aérea, rede hoteleira, festividades) de turismo LGBT.	
ApegoMarca4: Eu me sentiria mal se certas marcas/empresas de turismo LGBT cessassem suas operações.	
ApegoMarca5: Caso alguém criticasse uma marca de turismo LGBT que gosto, eu me sentiria irritadx.	
ApegoMarca6: Sou apaixonadx por marcas/empresas específicas (empresa aérea, rede hoteleira, festividades) de turismo LGBT.	
ApegoMarca7: Adoro viajar com marcas/empresas específicas (empresa aérea, rede hoteleira, festividades) de turismo LGBT.	
ApegoMarca8: Caso eu estivesse me descrevendo, certas marcas/empresas de turismo LGBT provavelmente seriam algo que eu mencionaria.	
ApegoMarca9: Pessoas que me conhecem, geralmente, pensam em mim viajando com certas marcas específicas de turismo LGBT.	
PreçoPremium1: O preço da(s) minha(s) marca(s) favorita(s) de turismo LGBT teria(m) que subir um pouco para que eu optasse por outra marca concorrente.	
PreçoPremium2: Estou dispostx a pagar um preço mais alto por certa(s) marca(s) já experienciada(s) de turismo LGBT do que pela concorrência.	

Fonte: Adaptado de Hyun e Han (2015).

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

De acordo com os dados da pesquisa, destacou-se que a maior parte dos respondentes pertence à faixa etária de 18 a 29 anos, são homens cisgêneros, solteiros, com ensino superior completo e com renda mensal familiar entre R\$ 4.001,00 e R\$ 7.000,00. Os dados obtidos corroboram com Sousa (2012) que enfatiza que a maioria dos indivíduos pertencentes a este grupo é das classes A e B, são solteiros e sem filhos, sendo assim mais propensos a gastar com imóveis, carros e viagens.

Acerca dos dados sobre os hábitos de turismo dos respondentes, tem-se que 58% afirmou viajar anualmente e 31% viajam semestralmente. Os demais compõem uma parcela de 9% que viajam trimestralmente, mensalmente ou nunca. Ainda, 89% dos inquiridos afirmaram ter realizado turismo especificamente voltado para o público LGBT, sendo que durante este período eles participaram/usufruíram de serviços como: Eventos e festas (89%), Hotéis (86%), Boates (62%), Agências de viagens (23%), Viagens de cruzeiro (20%) e Centros de SPA (13%). A opção “Outros” obteve um índice de 14%, sendo esta composta por serviços como bares, restaurantes, acampamentos e semanas de arte.

3.2 CONFIABILIDADE E VALIDADE DO MODELO

Com a finalidade de verificar a adequação do modelo teórico de Hyun e Han (2015) com a realidade da população LGBT brasileira, foi verificada a confiabilidade e validade deste, uma vez que, segundo Marôco (2010, p. 174), no que tange à Análise Fatorial Confirmatória – que do ponto de vista formal refere-se ao modelo de medida da modelagem de equações estruturais – “é usual avaliar, para além da qualidade global do ajustamento, a fiabilidade (representada pela confiabilidade composta) e a validade (formada pela validade fatorial, convergente e discriminante) dos instrumentos de medida”. Ressalta-se que estas duas últimas validades – convergente e discriminante – não aparecem no trabalho, uma vez que para calculá-las é necessário haver covariância e correlação entre os construtos latentes da pesquisa, portanto, não se aplica.

O cálculo da Confiabilidade Composta se dá mediante o somatório dos pesos padronizados (λ) e dos erros ($1 - \lambda^2$). Identifica-se neste modelo, que os construtos Percepção dos outros, Valor social e Apego à marca (0,89, 0,773 e 0,820, respectivamente) possuem valores iguais ou acima de 0,7, que segundo Marôco (2010, p. 175) é um indicador apropriado. No entanto, ele ainda ressalta que para investigações exploratórias, valores abaixo de 0,7 podem ser aceitáveis, fato este que ocorre com o Preço Premium, que obteve valor baixo (0,314) e que foi mantido pela importância do construto no modelo.

No que tange à Validade Fatorial, esta “ocorre quando a especificação dos itens de determinado construto é correta” (MARÔCO, 2010, p. 175), e seu cálculo é baseado nos pesos padronizados da regressão. Os itens do questionário satisfizeram a validade fatorial com λ maior que 0,05, com exceção das variáveis “Status1”, “PreçoPremium1” e “PreçoPremium2” que obtiveram valores abaixo do adequado. No entanto, optou-se pela permanência desses itens, uma vez que as variáveis observadas de Preço Premium são fundamentais para o modelo e o “Status1” as influencia diretamente.

3.3 MODELO ESTRUTURAL

Diante do impacto da Percepção de Outros Consumidores (POC) em um indivíduo, as características observáveis em toda a experiência de turismo possuem um efeito pessoal significativo. Assim, “outros consumidores” são as demais pessoas que se encontram em uma instalação simultaneamente a outras, influenciando direta ou indiretamente àqueles que fazem parte do ambiente (HYUN; HAN, 2015).

Desta forma, de acordo com o modelo de Hyun e Han (2015), são sugeridos três componentes para a POC, conforme elucidado na Figura 1.

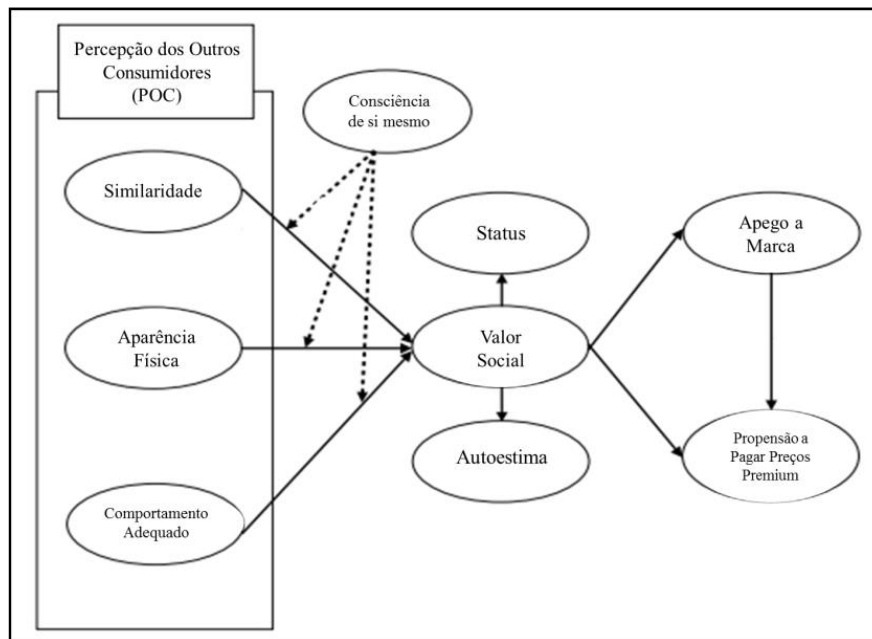


Figura 1. Modelo de Percepção dos Outros Consumidores.
Fonte: Hyun e Han (2015).

O primeiro construto “Similaridade” é compreendido como a forma que um consumidor sente que é semelhante ou pede se identificar com os demais indivíduos no ambiente. Seguindo, tem-se “Aparência Física”, definido como o impacto que características físicas e a aparência de outros indivíduos no ambiente causam em um consumidor individualmente. Por último, “Comportamento Adequado”, refere-se à medida que um indivíduo considerou que os demais consumidores do ambiente se comportaram adequadamente dado o contexto. Assim, denota-se que estes comportamentos percebidos dos demais consumidores impactam nas avaliações dos serviços oferecidos (HYUN; HAN, 2015; CLARKE, HAYFIELD, HUXLEY, 2012). Portanto, diante das definições apresentadas, este estudo propõe a seguinte hipótese:

H1: A percepção de outros consumidores possui uma influência positiva no valor social percebido no turismo LGBT.

Compondo o modelo, tem-se o construto Valor Social, o qual está relacionado à aprovação social e ou aprimoramento da autoimagem entre indivíduos. Para Hyun e Han (2015) o Valor Social é composto com duas subdimensões. A primeira, “Status”, origina-se no materialismo e envolve o consumo conspícuo, sendo compreendido como o uso de características simbólicas que visam à comunicação de uma posição ou associação com indivíduos de importância social. A segunda subdimensão é a “Autoestima”, sendo

esta aprimorada quando um benefício é experimentado, e suas características simbólicas impactam no próprio conceito da identidade do indivíduo.

Desta forma, ressalta-se que consumidores LGBT apresentam um perfil de compra mais exigente, estabelecendo relações com marcas e produtos que possuem valor social agregado. O fato se deve, muitas vezes, à necessidade de demonstrar força e poder como uma forma de autoafirmação dentro de uma sociedade homofóbica e excludente (ALTAF, 2012; RODRIGUES, 2013). Destarte, diante de tais definições, são propostas as seguintes hipóteses:

H2: O Valor Social influencia positivamente no Apego à Marca em consumidores LGBT.

H3: O Valor Social influencia positivamente na Propensão a Pagar Preços Premium em consumidores LGBT.

Seguindo o modelo, o construto “Apego à Marca” refere-se ao vínculo que conecta uma marca a um determinado consumidor. Assim, no contexto LGBT diversas marcas vêm se especializando para alcançar o título de gay friendly, agregando valores próprios deste público, que no contexto atual vem sendo cada vez mais expressivo e economicamente ativo, aumentando a propensão de fidelização destes clientes (PARK et al., 2010; BRANCO; BARRETO, 2012). Desta forma, é proposta a seguinte hipótese:

H4: O Apego à Marca influencia positivamente na Propensão a Pagar Preços Premium em consumidores LGBT.

Por fim, o construto “Propensão a Pagar Preços Premium” pode ser definido como o valor que um cliente está disposto a pagar por sua marca preferida. Sendo o preço premium considerado como algo compensatório na aquisição de um produto ou serviço de alta qualidade e valor social, a compra de um artigo de luxo atua como uma forma de ostentação de poder e sucesso em determinados grupos sociais (PHAU et al., 2009; HYUN; HAN, 2015).

Assim, tendo em vista a análise de MEE, o modelo proposto de Hyun e Han (2015) foi desenhado conforme ilustra a Figura 2.

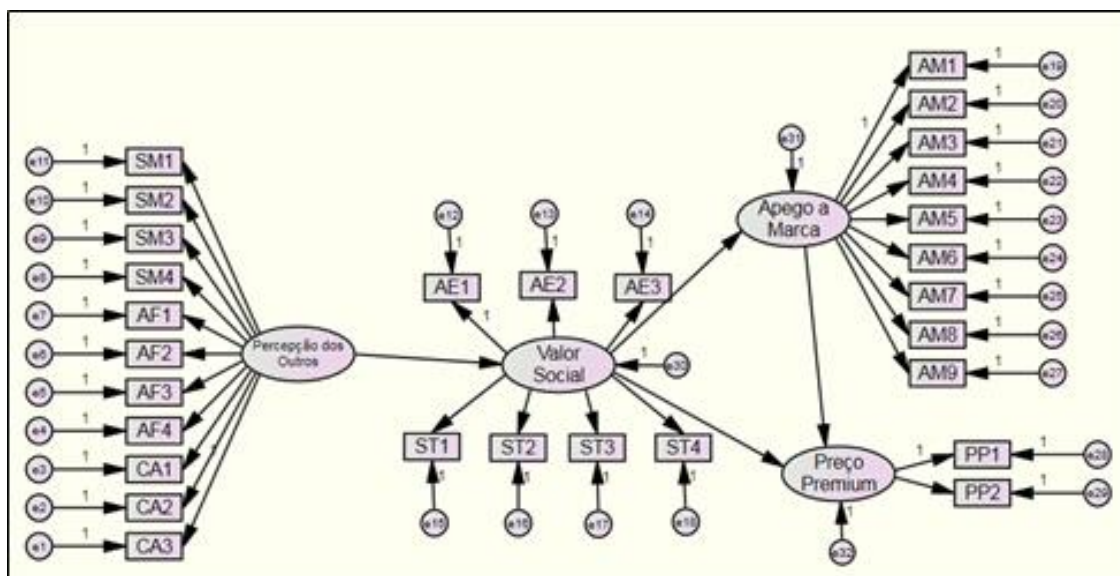


Figura 2. Modelo de Percepção dos Outros Consumidores.

Fonte: Análise de equações estruturais com o uso do Amos® (2018).

De forma sintética, os resultados encontrados com o software indicaram um Chi-quadrado igual a 632,08 (DF = 373, $p = 0.000$). Observando-se o índice de ajustamento comparativo (GFI), este se encontra em 0,767, ainda, o índice de ajustamento normatizado (NFI) foi de 0,584, indicando que pouco mais de 50% do modelo foi melhorado. Por conseguinte, o índice de ajustamento de bondade (PCFI) se encontra abaixo de 0,60, e a raiz do erro quadrático médio de ajustamento (RMSEA) foi de 0,083, indicando um ajustamento pobre do modelo.

Não obstante, para aceitação de suas supostas hipóteses, o p-valor deve estar abaixo de 0,05 para que as cargas padronizadas sejam significativas (HAIR et al., 2009). Assim, não há significância entre Valor Social e Preço Premium para esta amostra, bem como Apfísica1 demonstra pouca ligação com a Percepção de Outros consumidores. Esta relação não significativa entre o Valor Social e o Preço Premium é indicada por Vigneron e Johnson (1999) em estudo, no qual destacam que consumidores hedônicos diferenciam-se dos demais em pensamentos e sentimentos, e, apesar de considerar o preço como um indicador diferenciador de bens de luxo, não o considera como algo que demonstre prestígio social.

Diante disso, de acordo com resultados apontados pelo software Amos®, após a realização de uma nova extração do modelo, mediante retirada das variáveis: “aparencia_fisica1”, “apego_marca1”, “apego_marca2”, “apego_marca3” e “apego_marca4”, bem como a correlação entre Preço Premium e Valor Social, devido a

não apresentação de relevância para o modelo (p -valor $> 0,05$), obteve-se um Chi-Quadrado de 271, 025 (DF = 232, $p < 0,05$). Constatando-se ainda, um GFI de 0,824, um NFI em 0,775, PCFI acima de 0,60, bem como o RMSEA foi de 0,043, sendo estas medidas indicativas de um melhor ajuste do modelo que o apresentado anteriormente.

Assim, com a elaboração de um novo modelo estrutural, a Figura 3 mostra o resultado das extrações realizadas.

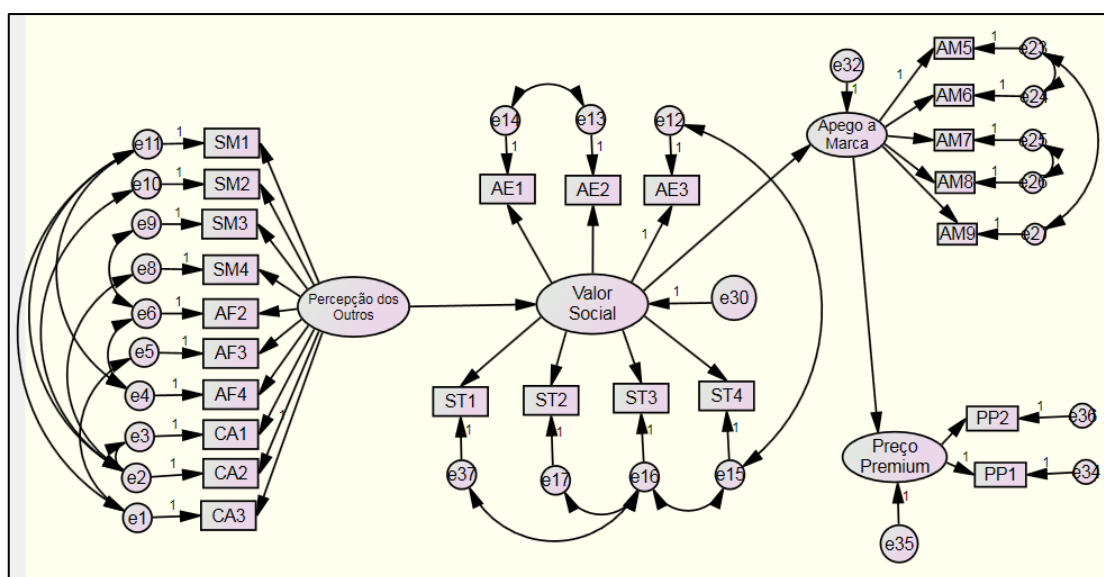


Figura 3. Novo Modelo Estrutural.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Desta forma, entre os construtos constata-se a influência da “Percepção de Outros Consumidores” no “Valor Social”. Corroborando com autores da área, os quais postulam que fatores como “Similaridade”, “Aparência Física” e “Comportamento Adequado” dos demais indivíduos possuem uma ação direta no sentido da avaliação positiva da qualidade geral do serviço. Também se identificou a influência do “Valor Social” no “Apego à Marca”, fatores estes preponderante no âmbito de consumo LGBT, visto que certas marcas trazem para esta comunidade valores intrínsecos às suas identidades, reforçando-as perante a sociedade, fazendo com que haja um apego maior a marcas que valorizem o modo de vida que este público possui. Por fim, tem-se a significância do “Apego à Marca” e “Propensão a Pagar Preços Premium”, justificada no âmbito LGBT pelo valor intrínseco que certas marcas possuem. Portanto, o preço premium pode ser considerado um dos indicadores de fidelidade à marca, visto que seus consumidores não deixam de adquirir seus produtos ou serviços, mesmo diante de valores diferenciados

(ABREU, 2012; BROCATO; VOORHEES; BAKER, 2012; RODRIGUES, 2013; HYUN; HAN, 2015).

Diante dos resultados apresentados entre os modelos, uma comparação entre os índices se torna necessária para uma maior clareza da verificação da melhora do modelo. Assim, todos os parâmetros são baseados em Hair et al. (2009), conforme observado no Quadro 2.

Quadro 2. Comparativo entre os modelos estruturais.

MEDIDA	MODELO INICIAL	MODELO FINAL	SITUAÇÃO
Qui-quadrado (X^2)	632,08	271,025	Melhorou
CMIN/DF	1,695	1,168	Melhorou
GFI	0,767	0,824	Melhorou
NFI	0,584	0,775	Melhorou
PCFI	0,705	0,805	Melhorou
RMSEA	0,083	0,041	Melhorou

Como apresentado no Quadro 2, apesar de não atingir um ajuste de qualidade ótima, o modelo melhorou consideravelmente e permitiu observar importantes resultados sobre as relações entre os construtos para a população pesquisada, representando o comportamento do consumo conspícuo no turismo LGBT.

3.4 TESTE DE HIPÓTESES

Derivados do aporte teórico, foram originadas quatro hipóteses de pesquisa a serem testadas: (1) Percepção dos outros clientes tem influência positiva no Valor Social dos consumidores LGBTs; (2) O Valor Social exerce influência positiva no Apego à Marca; (3) Valor Social possui influência positiva na predisposição em se pagar um Preço Premium; (4) Apego à Marca exerce influência positiva na predisposição em se pagar um Preço Premium.

Quadro 3. Testes de Hipóteses do Modelo.

Hipóteses	λ	Sig.	Situação
Hipótese 1: Percepção dos outros -> Valor Social	0,813	0,01	Não rejeita
Hipótese 2: Valor Social -> Apego à Marca	0,743	0,01	Não rejeita
Hipótese 3: Valor Social -> Preço Premium	0,155	0,596	Rejeita
Hipótese 4: Apego à Marca -> Preço Premium	0,979	0,01	Não rejeita

Com base na análise dos dados advindos do AMOS® produziu-se o Quadro 3. A hipótese 1 indicou relevância positiva na relação, de modo que não foi encontrado subsídios para rejeitar a hipótese estatística. A hipótese 2 também apresentou relevância, portanto, não houve rejeição. Já a hipótese 3, apesar de apresentar peso de regressão positivo (0,155), embora reduzido, apresentou p-valor maior que 0,05, indicando que essa relação (Valor Social e Preço Premium) não é significativa e pode ser retirada do modelo, portanto, a hipótese mencionada foi rejeitada. A hipótese 4, por sua vez, indicou relevância positiva no relacionamento entre os dois construtos, logo, não houve rejeição da hipótese.

Diante disso, os resultados refletem diretamente na fidelização do consumidor LGBT. Nota-se que o modo como o consumidor turista enxerga seus companheiros de viagem - o quanto ele se identifica com eles, a maneira de se vestirem e se comportarem - influencia no quanto ele se sente realizado e prestigiado, contribuindo para que este assumira uma posição de destaque no meio onde vive. É notório também que quanto mais o viajante se sente bem, valorizado e em posição de destaque ao utilizar determinados serviços do setor de turismo, ele tende a ser fiel à marca que o proporcionou essas experiências e, em decorrência disso, pagar um preço maior para usufruir de tais benefícios.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da realização de pesquisas no âmbito do comportamento de consumo permite captar anseios e necessidades de um determinado público, proporcionando uma melhor formulação de estratégias por parte do mercado para atender de forma satisfatória e fidelizar um segmento.

Nesse sentido, após a realização dos testes e análises do presente estudo, concluiu-se que os determinantes que apresentam maior impacto na fidelização à determinada marca de turismo pelo público LGBT, e sua consequente propensão a pagar um preço mais elevado por ela advém da relação entre tanto de fatores externos como a identificação com outros companheiros de viagens, a forma como estes aparentam e como se comportam, como também de fatores intrínsecos como o status que esse turismo específico agrega no viajante e o bem-estar e realização provenientes desses serviços.

Adicionalmente, essa pesquisa apresenta resultados no que se refere à atitude conspícua, visto que se baseia, essencialmente, na percepção dos demais consumidores, sendo a visibilidade o cerne do consumo conspícuo. Assim, o modelo de Percepção de Outros Consumidores (POC) trabalhado neste estudo e aplicado com consumidores LGBT, especificamente no setor turístico, bem como o status e a autoestima que essas práticas agregam no consumidor, adiciona uma nova visão acerca desta prática de consumo.

Desse modo, essa análise de fidelização do público LGBT, baseando-se no modelo de Hyun e Han (2015) pode beneficiar as empresas no sentido de planejar e desenvolver ações que visem ampliar os fatores conspícuos intrínsecos como status e autoestima, através de um direcionamento mais preciso nas suas ações de marketing. Desta forma, as informações desta pesquisa poderão ser implementadas, permitindo que o relacionamento entre as empresas de turismo LGBT e esse público possibilite lograr êxito em suas estratégias mercadológicas.

5. AGRADECIMENTOS

Agradecemos o apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) para a realização deste trabalho.

6. REFERÊNCIAS

ABREU, M.A.N.F.F.A. **O valor da marca CTT**. Lisboa: ISCTE, 2012. Dissertação de mestrado. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/4647>>. Acesso em: 17/02/2018.

ALTAF, T. Luxo sou eu: as marcas famosas e o consumidor homossexual. **Revista Ciência Administração**, v. 18, n. 2, p. 656-688, 2012.

BELK, R.W. Possessions and the extended self. **Journal of consumer research**, v. 15, n. 2, p. 139-168, 1988.

BRANCO, F.F.T.C.; BARRETO, H.M.R. A publicidade e o Pink Money in : **XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste**. Anais... Recife – PE, 2012.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Segmentação do turismo e o mercado. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo injetou US\$ 163 bilhões no Brasil em 2017**. 2018. Disponível em: < <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/11037-turismo-injetou-us%-163-bilh%C3%B5es-no-brasil-em-2017.html>>. Acesso em: 25/03/2018.

BROCATO, E.D.; VOORHEES, C.M.; BAKER, J. Understanding the Influence of Cues from Other Customers in the Service Experience: A Scale Development and Validation. **Journal of Retailing**, v. 88, n. 3, p. 384-98. 2012.

CAMATTA, R.B. **Para além do consumo conspícuo: uma proposta de interpretação da Teoria do consumo em Thorstein Veblen**, 2014.

CLARKE, V.; HAYFIELD, N.; HUXLEY, C. Lesbian, gay, bisexual and trans appearance and embodiment: A critical review of the psychological literature. **Psychology of Sexualities Review**, v. 3, n.1, p. 51-70, 2012.

CORNEO, G.; JEANNE, O. On relative wealth and the optimality of growth. **Economics Letters**, v. 54, p. 87–92, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Consulta Censo, 2010**. Disponível em: <www.censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em: 16/07/2017.

HAIR JR., J.F.; et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

HYUN, S.; HAN, H. Luxury Cruise Travelers: Other Customer Perceptions. **Journal of Travel Research**, v. 54, n. 1, p. 107– 121, 2015.

KATES, S.M. The Protean Quality of Subcultural Consumption: An Ethnographic Account of Gay Consumers. **Journal of Consumer Research**, v. 29, p. 383-399, 2002.

LOURO, G.L. Teoria queer-uma política pós-identitária para a educação. **Estudos feministas**, v. 9, n. 2, p. 541, 2001.

- MAROCO, J. **Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações**. Lisboa: ReportNumber, 2010.
- MISKOLCI, R. A Teoria Queer e a Sociologia: o desafio de uma analítica da normalização. **Sociologias**, v. 11, n. 21, 2009.
- MOESCH, M. **A produção do saber turístico**. (2 a ed.) São Paulo: Ed. Contexto, 2002.
- O’CASS, A.; FROST, H. Status Brands: Examining the Effects of NonProduct Related Brand Associations on Status and Conspicuous Consumption. **Journal of Product & Brand Management**, v. 11, n.2, p. 67-88, 2002.
- OLIVEIRA, L.A. Turismo Pós-Moderno: o segmento LGBT no Brasil. **Turismo: Estudos & Práticas**, vol. 5, n. 1, 2016.
- PARK, C.W., MACLNNIS, D.J.; PRIESTER, J.; EISINGERICH, A.B.; IACOBUCCI, D. Brand attachment and brand attitude strength: conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. **Journal of Marketing**. v. 76, 2010.
- PHAU, I.; TEAH, M.; LEE, A. “Targeting buyers of counterfeits of luxury brands: A study on attitudes of Singaporean consumers”. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, p. 3–15, 2009.
- RODRIGUES, C.A.L. **Os determinantes da atitude face aos bens de luxo: Um estudo com o consumidor LGBT**, 2013.
- SCHONS, A.E. Impacto do turismo LGBT na cidade de Foz do Iguaçu. **CAD. Est. Pes. Tur.**, v.6, nº 8, p. 35-55, 2017.
- SEBRAE. **Brasil Tem Os Destinos Mais Procurados Para Turismo Pelo Público LGBT**. 2015. Disponível em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/noticia-s-de-impacto/brasil-tem-os-destinos-mais-procurados-para-turismo-pelo-publicolgbt/5578626114d0c01d007ffcfb>>. Acesso em: 26/07/2017.
- SOUSA, I. **Mercado é cego para potencial de consumo LGBT**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/marketing/mercado-e-cego-para-potencial-deconsumo-do-publico-lgbt/58290/>>. Acesso em: 17/07/2017.
- VEBLEN, T.B. **A teoria da classe ociosa: um estudo econômico das instituições**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- VIGNERON, F.; JOHNSON, L.W. A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior, **Academy of Marketing Science Review**, 1999.
- VRIENS, M.; HOFSTEDE, T.F. Linking Attributes, Benefits and Consumer Values. **Marketing Research.**, v. 29, n. 3, p. 383, 2000.

Capítulo 7

CRÉDITO BANCÁRIO E O CRESCIMENTO ECONÔMICO DO MUNICÍPIO DE JANUÁRIA-MG

Renata Pereira de Sant'Ana¹, Felipe Lisboa Guedes²

1. Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Faculdade de Gestão de Negócios (FAGEN), Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Uberlândia, Minas Gerais, Brasil.
2. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG), Campus Januária, Januária, Minas Gerais, Brasil.

RESUMO

A relação entre os níveis de causalidade entre desenvolvimento financeiro e crescimento econômico ainda não possui consenso na literatura, mas há pesquisadores que defendem a ideia de causalidade. Dessa forma, o objetivo desse trabalho é mostrar se há relação entre os créditos bancários oferecidos pelas instituições financeiras do município para pessoas físicas e jurídicas e o crescimento econômico de Januária-MG no período de 2003 a 2016. A partir da definição do objetivo uma pesquisa bibliográfica foi realizada a fim de verificar publicações sobre o assunto e em seguida a realização de uma pesquisa documental foi necessária para a colheita de informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e do Banco Central do Brasil, através da Estatística Mensal por Município - ESTBAN. Os dados foram organizados e tratados através da análise do teste de regressão linear simples, logo após isso o trabalho teve continuidade com teste de regressão múltipla, para que os objetivos propostos fossem atingidos. As análises foram feitas com a utilização o programa SPSS *Estatistics*, versão 24. Os testes realizados mostraram que as operações de crédito bancário em Januária-MG no período (2003-2016) estavam relacionadas com o crescimento econômico desse município.

Palavras-chave: Crédito, Crescimento Econômico, Desenvolvimento Financeiro e Moeda.

ABSTRACT

The relationship between the levels of causality between financial development and economic growth has no consensus in the literature, but there are researchers who defend the idea of causality. Thus, the objective of this paper is to show if there is a relationship between bank loans offered by financial institutions of the municipality for individuals and companies and the economic growth of Januária-MG in the period from 2003 to 2016. From the definition of the objective a research The bibliographic analysis was carried out to verify publications on the subject and then a documentary research was necessary to collect information from the Brazilian Institute of Geography and Statistics - IBGE and the Central Bank of Brazil, through Monthly Statistics by Municipality

- EXCHANGE The data were organized and processed through the analysis of the simple linear regression test, soon after that the work continued with multiple regression test, so that the proposed objectives were reached. The analyzes were performed using the SPSS Statistics software, version 24. The tests showed that bank credit operations in Januária-MG in the period (2003-2016) were related to the economic growth of this municipality.

Key Words: Credit, Economic Growth, Financial Development and Coin.

1. INTRODUÇÃO

A teoria do crescimento econômico vem sendo revigorada desde meados dos anos 1980 em decorrência do surgimento de uma variedade de modelos que buscaram sintetizar os determinantes do crescimento, ou melhor, do aumento da capacidade produtiva de uma economia. (SILVA; PORTO JR., 2006).

De acordo com Silva; Porto Jr. (2006), os autores Bencivenga e Smith (1991), Khan (1999), Pagano (1993), Becsi e Wang (1997), Levine (1997), Bebczuk (2001), construíram modelos para conectar o desenvolvimento financeiro e o crescimento econômico tendo como ideia central o fato de a intermediação financeira permitir maior eficiência na alocação dos recursos financeiros, ou seja, a maior captação de poupança e, como consequência, maiores recursos para emprestar, possibilitando o melhoramento do capital físico e humano, o que, por sua vez, gera crescimento econômico.

Quando se fala em desenvolvimento pode-se pensar em crescimento, progresso, evolução. Em se tratando do desenvolvimento financeiro possivelmente haverá quem pense no aumento do poder de compra ou no aumento das possibilidades de crédito ou ainda em suas facilidades.

Posto isso, Matos (2002) afirma que desenvolvimento financeiros e refere à capacidade de as instituições financeiras de um país ou região colocarem-se à disposição dos agentes econômicos serviços que facilitem e intensifiquem as transações econômicas destes, de modo que a facilidade e intensidade desses serviços possibilite uma maior movimentação e liquidez dos recursos financeiros disponíveis.

Bresser Pereira (2006) considera que para haver desenvolvimento, em qualquer nível, é imprescindível que haja um processo de crescimento da renda por habitante, do produto agregado por habitante ou então, da produtividade.

Pessoa (2015) entende que o termo desenvolvimento financeiro se traduz de forma ideal, em uma medida que incorporem elementos que retratem estímulos e facilidades para o desenvolvimento da atividade econômica.

A relação entre o desenvolvimento financeiro e o crescimento econômico ainda é motivo de estudo e não há um consenso sobre a sua causalidade. Estudos sobre a relação entre o desenvolvimento financeiro e o crescimento econômico no Brasil, segundo Santos (2010) são recentes no Brasil. Além disso, Matos (2002), afirma que as pesquisas brasileiras ainda são escassas em se tratando do Sistema Financeiro Nacional, ao relacionar o papel do desenvolvimento financeiro com o crescimento econômico.

Pesquisadores como Fismam e Love (2004), Lawrence (2003), Sghan et al. (2001), Rajan e Zingales (1998), Arestis e Demetriades (1997), King e Levine (1993), demonstram que o desenvolvimento financeiro facilita a concessão de crédito permitindo dessa forma um aumento na taxa de investimento na economia acarretando aumento em seu produto efetivo e potencial, mesmo não sendo ser clara a direção da causalidade por eles procurada (CHINELATO NETO, 2007).

Após apresentar um histórico sobre os estudos até aquele momento sobre desenvolvimento financeiro e sua relação de causalidade ou não com o crescimento econômico, Carvalho (2002) afirma que há três motivos do desenvolvimento financeiro que antecedem o crescimento econômico, sendo: desenvolvimento financeiro causa crescimento econômico; o sistema financeiro se desenvolve em resposta a pré-condições e estímulos provenientes do setor real da economia; e, fatores institucionais, legais e políticos podem determinar simultaneamente o desenvolvimento financeiro e o crescimento econômico.

Por outro lado, Ladvoat; Ferreira (2015), afirmam que o nível de desenvolvimento do sistema financeiro possui uma capacidade limitada para impactar positivamente o crescimento econômico, pois a partir de determinado ponto ele começa a diminuir o crescimento até emperrar.

Pessoa (2015), retrata que as evidências empíricas relacionadas ao desenvolvimento financeiro e crescimento econômico no país relaciona os dois temas através de uma relação unidirecional positiva. Salienta ainda que os dados obtidos por outros pesquisadores dão suporte à hipótese de que o sistema financeiro é indutor do crescimento econômico no Brasil.

Fields (2001 *apud* FIALHO, JAYME JR.; HERMETO, 2013) argumenta que um sistema financeiro pouco desenvolvido concorre para que haja uma persistência de pobreza, maior desigualdade de renda e crescimento econômico mais lento, em decorrência da medida em que restringe o acesso da população pobre ao crédito e a outros produtos e serviços financeiros que podem garantir sua participação efetiva na atividade econômica, sendo para iniciar um ciclo de produção, geralmente em pequenos ou para o consumo de bens e serviços, tais como educação, saúde e lazer, essenciais à ampliação da renda e da qualidade de vida.

Nas últimas décadas estudos, segundo Fialho, Cordeiro e Reis (2012), têm sido feitos para verificar a relação entre o desenvolvimento financeiro e o crescimento econômico mostrando a importância deles para o desenvolvimento da nação. Em documento elaborado pela Universidade de Brasília - UnB (2015) para o Ministério da Justiça o acesso ao crédito é tido como um importante indutor do desenvolvimento e do crescimento econômico.

Além disso, Bachtold; Souza (2013), consideram com base nos escritos de *Schumpeter* (1912) que o crédito é o meio pelo qual os empresários têm a oportunidade de executar ações inovadoras na economia e conseqüentemente aumentar a renda e a demanda agregada por meio da ampliação do poder de compra dos consumidores.

Gonçalves (2015) considera que o mercado de crédito é um instrumento importante para economia brasileira posto que ele estimula o crescimento econômico, tendo em vista que quando o governo quer incentivar a economia barateia ou estende linhas de crédito para as famílias de modo a estimular o consumo e conseqüentemente impulsionar a economia.

Para Oliveira (2013) as famílias conseguem adquirir bens duráveis e investir em moradia e educação principalmente. Apesar de o crédito sozinho não garantir o crescimento, ele consegue acelerar o consumo e conseqüentemente a produção das empresas (OLIVEIRA, 2013).

Diante disso, Gonçalves (2015) salienta que a disponibilidade de crédito afeta não somente o nível de atividade econômica, mas também a distribuição da renda, pois os recursos financeiros são importantes tanto para determinar o nível de investimento como o nível de crescimento das empresas, assim como de toda a economia.

Diante do exposto na literatura, Taques et al. (2014) afirmam que existe uma relação entre o sistema financeiro e o crescimento econômico. De modo que na visão

convencional neoclássica, o processo se dá pela eficiência na alocação dos recursos (TAQUES et al., 2014).

Apesar de não ser conclusiva a relação entre desenvolvimento financeiro e crescimento econômico na literatura, o sistema financeiro é importante para as atividades econômicas. Além disso, deficiências na qualidade e oferta de serviços financeiros pode resultar em impactos negativos para o crescimento (CHINELATO NETO, 2007), mesmo assim Pires (2006) mostra através de evidências empíricas que o mercado financeiro através do crédito possui um papel importante no processo de desenvolvimento dos municípios brasileiros. Essa relação entre crédito e crescimento, segundo o autor, apresenta-se de forma visível principalmente na região sudeste do país.

A partir do não consenso entre sobre qual a relação entre desenvolvimento financeiro e o crescimento econômico, buscou-se verificar se existe relação entre o crédito bancário e o crescimento econômico no município de Januária, situada no Norte do Estado de Minas Gerais, fato ainda sem consenso na literatura.

Situada no Norte do Estado de Minas Gerais, a cidade apresenta uma população, estimada em 2016, de 68420 habitantes. Seu Produto Interno Bruto é fruto dos setores de serviços, agropecuário e industrial, sendo cada um deles responsável por 73,58%, 15,43% e 10,99% respectivamente, do PIB do município (ACI/CDL, 2010).

Segundo a Associação Comercial, Industrial, Agropecuária e de Serviços da cidade de Januária (ACI)/Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) a cidade de Januária busca seu desenvolvimento com a prestação de serviços, no artesanato, produzindo cachaça de alta qualidade, no extrativismo de frutos e essências do cerrado e com a atividade turística. Ressalta também que a pecuária de corte, extrativismo, produção de olerícolas, agricultura familiar e pesca artesanal são bases para a sua economia (ACI/CDL, 2010).

Verifica-se ainda que o crescimento econômico no período de 2000 a 2009, o PIB a preço de mercado (em mil R\$) teve uma variação positiva de 11,89%, sendo que os setores agropecuário e de serviços tiveram destaque com uma elevação de 9,96% e 12,67%, respectivamente (ACI/CDL, 2010).

Taques et al. (2014) ressaltam que a literatura empírica se pauta principalmente na relação entre fluxo de crédito e o nível do produto interno bruto (PIB), seja em sua forma *per capita* ou real. Os autores consideram ainda que esta relação parece ser altamente, inquestionável, mas apesar disso, somente na década de 1980 uma ênfase maior foi dada esse estudo. Nesse sentido, Levine (1997), admite haver uma relação positiva entre

financiamento e crescimento econômico. A partir das teorias *pós-keynesianas* Grassi; Araújo (2013), consideram que o sistema financeiro é considerado um dos principais agentes do desenvolvimento, pois financia atividades produtivas.

A cidade apresentava uma população estimada para 2016 de 68 420 habitantes, sendo 63,1% na zona urbana e 36,7% na zona rural (IBGE, 2010). Seu Produto Interno Bruto é fruto dos setores de serviços, agropecuário e industrial, sendo cada um deles responsável por 73,58%, 15,43% e 10,99% respectivamente, do Produto Interno Bruto Municipal (PIB-M) (ACI/CDL, 2010).

Dessa forma, esse trabalho é importante uma vez que buscou avaliar se há relação entre o crédito financeiro e o crescimento econômico do município de Januária-MG, pois as operações de crédito possibilitam uma maior movimentação de capital na economia da cidade, gerando assim maior renda e demanda agregada no comércio municipal.

Após organizados, os dados foram tratados a partir de técnicas estatísticas de regressão linear simples e múltipla. Essas análises foram feitas utilizando o software SPSS, versão 24. As operações de crédito que disponibilizaram um maior volume de moeda para o município no período foi feita uma análise descritiva delas e de como elas se comportaram. Foram obtidos modelos econométricos para descrever a relação das variáveis.

O trabalho além desta introdução, tem as seções: Materiais e Métodos utilizados no estudo, os Resultados e Discussões, as Considerações Finais e as referências bibliográficas.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As pesquisas podem ser classificadas com base em seus objetivos ou nos procedimentos técnicos utilizados. Gil (2002) classifica as pesquisas como exploratória, descritiva e explicativa. O mesmo autor, define dois grandes grupos para o delineamento da pesquisa, o grupo onde estão as pesquisas bibliográficas e a documental e o grupo onde os dados são fornecidos por pessoas, eles são a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso. Para atingir os objetivos foi feita pesquisa bibliográfica e posteriormente uma pesquisa documental, onde documentos que ainda não receberam tratamento estatístico, foram verificados. Além disso, trata-se de um trabalho com característica descritiva e tendência quantitativa, pois para atingir o

objetivo proposto coletou-se dados em 2 bases distintas: O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Banco Central do Brasil através das Estatísticas Mensais por municípios (ESTBAN).

Para fins da pesquisa foi utilizado o recorte temporal compreendido entre os anos de 2003 a 2014, no município de Januária-MG, no que se refere as Operações de crédito disponibilizadas do município no período, disponíveis no *site* do Banco Central através da ESTBAN. Esse período foi escolhido em decorrência dos dados disponíveis nas bases serem somente até o ano de 2014. A coleta foi realizada mensalmente e depois os dados foram organizados anualmente.

Posteriormente, foi necessário colher informações sobre o Produto Interno Bruto Municipal (PIB-M), para isso foram utilizadas informações disponibilizadas pelo IBGE. Ressalta-se ainda que com relação ao Produto Interno Bruto, os dados encerrados foram relativos ao período de 2003 a 2013, o dado de 2014 é o PIB-M revisado, posteriormente foi feita uma projeção para o PIB-M para o período de 2015-2016.

Em seguida realizou-se a regressão linear simples para verificar se há alguma relação entre as variáveis operações de crédito e PIB-M. Posteriormente foi feita uma regressão linear múltipla, pois segundo Hair Jr. et al. (2005, p. 32, *apud* CRUZ, 2016) essa técnica estatística é “o método de análise apropriado quando o problema de pesquisa envolve uma única variável dependente métrica, considerada relacionada a duas ou mais variáveis independentes”. Posto isso, Wooldridge (2012 *apud* CRUZ, 2016) afirma que “o modelo de regressão múltipla ainda é o veículo mais extensamente usado da análise empírica em economia e em outras ciências sociais”. O *software* utilizado foi o SPSS versão 24.

De acordo com Taques et al. (2014) a literatura empírica pauta-se principalmente na relação entre fluxo de crédito e o nível do produto interno bruto (PIB), tanto em sua forma *per capita* como na real. Para atingir o objetivo do trabalho foi escolhida como variável dependente o indicador socioeconômico produto interno bruto municipal (PIB-M), posto que ele é uma das variáveis que indica crescimento econômico.

As variáveis independentes foram escolhidas a partir das operações de crédito disponíveis para o município. Os dados foram extraídos do ESTBAN, um subsistema estatístico do Sistema COSIF - PLANO CONTÁBIL DAS INSTITUIÇÕES DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL, representado pelos documentos 4510 (ESTBAN GLOBAL) e 4500 (ESTBAN MENSAL).

De acordo com a Circular 1273/87 do Banco Central, para a classificação das operações de crédito deve-se levar em conta a aplicação dada aos recursos, por tipo ou modalidade de operação e a atividade predominante do tomador do crédito. Diante disso, verificou-se que as Operações de Crédito do ESTBAN compreendem empréstimos e títulos descontados, financiamentos, financiamentos rurais à agricultura (custeio/investimento), financiamentos rurais à pecuária (custeio/investimento), financiamentos rurais à pecuária (comercialização), financiamentos imobiliários, entre outros. Assim, primeiro analisamos se existe relação entre as operações de crédito e o PIB-M. Depois, qual operação possui maior impacto sobre os resultados no município.

Ressalta-se ainda para efeitos desse estudo foram utilizados dados de empresas que oferecem financiamentos oriundos de programas do governo federal que tenham como objetivo desenvolver a região e promover o crescimento econômico, pois segundo Vernier, Alvim e Bagolin (2012), vê-se o crédito bancário como um mecanismo de transmissão da política monetária, além de ser determinante para o crescimento em diversos aspectos. Considerando que sua principal explicação está no fato de o crédito possibilitar investimentos para fomentar a economia.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após organização dos dados extraídos do ESTBAN, montou-se a Tabela 1, que mostra os verbetes utilizados para esse estudo com os valores anuais disponibilizados para a cidade de Januária e o PIB-M a preços correntes.

De acordo com o COSIF os verbetes utilizados na pesquisa são:

- Verbetes_160: Operações de Créditos
- Verbetes_161: Empréstimos e Títulos Descontados
- Verbetes_162: Financiamentos
- Verbetes_163: Financiamentos Rurais à Agricultura - Custeio/Investimento
- Verbetes_164: Financiamentos Rurais à Pecuária - Custeio/Investimento
- Verbetes_169: Financiamentos Imobiliários
- Verbetes_172: Outros créditos

Os dados para a elaboração da Tabela 1, foram extraídos do Banco Central através da base ESTBAN, no período de 2003-2014 e de dados do IBGE para o PIB - M, no período de 2003 a 2014. Foram considerados somente os verbetes que disponibilizaram mais de R\$700.000.000,00 no período de 2003-2014, pois os dados disponibilizados nas bases citadas acima, referem-se a esse período.

Tabela 1. Operações de Crédito (2003-2016) e PIB-M (2003-2014) Januária-MG.

ANO	VERBETE_160	VERBETE_161	VERBETE_162	VERBETE_163	VERBETE_164	VERBETE_169	VERBETE_172	PIB - M a preços correntes (R\$ 1000,00)
2003	R\$ 484.774.825,00	R\$ 134.722.016,00	R\$ 62.967.776,00	R\$ 107.262.268,00	R\$ 6.852.795,00	R\$ 32.339.106,00	R\$ 90.322.465,00	R\$ 164.342,00
2004	R\$ 530.557.377,00	R\$ 194.922.312,00	R\$ 52.146.047,00	R\$ 150.066.187,00	R\$ 77.007.228,00	R\$ 65.669.679,00	R\$ 74.230.245,00	R\$ 190.160,66
2005	R\$ 644.290.809,00	R\$ 166.860.637,00	R\$ 40.519.433,00	R\$ 201.405.597,00	R\$ 99.766.042,00	R\$ 40.610.207,00	R\$ 107.491.013,00	R\$ 217.304,90
2006	R\$ 660.000.000,00	R\$ 196.000.000,00	R\$ 25.805.705,00	R\$ 153.000.000,00	R\$ 128.000.000,00	R\$ 39.121.923,00	R\$ 125.000.000,00	R\$ 229.365,98
2007	R\$ 798.000.000,00	R\$ 244.000.000,00	R\$ 33.854.246,00	R\$ 169.000.000,00	R\$ 151.000.000,00	R\$ 44.287.444,00	R\$ 163.000.000,00	R\$ 277.245,01
2008	R\$ 910.000.000,00	R\$ 321.000.000,00	R\$ 35.015.574,00	R\$ 167.000.000,00	R\$ 143.000.000,00	R\$ 47.126.069,00	R\$ 208.000.000,00	R\$ 326.386,77
2009	R\$ 1.088.328.532,00	R\$ 434.583.065,00	R\$ 43.162.095,00	R\$ 174.761.973,00	R\$ 134.443.696,00	R\$ 59.239.698,00	R\$ 256.740.419,00	R\$ 337.440,42
2010	R\$ 1.410.000.000,00	R\$ 539.000.000,00	R\$ 50.981.605,00	R\$ 268.000.000,00	R\$ 198.000.000,00	R\$ 82.830.683,00	R\$ 289.000.000,00	R\$ 358.309,48
2011	R\$ 1.770.000.000,00	R\$ 637.000.000,00	R\$ 62.666.388,00	R\$ 311.000.000,00	R\$ 323.000.000,00	R\$ 139.000.000,00	R\$ 309.000.000,00	R\$ 381.319,00
2012	R\$ 2.220.000.000,00	R\$ 817.000.000,00	R\$ 78.588.659,00	R\$ 352.000.000,00	R\$ 488.000.000,00	R\$ 226.000.000,00	R\$ 281.000.000,00	R\$ 440.249,00
2013	R\$ 2.810.000.000,00	R\$ 1.050.000.000,00	R\$ 95.851.738,00	R\$ 527.000.000,00	R\$ 675.000.000,00	R\$ 344.000.000,00	R\$ 149.000.000,00	R\$ 514.155,00
2014	R\$ 3.310.000.000,00	R\$ 1.200.000.000,00	R\$ 129.000.000,00	R\$ 610.000.000,00	R\$ 826.000.000,00	R\$ 478.000.000,00	R\$ 106.000.000,00	R\$ 559.619,00
2015	R\$ 3.680.000.000,00	R\$ 1.260.000.000,00	R\$ 144.000.000,00	R\$ 645.000.000,00	R\$ 917.000.000,00	R\$ 542.000.000,00	R\$ 215.000.000,00	-
2016	R\$ 3.643.733.599,00	R\$ 1.203.830.853,00	R\$ 103.217.266,00	R\$ 650.961.556,00	R\$ 952.450.688,00	R\$ 546.215.007,00	R\$ 224.885.211,00	-

Fonte: baseado em dados do IBGE e ESTBAN.

A Figura 1 mostra em valores reais o PIB-M no período 2003-2014. Pode-se observar que ele apresentou um comportamento de crescimento no recorte temporal retratado. A Figura 1 mostra que no período de 2008 a 2011, o PIB-M apresentou níveis menores de crescimento, e retoma-o a partir de 2012. Isso pode ter acontecido em decorrência da retração do mercado em virtude da crise internacional de 2008. Voltando a crescer a partir de 2012.

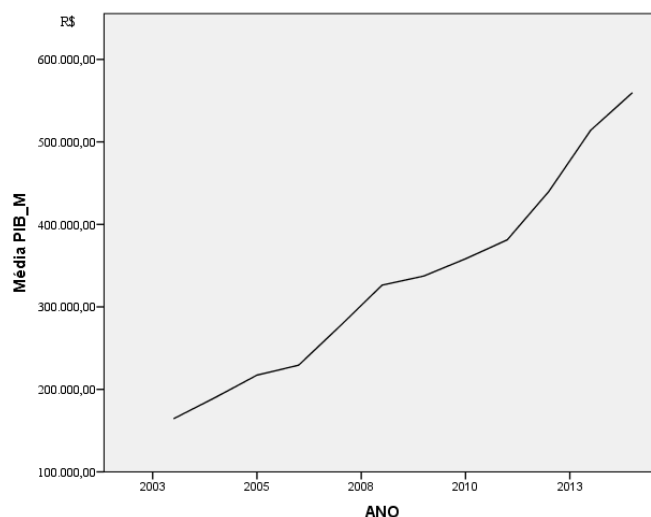


Figura 1. Comportamento do PIB-M no período estudado.

Analisamos como variável independente, as operações de crédito disponíveis para o município oferecidas pelos bancos públicos e privados. Os dados obtidos mensalmente foram condensados anualmente. Desse modo foi possível observar que houve um significativo crescimento anual na quantidade de crédito disponibilizado ao município no período, distribuído em linhas distintas de operações. Além disso, percebeu-se que o crédito disponibilizado cresceu significativamente ano a ano e em 2016 houve uma pequena retração no volume de crédito disponibilizado, talvez em decorrência da incerteza vivenciada em nível nacional.

3.1 OPERAÇÕES DE CRÉDITO X PIB-M

Uma vez organizados os dados das operações de crédito e do PIB-M eles receberam tratamento através da técnica de regressão linear simples. Dessa forma, foi elaborado um diagrama de dispersão, Figura 2, que mostra a relação entre as operações

de crédito e o PIB-M no município no período 2003-2014. Esse tipo de leitura é feita antes de verificar se as variáveis estão relacionadas.

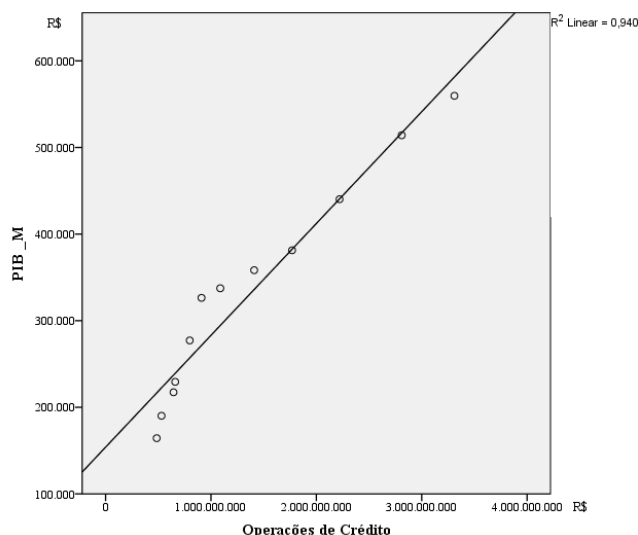


Figura 2. Relação crédito x PIB-M (2003-2014).

Embora a regressão esteja lidando com a relação de dependência da variável PIB-M em relação à variável operações de crédito, resultados positivos não implicam necessariamente uma causalção, pois a estatística não consegue estabelecer uma conexão causal, para isso é necessário vincular os resultados estatísticos a alguma teoria. A Correlação de Pearson mostrou que as duas variáveis são altamente correlacionadas positivamente.

Após a análise da Figura 2, construiu-se o Modelo 1, representado pela equação:

$$PIB - M = \beta_0 + \beta_1 OC \quad (1)$$

onde,

β_0 - Constante econométrica

β_1 - Parâmetro da variável dependentes, será estimado pela regressão linear simples e que pode explicar a variação do PIB-M.

OC- Operações de crédito no tempo t.

A sumarização do modelo 1 pode ser verificado (tabela 2). Foi efetuada regressão simples para a obtenção dos resultados da tabela 2. Eles mostram que grande parte das variações do PIB-M são linearmente explicadas pelas operações de crédito, pois o R^2 é

próximo de 1. Essa medida estatística é chamada de coeficiente de determinação que está situada entre:

$$0 < R^2 < 1.$$

Tabela 2. Sumarização do Modelo 1.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,969	,940	,934	30942,28

Tendo em vista que o coeficiente de determinação (R^2) é altamente sensível ao tamanho da amostra e a dimensão da dispersão existente nos dados, apresentando sempre uma visão otimista da realidade, R^2 ajustado, visa corrigir essa situação. Além disso, essa medida mede a variabilidade do PIB-M, ou seja, quanto variações no crédito pode explicar o PIB-M.

Desse modo, β_1 indica a mudança esperada do PIB-M por unidade de crédito. Ou melhor, representa a mudança tanto positiva quanto negativa do PIB-M para uma unidade de crédito.

Após encontrarmos o estimador β_1 (coeficiente de inclinação) e o intercepto β_0 , temos:

$$PIB - M = 153\,999,05 + 1,29 \cdot 10^{-4} OC \quad (2)$$

Isto indica que a cada R\$ 1,00 de crédito disponibilizado ao município, haverá um crescimento no PIB-M de R\$ 1,29.

Dessa forma, os testes estatísticos mostraram significância positiva em relação ao crédito do município de Januária-MG e o seu PIB-M no recorte temporal 2003-2014.

3.2 A RELAÇÃO DE CADA OPERAÇÃO DE CRÉDITO COM O PIB-M

Obter a operação que possuía melhor significância para explicar a relação entre o crédito e o PIB-M no município de Januária é um dos objetivos deste estudo. Por isso, foi feita uma regressão linear múltipla com as operações de crédito que disponibilizaram maior quantidade de recursos no período para essa análise. Dessa forma, foram escolhidos os verbetes 161, 162, 163, 164, 169 e 172 como variáveis independentes e o PIB-M como variável dependente.

A seguir construiu-se o modelo2 para a análise de regressão linear múltipla, representado pela seguinte equação:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{1t} + \beta_2 X_{2t} + \beta_3 X_{3t} + \beta_4 X_{4t} + \beta_5 X_{5t} + \beta_6 X_{6t} + \varepsilon_t \quad (3)$$

Onde,

Y - PIB-M

β_0 - Constante econométrica

$\beta_1 \dots \beta_6$ - Parâmetros das variáveis independentes, que serão estimados pela regressão múltipla e que podem explicar a variação do PIB-M.

X_{1t} - Outros créditos (OCr)

X_{2t} - Financiamentos Imobiliários (FI)

X_{3t} - Financiamentos Rurais à Agricultura - Comercialização (FRC)

X_{4t} - Financiamentos Rurais à Pecuária - Custeio/Investimento (FRP)

X_{5t} - Financiamentos (F)

X_{6t} - Empréstimos e Títulos Descontados (ETD)

ε_t - Erro aleatório para Y para a observação no tempo t .

Definido o modelo substituímos o termo X_{it} das equações pelas variáveis independentes.

Tabela 3. Sumarização do Modelo 2.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
2	,992 ^a	,984	,966	23347,14497

O R^2 ajustado indica que há relação entre as variáveis independentes e o PIB-M no período, a tabela 4 mostra os coeficientes que serão utilizados para descrever o modelo de regressão linear múltipla através de uma equação.

Tabela 4. Coeficientes da Regressão Linear Múltipla.

Modelo 2	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	215504,605	52223,121	-	4,127	,009
Empréstimos e Títulos Descontados	$3,5 \cdot 10^{-4}$,000	1,005	1,500	,194
Financiamentos	$-2,05 \cdot 10^{-3}$,001	-,483	-1,612	,168
Financiamentos Rurais - Custeio Agricultura	$-5,24 \cdot 10^{-5}$,000	-,066	-,177	,866
Financiamentos Rurais - Custeio Pecuária	$-7,19 \cdot 10^{-5}$,000	-,147	-,198	,850
Financiamentos Imobiliários	$5,31 \cdot 10^{-4}$,001	,606	,555	,603
Outros Créditos	$1,59 \cdot 10^{-4}$,000	,107	,519	,626

Com os coeficientes descritos na tabela 4, descreve-se a equação que sumariza o modelo 2:

$$\begin{aligned}
 PIB - M = & 15504,605 + 1,59 \cdot 10^{-4}OCr + 5,31 \cdot 10^{-4}FI - 7,19 \cdot 10^{-5}FRC - \\
 & 5,24 \cdot 10^{-5}FRP - 2,05 \cdot 10^{-3}F + 3,5 \cdot 10^{-4}ETD + 52223,121 \quad (4)
 \end{aligned}$$

Os resultados encontrados sugerem que mantendo as outras variáveis constante, a cada R\$ 1,00 de outros créditos disponibilizado, o PIB-M cresce R\$ 1,59. Esta relação é positiva em relação aos financiamentos imobiliários que a cada R\$ 1,00 disponibilizado para este verbete, mantendo os outros constantes, o PIB-M cresce R\$ 5,31.

Com relação aos Financiamentos Rurais à Agricultura - Comercialização, Financiamentos Rurais à Pecuária e aos Financiamentos a relação mostrou-se inversa, de modo que havendo uma disponibilização de crédito de R\$ 1,00 para esses tipos de verbetes respectivamente, mantendo os outros constantes, o PIB-M teria uma retração de R\$ 7,19, R\$ 5,24 e R\$ 2,05.

Com relação a última variável independente, Empréstimos e Títulos descontados, mantendo todo o restante constante, a cada R\$ 1,00 de crédito disponibilizado ao verbete o PIB-M cresce R\$ 3,50, no período estudado.

Em relação à operação de crédito que teve maior influência no PIB-M no período, verificou-se através da análise de regressão foi Financiamentos Imobiliários, tendo em vista que sempre que R\$ 1,00 era disponibilizado para este tipo de operação eram gerados R\$ 5,31 de PIB-M.

3.3 PREVISÃO DO PIB-M 2015-2016

Após as análises de regressão usando os dados do período 2003-2014, utilizamos os modelos para prevê o PIB-M para o município nos anos de 2015-2016, pois no período da realização do trabalho sé estavam disponíveis nos sites oficiais o PIB-M até o ano de 2014.

A previsão do PIB-M para os anos de 2015 e 2016 foi feita através do software SPSS versão 24, utilizando o volume de crédito no período 2003-2016 e o PIB - M dos anos de 2003-2014 para prever o PIB-M para os anos de 2015-2016.

As medidas estatísticas apresentadas no modelo 1 mostraram-se significativas e através do software SPSS versão 24, foi possível fazer uma previsão do PIB-M para os anos 2015-2016.

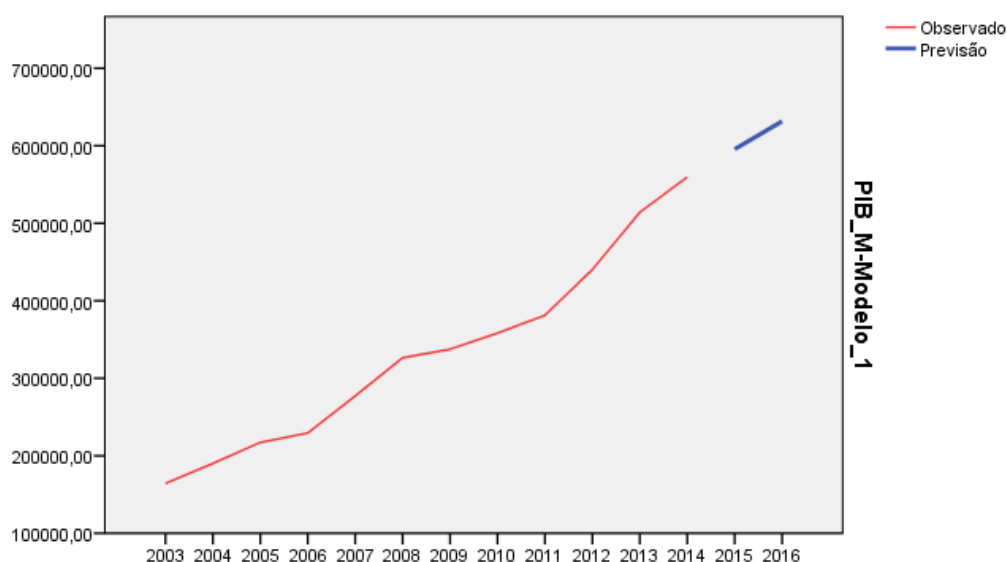


Figura 3. Previsão do PIB-M de Januária no período de 2015 e 2016.

A previsão obtida forneceu os seguintes resultados para o PIB-M nos anos 2015-2016, respectivamente, R\$ 595.553,00 e R\$ 641.488,00.

A partir desses dados fez-se novamente uma regressão linear simples com as operações de crédito até o ano de 2016 para verificar se a relação entre as variáveis operações de crédito e PIB-M continuaram nos dois anos subsequentes ao período estudado.

Analizou a correlação de Pearson, os coeficientes R , R^2 e $R^2_{ajustado}$ onde verificou-se que no período de 2003-2016 o PIB-M e as Operações de crédito no

município de Januária estavam correlacionados e a variabilidade do PIB-M era explicada pelas operações de crédito. Dessa forma, o seguinte modelo de regressão foi o descrito:

$$PIB - M = 156\,900 + 1,26 \cdot 10^{-4} OC \quad (5)$$

Isto indica que a cada R\$ 1,00 de crédito disponibilizado ao município, há uma variação no PIB-M de R\$ 1,26.

A figura 4, apresenta a o diagrama de dispersão da regressão linear simples para as operações de crédito e PIB-M no período 2003-2016 sugerindo relação positiva entre as variáveis.

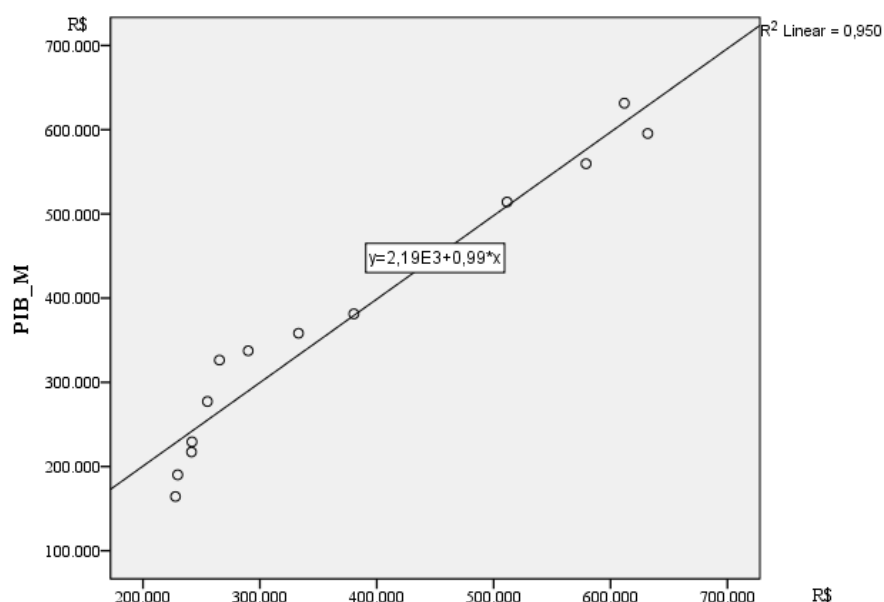


Figura 4. Diagrama de dispersão com o valor predito ajustado (2003 -2016).

Após a regressão linear simples os resultados obtidos sugerem que existe relação entre as operações de crédito e o PIB-M no período 2003-2016.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudos sobre a relação entre o crédito e o crescimento econômico não são recentes. No Brasil, os estudos sobre o tema ficaram esquecidos por um tempo, mas foram retomados com todo vapor a partir da década de 1980.

Neste estudo o crédito é estudado sendo considerado indutor do crescimento econômico, posto que em determinados estudos para alguns municípios e/ou regiões eles apresentaram valores positivos de causação e além disso, os testes estatísticos mostraram nesse estudo que há relação positiva entre o volume de crédito disponibilizado para o município no período e o PIB-M.

Com relação à operação de crédito que apresentou maior ligação com o aumento no PIB-M, verificou-se que a operação financiamentos imobiliários foi a que apresentou maior relação com o produto municipal do período, enquanto os financiamentos rurais para a agricultura e pecuária mostraram-se inversamente proporcionais ao PIB-M.

Desse modo, observou-se que a medida que o volume de crédito aumentou no período estudado o produto também aumentou e que mesmo nos momentos de retração financeira, mesmo que pouco expressivas, o produto continuou crescendo, pois o impacto dessas ações ocorrem também no longo prazo.

A previsão feita para os anos de 2015-2016, mostrou que mesmo com um pequeno declínio no volume de crédito no ano de 2016, provavelmente em decorrência da atual situação do país, que faz com que as expectativas dos investidores diminuam, o PIB-M tende a continuar crescendo.

Diante dos resultados obtidos pode-se inferir que o crédito, em Januária-MG, tem relação significativa com o crescimento econômico, quando relacionado com o PIB-M do município.

5. REFERÊNCIAS

ACI/CDL. **Apresentação Município de Januária-MG**. Disponível em: <<http://cdljanuaria.com.br/page/redacao/januaria.pdf>>. Acesso em: 06/2010.

BACHTOLD, A.; SOUZA, G.P. O impacto do crédito na economia de catarinense: uma tentativa de mensuração com base no período de 2004 a 2012. **Vii Encontro de Economia Catarinense**, Florianópolis. Disponível em: <<http://apec.pro.br/anais-dos-eventos/vii-encontro-de-economia-catarinense/>>. Acesso em: 05/2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Circular nº 1273 de 29.12.1987**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/circ/1987/pdf/circ_1273_v1_o.pdf>.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estatística Bancária Mensal Por Município, ESTBAN**. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/fis/cosif/estban.asp>>.

BRESSER-PEREIRA, L.C. **O Conceito Histórico De Desenvolvimento Econômico**. Fundação Getúlio Vargas. Versão de 2 de março de 2006. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2006/06.7conceitohistoricodesenvolvimento.pdf>>.

CARVALHO, A.G. Desenvolvimento Financeiro e Crescimento Econômico. Documentos Técnicos Científicos. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 33, n. 4, p. 694-715, 2002.

CARVALHO, F.J.C. Uma Contribuição ao Debate em torno da Eficácia da Política Monetária e Algumas Implicações para o Caso do Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 25, n. 4 (100), p. 323-336, 2005.

CHINELATO NETO, A.; D.Sc. Universidade Federal de Viçosa, dezembro de 2007. **Relações entre Crédito e Crescimento Econômico no Brasil, 2000 a 2006**. Orientador: João Eustáquio de Lima. Co-orientadores: Marcelo José Braga e Marília Fernandes Maciel Gomes. Disponível em: <<http://locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/106/texto%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

CRUZ, E.C. **A lei Robin Hood e o desenvolvimento dos municípios do Vale do Jequitinhonha**/Eduardo Cabral da Cruz. - 2016. 97 f.: il. Orientador: Lucimar Antônio Cabral de Ávila. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis.

FIALHO, T.M.M.; CORDEIRO, L.M.C.; REIS, S.M. Efeito do desenvolvimento do sistema financeiro sobre a renda *per capita* em minas gerais. **XV Seminário sobre a Economia Mineira. Economia, História e Políticas Públicas**. Diamantina. CEDEPLAR, agosto, 2012. Disponível em: <<http://diamantina.cedeplar.ufmg.br/2012/arquivos/EFEITO%20DO%20DESENVOLVIMENTO%20DO%20SISTEMA%20FINANCEIRO.pdf>>.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, L.C. **O mercado de crédito e o crescimento econômico brasileiro sob os efeitos da crise financeira internacional de 2008**. Monografia.UFSM, 2015.

GRASSI, R.A.; ARAÚJO, R.F. Sistema Financeiro, Crescimento Econômico e Desigualdades Regionais no Espírito Santo: Uma Análise Espacial para os Municípios. **Revista de Desenvolvimento Econômico**. Ano XV nº 28 dezembro de 2013 Salvador, BA. 28-45.

GUJARATI, D.N. **Econometria básica**. Porto Alegre: Mc Graw Hill, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, IBGE. Disponível em: <http://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/frm_urb_rur.php?codigo=313520>. Acesso em: 2010.

KASMIER, L. **Estatística aplicada à administração e a economia**. Porto Alegre: Brookman, 2007.

LADVOCAT, M.; FERREIRA, K.C. Desenvolvimento financeiro e crescimento econômico. **Revista Economia e Desenvolvimento**, v. 14, n. 1, p. 140-155, 2015.

LEVINE, R. Financial development and economic growth: view sand agenda. **Journal of Economic Literature**, n. 35, 1997.

MARTINS, G.D.A. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2014.

MATOS, O.C. **Desenvolvimento do Sistema Financeiro e Crescimento Econômico no Brasil: Evidências de Causalidade**. Banco Central do Brasil, trabalhos para discussão 49, setembro de 2002. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/wps49.pdf>>.

OLIVEIRA, L.H.R. **Mercado de Crédito: a importância do mercado de crédito para a economia brasileira**. Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS). Minas Gerais, [2013]. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/mercado-de-creditoa-importancia-do-mercado-de-credito-para-a-economia-brasileira/5946/>>.

PESSOA, F.M.C. **Crescimento econômico, desenvolvimento financeiro e transferência de recursos via intermediação financeira: a experiência brasileira** / Felipe de Moraes Cangussu Pessoa, Viçosa, MG, Tese, 2015.

PIRES, M.C.C. **Crédito e Crescimento Econômico: Evidências para os Municípios Brasileiros**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. 2006, Brasília. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/criterioecrescimento.pdf>>.

PLANO CONTÁBIL DAS INSTITUIÇÕES DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL - COSIF. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/htmls/cosif/default.asp>>.

SILVA, E.N.; PORTO JR., S.S. Sistema financeiro e crescimento econômico: uma aplicação de regressão quantílica. **Economia Aplicada**, v. 10, n. 3, p. 425-442, 2006.

TAQUES, F.H.; et al. Crescimento Econômico e Mercado de Crédito: Evidências empíricas para os estados brasileiros. **X ENCONTRO DE ECONOMIA BAIANA, FINANCIAMENTO DO DESENVOLVIMENTO** – set. 2014. 736-752.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB. Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico – CDT. Laboratório de Tecnologias da Tomada de Decisão – LATITUDE.UnB. **Termo de Cooperação/Projeto: Acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT e MJ/SE**. Registro de Identidade Civil Replanejamento e Novo Projeto Piloto. Documento: RT Limitações de Acesso ao Crédito. Outubro/2015.

VERNIER, L.D.S.; ALVIM, A.M.; BAGOLIN, I. P. **Capital humano e crédito bancário na análise do crescimento econômico para os municípios do rio grande do sul**. In: Encontro de Economia Gaúcha, 2012, Porto Alegre. 6º Encontro de Economia Gaúcha, 2012.

Capítulo 8

CUSTOS LOGÍSTICOS DE TRANSPORTE DA SOJA: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO GOIANA DESTINADA À EXPORTAÇÃO

Mariana Becker¹, Wendel Batista Cardoso Celestino¹, Saulo Henrique Alves dos Santos¹ e Ieso Costa Marques^{1,2}

1. Universidade Estadual de Goiás, Goiás, Brasil.

2. Universidade Estadual de Goiás e UniEVANGÉLICA, Goiás, Brasil.

RESUMO

O complexo soja (grão, farelo e óleo) é o maior responsável pelos saldos positivos na balança comercial do agronegócio brasileiro e goiano. O grão destinado à exportação é majoritariamente transportado em rodovias. Este modal é o mais oneroso, não tem regularidade de manutenções e não é adequado às grandes distâncias percorridas no país. O uso também dos modais de transporte ferroviário e hidroviário, em conjunto com o rodoviário (intermodalidade) é uma importante ferramenta para alavancar a competitividade brasileira no setor agrícola mundial. Este trabalho visou comparar diversas formas de escoamento da produção de soja no estado goiano com destino às exportações, com origem na cidade de Jataí/GO destinada ao Porto de Santos/SP. A metodologia é do tipo pesquisa bibliográfica e coleta de dados e relacionou os valores de frete a partir de três rotas: somente rodoviária (rota 1), rodoviária-ferroviária (rota 2) e rodoviária-hidroviária-rodoviária (rota 3) com o valor médio de venda da soja no ano de 2016, observando então o impacto do custo de transporte somado aos custos portuários na produção agrícola. O resultado de quase 28% para a rota 1, 26,31% para a rota 2 e 23,59% para a rota 3 mostra que a intermodalidade é uma alternativa ao modelo de transporte atual. Este trabalho corrobora inúmeros outros realizados no Brasil. Há necessidade de concretizar os planejamentos logísticos governamentais, para que novas e melhores rodovias, ferrovias e hidrovias se tornem de uso frequente para o carregamento de grãos brasileiros destinados à exportação, elevando a competitividade brasileira.

Palavras-chave: Intermodalidade, Escoamento da Soja e Logística do Agronegócio.

ABSTRACT

The soybean complex (grain, bran and oil) is the main responsible for positive balances in the Brazilian and Goiás agribusiness trade balance. The grain destined for export is mostly transported on highways. This modal is the most expensive, does not have regular maintenance and is not suitable for the great distances traveled in the country. The use of rail and waterway transport modalities, together with road transport (intermodality), is an important tool to leverage Brazilian competitiveness in the global

agricultural sector. This work aimed at comparing several forms of outflow of soybean production in the Goian state for export, originating in the city of Jataí / GO destined for the port of Santos / SP. The methodology is a bibliographical search and data collection, and the freight values are updated from three routes: only road (route 1), road-rail (route 2) and road-waterway-road (route 3) with the value Average soybean sales in 2016, thus observing the impact of transport costs added to port costs on agricultural production. The result of 27.68% for route 1, 26.31% for route 2 and 23.59% for route 3 shows that intermodality is an alternative to the current transport model. This work corroborates countless others carried out in Brazil. There is a need to implement governmental logistical plans so that new and better highways, railways and waterways become frequent use for the loading of Brazilian grains destined for export, raising Brazilian competitiveness.

Keywords: Intermodality, Soybean Flow and Logistics of Agribusiness.

1. INTRODUÇÃO

A cultura da soja tem se destacado na valorização do agronegócio brasileiro, participando, até julho de 2016, em cerca de 38% do total de exportações segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

O estado de Goiás não fica em desvantagem na produção agrícola nacional, contribuindo de maneira significativa para o volume do complexo soja exportado principalmente para a China. Dados do Instituto Mauro Borges destacam a soja como maior produto em valor comercial exportado até a metade do ano de 2016, com 197,717 milhões de dólares em relação ao total de produtos exportados, mantendo a 11ª posição no ranking nacional de 2016 e colaborando para manter a balança comercial do estado positiva.

A soja brasileira destinada à exportação, como os dados citados acima, é levada aos portos marítimos principalmente pelas rodovias. Este modo de escoamento agrega altos custos logísticos para a soja produzida nacionalmente, pois na maioria das vezes são consideradas precárias e atravessam grandes distâncias.

Este tipo de transporte tem mostrado que os custos logísticos para a exportação a soja brasileira chegam a 17% do valor exigido para se produzir o grão (ALBUQUERQUE, 2014). A análise de como outras modalidades de transporte no Brasil reduziriam de forma importante os custos logísticos detém-se em comparar dados de valores gastos com transporte da soja, para cada modal existente utilizado para este fim (rodoviário, ferroviário e hidroviário).

O modal rodoviário é o que apresenta menor custo para sua implantação, porém precisa ter manutenção regular, o que não ocorre de maneira frequente no Brasil, encarecendo os consertos nos veículos de transporte e tornando demorado o escoamento da produção pelas grandes distâncias que são percorridas (VENCOVSKY, 2011).

O modal ferroviário tem alto custo para ser implantado, porém seu custo fixo é relativamente baixo e o volume de carga transportado é grande. A grande vantagem do outro modelo, o hidroviário, está nas grandes porções de cargas que podem ser levadas de uma só vez (VENCOVSKY, 2011).

Por ser a soja uma *commodity*, ou seja, depende do mercado internacional para estabelecer seu preço, e também por ser um produto de baixo valor agregado, todas as condições de infraestrutura já citadas anteriormente contribuem para um alto impacto da logística de transporte no rendimento dos produtores desse produto agrícola. Este trabalho visou colocar em disposição da comunidade acadêmica, produtores rurais e empresários regionais um comparativo de custo logístico de transporte em relação ao custo de venda da soja em grão, transportada a granel. A metodologia envolveu uma pesquisa bibliográfica inicial para levantamento de dados produtivos da soja em grão e valores de frete disponibilizados de maneira confiável e regular em meios de comunicação *on line*. Também foram obtidas informações diretas do mercado de transportes que utilizam a intermodalidade e por *email*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DADOS ECONÔMICOS DA EXPORTAÇÃO DA SOJA

A cultura da soja (*Glycine max*) é amplamente utilizada nos cultivos agrícolas anuais no Brasil. É uma planta de baixo porte e que forma seus grãos em vagens. Estes grãos são ricos em extração de óleo vegetal, que serve para a alimentação.

Outros usos dos produtos do complexo soja são o farelo e o grão em si, sendo estes também cargas exportadas que compõem a gama variada do agronegócio brasileiro e elevam a competitividade (PONTES et al., 2009).

Os maiores produtores mundiais de soja são, em primeiro lugar os EUA, em segundo o Brasil e em terceiro a Argentina. A Argentina se destaca por questões técnicas de produção, pois suas áreas produtoras não encontram grandes problemas e gastos com controle de pragas e doenças relativos à cultura (REIS et al., 2008).

Os EUA, por sua vez, ganham por sua infraestrutura de transportes e pelas altas tecnologias produtivas utilizadas, pois possuem uma extensa malha ferroviária e hidroviária que diminuem os custos com transporte da produção colhida (REIS et al., 2008).

O Brasil está em 3º lugar (REIS et al., 2008), e a cultura da soja tem se destacado na valorização do agronegócio brasileiro, participando, até julho deste ano, em cerca de 38% do total de exportações segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, observados na Figura 1:

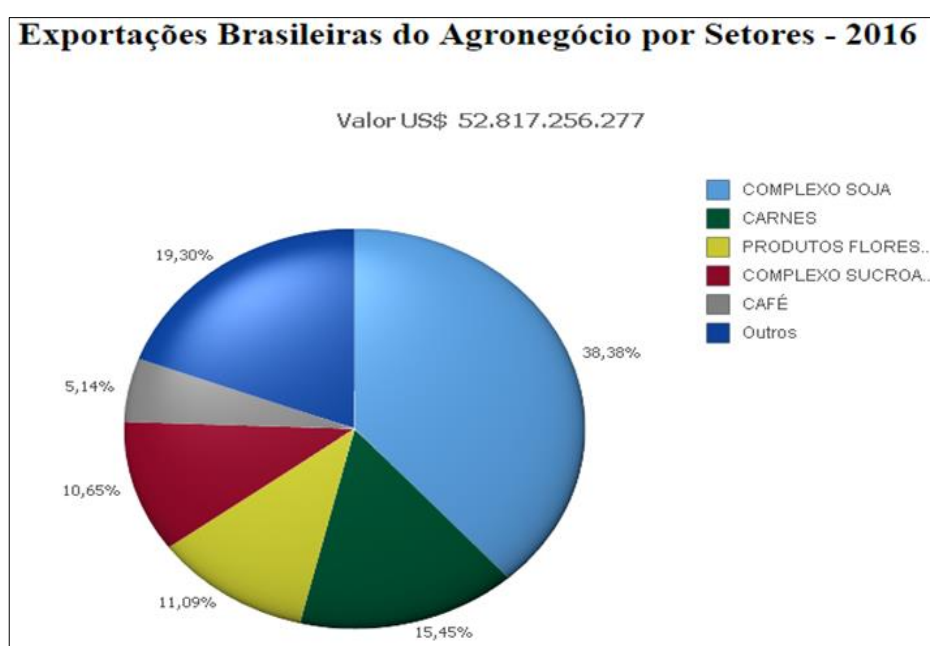


Figura 1. Exportações Brasileiras do Agronegócio por Setores. Dados de janeiro a julho de 2016. Fonte: MAPA (2016).

Outros dados de julho de 2016, de uma análise conjuntural feita pelo CEPEA – Centro de Estudos avançados em Economia Aplicada/ESALQ, mostra que o Brasil já enviou 44,35 milhões de toneladas para exportação, volume considerado recorde para o período. Mesmo com a desvalorização do dólar em julho, o preço médio pago pelo grão foi de R\$ 82,37 para cada saca de 60 kg (4,9% superior ao do mês anterior).

O estado de Goiás não fica em desvantagem na produção agrícola nacional, contribuindo de maneira significativa para o volume do complexo soja exportado principalmente para a China.

Diversos trabalhos e órgãos levantaram dados durante consecutivos anos sobre os municípios goianos produtores de soja em grão e que destinam sua produção majoritariamente à exportação. O destaque vai para a região sudoeste de Goiás, composta pelos municípios de Caiapônia, Chapadão do Céu, Jataí, Mineiros, Montividiu, Paraúna e Rio Verde (JUNIOR; SOUZA, 2013).

É importante ressaltar, a partir da figura 1, a seguir, e de trabalhos publicados, que a região centro-oeste do Brasil merece ser citada como grande produtora de soja e que tem como um dos principais gargalos a movimentação e armazenagem de seus produtos. Por estar distante dos portos sofre frequentemente com as rodovias e suas más condições de rodagem.

Em 2015, o IBGE lançou os dados das Produções Agrícolas Municipais, e dentre os maiores produtores nacionais está o estado goiano, e a cidade de Jataí aparece dentre as 10 cidades com maior produção da soja em grão, como está colocado na Figura 2:

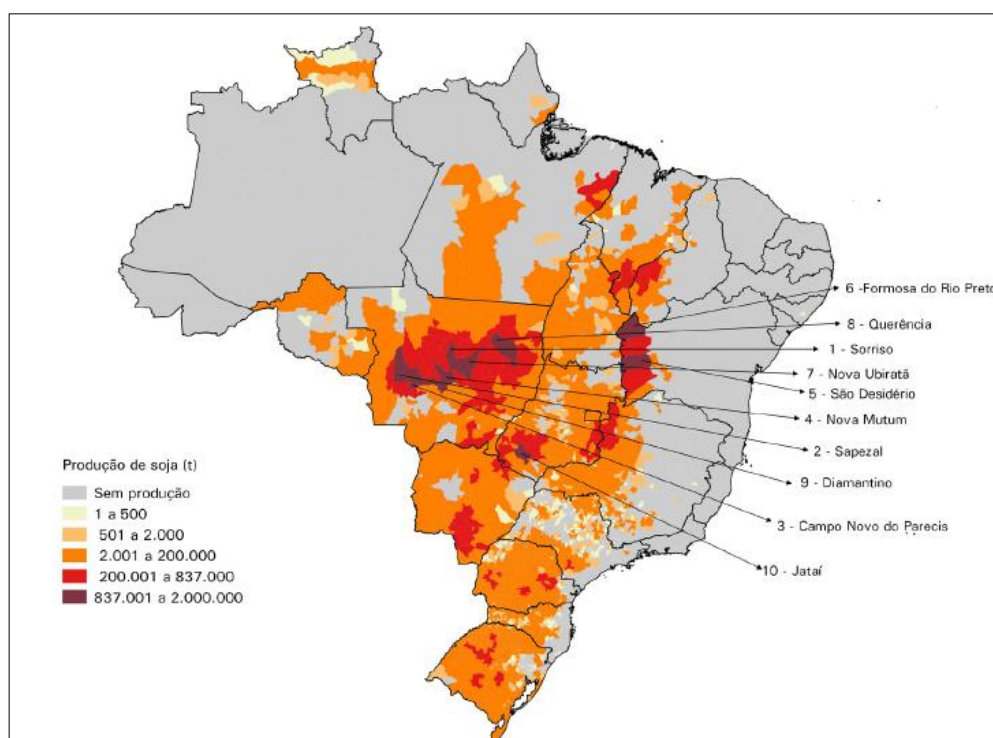


Figura 2. Produção de soja (em grão), com destaque para os 10 principais municípios produtores.

Fonte: IBGE (2015).

Dados do Instituto Mauro Borges destacam a soja como maior produto em valor comercial exportado até a metade do ano de 2016 em Goiás, com 197,717 milhões de dólares em relação ao total de produtos exportados, mantendo a 11ª posição no ranking nacional de 2016 e colaborando para manter a balança comercial do estado ser positiva (IMB, 2016).

A Figura 3, a seguir mostra o comparativo entre os principais países que importam produtos brasileiros, com dados do ano de 2016. A China se destaca entre eles, e o produto mais carregado que chega até este país é o de origem no complexo soja, com participação de 36% dentre os principais produtos exportados. Em segundo lugar aparece o complexo minério (19,59%) e em terceiro o complexo carne, com 19,3% (IMB, 2016).



Figura 3. Estado de Goiás: Exportação por países de destino – 2016.
Fonte: MDIC (IMB, 2016 - Adaptado).

2.2 INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA

Para explicitar melhor o modo como este grão é exportado através dos principais portos marítimos brasileiros, traz-se aqui a definição da Logística e de suas atividades. A logística é uma rede de atividades que envolve informações e provimento de insumos para a produção de um certo produto. Existem três atividades que são consideradas primárias: Transporte, Manutenção de Estoques e Processamento de Pedidos.

A armazenagem temporária é um importante ponto de ligação entre as vias de transporte e essencial na chegada dos produtos nos portos, até que seja efetivado o carregamento para exportação. Por isso também é um enorme gargalo.

A região centro-oeste possui 35% da capacidade estática de armazenagem no Brasil e o estado de Goiás detém 24% desta taxa regional (Figura 4). Não é um nível satisfatório para o estado e muito menos para a região, devido à alta taxa de produtividade e de áreas cultivadas principalmente nos estados goiano e mato-grossense (ESALQ-LOG, 2015).

Em relação ao déficit de armazenagem, em 2015 o Grupo de Pesquisa e Extensão em Logística Agroindustrial da ESALQ (ESALQ-LOG) observou por meio de estudos que Goiás apresenta aproximadamente 40%.

As regiões produtoras mais distantes dos portos muitas vezes não contam com este tipo de estrutura em quantidade suficiente, dificultando o trabalho dos veículos que transportam e tornando maiores as chances de prejuízo na qualidade do produto exportado, haja vista sua perecibilidade (FERRARI, 2006).

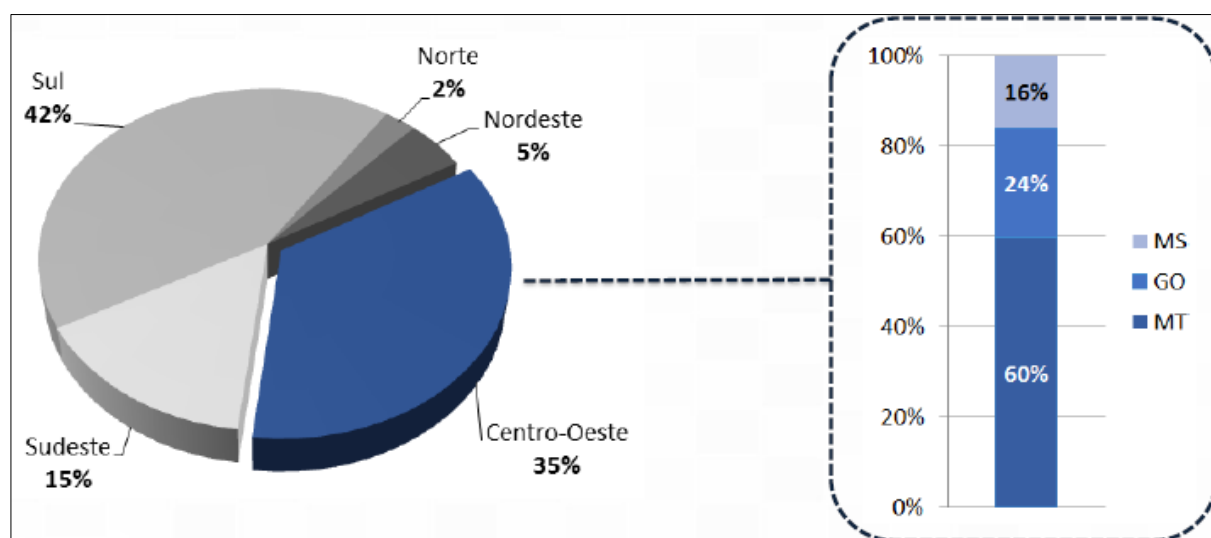


Figura 4. Distribuição da capacidade estática de armazenagem.

Fonte: CONAB (ESALQ-LOG, 2015).

O transporte é considerado o fragmento mais importante dentro de toda a estrutura logística na comercialização de um produto (BALLOU, 2006). Existem, para os produtores da soja, inúmeros desafios neste quesito, pois as vias e modelos de uso frequente de transporte brasileiros são precários e em pouca quantidade considerando a extensão do território nacional. Para a produção da soja no campo, tornaremos

relevante neste trabalho a Logística de Transporte do grão produzido ao final da safra para fins de exportação, haja vista este ser um dos pontos de maior custo e preocupação para os produtores e fator importante por ser uma *commodity*.

O modo como a produção é escoada no país é em que se tem a maior agregação de custos logísticos para a soja produzida nacionalmente. No Brasil a maior parte do transporte de produtos agrícolas é feita através de rodovias, na maioria das vezes consideradas precárias e que atravessam grandes distâncias (cerca de 1000 km no Brasil e nos EUA e 300 km na Argentina – LUZ, 2016).

Esse tipo de transporte tem mostrado que os custos logísticos para a exportação a soja brasileira chegam a 17% do valor exigido para se produzir o grão (ALBUQUERQUE, 2014). Na Figura 5, abaixo, pode-se observar um comparativo entre a porcentagem de cada modal usado nos três maiores exportadores da soja. Percebe-se, portanto, um dos motivos dos Estados Unidos da América ocupar a 1ª posição, em que se usa em maior escala dentro do país o modal hidroviário, cujas vantagens estão descritas a seguir.

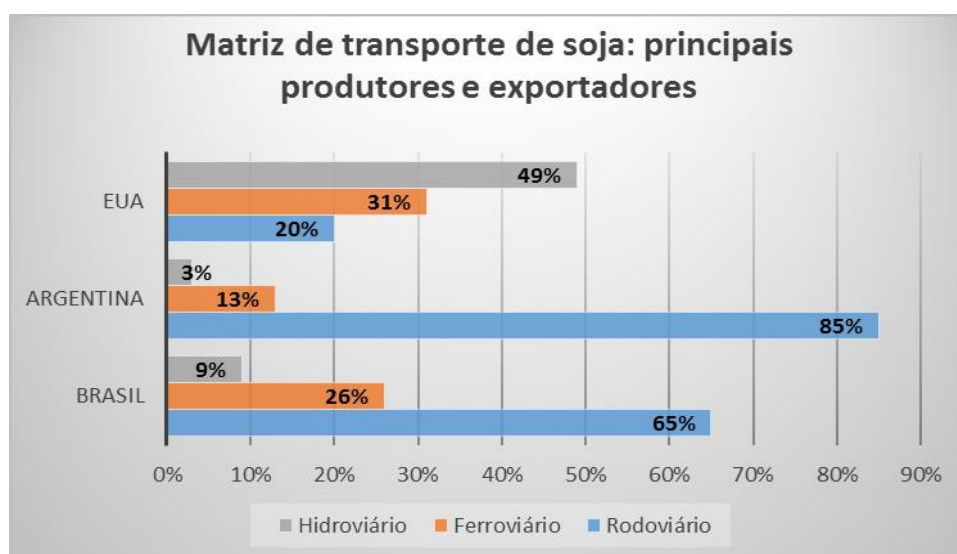


Figura 5. Utilização dos modais de transporte dos maiores produtores mundiais de soja e quilometragem percorrida.
Fonte: CNT (LUZ, 2016 - Adaptado).

Cada um dos modais existentes tem uma faixa de distância percorrida considerada adequada a fim de não sobrecarregar os custos logísticos. Para o ferroviário indica-se de 500 a 1200 quilômetros e o hidroviário para rotas acima de 1200 km.

Para utilizar o rodoviário, que tem como principal vantagem ser um caminho versátil (“capilaridade”) das áreas produtoras até os pontos de armazenamento ou de concentração de cargas nos portos, a máxima quilometragem recomendada é de 500 km (VENCOVSKY, 2011). Além das grandes distâncias percorridas pelos veículos de grandes cargas em rodovias no Brasil, outro fator que onera ainda mais os custos produtivos e a competitividade da soja são as más condições das vias.

A análise de como outras modalidades de transporte no Brasil reduziriam de forma importante os custos logísticos detém-se em comparar dados de valores gastos com transporte da soja, para cada modal existente e utilizado para este fim (rodoviário, ferroviário e hidroviário).

O modal rodoviário é o que apresenta menor custo para sua implantação, porém precisa ter manutenção regular, o que não ocorre de maneira uniforme no Brasil, encarecendo os consertos nos veículos de transporte e tornando demorado o escoamento da produção (VENCOVSKY, 2011).

O modal ferroviário tem alto custo para ser implantado, porém seu custo fixo é relativamente baixo e o volume de carga transportado é grande. A grande vantagem do outro tipo, o hidroviário, está nas grandes porções de cargas que podem ser levadas de uma só vez. Outras vantagens dos modais podem ser observadas no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1. Vantagens dos modais utilizados no Brasil.

ATRIBUTOS	BARCO	TREM	CAMINHÃO
Peso morto por tonelada transportada	350 kg	800 kg	700 kg
Força de tração – 1 CV arrasta sobre	4000 kg	500 kg	150 kg
Energia: 1 kg de carvão mineral leva 1 tonelada	40 km	20 km	6,5 kg
Investimentos para transportar mil toneladas, em milhões de U\$\$	0,46	1,55	1,86
Quantidade de equipamentos para transportar mil toneladas	1 empurrador e 1 balsa	1 locomotiva e 50 vagões	50 cavalos mecânicos e 50 reboques
Distância (km) percorrida com 1 litro de combustível e carga de 1 tonelada	219 km	86 km	25 km
Vida útil em anos de uso	50	30	10
Custo médio (R\$/km) tonelada por km transportado	0,009	0,016	0,056

Fonte: AFONSO (2006).

Por ser a soja uma *commodity*, ou seja, depende do mercado internacional para estabelecer seu preço, e também por ser um produto de baixo valor agregado, todas as condições de infraestrutura já citadas anteriormente contribuem para um alto impacto da logística de transporte no rendimento dos produtores.

Aproximadamente metade da soja produzida no Brasil é exportada, logo o comércio exterior é importante na comercialização da soja brasileira, propondo-se, neste trabalho, uma análise sobre os custos logísticos.

Pretende-se demonstrar quais outros modais de transporte de grãos, além do rodoviário, na intermodalidade, seriam interessantes ao quesito valor pago pelos produtores em detrimento do custo total produtivo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia para chegar ao valor do impacto custo de transporte no escoamento da soja goiana se baseou em três pontos principais: obter dados de fretes (rodoviário, hidroviário e ferroviário) por tonelada e por quilômetro; obter uma média do preço de venda do grão de soja em um certo período; e relacionar os dois primeiros de maneira simples e objetiva para que os produtores e empresas produtoras também consigam de forma simples fazer os cálculos para um período desejado.

A primeira etapa deste trabalho consistiu em levantar dados a partir de pesquisa bibliográfica, sobre a produção de soja no Brasil, estado de Goiás e município de Jataí (que foi o maior produtor do estado no decorrer de vários anos), em dados publicados *on line* em artigos e em sites governamentais, que continham uma base de informações acessíveis e regularmente divulgadas.

Diferentes levantamentos mostraram que o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA/ESALQ) obtém seus boletins mensais com fontes claras, explicativas e confiáveis. Diariamente, são recolhidas informações do preço de comercialização da soja brasileira, em grão, do tipo exportação, usado o dólar americano por saca de 60 kg como unidade de medida oficial.

Os agentes consultados na pesquisa são os produtores, as cooperativas, trading companies e corretores consultados diariamente na praça de comercialização, entre outros. O produto é o posto no porto de Paranaguá, nas chamadas condições DAP

((Delivered at Place) no pátio ou FAS (Free Alongside Ship) em armazéns que vão repassar a carga para navios que serão encarregados de exportação somente (CEPEA, 2017).

As amostras de preços consultados são submetidas a análise de coeficiente de variação e desvio-padrão (procedimentos estatísticos) e é feita então uma média dos preços de comercialização da soja comercializada no porto de Paranaguá (CEPEA, 2017).

Apesar dos valores serem informados e coletados a partir somente do porto de Paranaguá-PR, eles ainda são os mais claramente e regularmente divulgados via *on line*. Utilizou-se desta fonte os dados de custo de venda do grão de soja, a partir de uma média entre os meses de janeiro e dezembro de 2016, obtidos nos documentos denominados pelo centro de estudos de “Agromensais”.

Dentro dos custos logísticos que envolvem a exportação de um produto, temos, basicamente, o custo de transbordo, os custos portuários e custo de transporte da carga. O transbordo ocorre quando do uso da intermodalidade, para transferir a carga dos veículos rodoviários aos vagões de trens ou barcaças de navios de transporte, e vice-versa. Neste trabalho não há dados deste custo, devido à falta de confiabilidade e divulgação de informações.

O custo de elevação está contabilizado dentro dos custos portuários e é outro fator importante a ser incorporado nos cálculos logísticos, e que consiste no recebimento, movimentação e armazenagem das cargas dentro dos armazéns dos portos.

A partir de informações diretas do mercado de transporte de soja para exportação no Porto de Santos (porto que segundo informações diretas, tem maior recebimento de soja para exportação), tem-se atualmente o custo de elevação de U\$\$ 11,50/t, e considerando o valor do dólar fechado em 31/01/2017, que foi de RS 3,15, o custo ficará em R\$ 36,23 por tonelada.

Outro custo importante a ser considerado nos contratos de produtos destinados à exportação é a entrega de 0,5% a mais no volume total da carga para gerar o BL – documento de embarque em que se certifica que o capitão do navio reconhece a carga transportada (CODESP, 2013).

Ainda sobre os valores cobrados nos portos marítimos, a carga a granel movimentada no container, que suporta até 27 toneladas, gera um custo total de

aproximadamente R\$ 4000,00 (capatazias, THC e liberação do BL). Portanto, para cada tonelada, temos o custo de R\$ 148,15.

Os valores de frete rodoviário foram adquiridos do Sistema de Informações de Fretes (SIFRECA), elaborados e divulgados pela ESALQ-LOG/USP. Esses são calculados entre cidades variadas, conforme os dados são obtidos semanalmente.

Uma das unidades informadas é em reais por tonelada e quilômetro (R\$/t.km), que será a adotada de forma padronizada neste trabalho. Os valores médios informados para o ano de 2016, na rota rodoviária Jataí-Santos, estão colocados no quadro a seguir:

Quadro 2. Dados de frete rodoviário obtidos em 2016 entre as cidades de Jataí-GO (origem) e Santos-SP (destino).

ANO	MÊS	PRODUTO	ORIGEM	UF	DESTINO	UF	R\$/T.KM
2016	Fevereiro	Soja	Jataí	GO	Santos	SP	0,1592
2016	Abril	Soja	Jataí	GO	Santos	SP	0,1806
2016	Maio	Soja	Jataí	GO	Santos	SP	0,1437
2016	Junho	Soja	Jataí	GO	Santos	SP	0,1605
2016	Julho	Soja	Jataí	GO	Santos	SP	0,01626

Fonte: SIFRECA (ESALQ-LOG/USP).

Os custos de fretes das modalidades ferroviária e hidroviária, utilizadas neste trabalho, foram retirados de uma publicação feita pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA (2014), que elaborou um texto com base nos dados divulgados pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ e que estão expressos na figura 1 a seguir:

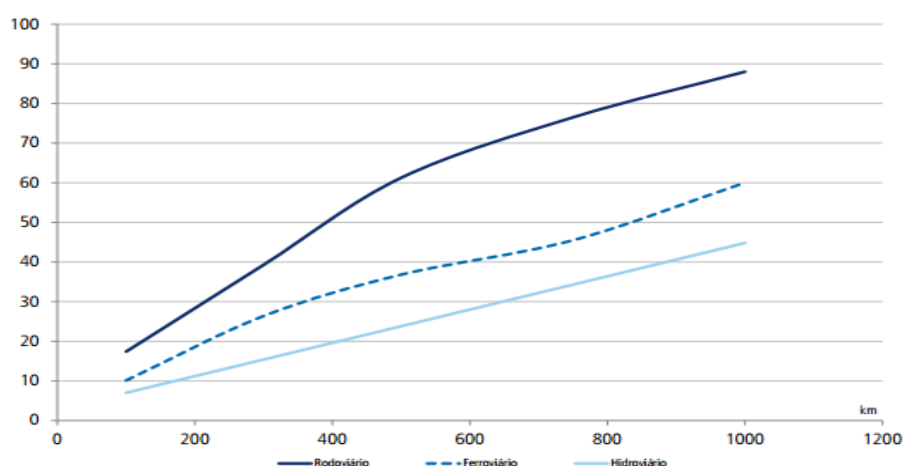


Figura 1. Fretes para transporte de granel sólido agrícola, por modal (em R\$/t).

Fonte: ANTAQ (IPEA, 2014).

Para padronizar as rotas de análise multimodais, escolheu-se como origem a cidade de Jataí, que aparece no ano de 2015 como uma das maiores produtoras de grão de soja destinados à exportação, tanto no estado de Goiás (1º lugar no ranking estadual de 2015) como no Brasil (IBGE, 2015) e conforme estimativas deve permanecer em destaque nas próximas safras.

As rotas de transporte à granel do grão de soja, entre os locais de origem e destino considerados, serão as seguintes: somente rodoviária (Rota 1), rodoviária-ferroviária (Rota 2) e rodoviária-hidroviária-rodoviária (Rota 3).

Após obtidos os valores totais dos custos logísticos de transporte (somatório do frete de cada modal, movimentação no container e elevação no porto em cada rota), faz-se uma comparação em porcentagem da parcela de participação destes valores com o preço médio de venda obtido.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A fonte de dados de frete rodoviário (SIFRECA) informou valores médios mensais em alguns meses em que foi possível a obtenção dos dados conforme regulamento próprio. A média anual que nos interessa neste trabalho se estabeleceu em R\$ 0,161/t.km (média aritmética dos cinco meses em que se tem os dados de 2016).

O texto publicado pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) informou valores de fretes considerando distâncias relativas percorridas. Optou-se pela distância referência de 600 km, em que os valores são R\$ 29,00/t e R\$ 40,00/t, para os fretes hidroviário e ferroviário, respectivamente. Convertendo-os para a unidade padronizada neste trabalho, para fins de melhor comparação, tem-se R\$ 0,048/t.km (hidroviário) e R\$ 0,067/t.km (ferroviário) (IPEA, 2014).

Os relatórios mensais sobre o produto da soja, observado o Indicador Paranaguá ESALQ/Bm&FBovespa (CEPEA/ESALQ), foi a fonte utilizada para o cálculo do valor médio de venda do grão de soja durante o ano de 2016. A tabela 1, abaixo, mostra os valores divulgados em reais por saca de 60 kg:

Tabela 1. Preços médios mensais e média anual da soja no ano de 2016.

MÊS	PREÇO DE VENDA (R\$/SC)
Janeiro	78,46
Fevereiro	73,32
Março	69,95
Abril	73,42
Maio	82,29
Junho	90,54
Julho	82,84
Agosto	77,57
Setembro	76,14
Outubro	73,93
Novembro	74,90
Dezembro	74,71
Média:	77,34

Fonte: Agromensal (janeiro-dezembro) - CEPEA/ESALQ.

É importante ressaltar que os valores anteriores estão caracterizados para cada saca de 60 kg do grão de soja. Cada tonelada (1000 kg) apresenta aproximadamente 16,67 sacas de 60kg. Logo, para o ano de 2016, o valor médio de venda se fixou em R\$ 1289,26/t, valor este que será a referência para a comparação de custos.

Uma melhor visualização da variação de preços foi divulgada também pelo CEPEA em seu boletim Agromensal de dezembro de 2016, na figura 2 mostra a evolução do Indicador da Soja CEPEA/ESALQ – Paraná:

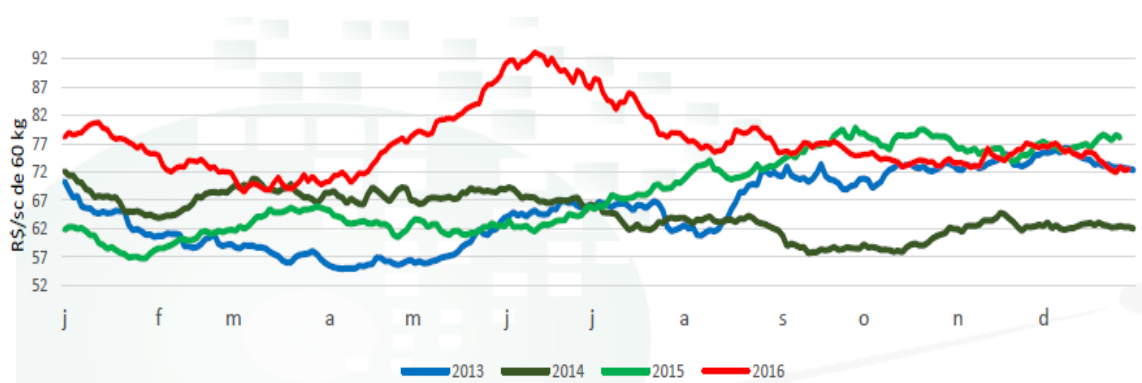


Figura 2. Evolução do Indicador da soja CEPEA/ESALQ – Paraná.

Fonte: Cepea-Esalq/USP (Valores nominais à vista, média ponderada de cinco regiões do PR: Paranaguá, Ponta Grossa, norte, oeste e sudoeste, no mercado disponível).

Usando a ferramenta *Google Maps* (08/03/17), obtém-se a distância por via somente rodoviária (rota 1) entre Jataí-GO e o Porto marítimo de Santos-SP, que é de 1071 quilômetros, considerando a menor rota disponível (via Rod. Euclides da Cunha).

Na rota 2, a soja sai da cidade de Jataí por meio rodoviário e percorre 745 km (*Google Maps*, 08/03/17). Ocorre então o transbordo para os vagões do trem no porto seco em Pederneiras-SP, percorrendo mais 520 km por ferrovia (CARAMURU, 2009), desembarcando diretamente no Porto de Santos.

Na rota 3, a carga primeiramente percorre 199 km (*Google Maps*, 08/03/17) em rodovia até ser repassada ao transporte hidroviário no município de São Simão-GO, que abrange 754 km (CARAMURU, 2009) pela Hidrovia São Simão-Tietê. Ao chegar em Anhembi-SP, volta ao caminho por rodovia até o destino final, por mais 320 km (CARAMURU, 2009).

Todos os custos de fretes parciais e totais de cada rota multimodal analisada estão dispostos na Tabela 2, a seguir, a fim de sistematizar todos os dados colocados até aqui úteis os cálculos:

Tabela 2. Valores de fretes rodoviário, hidroviário e ferroviário para as três rotas analisadas, de acordo com as quilometragens anotadas e valor total referente a carga de uma tonelada.

ROTAS	KM	FRETE (R\$/T.KM)	FRETE (R\$/T)	ELEVAÇÃO + MOVIMENTAÇÃO (R\$/T)	TOTAL
1 (R ¹)	1071	0,161	172,43	36,23 + 148,15	R\$ 356,81/t
2 (R-F ²)	745 + 520	0,161 + 0,067	119,95 + 34,84	36,23 + 148,15	R\$ 339,17/t
3 (R-H ³ -R)	199 + 754 + 320	0,161 + 0,048 + 0,161	32,04 + 36,19 + 51,52	36,23 + 148,15	R\$ 304,13/t

¹R: rodoviário; ²F: ferroviário; ³H: hidroviário.

Fonte: Elaboração própria (2017).

Observando unicamente a rota 1, o valor total do frete se estabeleceu em R\$ 356,81/t por tonelada de grãos transportados. O valor de venda da soja considerado é de R\$ 1289,26/t. Logo, relativo a este, o custo logístico correspondeu a 27,68%, valor considerado significativo. Na rota 2, realizada via rodoviária e ferroviária, calculou-se que 26,31% de todo o custo de venda foi a participação dos gastos relativos ao transporte, porto e transbordo da rodovia para o vagão do trem na rota ferroviária.

A rota 3, que envolve via rodoviária e hidroviária, e novamente a hidroviária para se chegar ao destino final (Porto de Santos) chegou a um valor total de custo logístico de R\$ R\$ 304,13/t por tonelada de carga. Em relação ao preço de venda, R\$ 1289,26, o transporte representou cerca de 23,59%.

Esses valores obtidos, todos maiores que 20%, demonstram o quão oneroso é o custo logístico de transporte para o grão de soja levado aos portos à granel e em container. A comparação das três rotas analisadas indica claramente que o uso da intermodalidade pode reduzir o custo de transporte de produtos agrícolas nacionais.

Alguns outros custos portuários e de transbordo também se inserem no gasto logístico, e apesar de não estarem detalhados neste trabalho, pelo motivo de falta de informações, devem ser levados em conta nos cálculos para exportação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É preocupante e facilmente observável a relevância dos valores gastos com transporte da carga de soja à granel no país. Maiores investimentos primeiramente em infraestrutura de vias de transporte que visem à multimodalidade, que é o uso de variados tipos de veículos (caminhões/carretas, navios, trem) para carregar um mesmo produto, é o primeiro ponto a ser considerado para que o Brasil possa ser mais competitivo no ramo de exportações do complexo soja.

Se as vias rodoviárias forem devidamente implementadas nos locais onde ainda não existem e regularmente mantidas, os motoristas e empresas de transporte devem também cumprir o dever de colocar em circulação caminhões que não permitam tantas perdas nas rodovias durante o caminho percorrido, em boas condições de funcionamento, e com maiores investimentos em veículos de transporte que utilizem outra forma de carregamento que não somente à granel (*big bags* e contêineres, por exemplo).

O Plano Nacional de Logística e Transporte (2007) necessita colocar em prática a construção das ferrovias, modal que alavancaria de maneira significativa o preço de vários produtos agropecuários produzidos no Brasil, e tornaria o país um melhor exportador com ótimos preços competitivos no mercado internacional.

O estado de Goiás integra quatro dos sete setores logísticos brasileiros e é considerado um vetor Centro-Sudeste. Sendo assim, leva através de modais diferentes a grande carga de produtos agrícolas vindos além do seu território, como do Mato Grosso. A Ferrovia Transcontinental é o maior projeto que passará dentro dos limites do estado, porém sem previsão de início das obras, até o ano de 2016 (BASTOS, 2016).

O modal ferroviário ainda ganha destaque por ser mais útil e, portanto, competitivo nos preços internacionais de comercialização, no carregamento de minérios, em que o Brasil dispara na variedade de fontes e produtos e na exportação deles. Cerca de 26% do total de investimentos propostos futuramente do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) serão feitos em ferrovias (BASTOS, 2016).

Com relação ao modal hidroviário, as volumosas cargas de grãos nacionalmente produzidos e principalmente da soja, seriam transportadas de forma muito mais econômica e que colocaria esta *commodity* em melhor colocação na competição internacional de preços.

Os resultados obtidos neste trabalho corroboram outros citados e já feitos no Brasil, de forma a propor uma reavaliação do sistema de transporte mais utilizado e das suas condições.

É mais uma vez necessária a intervenção de políticas públicas que visem a efetivação dos planos de transporte e logística, com a implantação de modais de transporte mais baratos para grandes cargas, como as ferrovias.

O ideal no Brasil seria o uso da intermodalidade (rodovia-ferrovia, rodovia-hidrovia), para carregar produtos das mais diversas origens e transportá-los por diferentes vias conforme a carga e seu volume.

6. AGRADECIMENTOS

Ao Alexandre Lopes Pimentel, gerente agrícola da Vera Cruz Agropecuária LTDA, por inspirar os primeiros dados desta pesquisa.

À Claudirene Romero de Oliveira, pela prestatividade ao enviar os dados obtidos pelo Grupo de Pesquisa e Extensão em Logística Agroindustrial da ESALQ-LOG/USP.

7. REFERÊNCIAS

AFONSO, H.C.A.G. **Análise dos custos de transporte da soja brasileira**. Tese de Mestrado (Engenharia de Transportes) – Instituto Militar de Engenharia, Rio de Janeiro. 138p. 2006.

ALBUQUERQUE, C. **Logística custa 17% do preço da soja entregue em Paranaguá. Piracicaba: Sociedade, 2014.** Disponível em: <<http://www5.usp.br/50799/logisticacusta17doprecodasojaentregueemparanagua/>>. Acesso em: 20/08/2016.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

BECKER, M. **Dados de frete rodoviário 2016** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <marianabecker003@hotmail.com> em 17/01/2017.

BASTOS, L.S. A organização do agronegócio em Goiás: abordagens a partir do Plano Nacional de Logística e Transporte – PNLT. **Geosaberes**, v. 6, número especial 3, p. 492 - 505, 2016.

CARAMURU. **O transporte de grãos na Hidrovia Tietê-Paraná.** Seminário Internacional sobre Hidrovias. Brasil-Holanda. Brasília, 2009.

CEPEA, 2017. **Metodologia da soja ESALQ/BM&FBOVESPA – Paranaguá.** Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/metodologia/metodologia-da-soja-esalq-bm-fbovespa-paranagua.aspx>>. Acesso em: 13/05/2017.

CEPEA/ESALQ. **Agromensal: informações de mercado. Mês de referência: janeiro/2016.** Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/categoria/acessar/soja-janeiro-2016.aspx>>. Acesso em: 10/02/2016.

CEPEA/ESALQ. **Agromensal: informações de mercado. Mês de referência: fevereiro/2016.** Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/categoria/acessar/soja-fevereiro-2016.aspx>>. Acesso em: 09/03/2016.

CEPEA/ESALQ. **Agromensal: informações de mercado. Mês de referência: março/2016.** Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/categoria/acessar/soja-marco-2016.aspx>>. Acesso em: 12/04/2016.

CEPEA/ESALQ. **Agromensal: informações de mercado. Mês de referência: abril/2016.** Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/categoria/acessar/soja-abril-2016.aspx>>. Acesso em: 08/05/2016.

CEPEA/ESALQ. **Agromensal: informações de mercado. Mês de referência: maio/2016.** Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/categoria/acessar/soja-maio-2016.aspx>>. Acesso em: 15/06/2016.

CEPEA/ESALQ. **Agromensal: informações de mercado. Mês de referência: junho/2016.** Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/categoria/acessar/soja-junho-2016.aspx>>. Acesso em: 10/07/2016.

CEPEA/ESALQ. **Agromensal: informações de mercado. Mês de referência: julho/2016.** Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/agromensal/2016/07_julho/Soja.htm>. Acesso em: 23/08/2016.

CEPEA/ESALQ. **Agromensal: informações de mercado. Mês de referência: agosto/2016.** Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/categoria/acessar/soja-agosto-2016.aspx>>. Acesso em: 13/09/2016.

CEPEA/ESALQ. **Agromensal: informações de mercado. Mês de referência: setembro/2016.** Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/categoria/acessar/soja.aspx>>. Acesso em: 17/10/2016.

CEPEA/ESALQ. **Agromensal: informações de mercado. Mês de referência: outubro/2016.** Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/categoria/acessar/soja-1.aspx>>. Acesso em: 14/11/2016.

CEPEA/ESALQ. **Agromensal: informações de mercado. Mês de referência: novembro/2016.** Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/categoria/acessar/soja-2.aspx>>. Acesso em: 11/01/2017.

CEPEA/ESALQ. **Agromensal: informações de mercado. Mês de referência: dezembro/2016.** Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/categoria/acessar/soja-3.aspx>>. Acesso em: 11/01/2017.

COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – CODESP. **Autoridade Portuária De Santos.** Regulamento de Exploração do Porto de Santos. 2013.

ESALQ-LOG. **Relatório de Indicadores de Preços de Armazenagem: Centro-Oeste.** Grupo de Pesquisa e Extensão em Logística Agroindustrial. SIARMA (Sistema de Informações de Armazenagem). 2015. Disponível em: <<http://log.esalq.usp.br>>.

FERRARI, R.C. **Utilização de modelo matemático de otimização para identificação de locais para instalação de unidades armazenadoras de soja no estado do Mato Grosso.** Dissertação da Universidade de São Paulo: ESALQ, Piracicaba, 2006.

GOOGLE MAPS, 2017. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/dir/Jata%C3%AD++GO/Porto+de+Santos+Com%C3%A9rcio+e+Exporta%C3%A7%C3%A3o+Ltda++Centro,+Santos++SP/@-20.8016726,-53.7250684,6z/data=!3m1!4b1!4m1!5!1m5!1m1!1s0x93626c8faf7faafd:0x50abe71674598b4b!2m2!1d-51.7206735!2d-17.8796049!1m5!1m1!1s0x94ce0483a4cb6581:0x43b99b8912a2579a!2m2!1d-46.331734!2d-23.9329207!2m1!5e2!3e0>>. Acesso em: 08/03/2017.

GOOGLE MAPS, 2017. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/dir/Jata%C3%AD++GO/Pederneiras++SP/@-20.1060116,-52.4043878,7z/data=!3m1!4b1!4m1!6!4m15!1m5!1m1!1s0x93626c8faf7faafd:0x50abe71674598b4b!2m2!1d-51.7206735!2d-17.8796049!1m5!1m1!1s0x94bf509e3eb098c3:0x6f378f92a98213!2m2!1d-48.7791401!2d-22.3517806!2m1!5e2!3e0>>. Acesso em: 08/03/2017.

GOOGLE MAPS, 2017. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/dir/Jata%C3%AD++GO/S%C3%A3o+Sim%C3%A3o++GO/@-18.4079661,-51.6947963,9z/data=!3m1!4b1!4m16!4m15!1m5!1m1!1s0x93626c8faf7faafd:0x50abe71674598b4b!2m2!1d-51.7206735!2d-17.8796049!1m5!1m1!1s0x949f2c3bacfb75d5:0xfe479b96e805cab3!2m2!1d-50.5478837!2d-18.9964845!2m1!5e2!3e0>>. Acesso em: 08/03/17.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Prod. agric. Munic.**, v. 42, p.1-57, 2015.

INSTITUTO MAURO BORGES - IMB. Comex- Balança Comercial – Goiás. Agosto de 2016. Disponível em: <http://www.imb.go.gov.br/viewrele.asp?cd_assunto=1&cd_ano_mes=201608>. Acesso em: 15/10/2016.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Hidrovias no Brasil: Perspectiva Histórica, Custos e Institucionalidade. Texto para discussão. Rio de Janeiro, 2014.

JUNIOR, W.T.S.; SOUZA, E.M.S. Competitividade na Gestão Logística: o caso da soja no estado de Goiás. In: **Congresso Brasileiro de Economia Esociologia Rural**. Belém, 2013. Anais. Brasília: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2013.

LUZ, A. Projeções para a Produção e Consumo de Alimentos: Mundo e Brasil – 2016-2026. Sistema FARSUL, 2016. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/assecofarsul/cenrios-para-agronegocio-20162026>>. Acesso em: 29/08/2016.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA. Exportações Brasileiras do Agronegócio por Setores. AGROSTAT – Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro. 2016. Disponível em: <<http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>>. Acesso em 20/08/2016.

PONTES, H.L.J.; CARMO, B.B.T.; PORTO, A.J.V. Problemas logísticos na exportação brasileira da soja em grão. **Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 2, p. 155-181, 2009.

REIS, J.D.; BRUNETTI, L.; CRUZ-JÚNIOR, J.C.; ZILLI, J.B. Custo Ótimo de Transporte Rodoviário das Principais Regiões Produtoras de Soja aos Principais Portos do Brasil. In: **Congresso Brasileiro de Economia Esociologia Rural**. Rio Branco, 2008. Anais. Brasília: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2008.

VENCOVSKY, V.P. **Ferrovia e logística do agronegócio globalizado: avaliação das políticas públicas e privadas do sistema ferroviário brasileiro**. Tese de Doutorado. Instituto de Geociências: Campinas – UNICAMP, 2011.

Capítulo 9

DIMENSÕES DA INOVAÇÃO EM INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO DO APL DA SAÚDE NA REGIÃO SUL DO BRASIL

Damaris Christine Pontes da Silva¹, Janaina Mendes de Oliveira¹, Isabel Cristina
Rosa Barros Rasia¹, Tiago Zardin Patias² e Elaine Garcia dos Santos¹

1. Universidade Federal de Pelotas, Departamento de Administração, Pelotas, Rio Grande do Sul, Brasil.
2. Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões, Palmeira das Missões, Rio Grande do Sul, Brasil.

RESUMO

A indústria da saúde depende de rápida inovação por alto dinamismo industrial, tecnologia de ponta e predominância de interesse social. Logo, este estudo objetivou identificar quais são as práticas de inovação que as indústrias de transformação do APL da Área da Saúde na cidade Pelotas no estado do Rio Grande do Sul estão a desenvolver, conforme o Radar da Inovação. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas em profundidade de roteiro estruturado com três empresas do APL, denominadas: Empresa A, empresa B e empresa C. Por meio da análise dos dados coletados, concluiu-se que as indústrias pesquisadas estão sendo inovadoras, nos últimos três anos, concentrando suas inovações majoritariamente em cinco das doze dimensões investigadas: plataforma, clientes, processos, cadeia de suprimentos e presença. Contudo, existem casos que apenas uma ou duas das empresas inovaram no período, expandindo as práticas de inovação para mais cinco dimensões.

Palavras-chave: Inovação; Dimensões da Inovação, Arranjo Produtivo Local (APL) e Complexo Industrial da Saúde (CIS).

ABSTRACT

The health industry relies on rapid innovation due to high industrial dynamism, cutting-edge technology and predominance of social interest. Therefore, this study aimed to identify what are the innovation practices that the APL transformation industries of the Health Area in the city Pelotas in the state of Rio Grande do Sul are developing, according to the Innovation Radar. Data collection was performed from in-depth interviews of structured script with three APL companies, called: Company A, Company B and Company C. Through the analysis of the data collected, it was concluded that the industries surveyed are being innovative, in the last three years, concentrating their innovations mainly in five of the twelve dimensions investigated: platform, customers, processes, chain supplies and presence. However, there are cases that only one or two of the companies innovated in the period, expanding innovation practices to five more dimensions.

Keywords: Innovation; Dimensions of Innovation, Local Productive Arrangement (APL) and Industrial Health Complex (CIS).

1. INTRODUÇÃO

No extremo Sul do Brasil encontra-se uma aglomeração de empresas do setor da Saúde que constituem o Arranjo Produtivo Local (APL) – Complexo Industrial da Saúde (CIS) da cidade de Pelotas e região, com o objetivo de aprimorar o funcionamento da cadeia produtiva da saúde regional e nacional. Composto por empresas líderes nacionais de mercado, atualmente está em terceiro lugar no ranking dos maiores complexos industriais da saúde, sendo seus principais concorrentes nacionais os complexos de Ribeirão Preto/SP e Campo Mourão/PR.

Nesse contexto, em quais dimensões da inovação, as indústrias de transformação do setor da saúde que fazem parte do APL-CIS de Pelotas/RS e região estão aplicando os seus esforços? Quais são as práticas de inovação dessas empresas?

Desse modo, esta investigação objetivou identificar as práticas de inovação nas indústrias de transformação que compõem o APL-CIS de Pelotas/RS com base no radar da inovação.

O Radar da Inovação originalmente proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), adaptado para o contexto das MPEs por Bachmann (2008), pois tem o potencial de contribuir para o alcance de vantagem competitiva, uma vez que este aponta em quais dimensões as empresas de um determinado setor têm inovado, ao mesmo tempo em que sinaliza quais dimensões ainda são pouco exploradas e que, portanto, podem diferenciar uma empresa em relação aos seus concorrentes setoriais (CARVALHO et al., 2015). Assim, optou-se por contribuir com a alavancagem das empresas participantes do APL-CIS, identificando áreas para melhorar nas dimensões avaliadas.

2. INOVAÇÃO, SUAS CARACTERÍSTICAS E DIMENSÕES

Schumpeter (1982) foi um autor que teve grande influência sobre a teoria da inovação, ele introduziu a visão na qual inovar significa pensar e fazer as coisas diferentemente, podendo assumir alguns pressupostos, como a introdução de um novo bem, de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, novas fontes de matéria prima e reorganização da empresa.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) se refere à inovações nas empresas como mudanças planejadas nas suas atividades, tendo com intuito melhorar o seu desempenho. A Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) desenvolvida no Brasil através do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) leva em consideração a visão de inovação disseminada através desse manual, onde a inovação é diferenciada por quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional (IBGE, 2014).

Autores como Papaconstantinou (1997), Neely e Hii (1998), Manual de Oslo (2005), Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), Dobni (2010) e Goswami e Mathew (2011) definem o que é uma dimensão da inovação, representado na Quadro 1.

Quadro 1. Comparativo das dimensões da inovação.

AUTOR(ES)	DIMENSÕES DA INOVAÇÃO
Papaconstantinou (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de novos produtos; - Melhoria de processos de produção; - Extensão das habilidades de mão de obra; - Capacidade para aprendizado; - Ambiente geral que se atua.
Neeely e Hii (1998)	<p>A inovação multidimensional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura e liderança; - Ambiente interno (geração de novas ideias; análise e implementação de ideias; medidas de desempenho; treinamento especializado); - Ambiente externo (gestão estratégica dos clientes, fornecedores, concorrentes, governo, investidores e outros parceiros).
Manual de Oslo (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Produto (bem ou serviço); - Processo (método de produção ou distribuição); - Marketing (design, posicionamento, promoção e fixação de preço); - Organizacional (nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas).
Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)	<p>As 12 dimensões da inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta; - Plataforma; - Soluções; - Clientes; - Relacionamento; - Captação de valor; - Processos; - Organização; - Cadeia de suprimentos; - Presença (Praça); - Rede de Contatos; - Marca.
Dobni (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Intenção (propensão e/ou cultura organizacional institucionalizada); - Infraestrutura (aprendizagem e/ou criatividade e empoderamento); - Influência (orientação para o mercado e/ou para valor agregado); - Implementação (proatividade na resposta ao ambiente).
Goswami e Mathew (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Amplitude do produto/serviço; - Desenvolvimento de novos negócios; - Adaptabilidade; - Aprendizagem organizacional.

Os autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) se preocupam em conceituar a inovação empresarial evitando a chamada miopia da inovação que consiste em ver a inovação apenas como sinônimo de desenvolvimento de novos produtos ou pesquisa e desenvolvimento tradicional. Dessa forma, eles propõem ancorar a discussão nos resultados esperados pelos clientes que resultam na inovação e sugerem o pensamento de forma holística em relação às possíveis dimensões através das quais as organizações podem inovar. Definem então, a inovação empresarial, como a criação de um novo valor para os clientes e para a empresa, mudando de forma criativa uma ou mais dimensões do sistema empresarial. Essa definição leva a três importantes noções a respeito da inovação empresarial: 1) está ligada a criação de novos valores e não de novas coisas; 2) é multiforme, pode ter lugar em qualquer dimensão de um negócio e 3) é sistêmica, logo a inovação requer a consideração cuidadosa de todos os aspectos de um negócio.

Segundo estes mesmos autores, existem 12 dimensões para as empresas inovarem (Quadro 2), as quais formam o chamado radar da inovação.

Quadro 2. As 12 dimensões da inovação.

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Oferta	Desenvolver produtos ou serviços inovadores.
Plataforma	Utilizar os mesmos componentes ou módulos de produção em mais de um produto.
Soluções	Criar ofertas integradas e customizadas que resolvam o problema do cliente.
Clientes	Descobrir as necessidades não atendidas dos clientes e identificar novos segmentos de mercado.
Relacionamento	Redesenhar as interações com clientes em todos os pontos e momentos de contato.
Captura de Valor	Redefinir como empresa é paga ou criar novos fluxos de receitas inovadoras.
Processos	Redesenhar os processos operacionais centrais para melhorar a eficiência e eficácia.
Organização	Mudança de forma, função ou escopo de atividades da empresa.
Cadeia de Suprimentos	Incluir novas alternativas na cadeia de suprimentos.
Presença	Criar novos canais de distribuição ou novos pontos de presença da empresa.
Rede de contatos	Criar novas formas de gerenciar as redes de contatos com clientes, fornecedores e parceiros.
Marca	Alavancar uma marca para novos domínios.

Fonte: Adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) afirmam que as empresas com uma visão restrita de inovação podem perder muitas oportunidades. Dentro das 12 dimensões, surge um novo *framework* chamado de Radar da Inovação (Figura 1), que pode se caracterizar como norte na busca de evitar tais perdas de oportunidades.

Especificamente, o radar da inovação pode ajudar uma empresa a determinar como sua estratégia de inovação atual a torna competitiva em relação aos seus concorrentes. Então, utilizando essa informação, a empresa poderia identificar oportunidades e priorizar em que dimensões concentrar os seus esforços. Quando uma empresa identifica e persegue as dimensões de inovação negligenciadas, ela pode mudar a base da sua competição e deixar outras empresas em clara desvantagem, pois cada dimensão requer um conjunto diferente de capacidades, que não podem ser desenvolvidas ou adquiridas da noite para o dia. Contudo, inovando ao longo de uma dimensão muitas vezes influencia as escolhas em relação às outras dimensões da inovação, como a inovação na marca, por exemplo, podem exigir inovações simultâneas ao longo das dimensões relacionamento, ofertas e presença.

3. O APL-CIS DE PELOTAS

A cadeia de suprimento que compõe o Complexo Industrial da Saúde (CIS), por Gadelha (2003), tem três grupos de atividades: indústrias de base química e biotecnológica – englobando as indústrias farmacêuticas, de vacinas, hemoderivados e reagentes para diagnóstico; indústrias de base física, mecânica, eletrônica e de materiais – abrangendo as indústrias de equipamentos e instrumentos mecânicos e eletrônicos, órteses e próteses, além de materiais de consumo em geral; prestadores de serviços – envolvendo os setores que desenvolvem atividades de prestação de serviços hospitalares, ambulatoriais, de serviços de diagnóstico e tratamento.

Apesar dos grandes desafios para investimentos, o CIS tem garantido um alto crescimento no Brasil, segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), foi investido 12 bilhões no período 2010-2013 e se prevê o investimento de 13 bilhões entre 2015-2018, o que representa um crescimento de 11,9 % (PUGA et al., 2014). O expressivo crescimento do mercado da saúde é uma realidade no Brasil, mas as empresas brasileiras ainda estão restritas ao mercado doméstico, com casos pontuais de exportação e internacionalização. Isso ocorre, pois ainda há baixa diferenciação de produto, o que confere diferencial competitivo insuficiente para as empresas brasileiras atuarem em outros países (PIMENTEL; MITIDIERI; PERIONI, 2014).

O plano de desenvolvimento do APL conta com o comprometimento de diversas instituições, além das empresas produtoras de materiais médico-hospitalares que o compõe, estão envolvidas instituições de ensino, ciência e tecnologia – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense (IFSul), a Universidade Católica de Pelotas (UCPel), a Universidade Federal de Pelotas (UFPel) e a Universidade Federal do Rio Grande (FURG) – e associações de classes da região – Conselho Regional de Desenvolvimento da Região Sul (COREDE SUL), Centro das Indústrias de Pelotas (CIPEL), liderança nacional da Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios (ABIMO), Associação dos Municípios da Zona Sul (AZONASUL), Associação Comercial de Pelotas (ACP), Associação Brasileira das Indústrias e Revendedores de Produtos e Serviços para Pessoas com Deficiência (ABRIDEF).

O crescimento otimizado do APL vem possibilitando acelerar o desenvolvimento, dos produtos da saúde com maior densidade tecnológica e da região, proporcionando um novo marco para a inovação na área da saúde em âmbito regional, nacional e com objetivo de alcançar o âmbito internacional (APL Saúde, 2016). Todas as empresas de desenvolvimento de produtos médico hospitalares que compõem o APL-CIS de Pelotas e região possuem certificações INMETRO, que atestam que seus produtos passaram por testes rigorosos de qualidade e foram aprovados, garantindo ao médico, e principalmente ao paciente, a segurança, o desempenho e ótimos resultados como esperados na sua utilização.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo qualitativo descritivo abordou o método multicasos para atingir seus objetivos. A população é de indústrias de transformação que compõem o APL-CIS de Pelotas e região. Atualmente, o APL-CIS Pelotas é composto por oito empresas (Plano, 2016). Pela análise da atuação das empresas, verificou-se que, das oito participantes, três trabalham exclusivamente com prestação de serviços e como o presente trabalho se enquadra no estudo de indústrias de transformação, a população foi reduzida a cinco empresas.

A escolha pelo estudo do APL-CIS de Pelotas e Região foi realizada com base na importância da cidade de Pelotas no Setor da Saúde regional e sua potencialidade de crescimento, despertando assim a intenção de pesquisar a capacidade de inovar das indústrias de transformação do APL em questão, dentro das 12 dimensões da inovação dos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

A amostra da pesquisa é composta por três das cinco empresas destacadas anteriormente. Todas as empresas foram contatadas, mas apenas três se disponibilizaram dentro do tempo deste estudo. Sendo assim, por conveniência, a amostra deste estudo foi formada pelas empresas denominadas aqui por empresa A, empresa B e empresa C. Foram realizadas entrevistas em profundidade utilizando um roteiro estruturado elaborado a partir da revisão teórica, utilizando principalmente a teoria das 12 dimensões dos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

As entrevistas foram realizadas *in loco*, cada uma teve em média uma hora de duração e, com a permissão dos responsáveis das empresas, foram gravadas e transcritas pelos autores. O funcionário de cada empresa foi escolhido devido à sua função na organização estar ligada ao desenvolvimento de inovações. As entrevistas nas empresas A, B e C, respectivamente, foram realizadas em: 30 de junho de 2016 com o coordenador de projetos; no dia 03 de março de 2017 com um dos sócios que é responsável técnico da empresa e, 19 de abril de 2017 com o gerente de tecnologia.

Na análise de dados, utilizou-se a teoria das 12 dimensões dos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) para a categorização das inovações das empresas e o desenvolvimento do estudo. Os dados coletados foram organizados e inseridos em uma planilha Excel que permitiu, em uma das opções de gráfico disponíveis, a representação gráfica dos dados através do radar da inovação.

A construção da representação gráfica demonstrou visualmente o grau, maior ou menor, de desenvolvimento de ações dentro das dimensões da inovação de cada empresa, a partir da atribuição de 0-3 pontos para o nível de inovação das empresas em cada uma das 12 dimensões analisadas, considerando as inovações desenvolvidas no período determinado de 3 anos (2014-2016), conforme segue: 0 - nenhuma ação desenvolvida no período, pois não é o foco de inovação da empresa; 1 - nenhuma ação desenvolvida no período, mas a dimensão já foi articulada anteriormente; 2 - nenhuma ação desenvolvida no período, mas há o planejamento de inovar no futuro próximo; 3 - houve desenvolvimento efetivo de inovações no período.

Deve-se considerar que esta classificação está sujeita a subjetividade da interpretação dos dados realizada pelos autores e foi realizada de forma comparativa entre as empresas.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

Através dos dados coletados no presente estudo, elaborou-se o radar da inovação das empresas estudadas. O radar de inovação proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) mostra 12 dimensões que devem ser observadas pelas empresas ao inovarem em seus negócios. Quando aplicado aos casos analisados de indústrias de transformação do setor da saúde que compõem o APL-CIS de Pelotas e Região, é possível observar a emergência de características peculiares do setor e outras que são intrínsecas a cada empresa estudada. A figura 3 mostra a descrição as 12 dimensões para cada um das três empresas e a figura 4 apresenta graficamente o radar da inovação, que passa-se a analisar.

Atualmente, as indústrias de transformação do APL-CIS de Pelotas e Região possuem práticas de inovação em dez das doze dimensões, sendo elas: oferta, plataforma, soluções, clientes, relacionamento, processos, organização, cadeia de suprimentos, presença e marca. Na dimensão rede de contatos nenhuma empresa inovou, nem planeja inovar e na dimensão captura de valor nenhuma empresa inovou, mas todas planejam inovar.

A ausência de práticas de inovações na dimensão rede de contatos é algo intrigante, visto que as empresas em estudo, ao participarem do APL-CIS de Pelotas e Região, constroem redes de contatos mais amplas através da aproximação com as empresas da área da saúde e universidades da região, porém, como se pode observar, esse fato não tem demandando a necessidade de criar novas formas de gerenciar as redes de contatos.

A dimensão captura de valor envolve uma ação de busca de novos mercados que está sendo planejada para ser realizada em conjunto pelas empresas que compõem o APL-CIS de Pelotas que é a exportação. Segundo Moreira e Queiroz (2007), a

exportação é uma das primeiras estratégias escolhidas para ganhar mercado e a busca por novos mercados é consequência direta do desenvolvimento das empresas e do aumento da sua produtividade. Atualmente, as empresas em estudo que compõem o APL-CIS de Pelotas consideram os seus produtos competitivos com os ofertados no mercado internacional e estão se ajustando aos pré requisitos da exportação.

A marca é um exemplo de dimensão na qual apenas a empresa C inovou nos últimos três anos. Contudo, é válido destacar que as outras duas empresas pesquisadas já articularam essa dimensão anteriormente alavancando a marca para novos domínios através do seu uso em outro tipo de negócio, como forma de se beneficiar do *know-how* que detém.

Vale ressaltar que as empresas em estudo inovaram concomitantemente em apenas cinco dimensões, sendo elas: plataforma, clientes, processos, cadeia de suprimentos e presença. Nas dimensões oferta, soluções, relacionamento, organização e marca, como exemplificado acima, ocorreram casos em que uma ou duas das empresas em estudo não inovaram efetivamente no período estudado, mas realizaram inovações no período anterior dos últimos três anos e continuam a usufruir dos benefícios da inovação realizada ou planejam inovar no futuro próximo. Essas questões estão interligadas com algumas peculiaridades das empresas em estudo que foram abordadas anteriormente e serão retomadas nesta seção.

A empresa A (Figura 1), nos últimos três anos, articulou sete das doze dimensões, sendo elas: plataforma, soluções, clientes, relacionamento, processos, cadeia de suprimentos e presença. Essa foi a única empresa que não inovou efetivamente nas dimensões oferta e organização no período em estudo. De acordo com o sócio entrevistado, “nos últimos três anos, a empresa apenas passou desenvolvendo e criando produtos novos”, isso ocorreu, pois o processo de desenvolvimento de produto da empresa é muito demorado, um projeto dura em média quatro a cinco anos. A empresa atribui essa demora no processo a três questões: equipe de trabalho de P&D pequena, alto grau de complexidade dos produtos desenvolvidos e grande volume de normas e regulamentações exigidas. Referente à dimensão organização, a empresa considera a adoção do escritório sem paredes, que foi uma ação desenvolvida no período anterior aos últimos três anos, uma decisão muito importante que até hoje colabora para desenvolvimento de inovações através do trabalho colaborativo e devido isso não poderia deixar de ser mencionada no presente trabalho.

Quadro 3. As ações desenvolvidas pelas empresas estudadas nas 12 dimensões da inovação.

DIMENSÕES	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Oferta	lançamento de cerca de 10 produtos nos últimos 3 anos	Inovações incrementais no produto da empresa	Nenhum produto novo, mas estão na fase criação e desenvolvimento
Plataforma	Usa uma Plataforma modular e faz seguidas mudanças na mesma	Usa uma mesma plataforma para os produtos e inova fazendo mudanças na mesma	Conta com o auxílio do seu software de gestão de desenvolvimento próprio para identificar melhorias
Soluções	-----	Fez para um cliente específico	Os produtos são exclusivos para cada clientes
Clientes	Realiza parcerias com hospitais e universidades	-----	Tem uma parceria com universidades, colabora com pesquisas na doença de Parkinson
Relacionamento	-----	Facebook, blog com textos informativos da área que trabalha	Utiliza o Facebook, inovou criando uma <i>newsletter</i>
Captura de valor	-----	-----	-----
Processos	Inovação no processo de empacotamento	Estratégia de verticalização, produz tudo o que precisa	Desenvolveu seu próprio equipamento para o processo de calibração e também o software de gestão (ERP)
Organização	Mudanças nas células de produção resultando 20% aumento de produtividade	Mudança na equipe comercial	-----
Cadeia de suprimentos	Mudança na transportadora	Redução dos fornecedores, pois usa a verticalização	Seleção criteriosa dos fornecedores, utilizando os origem internacional
Presença	Aumentou a participação nos estados brasileiros através de representantes	Aumento da participação em licitações no setor público	Abertura de uma filial no estado de São Paulo que aumentou as vendas
Rede de contatos	-----	-----	-----
Marca	Mudança no Slogan	-----	-----

A Empresa C (Figura 1) nos últimos 3 anos, articulou oito das doze dimensões sendo elas: oferta, plataforma, clientes, processos, organização, cadeia de suprimentos, presença e marca. Essa foi a única empresa em estudo que não inovou na dimensão soluções, esta não tem como prática desenvolver produtos customizados para um cliente, seu foco é desenvolver produtos que possam ser universalizados no mercado hospitalar. Referente à dimensão relacionamentos, a empresa considera significativo mencionar uma ação que continua a ser um diferencial da empresa, mesmo sendo iniciada no período anterior aos últimos três anos, que é a internalização do departamento de tecnovigilância, mesmo tratando de um processo normativo, é também uma forma eficaz de relacionamento com os clientes.

A Empresa B (Figura 1), nos últimos três anos, articulou nove das doze dimensões, sendo elas: oferta, plataforma, soluções, clientes, relacionamento, processos, organização, cadeia de suprimentos e presença. Essa foi a empresa em estudo que articulou mais dimensões no período em análise.

Por último é importante ressaltar como funciona o processo de desenvolvimento de produtos e de comercialização das empresas em estudo, com o objetivo de compreender como é a realidade do negócio de cada empresa.

A Empresa C (Figura 1) possui um departamento nomeado como Núcleo de Prospecção Tecnológica e Gestão da Inovação que é um organismo diretamente ligado à presidência responsável pela gestão de todos os projetos da empresa e do seu portfólio de produtos. Esse organismo tem um procedimento próprio de gestão de projetos, formalizado e registrado no sistema da qualidade da empresa, que estabelece todas as diretrizes para o desenvolvimento de novos produtos, famílias modulares de produtos, melhoria contínua, inovação incremental e radical. Existem 3 modelos de comercialização dos produtos, dois deles são pagos pela conta de custeio do hospital, o comodato, onde são cedidos os equipamentos mediante um contrato de fornecimento de equipamentos e o aluguel, além desses há a venda direta, onde está a maior dificuldade da empresa atualmente, pois esse tipo de comercialização está vinculada à conta de investimento do hospital, onde ocorre os maiores cortes em momentos de crise.

O fluxo realizado pela empresa A para concepção de novos produtos respeita basicamente quatro etapas: identificação da demanda através de informações explícitas pelos clientes ou da análise de mercado feita pela empresa; investigação, onde é realizado estudo de literatura inerente e conversa-se com especialistas para delinear exatamente o produto a ser desenvolvido; entrada do projeto no Sistema de Gestão da Qualidade, nessa etapa o projeto é inserido no processo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) e deve respeitar cerca de 30 a 40 fases que é variável de acordo com as características do projeto e as normas que deve atender; ao concluir os pré-requisitos de PD&I, o projeto está pronto para seguir para a próxima etapa que é a de produção. Caso um produto venha requerer muita especialização, a empresa conta com o auxílio de médicos, clínicas ou universidades parceiras no processo de desenvolvimento, através de convênios formais ou informais. Atualmente, a empresa trabalha exclusivamente com a venda direta dos seus equipamentos, contudo veremos a seguir

na dimensão captura de valor que a empresa pretende adotar um novo modelo de comercialização para atender uma gama maior de clientes.

Na Empresa B (Figura 1), as ideias surgem basicamente através da análise do mercado, necessidades dos clientes e lançamento de produtos por partes dos concorrentes que são divulgados em feiras que a empresa participa. O processo de desenvolvimento de um produto começa na realização do escopo do projeto, após essa etapa passa para uma fase cíclica que consiste no desenvolvimento e teste até que a saída desejada seja conquistada. Nessa fase cíclica a empresa segue a filosofia de aproveitar da melhor forma possível os recursos e componentes que a empresa já possui, ou seja, o novo é projetado conforme o que é utilizado no presente pela organização. Esta não tem estoque de produtos prontos, pois as cadeiras de rodas automáticas são personalizadas de acordo com as necessidades e limitações de cada cliente. Portanto, as peças básicas são montadas e armazenadas, quando o pedido do cliente chega através das lojas de distribuição credenciadas, ele é encaminhado para a linha de produção e a cadeira é montada de acordo com as descrições.

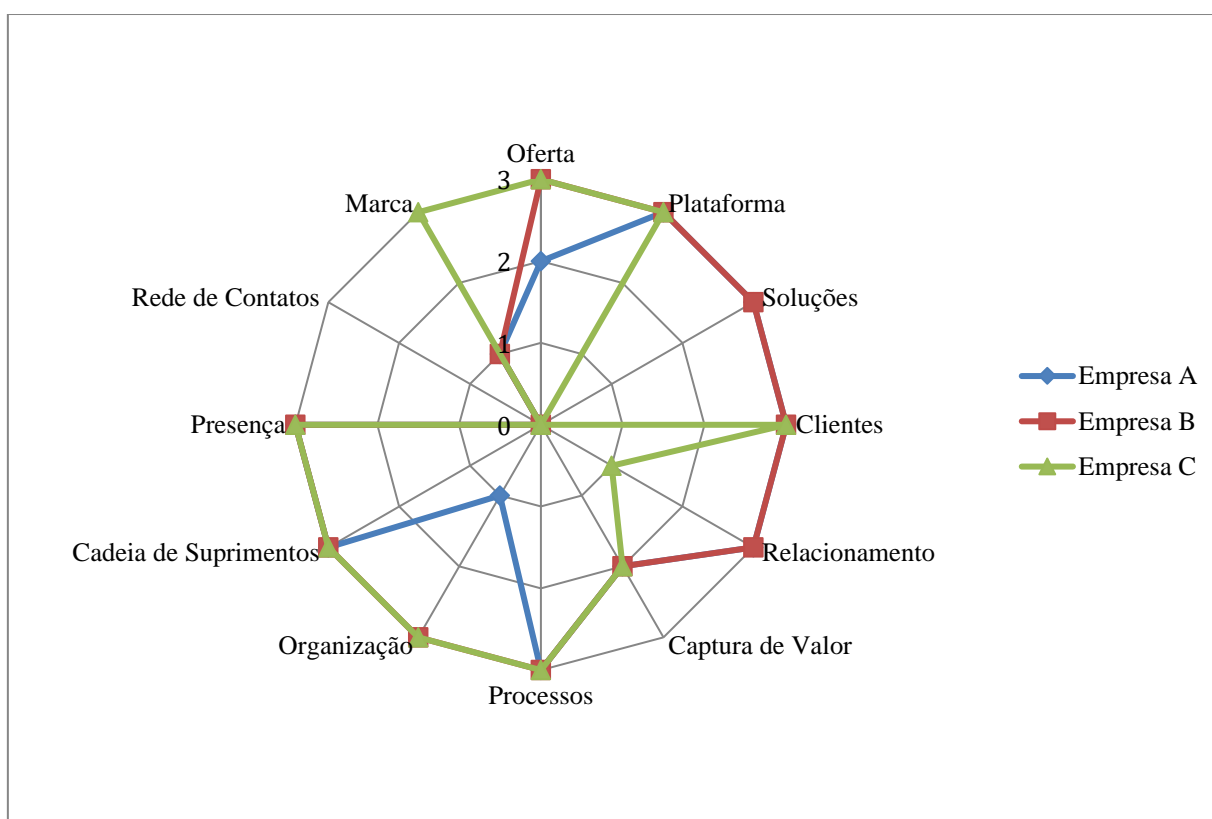


Figura 1. Radar da inovação das três empresas pesquisadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o setor da Saúde, por razões cruciais, é o que mais recebe investimentos em Planejamento e Desenvolvimento (P&D) no mundo e é um grande indutor da geração de inovação atrelada com alto grau de conhecimento em ciência e tecnologia. O setor caracteriza-se como altamente prioritário para a população, sendo fator estruturante do bem-estar da sociedade, demandando muito da capacidade empreendedora e de espíritos criativos capazes de desenvolver produtos cada vez mais eficientes e com os riscos cada vez mais minimizados.

No Brasil, a demanda para produtos e serviços da área saúde tendem a aumentar nos próximos anos, pois, segundo dados do IBGE (2013) que apontam o crescimento do índice de envelhecimento da população brasileira, haverá a alteração da estrutura da população de modo significativo nas próximas décadas, o que resultará em grandes oportunidades de mercado, visto que a população idosa carece de mais cuidados médico hospitalares.

Através do presente estudo, observou-se que as indústrias de transformação do APL-CIS de Pelotas e Região estão sendo inovadoras, nos últimos três anos, concentrando suas inovações majoritariamente em cinco das doze dimensões investigadas, sendo elas: plataforma, clientes, processos, cadeia de suprimentos e presença. Contudo, existem casos que apenas uma ou duas das empresas em estudo inovaram no período analisado, expandindo as práticas de inovação para outras cinco dimensões, sendo elas: oferta, soluções, relacionamento, organização e marca. Além disso, a articulação da dimensão captura de valor está sendo planejada em conjunto pelo APL-CIS de Pelotas e Região, através da análise da viabilidade de exportação. A única dimensão que não está obtendo inovação, nem possui planejamento de inovação atualmente é a rede de contatos. Vale ressaltar que foi notada a existência de casos onde há fronteira entre as dimensões, pois muitas inovações podem ter características de mais de uma das doze dimensões da inovação.

A existência de aglomerações industriais pode influenciar o desempenho inovador das regiões, visto que isso gera um potencial para contatos com fornecedores, consumidores, competidores e instituições públicas de pesquisa (OCDE, 2005). Foi constatado que na visão das empresas entrevistadas, o principal benefício de participar do APL-CIS de Pelotas e Região é o simples fato da disponibilidade dos agentes

(empresas e universidades) se unirem para se conhecerem e trocarem ideias a respeito das suas atividades, alinhando seus objetivos em comum e planejando ações em conjunto para atingi-los, assim como a ação de exportação que atualmente está sendo planejada como articulação da dimensão captura de valor. Considera-se que, através dos benefícios do APL-CIS de Pelotas e Região e da característica inovadora das empresas que o compõe, o extremo sul do Brasil tem um grande potencial de crescimento no que tange a área da saúde e tem capacidade de gerar bons resultados futuros, sendo possível que as empresas estudadas se tornem referência para outras empresas que desejam inovar.

Pode-se afirmar que este estudo atendeu ao seu objetivo inicialmente proposto que foi identificar as práticas de inovação nas indústrias de transformação que compõem o APL - CIS da cidade de Pelotas/RS e região com base no radar da inovação. Notou-se que a metodologia de aplicação do radar da inovação foi apropriada para mensurar as inovações das empresas do APL-CIS de Pelotas e Região, uma vez que abrange uma visão global das inovações das empresas e possibilitou estudos aprofundados e resultados convincentes. Logo, a utilização desta metodologia é indicada para o uso em indústrias de transformação e aglomerações de indústrias, além disso, considera-se que o radar da inovação é um *framework* importante para todo tipo de empresa que busca o seu desenvolvimento através da inovação.

Algumas limitações foram encontradas no decorrer da elaboração deste estudo, a principal delas foi a dificuldade de quantificar os dados qualitativos para a construção do radar da inovação, ademais o curto espaço de tempo inviabilizou a realização da pesquisa com todas as empresas que compõem o APL-CIS de Pelotas e Região, acarretando na diminuição da amostra. Esta pesquisa já foi desenvolvida em outro estudo com o APL, este esta mais completo abrangendo mais empresas, entretanto ainda carece das outras duas empresas que compõem o APL-CIS (Oliveira et al., 2017).

Sugere-se o desenvolvimento de pesquisas futuras com a utilização da metodologia proposta no trabalho nas outras regiões do Brasil com empresas do mesmo segmento e o mapeamento comparativo das práticas de inovação dessas empresas em âmbito nacional.

7. REFERÊNCIAS

APLSAÚDE (2016). **Sobre Pelotas**. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/aplsaudepelotas/sobre/>>. Acesso em: 18/10/2016.

DOBNI, C.B. The relationship between an innovation orientation and competitive strategy. **International Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 331-357, 2010.

GADELHA, C.A.G. O Complexo industrial da saúde e a necessidade de um enfoque dinâmico na economia da saúde. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, v. 8, n. 2, p. 521-535, 2003.

GOSWAMI, S.; MATHEW, M. Competencies for organization and innovation potential: an empirical analysis on India information technology (IT) organizations. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 4, p. 667-685, 2011.

IBGE (2014). **Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC**. Rio de Janeiro.

____ (2013). **Síntese de Indicadores Sociais: Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira**. Rio de Janeiro.

MOREIRA, D.A.; QUEIROZ, A.C. **Inovação Organizacional e Tecnológica**. São Paulo: Thompson Learning. 2007.

NEELY, A.; HILL, J. **Innovation and Business Performance: A Literature Review**. Report commissioned by the Government Office for the East of England. Cambridge: University of Cambridge, January. 1998.

OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3. ed. FINEP. 2005.

OLIVEIRA, J.M.; RASIA, I.C.B.; SILVA, D.C.P.; PATIAS, T.Z. Análise das práticas de inovação na área da saúde: um estudo em uma empresa no APL da saúde na cidade de Pelotas -RS. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 6, n. 1, p. 52-63, 2017.

PAPACONSTANTINO, G. Technology and industrial performance. The OECD Observer. **OECD**, n. 204, p. 6-10, 1997.

PIMENTEL, V.; MITIDIERI, T.; PIERONI, J.P. **Panorama Setorial 2015-2018: Complexo Industrial da Saúde**. Perspectivas de Investimento 2015-2018 e Panoramas Setoriais. BNDES, p. 76-84. 2014.

PLANO. **Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local do Complexo Industrial da Saúde de Pelotas**. Pelotas, 2016.

PUGA, F.P.; et al. **Perspectivas de Investimento**. Perspectivas de Investimento 2015-2018 e Panoramas Setoriais. BNDES, p. 1-5. 2014.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 74-81, 2006.

SCHUMPETER, J.A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1912. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural. 1982.

Capítulo 10

EMPREENDEDORISMO ROSA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE O MODELO DE GESTÃO FEMININA

Vívian Moura da Costa¹, Luana Araújo Matos² e Samaira Cristina Souza Costa
Cardoso³

1. Fundação Getúlio Vargas (FGV), Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, Fortaleza, Ceará, Brasil;
2. Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Fortaleza, Ceará, Brasil;
3. Instituto Federal do Piauí (IFPI), Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, Teresina, Piauí, Brasil.

RESUMO

Este estudo reuniu informações sobre a atuação da gestão empreendedora feminina com o propósito de alcançar o objetivo geral de analisar a influência das características do modelo de gestão feminina nos resultados alcançados pelas organizações em Teresina-PI. A metodologia da pesquisa aplicada teve finalidade descritiva, trazendo como meios para o alcance dos objetivos, o levantamento bibliográfico, a pesquisa documental e de campo, que por meio da técnica de estudo de casos múltiplos, trouxe a participação de cinco empresas piauienses com atuação em diferentes setores. A análise de abordagem qualitativa utilizou a técnica de análise de conteúdo e baseou-se em uma coleta dos dados por meio de uma entrevista presencial e um questionário com cada participante. Os resultados alcançados com o estudo apontam que as executivas desenvolveram, a partir de suas características e experiências, um modelo voltado para uma abordagem mais participativa, valorizando os aspectos potenciais de seus colaboradores e humanizando mais a organização.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Gestão e Mulher.

ABSTRACT

This study gathered informations about the performance of female entrepreneurial management with the purpose to reach the general objective to analyze the influence of female management model characteristics on the results achieved by organizations in Teresina-PI. The methodology of the applied research had a descriptive purpose, bringing as a mode to reach the objectives, the bibliographical survey, the documental and field research, that through the technique of multiple cases study, brought the participation of five Piauí companies acting in different sectors. The qualitative approach analysis used the content analysis technique and was based on a data collection through an in-person interview and a questionnaire with each participant. The results achieved with the study indicate that the executives developed, based on their characteristics and

experiences, a model focused on a more participatory approach, valuing the potential aspects of their employees and humanizing the organization more.

Keywords: Entrepreneurship, Management and Woman.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as mulheres representam uma força de trabalho atuante que aborda valores mais femininos para o mundo empresarial. Esse aspecto positivo do empreendedorismo brasileiro tem sido a efetiva participação das mulheres na criação e gestão de negócios. As mulheres estão à frente, praticamente, da metade das iniciativas empreendedoras no Brasil e pesquisas internacionais mostram cada vez mais uma maior participação das mulheres no empreendedorismo do próprio negócio (DORNELAS, 2006).

Este estudo parte do pressuposto de que as mulheres desenvolvem a partir de suas características e experiências pessoais um estilo de gerir empresas, muitas vezes, alcançando resultados positivos. Os fatores do sucesso de empreendimentos geridos por mulheres perpassam pelo entendimento da questão de gênero, pela compreensão de que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado originado na infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos (MUNHOZ, 2000).

Considerando o contexto da atuação feminina no mercado, o estudo abordou o conhecimento das características desse gerenciamento e de suas consequências para a gestão, com o objetivo geral de analisar a influência das características do modelo de gestão feminina nos resultados alcançados pelas organizações em Teresina-PI. Para tal, a questão norteadora da pesquisa está voltada para a seguinte pergunta: como as características da gestão feminina influenciam nos resultados alcançados pelas organizações em Teresina-PI?

A justificativa do estudo está fundamentada na assertiva de Dornelas (2013) que aborda uma relação do crescimento do número de mulheres na atuação de negócios próprios e na pesquisa do projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM-2018), representando o maior estudo em andamento sobre o empreendedorismo a nível global, que revela que as mulheres empreendedoras correspondem a 24 milhões, do total de 52 milhões de pessoas que empreenderam no ano de 2018. Estes valores demonstram que

as mulheres estão bem atuantes no mercado de trabalho, buscando obter independência financeira e autorrealização através da abertura de negócios próprios. Conseqüentemente, existe uma constante necessidade de estudos sobre o tema no meio científico.

O artigo está estruturado em introdução, dividida em dois sub-tópicos de fundamentação teórica, sendo o primeiro sobre o contexto do empreendedorismo feminino e o segundo sobre o modelo de gestão feminina. O segundo tópico descreve o estudo de caso realizado para desenvolver a pesquisa. Para finalizar, o terceiro tópico apresenta as considerações finais, seguido das referências bibliográficas.

1.1 EMPREENDEDORISMO FEMININO

Inicialmente, os estudos de Schumpeter (1983) associaram o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades. O empreendedor é visto como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas organizacionais ou pela utilização de novos recursos ou materiais. Ou seja, o empreendedorismo ocorre através da “destruição criativa”, da inovação, em que produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos, caracterizando-se o ato de empreender como algo inovador. Esta concepção fundamenta estudos sobre empreendedorismo nos variados campos dos estudos sobre as práticas empresariais das organizações modernas.

Seguindo essa linha de raciocínio, Hisrich e Peter (2004) definem o empreendedorismo como “processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”. Esta definição abrange a conduta feminina na atuação empreendedora, visto que as características das ações cotidianas das mulheres nas empresas possuem premissas acentuadas sobre a participação e valorização emocional no trabalho.

Carreira, Ajamil e Moreira (2001) acreditam que a inserção das mulheres como empresárias no mercado ocorreu devido ao crescimento considerável do setor de serviços, que as levou a se lançarem como empresárias de pequenas empresas para

explorarem as oportunidades do setor e também devido à terceirização, que permitiu que muitas mulheres atuassem como microempreendedoras.

O trabalho feminino passou a ter bastante valor, tanto que de acordo com Machado (2002), em 1998, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) promoveu seu primeiro seminário sobre mulheres empreendedoras, onde se discutiu a relevância delas à frente de pequenas empresas, considerando que representavam metade da população mundial. Foram destacados três pontos que configuram a importância delas na atividade empreendedora: a econômica, a social e a política.

O empreendedorismo passou a refletir o desejo de crescimento das mulheres, tanto que o empreendedorismo feminino avança cada vez mais no cenário brasileiro, fato que pode ser explicado por fatores econômicos, sociais e culturais. Segundo a 3ª edição do Anuário das Mulheres Empreendedoras e Trabalhadoras em Micro e Pequenas Empresas (2014-2015), elaborado a partir do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) e do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), as pesquisas estatísticas e os registros administrativos, divulgados ao longo das últimas décadas, evidenciam que no Brasil houve importante crescimento da participação das mulheres na ocupação total.

Considerando apenas o período recente, e tendo como base a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE, a participação das mulheres na ocupação total cresceu 22,8% no período de 2003 a 2013. Parcela expressiva dessas mulheres está ocupada na condição de empregadora ou conta própria, o que confirma sua importância para a economia e para o desenvolvimento dos pequenos empreendimentos do país (ANUÁRIO DAS MULHERES EMPREENDEDORAS E TRABALHADORAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014-2015).

No entanto, apesar desse crescimento, o estudo GEM de 2018, quando se fala de “empreendedores estabelecidos” mostra que o número de homens (41,7%) foi maior quanto ao percentual de mulheres, que foi de 34,4%. Em relação ao desenvolvimento de novos empreendimentos, quanto ao gênero, a TEA (taxas específicas de empreendedorismo inicial) é de 17,7% para mulheres e 18,5% para os homens, o que pode ser considerado uma distribuição quase equilibrada (GEM, 2018).

1.2 MODELO DE GESTÃO FEMININA

A evolução da participação da mulher na gestão vem ocorrendo juntamente com as mudanças nas sociedades contemporâneas, sendo cada vez mais comum ver mulheres ocupando os mais altos cargos, tanto na política quanto em grandes organizações, significando uma nova realidade do mundo corporativo.

As mulheres estão quebrando muitos paradigmas existentes, demonstrando através de sua capacidade de gestão o quanto podem administrar uma empresa de maneira única, utilizando-se de suas características individuais para formar um estilo de gerenciamento ou um modelo de gestão feminina. Algumas colocações de Dornelas (2013) podem ser relacionadas com essa atuação das gestoras e empreendedoras, visto que estudos evidenciam uma tendência para os objetivos difundidos para a satisfação dos interesses de todos em um modelo de orientação participativa e de condutas semelhantes. Conforme Machado (1999) esse comportamento gerencial pode ser visto da seguinte forma (Quadro 1):

Quadro 1. Tendências do comportamento gerencial das mulheres empreendedoras.

Objetivos	Estrutura	Estratégia	Estilo de Liderança
Culturais e Sociais	Ênfase na cooperação	Caracteriza-se como tipo inovativo	Poder compartilhado
Segurança e satisfação no trabalho	Baixo grau de formalismo	Busca da qualidade	Motivar os outros
Satisfação dos clientes	Busca de integração e boa comunicação	Busca de sobrevivência e crescimento	Valorização do trabalho
Responsabilidade social	Descentralização	Busca de satisfação geral	Atenção às diferenças individuais

Fonte: MACHADO (1999, p. 05).

O modo de gerenciamento das mulheres empreendedoras é caracterizado pelo delineamento de objetivos culturais e sociais nas organizações, pela escolha de objetivos relacionados à segurança no trabalho, satisfação dos clientes e dos empregados, além dos objetivos financeiros. Alguns fatores influenciam as características gerenciais destas mulheres, tais como a forma predominante do processo de tomada de decisão em organizações dirigidas por elas, que tem sido a participativa, predominando a valorização do indivíduo. Referente ao estilo estratégico, algumas escolhas têm se mostrado comuns em organizações dirigidas por mulheres, como a preocupação com a qualidade dos serviços (MACHADO, 1999).

Loden (1988) acredita que elas colocam a cooperação acima da competição, incentivando a comunicação aberta e requerendo a contribuição do funcionário para que se estabeleçam metas com as quais todos concordem, encorajam a criatividade e a crescente autonomia entre os membros da equipe, bem como se permitem administrar os relacionamentos e os seus próprios sentimentos.

Da mesma maneira defendem os autores Robbins e Coulter (1998), que afirmam que o modelo de gestão feminina caracteriza-se pela maior valorização da parte humana da empresa; as pessoas são tratadas como indivíduos com valores e necessidades individuais, os horários de trabalho são mais flexíveis, o aprimoramento educacional é incentivado através do reembolso de mensalidades escolares e arranjos de divisão de trabalho.

As mulheres encorajam a participação, o compartilhamento do poder e da informação, o que contribui com o aumento da autoestima dos colaboradores, “preferem liderar pela inclusão e recorrem ao seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros.” No modelo feminino de gestão, os colaboradores são vistos como seres repletos de emoções e necessidades, ou seja, a parte humana é mais valorizada, de maneira que todos se sintam mais motivados e passem a desempenhar melhor suas tarefas (ROBBINS, 2000).

Em convergência com essa ideia, Gomes (2005) afirma que o estilo participativo é a forma que tem sido destacada nos estudos sobre mulheres e gestão, predominando a valorização dos indivíduos, sensibilidade, compreensão, necessidade de conciliação em situações de conflito, o espírito de grupo e a liderança pelo consenso. Através de um ambiente de trabalho mais humanizado, as empreendedoras difundem com clareza seus objetivos, além de proporcionarem condições favoráveis ao desenvolvimento do estilo participativo com o processo de decisão compartilhada, buscando ser menos centralizadoras e mais flexíveis. Demonstam preocupação com todos e buscam sempre a satisfação dos envolvidos na organização.

Metz (2014), seguindo o mesmo raciocínio dos demais autores, reconhece ainda que a preocupação com os outros é característica própria do gênero feminino, encontrando-se em um ambiente onde a valorização dos recursos humanos (colaboradores, fornecedores e clientes) tende a ser mais significativa que os outros recursos.

Através de uma gestão compartilhada, buscam a descentralização e maior autonomia do colaborador, o que proporciona maior motivação para exercer suas atividades na empresa. Com a internalização da cultura e dos valores organizacionais, o colaborador passa a se sentir parte da organização, conseqüentemente, os objetivos a serem seguidos são internalizados com maior intensidade, visando atingir melhores resultados.

As características como disposição para acomodar situações, sensibilidade para a necessidade dos outros e preocupações comunitárias, antes consideradas fraquezas femininas, passaram a significar vantagens no mundo corporativo atual. Sem preterir que as mulheres valorizam mais o trabalho em equipe, são mais obstinadas e constantes, menos imediatistas e mais capazes de raciocinar ao longo prazo. Ainda, sobrevivem melhor em tempos de crise e possuem maior abertura e flexibilidade para o aprendizado constante (SOUZA, 2010).

No que diz respeito ao processo decisório e ao estilo de liderança, características como encorajar a participação, compartilhar poder e informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros no trabalho estão fortemente presentes na figura feminina (MACHADO, 1999).

Outro fator relevante e que interfere na gestão feminina é a forma como as empreendedoras se autodefinem, visto que a sua figura está diretamente ligada a imagem da empresa que administra. A imagem que a gestora tem de si, afeta no seu comportamento e, conseqüentemente, interfere na formulação das estratégias e na condução dos negócios. Baró (1985) afirma que a vinculação entre a autopercepção e a ação ocorre, pois, a imagem que uma pessoa tem de si condiciona sua ação que, por sua vez, condiciona a percepção seguinte de si mesma.

Em convergência com essa ideia, Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2007), através da análise de diversos estudos científicos, afirmam que pesquisas sugerem que o crescimento das organizações está intimamente ligado às estratégias de gestão escolhidas pelas mulheres e que, muitas vezes, obtêm alto crescimento as empresas cujas empreendedoras adotam estratégias de delegação de tarefas e disseminação de visão, como a administração participativa. As mulheres empreendedoras valorizam as relações com seus colaboradores, por isso, é muito importante para elas o envolvimento de todos na organização. Buscam manter uma relação positiva com os colaboradores através da confiança, do compartilhamento de poder e de informações.

2. ESTUDO DE CASO

O estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de natureza aplicada, que objetiva contribuir para as constatações das práticas organizacionais. Tem a finalidade descritiva, pois tem como objetivo descrever um determinado objeto de estudo e estabelecer uma inter-relação entre fatos ocorridos e a população, pois expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza (VERGARA, 2000).

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental com o intuito de fazer um levantamento das informações necessárias para análise, que atende ao objetivo do estudo (GIL, 2008). Buscou-se na pesquisa de campo, a coleta de informações necessárias por meio das entrevistas semiestruturadas e de um questionário para aplicação do Teste de Estilo de Liderança, proposto pelo autor Stephen Robbins (2000), necessário para dá suporte a análise e discussões. O estudo também utilizou a técnica de estudo de caso múltiplo, que de acordo com Yin (2005, p. 32) “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro da realidade, no qual são utilizadas várias fontes de evidências”.

A amostra intencional é composta por cinco mulheres empresárias, com negócios diferenciados, da cidade de Teresina-Piauí. As executivas escolhidas foram (Quadro 2):

Quadro 2. Empresárias entrevistadas.

Participantes	Empresa	Setor	Nº Colaboradores	Tempo de mercado
Gestora A- Cyntia Freitas	CJ Flash	Publicidade e Propaganda	25	17 anos
Gestora B- Evangelita Fernandes	Grupo Carvalho	Supermercado	5.700	31 anos
Gestora C- Fátima Sousa	Beleza & Cia	Estética e Beleza	100	22 anos
Gestora D- Lúcia Sousa	Casa dos Salgados	Alimentação	130	18 anos
Gestora E- Raquel Vilar	Hospital de Olhos Francisco Vilar	Hospitalar	250	21 anos

As empresárias foram escolhidas por possuírem negócios consolidados e modelos de referência no setor, alguns apresentam reconhecimento nacional, além de serem mulheres bastante citadas como exemplos de empreendedoras por administrarem empresas que movimentam a economia do Estado do Piauí. Para a análise de dados, utilizou-se a abordagem qualitativa com a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2002), que visa à interpretação das informações relatadas na coleta, e como suporte de

trabalho foi utilizado o *software* Atlas TI, que auxilia na quantificação das evidências nos estudos qualitativos.

Por meio da análise dos dados coletados nas entrevistas, buscou-se conhecer as características da gestão das executivas, a fim de avaliar a sua relação nos resultados da organização. Neste sentido, o direcionamento da coleta voltou-se para as relações entre fatores comportamentais das gestoras de acordo com a seguinte relação:

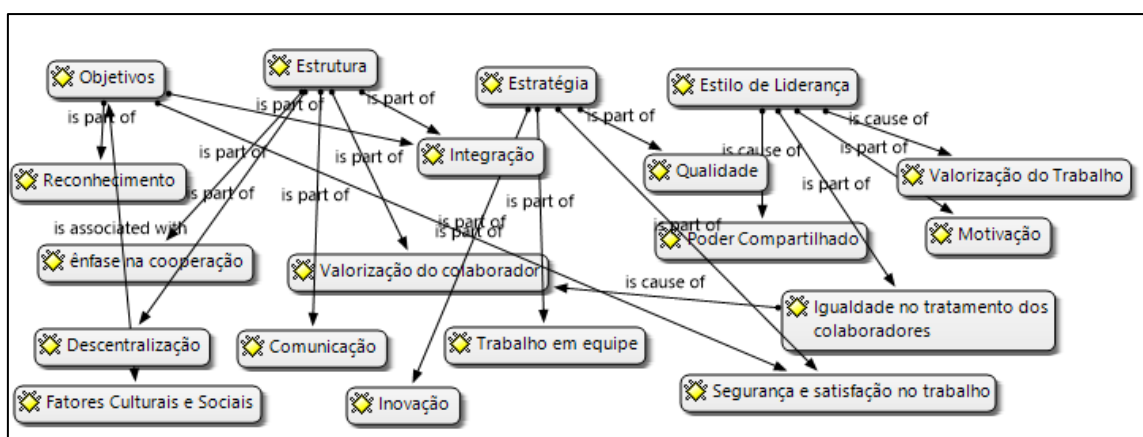


Figura 1. Relação das propriedades de análise do estudo.

A explanação gráfica mostra que a conduta da gestão feminina traz um modelo específico com objetivos voltados para as práticas de cooperação, descentralização e participação, com ênfase na comunicação e integração, trazendo na sua estrutura as relações de trabalho alinhadas com o compartilhamento de responsabilidades, motivação e satisfação dos clientes e dos colaboradores. Conforme Dornelas (2013) estabelece nos seus estudos sobre perfil empreendedor, as características da gestão feminina são vistas dentro de uma tendência de comportamento gerencial (MACHADO, 1999).

Sobre o fator primordial para a gestão da empresa, a empresária A ressaltou o equilíbrio e o otimismo, por serem necessários na gestão, principalmente nos momentos de dificuldades. As empreendedoras B e E ressaltaram a importância de um planejamento estratégico que seja entendido por todos da organização, demonstrando que se preocupam com a forma que este planejamento é comunicado.

Essa preocupação com a comunicação organizacional é uma característica típica das mulheres empreendedoras. Como afirma Machado (1999), há uma tendência para que os objetivos sejam claros e difundidos entre todos na organização, pois a satisfação

dos interesses de todos é buscada. Loden (1988) acredita que elas colocam a cooperação acima da competição, incentivando a comunicação aberta e requerendo a contribuição do funcionário para que se estabeleçam metas acordadas com as equipes.

Ademais, a entrevistada C destacou a educação como algo primordial para a gestão, enquanto a empresária D apontou a organização, a seriedade com os clientes e o compromisso. A empresária E ainda fez uma ressalva, destacando que é importante também seguir os valores, ter em mente o que realmente quer e seguir.

Quanto aos valores cultivados dentro da empresa e as exigências, os mais destacados, respectivamente, foram: honestidade e o comprometimento dos colaboradores. A executiva A ressaltou a honestidade e compromisso com os resultados, exigindo que o profissional possua valores pessoais similares aos da organização. A entrevistada B busca cultivar o valor da integração dos colaboradores para motivá-los, afirmou que existem muitas exigências a serem seguidas, não destacando nenhuma em especial. A C enfatizou a honestidade com os clientes; exige que todas as quintas-feiras os colaboradores se comprometam a chegar mais cedo na organização para fazerem treinamento, onde são discutidos assuntos diversos, como padrão de atendimento, excelência e pontualidade.

A empresária D elencou a qualidade e a honestidade com o cliente como valores fundamentais, exigindo dos seus colaboradores: pontualidade, higiene e bom atendimento ao cliente. A executiva E destacou os valores: ética, humildade, responsabilidade social, inovação e transparência; exigindo dentro da empresa que os colaboradores conheçam a cultura da organização, para que saibam como atender bem os clientes e como agir. Esses valores são mencionados por Hisrich e Peter (2004) ao postularem as práticas de gestão feminina em um processo diferenciado e específico na condução das empresas.

Quanto aos aspectos motivacionais dos colaboradores, através das entrevistas, constatou-se que a maioria das empresárias destacou a autonomia dos mesmos, além da valorização por parte da organização, através do reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional ofertado, o que demonstra que as entrevistadas se preocupam bastante com o fator humano da empresa. Esta característica presente na gestão das empreendedoras confirma os estudos dos autores Robbins e Coulter (1998), Gomes (2005) e Metz (2014), que afirmam que no modelo feminino de gestão a parte humana da empresa é mais valorizada.

Em referência ao fator primordial para o crescimento da empresa, a entrevistada A, destacou a sua presença na empresa, acompanhando tudo muito de perto, pois, segundo a empresária, quando se está dentro é possível perceber e até antecipar certos problemas que possam vir a ocorrer. A executiva B considerou o acompanhamento por resultados financeiros que vem através de uma boa gestão. As entrevistadas C e D destacaram que dependem de uma mão de obra especializada, além da ajuda dos demais colaboradores para manter sua empresa organizada, com um atendimento de qualidade e a inovação dentro da organização, que conforme a ideia clássica de Schumpeter (1983) deve ser vista como uma destruição criativa, que gera valores mútuos. A entrevistada E ressaltou como primordial o cuidado com as pessoas para que assim elas cuidem da empresa. Além disso, afirmou que há o cuidado da organização com os detalhes, por isso está investindo muito na área de consultoria, em busca de uma empresa mais sustentável e mais racionalizada em relação aos custos.

Quanto ao diferencial competitivo da empresa dentro do mercado no qual está inserida, as entrevistadas A, C, D e E pontuaram o mesmo aspecto: o atendimento de qualidade, que deve ser visto como um determinante para a sobrevivência da empresa. Isto demonstra que as empresárias se preocupam com a qualidade dos serviços prestados dentro das organizações, visando sempre manter um alto padrão, o que comprova o raciocínio de Machado (1999) ao afirmar que referente ao estilo estratégico, algumas escolhas têm se mostrado comuns em organizações dirigidas por mulheres, como a preocupação com a qualidade dos serviços.

Além disso, conforme a entrevistada E, outro fator competitivo importante envolve a questão da resolutividade, da qualidade dos médicos do hospital e de realmente querer fazer uma oftalmologia de qualidade. A entrevistada B destacou como diferencial, a questão da identificação pela empresa que existe por parte dos colaboradores, dos clientes e do mercado. Ademais, afirmou que os clientes entram em sua empresa como se entrassem em casa.

O autoconceito que as empresárias têm revela muito sobre o seu estilo de gerenciamento, o que interfere diretamente nas suas atitudes frente aos negócios. Ou seja, a autopercepção reflete no comportamento das empresárias. Seguindo o raciocínio de Baró (1985), que afirma que a imagem que a pessoa tem de si mesma condiciona sua ação, as executivas não tiveram dificuldades em se autodefinir, demonstrando ter uma percepção muito clara de si mesmas.

Através da análise de resultados do Teste de Estilo de Liderança aplicado, ficou demonstrado que as executivas B, D e E possuem um estilo de liderança orientado tanto para pessoas quanto para as tarefas. Enquanto que foi constatado que as empresárias A e C apresentam um estilo mais orientado para pessoas. Esses relatos demonstram que os estilos de liderança, com autopercepção orientada por convicções individuais, tornam diferentes as condutas de gestão das mulheres dentro das organizações. Ou seja, a maneira que elas lideram, reflete no seu estilo de gestão. O que é comprovado por Robbins (2000), que afirma que as mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação, e tendem a aumentar a autoestima dos seguidores. Os autores Robbins e Coulter (1998) seguem a mesma linha de pensamento, quando afirmam que as mulheres valorizam a parte humana da organização.

Foi constatada a valorização da participação e das ideias dos colaboradores, no sentido de prezar pelo reconhecimento e pela satisfação de todos os envolvidos na organização. O modelo de gestão dessas empresárias é voltado para a gestão participativa, visto que buscam descentralizar a tomada de decisão, dando mais autonomia aos seus colaboradores, com visão para os resultados. O que comprova o pensamento de Machado (1999), que afirma que no modelo de gestão feminina predomina a abordagem participativa, prevalecendo a valorização do indivíduo.

Todas as executivas consideraram o preparo educacional um fator importante para a gestão da empresa, destacando a valorização do estudo, da formação, de cursos e treinamentos, o que demonstra que estão sempre em busca de incentivar a procura por informações e por conhecimentos para serem aplicados. Deixaram claro que buscam formar pessoas, para que assim elas se adequem melhor à organização e gerem resultados positivos. Essas informações comprovam o pensamento de Robbins e Coulter (1998), que afirmam que o modelo feminino de gestão é caracterizado pelo incentivo ao aprimoramento educacional, e de Souza (2010), que afirma que as mulheres apresentam flexibilidade para o aprendizado constante.

Todas essas características que compõem o modelo de gestão das executivas estão interligadas de maneira direta aos resultados alcançados por suas organizações, visto que são empresas que se tornaram sólidas e de muita referência, devido ao longo tempo de atuação, todas possuem mais de uma década de existência, que só cresceram e se desenvolveram, adquirindo reconhecimento e, conseqüentemente, sucesso, em todo o Estado e, até mesmo, fora dele, no caso das empresas A, B e E, que obtiveram

reconhecimento através de premiações nacionais. O que valida os estudos de Machado (1999), que afirma que as empresas administradas por mulheres têm alcançado um alto nível de sobrevivência, e de Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2007), que sugerem que o crescimento das organizações está ligado às estratégias de gestão escolhidas pelas mulheres e, geralmente, obtêm alto crescimento as empresas de administração participativa.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa faz uma análise sobre a influência das características do modelo de gestão feminina nos resultados alcançados pelas organizações, sendo fundamentada nos estudos de autores relevantes. Pode-se afirmar que, por meio das características consideradas propriamente femininas, as mulheres conseguem criar um modelo de gestão específico.

Em resposta ao problema de pesquisa acerca das características da gestão feminina que influenciam nos resultados organizacionais, o estudo evidenciou que a prática de gestão feminina evidencia um modelo participativo mais voltado para o gerenciamento e valorização do potencial das pessoas, onde a cooperação dos colaboradores se sobressai ao contexto competitivo do ambiente interno. As empreendedoras possuem característica descentralizadora e incentivam a educação corporativa como forma de potencializar a capacidade humana e enfatizam valores como honestidade, lealdade, respeito, comprometimento e qualidade. Enxergam na organização uma segunda família e com um modo de gerir proporcionam maior autonomia aos seus colaboradores, além de sempre estarem visando o alcance de metas e objetivos com determinação e liderança.

Quanto às limitações do estudo, pontua-se que existem poucos estudos teóricos com relação aos estilos de gestão feminina, muitos autores associam gestão e liderança como funções iguais e isso dificultou a construção do levantamento bibliográfico em termos de abrangência dos estudos brasileiros. Dessa maneira, sugere-se para pesquisas futuras um estudo mais aprofundado referente aos estilos de gestão feminina, a importância da cultura da mulher na definição de um modelo de gestão e outro relacionado à influência da autopercepção feminina na gestão de negócios.

4. REFERÊNCIAS

ANUÁRIO DAS MULHERES EMPREENDEDORAS E TRABALHADORAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Sebrae**. 3. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/cd949ce3599faa1e095bea15e2ac8ba5/\\$File/5861.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/cd949ce3599faa1e095bea15e2ac8ba5/$File/5861.pdf)>. Acesso em: 10/09/2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2002.

BARÓ, M.I. **Accion e ideologia: psicologia social**. 2. ed. Salvador: UCA Editores, 1985.

CASSOL, N.K.; SILVEIRA, A.; HOELTGEBAUM, M. Empreendedorismo Feminino: Análise da Produção Científica da Base de Dados do Institute for Scientific Information (ISI), 1997-2006. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro, 2007.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação** / José Dornelas. 1ª ed. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

_____, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo: 2018**. Disponível em <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 10/09/2019.

GOMES, A.F. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista. **Revista Alcance**, v. 11, n. 2, p. 207-226, 2004.

MACHADO, H.V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: **Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1999.

METZ, E.S. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: Revista de Divulgação Científica**, v. 19, n. 2, p. 169-178, 2014.

MUNHOZ, G.S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: **Encontro Nacional de Empreendedorismo**. 1, 2000. Maringá. Anais. Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

_____, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Capítulo 11

GASTRONOMIA, AGRONEGÓCIO, SLOW FOOD, HOTELARIA E EMPREENDEDORISMO: POSSIBILIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA REGIÃO DE BARBACENA/MG

Luciano Alves Nascimento¹, Isabel Cristina Ferreira Kelmer², Sergimara Gava do
Carmo Batista² e Bruna de Paula Neto²

1.Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Barbacena, Minas Gerais, Brasil.

2.Faculdade de Tecnologia SENAC Minas, Barbacena, Minas Gerais, Brasil.

RESUMO

Inegavelmente, o agronegócio, especialmente o familiar, tem um papel de extrema importância para a economia. Apesar desta importância, há algumas críticas em função de certa priorização ou vocação para comercialização de itens com baixo nível de industrialização, operando, quase que exclusivamente, no nível de commodities. Aproveitar outros vieses, especialmente na região de Barbacena/MG, para gerar riqueza e desenvolvimento sustentável é altamente recomendável, incluindo-se, nesta perspectiva, iniciativas inspiradas no movimento *slow food* e no turismo rural, entre outras formas de turismo criativo, tirando proveito da cultura de doces de frutas que é muito significativa, especialmente na zona rural deste município, aliando gastronomia e turismo criativo, contribuindo para geração local de novas oportunidades e desenvolvimento local sustentável. Com a realização da presente pesquisa, a partir de uma vivência pedagógica dos alunos do CST em Hotelaria da Faculdade de Tecnologia SENAC Minas – Unidade Barbacena, foi identificado que, embora atualmente a produção de doces não represente a principal fonte de receita dos agricultores, explorada em parceria com outros atores atuantes na região, tais como o SENAC Minas e a hotelaria local, este eixo de negócio poderia oportunizar a manifestação do talento empreendedor dos agricultores, ao mesmo tempo em que criaria um amplo espectro de oportunidades de realização pessoal e empresarial. Isto decorre do fato de que a economia criativa (e dentro desta perspectiva se insere o turismo criativo) é uma tendência mundial e que seria muito oportuna na região de Barbacena, considerando que o patrimônio gastronômico local seria terreno fértil para frutificação de várias iniciativas no âmbito da economia criativa.

Palavras-chave: Gastronomia, Agronegócio, *Slow Food*, Hotelaria e Empreendedorismo.

ABSTRACT

Undeniably, agribusiness, especially the family member, plays an extremely important role for the economy. Despite this importance, there are some criticisms due to a certain prioritization or vocation for the commercialization of items with a low level of industrialization, operating almost exclusively at the level of commodities. Taking advantage of other biases, especially in the Barbacena/MG region, to generate wealth and sustainable development, it is highly recommended, including, in this perspective, initiatives inspired by slow food movement and rural tourism, among other forms of creative tourism, taking advantage of the culture of fruit sweets that is very significant, especially in the rural area of this municipality, combining gastronomy and creative tourism, contributing to local generation of new opportunities and development sustainable place. With the realization of this research, from a pedagogical experience of cst students in Hospitality of the Faculty of Technology SENAC Minas – Barbacena Unit, it was identified that, although currently the production of sweets does not represent the main source of farmers' revenue, exploited in partnership with other actors operating in the region, such as SENAC Minas and local hospitality, this business axis could provide for the manifestation of farmers' entrepreneurial talent, while creating a wide range of opportunities for personal and business achievement. This stems from the fact that the creative economy (and within this perspective is inserted creative tourism) is a global trend and that it would be very timely in the Barbacena region, considering that local gastronomic heritage would be fertile ground for fruitfulness of various initiatives within the creative economy.

Keywords: Gastronomy, Agribusiness, Slow Food, Hospitality and Entrepreneurship.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o agronegócio tem sido um dos poucos setores econômicos capazes de prover perspectivas mesmo diante de graves crises econômicas como a atual. Locatel et al. (2016) reafirmam, ecoando outros autores e própria noção do senso comum, a grande representatividade do agronegócio no Brasil. Segundos tais autores, considerando os dados de 2015 divulgados pelo Centro de Estudos em Economia Aplicada (Cepea da ESALQ/USP), sozinho, o agronegócio responde por 21,46% da economia nacional, gerando quase riqueza da ordem de 1,3 trilhão de reais em 2015.

Ainda que, diante da deterioração econômica brasileira dos últimos anos, “é prudente lembrar que o agronegócio é o grande responsável pela solvência externa do país, a partir da produção de contínuos e enormes superávits comerciais” (LOURENÇO, 2016, p.2).

Entretanto, é frequentemente alvo de críticas ácidas em função do baixo nível de agregação de valor que boa parte dos segmentos de negócio deste nicho de mercado

opta por ou consegue promover, priorizando a comercialização de itens básicos, tais como frutas in natura, ao invés de produtos com maior nível de industrialização ou com maior agregação de serviços. A este respeito, Lobão et al. (2017) pontuam que, com a abertura econômica dos anos 1990, houveram progressos em termos de pesquisas quanto ao uso e desenvolvimento de novas tecnologias e mesmo no quesito produtividade, mas, ainda, perduram traços de um cenário de baixo grau de dinamismo na comercialização de produtos manufaturados.

Alguns autores sugerem que isto pode ser decorrente de falta de competitividade frente a outros segmentos empresariais, inclusive de outros países ou regiões do mundo. Outros autores indicam que se trata de uma opção estratégica, especialmente presente nos segmentos mais básicos do agronegócio, visando assumir riscos menores, restringindo o rol de atividades exercidas.

Outro fator recorrente, especialmente no agronegócio das frutas, cultura típica da região do campo das vertentes em Minas Gerais, é o fato de que a logística de distribuição das frutas in natura está estruturada em função da exportação para outros centros consumidores no Brasil e no mundo. Neste contexto, há uma grande preocupação com a seleção dos frutos mais bonitos e atraentes aos olhos de um consumidor cada vez mais exigente e seduzido pelo visual. Isto, frequentemente, gera um aumento drástico na quantidade de frutos que, impróprios para a exportação por não satisfazerem as exigências de mercado, precisam ser comercializados em mercados menos exigentes, a custos mais baixos, doados ou mesmo descartados.

Paralelamente, Pedrosa (2016), em sua pesquisa quanto à arte de comer nos primórdios do Brasil, se referindo aos primeiros portugueses que para cá vieram, já afirmava que a busca por soluções criativas para viabilizar a alimentação em nossas terras era primordial. O mesmo entendimento pode ser aproveitado, desta vez, para além da necessidade básica de comer, mas a fim de viabilizar novos meios de subsistência, de inovação no campo, para estimular o desenvolvimento local sustentável, enfim, para a abertura de novos veios de manifestação do empreendedorismo do homem do campo, especialmente do agricultor familiar, que segundo Tomei et al. (2016) respondem por 77% dos 17,3 milhões de pessoas ocupadas no meio rural brasileiro e sendo responsável por 38% do valor bruto das produção agropecuária nacional e por 70% de todos os alimentos consumidos pelas famílias brasileiras.

Rocha Júnior et al. (2016) pontuam que o conceito de agricultor familiar está ancorado em algumas premissas legais, quais sejam, o produtor rural é o proprietário da terra e a mão de obra utilizada é essencialmente proveniente da própria família, além disto, há que se respeitar os limites de produção e de geração de renda prescritos pela Lei 11.326/2006 (Lei do PRONAF – Programa Nacional de Agricultura Familiar).

Neste sentido, Tomei et al. (2014) advogam que o fortalecimento da agricultura familiar, classificação típica dos produtores de frutas da região de Barbacena, seria uma forma efetiva de estímulo ao desenvolvimento local sustentável, contribuindo para a criação de oportunidades no campo e reduzindo as chances de ocorrência de um grande movimento migratório do campo para a cidade.

Rocha Júnior e Cabral (2016) defendem que a disposição para explorar alternativas à agricultura familiar tradicional, que apenas produz e comercializa alimentos, especialmente in natura, seria uma forma de viabilizar a transição do homem do campo para um verdadeiro empreendedor rural. Os autores citam, entre as possibilidades a serem exploradas o turismo rural e de experiência (turismo criativo), bem como a produção orgânica ou a produção de itens nobres, entre outras.

Neste sentido, uma das possibilidades é chamado slow-food que é um movimento que começou na Itália em 1986, com presença em mais de 10 países, e que se espalhou pela Europa e por grande parte do mundo. Na América Latina, a Argentina tem forte representação. No Brasil, esse movimento praticamente não existe, estando, atualmente, dando os primeiros passos.

O slow food, segundo Slow Food Brasil (2017), é, portanto, um movimento internacional pela educação do gosto e pela biodiversidade alimentar. Ele reúne consumidores, produtores, jornalistas, representantes dos poderes públicos, diversas universidades e institutos de pesquisa e historiadores, que produzem trabalhos científicos que visam embasar a defesa da boa comida, dos produtos originais e de qualidade. Esse, ainda que tangente, também é um compromisso da presente pesquisa, pois a iniciativa acadêmica descrita demonstra uma forma aplicada do conceito de slow food que pode ser explorada pelos membros da cadeia produtiva da maçã e do pêssego da região de Barbacena.

Assim, a presente pesquisa teve como foco traçar um panorama que descrevesse e ajudasse a compreender o cenário de produção do pêssego e da maçã, seus cultivos e as possibilidades de aplicações na produção gastronômica da cidade de Barbacena,

tendo como base uma iniciativa pedagógica realizada no âmbito do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria da Faculdade de Tecnologia Senac Minas – Unidade Barbacena.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Brillat-Savarin (1995), na frase "dize-me o que comes, e eu te direi quem és", a alimentação compõe a identidade do homem, pois o ato de se alimentar explicita o tipo de interação com a sociedade que o indivíduo é capaz de manter. Pode-se perceber que haverá indivíduos voltados a uma cultura alimentar que preserve a comensalidade e a sociabilidade das refeições e outros os quais, no decorrer do dia a dia, optam por uma comida rápida e barata. Quando aplicamos o tema deste projeto sobre o entendimento da frase de Brillat-Savarin, imediatamente, consegue-se distinguir os indivíduos adeptos aos pilares do Slow Food daqueles os que se saciam de uma alimentação fast.

No manual do slow food (2005), quando se descreve sobre a filosofia do movimento, coloca-se em destaque a frase: "O alimento equivale ao prazer, equivale à consciência, equivale à responsabilidade". Todas essas três equivalências do alimento implicam na necessidade de o consumidor despertar-se para o entendimento de que ele é um coprodutor, uma vez que comer é um ato agrícola. Nesse sentido, transmitindo esse conhecimento aos estudantes de gastronomia, é, sem dúvidas, uma maneira de conscientizá-los para uma Ecogastronomia, evidenciar o papel coprodutor do cozinheiro, ao passo em que se expõe a necessidade de se resgatar a comensalidade e sociabilidade proporcionada pela alimentação.

Esta seção tem como objetivo apresentar a contextualização teórica do estudo, inicialmente abordando o conceito de *Slow Food*, e seu surgimento, posteriormente, as principais iniciativas e frentes de promoção no mundo além das potencialidades econômicas para empreendedores da gastronomia.

2.1 SLOW FOOD, O INÍCIO DE TUDO

O *Slow Food*, (em inglês, literalmente, "comida lenta"), é ao mesmo tempo um movimento e uma entidade internacional sem fins lucrativos, o movimento opera local com matriz em Bra/Itália na província do Cuneo e global, inclusive no Brasil, com presença em 160 países e em parceria com instituições internacionais como a FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação). Constata-se que seu objetivo principal é disseminar a alimentação saudável e, ainda, a agricultura sustentável, incentivando as práticas culturais relacionadas ao ato da nutrição, numa incessante luta para prevenir o desaparecimento da cultura da comida local e das tradições. Atualmente são sedes internacionais do *Slow Food*: *Slow Food* Itália; *Slow Food* França; *Slow Food* Alemanha; *Slow Food* Japão; *Slow Food* Suíça; *Slow Food* USA; e *Slow Food*, Reino Unido, de acordo com o site oficial [slow food.com](http://slowfood.com).

Um movimento articulado em 1986, pelas iniciativas e ideias de três amigos, jovens ativistas de esquerda, Carlo Petrini, Azio Citi e Giovanni Ravnale, os três nativos de Bra, passou a brotar as raízes daquele que, futuramente, se tornaria o movimento *Slow Food*. Tal movimento nasceu com o propósito de promover uma maior apreciação da comida e, ainda, aprimorar a qualidade das refeições, em se considerando uma produção que valoriza o produto, o produtor e o meio ambiente.

Em meados de 1986, liderado por Carlo Petrini, um grupo se manifestou num protesto contra a abertura da primeira loja do McDonald's na Itália, oferecendo uma porção de massa aos transeuntes, na tentativa de fomentar o público a evidenciar o contraponto entre a cultura alimentar local e a comida servida em lanchonete. A manifestação se deu na tradicional *Piazza di Spagna*, em Rom e, claramente, tal grupo não era favorável ao *fast food*, representado pela franquia internacional. Após três anos do protesto, o movimento internacional *Slow Food*, redigido com valentia e inteligência por Folco Portinari, poeta e intelectual, é assinado em Paris pelos fundadores do movimento e sua originalidade permanece atual e inspirou a história do *Slow Food*¹.

O nosso século, que se iniciou e tem se desenvolvido sob a insígnia da civilização industrial, primeiro inventou a máquina e depois fez dela o seu modelo de vida.

¹ O movimento internacional *Slow Food* começou oficialmente quando delegados de 15 países endossaram este manifesto, escrito pelo fundador membro Folco Portinari, em 10 de dezembro de 1989.

Somos escravizados pela rapidez e sucumbimos todos ao mesmo vírus insidioso: a Fast Life, que destrói os nossos hábitos, penetra na privacidade dos nossos lares e nos obriga a comer Fast Food.

O Homo sapiens, para ser digno desse nome, deveria libertar-se da velocidade antes que ela o reduza a uma espécie em vias de extinção. Um firme empenho na defesa da tranquilidade é a única forma de se opor à loucura universal da Fast Life. Que nos sejam garantidas doses apropriadas de prazer sensual e que o prazer lento e duradouro nos proteja do ritmo da multidão que confunde frenesi com eficiência.

Nossa defesa deveria começar à mesa com o Slow Food. Redescubramos os sabores e aromas da cozinha regional e eliminemos os efeitos degradantes do Fast Food.

Em nome da produtividade, a Fast Life mudou nossa forma de ser e ameaça nosso meio ambiente. Portanto, o Slow Food é, neste momento, a única alternativa verdadeiramente progressiva. A verdadeira cultura está em desenvolver o gosto em vez de atrofiá-lo. Que forma melhor para fazê-lo do que através de um intercâmbio internacional de experiências, conhecimentos e projetos? Slow Food garante um futuro melhor.

Slow Food é uma ideia que precisa de inúmeros parceiros qualificados que possam contribuir para tornar esse (lento) movimento, em um movimento internacional, tendo o pequeno caracol como seu símbolo (PORTINARI, 1989 *apud* SLOW FOOD, 2013, p. 69).

Por fazer oposição ao modo rápido de se comer, o movimento *Slow Food*, como muitos falam, “comer devagar”, foi criado com a ideia de saborear a comida e respeitar os produtos regionais, promovendo, assim uma maneira de se alimentar de forma mais saudável, Petrini (2005).

Segundo Gentile (2013), se pode afirmar que o movimento foi inspirado no Manifesto Futurista de Marinetti, em 1909, e pela máquina para a nutrição humana do filme *Tempos Modernos*, de Charlie Chaplin. Petrini (2009) sustenta a ideia de que o *Slow Food* veio exaltar as virtudes de uma vida lenta.

Então, defere-se que, a partir da década de 1990, finalmente se deu a compreensão sobre a importância da biodiversidade alimentar como fator determinante para a filosofia do movimento. Nesse sentido, o movimento internacional *Slow Food*, que se dedica a relacionar o prazer pela comida com a responsabilidade e o comprometimento com as pessoas e o planeta, defende a agrobiodiversidade e a cultura alimentar; além de se propor a promover a educação alimentar e a educação do gosto, ainda a se dedicar a promover o encurtamento da cadeia de consumo, na perspectiva de aproximar o produtor e coprodutor (consumidor engajado).

De acordo com Petrini (2009), o movimento atua em defesa do “alimento bom, limpo e justo”. Destarte, no intuito de disseminar sua filosofia, o movimento *Slow Food*, sustenta-se sobre três pilares: saudável, mas, também de sabor agradável (alimento bom); cultivado gerando o mínimo impacto e preservando o bem-estar animal (limpo) e

que respeita quem produz, processa e distribui (justo). Segundo o site slowfoodbrasil.com, apoiado nessa tríade, o movimento internacional e dedica a assegurar a biodiversidade alimentar, criando relacionamentos entre produtores e consumidores.

Corroborando com Petrini, Irving; Ceriani (2013), afirmam que o *Slow Food* aposta num consumidor revestido de um novo papel, praticando e disseminando um novo conceito de qualidade para os alimentos, baseando-se em três pré-requisitos, ou seja, o alimento de qualidade deve ser: bom, limpo e justo, o que significa que tem que ter sabor, ser cultivado sem prejudicar a saúde e o ambiente e o produtor deve ser recompensado com um valor justo pelo seu trabalho, no afã de proteger produtos e culturas em risco de extinção.

Infere-se, a partir dessa compreensão, que em se respeitando o direito ao prazer da alimentação, como princípio básico, se deve utilizar produtos artesanais de qualidade, produzidos de forma que respeitem tanto o meio ambiente quanto os produtores. Portanto, para entender o que é o movimento *Slow Food*, é necessário aprofundar-se na relação com a comida.

Dentro dessa perspectiva, considera-se o movimento de grande alcance, tendo em vista que o *Slow Food* envolve mais de 1500 convívios (grupos locais) e 2400 Comunidades do Alimento. Ainda, segundo o site Pensamento Verde², até o momento, o projeto tem catalogados mais de 1.150 ingredientes em todo o mundo e o *Slow Food* tem como meta atingir 10 mil produtos até 2020, considerando a sua intenção de preservar a agrobiodiversidade em todo o globo.

Neste cenário, o Brasil surge como um território importante para o desenvolvimento e a ampliação do *Slow Food*, então, o movimento que se iniciou em 2000, com a fundação do *Slow Food* na cidade do Rio de Janeiro (RJ), a partir da iniciativa autônoma de alguns pioneiros espalhados pelo território nacional e, sobretudo, graças ao acordo de parceria, oficialmente estipulado entre o movimento *Slow Food* e o Ministério do Desenvolvimento Agrário do Brasil, em 2004. Atualmente, está presente em cinco macrorregiões e ainda, conta com cerca de 31 grupos locais (também chamados de convivias), mais de 200 Comunidades do Alimento e 10 Grupos de Trabalho (GTs). O Brasil é considerado o primeiro país da América latina a possuir a sua própria associação nacional, fundada em 2014. Atualmente, no Brasil, o movimento *Slow Food* conta com a

² <https://www.pensamentoverde.com.br/sobre/>.

presença de numerosos grupos de sócios, significativamente ativos nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Florianópolis e Brasília. Onze universidades públicas fazem parte da rede *Slow Food* e os produtos brasileiros declarados Fortalezas³, a partir de 2004, foram dez, sendo que desses, oito projetos continuam ativos: Fortalezas da Castanha de Baru, do Arroz Vermelho, do Guaraná Nativo Sateré-Mawé, do Licuri, do Néctar de Abelhas Nativas, do Palmito Juçara, do Umbu e do Pinhão da Serra Catarinense.

1.2 SLOW FOOD E A ONDA GASTRONÔMICA

Vislumbrar as necessidades dos consumidores, na expectativa de alinhá-las com às empresas é um grande desafio para empreendedores, ou seja, enxergar para além do momento. No setor gastronômico não é diferente, pois, diante do estudo de tendências, infere-se que o setor vai passar por uma transformação vultosa nos próximos anos, o que indica o movimento *Slow Food* como sendo um desses caminhos para essa mudança, tendo em vista que as pessoas estão mais preocupadas com a qualidade do alimento que elas consomem e desejam menos processados e mais produtos *in natura*.

No entendimento de que a proposta do *Slow Food* é atuar na tríade do alimento bom, justo e limpo, inclui-se a responsabilidade do homem em absorver ingredientes frescos (de produção local), com isso, adaptar-se a cardápios sazonais e, ainda, prever um certo padrão ambiental e ecológico ao defender práticas agrícolas mais humanas e um tratamento ético para os animais. Com isso, pretende-se que a economia local seja fomentada e que o dinheiro circule de volta, a fim de que sejam beneficiadas, pelo menos, duas vezes a quantidade de pessoas.

Muitas empresas aderiram a essa filosofia e, nos vários segmentos, já proporcionaram aos seus consumidores experiências para refinarem seus paladares ao consumirem produtos livres de transgênicos, orgânicos, naturais, sustentáveis e recicláveis. Na indústria da gastronomia a influência do *Slow Food* é direta, tendo vista que ele pretende garantir diversidade e comida para todos.

³ Um dos projetos *Slow Food* mais difundido no mundo é representado pelas assim chamadas "Fortalezas". Trata-se de experiências de valorização dos recursos locais em pequena escala. Por meio de consultorias técnicas, cursos de formação, apoio nas ações de marketing e visibilização, os produtores dos alimentos artesanais declarados "fortalezas" são auxiliados a preservar seus métodos tradicionais e seus produtos finais. <http://bit.ly/cartilha-fortalezas>.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As cultivares⁴, alvos dessa pesquisa, foram a maçã Eva e os pêssegos; sendo estes classificados em dois grupos: o de polpa amarela e o de polpa branca, cada um tendo as variedades de "caroço solto" e "caroço aderente". Distribuídos em massa amarela: Prince, Biute, Aurora e Douradão e o Maciel, muito usado na produção de doce; também o Chimarrita, Chiripa e Rubimel, conhecidos como massa branca. Cultivados nas plantações da Região do Campo das Vertentes, principalmente nos distritos de Correia de Almeida, Colônia Rodrigo Silva e Senhora das Dores, todos pertencentes ao município de Barbacena.

Levando-se em consideração os aspectos mencionados anteriormente, evidenciou-se a evolução e a valorização dessa produção, tanto para o abastecimento da indústria, como para a manutenção da economia e subsistência familiar. Em se considerando que as frutas podem ser consumidas em forma de suco, geleia, doces, bolos, tortas e *in natura*, as famílias envolvidas no cultivo tanto da maçã, quanto do pêssego fabricam alguns desses produtos para próprio consumo e também para a comercialização.

Para nivelar tais conhecimentos, tendeu-se para uma pesquisa de natureza considerada exploratória que, na perspectiva de Gil (2007) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. De acordo com o mesmo autor, tais gêneros de pesquisas podem ser classificados como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2007).

Referindo-se a um marco conceitual apresentado pelo mesmo autor, qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre referido assunto. Sobre esse assunto, ainda, Nascimento (2012) afirma que a pesquisa bibliográfica procura referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o tema a ser desvendado.

Assim, constatou-se a necessidade de, inicialmente, propor um estudo por meio de uma pesquisa bibliográfica, que procurasse destacar a produção desses frutos nas dimensões: estadual, regional e local, a fim de qualificar a posição do pêssego e da maçã

⁴ 9.456/1997, cultivares são espécies de plantas que foram melhoradas devido à alteração ou introdução, pelo homem, de uma característica que antes não possuíam. Elas se distinguem das outras variedades da mesma espécie de planta por sua homogeneidade, estabilidade e novidade. Cultivares — patrimônio genético - UFRGS (www.ufrgs.br/patrimoniogenetico/conceitos-e-definicoes/cultivares).

no *ranking* nacional. Além desse interesse, buscou-se conhecer a produção dessas frutas associadas às cenas gastronômicas e à cozinha de criação, desenvolvidas em Barbacena sempre com a intenção de voltar-se para a importância da integração dos pequenos produtores, dentro do cultivo sustentável da cadeia *Slow Food*⁵, com os proprietários de restaurantes, a fim de que estes possam se sentir atraídos pela possibilidade de inserir tais produtos em seus cardápios de forma criativa.

Convém ressaltar que as pesquisas sob os moldes pressupostos neste estudo são escassas no país, conforme apontam os estudos de Costa (2011), dentre outros autores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com os pressupostos metodológicos adotados para a realização da presente pesquisa, os resultados serão discutidos em duas seções principais: Cenário Atual, onde serão apresentadas informações indispensáveis para compreensão do contexto do cultivo da maçã e do pêssego na região de Barbacena e também será apresentada uma seção denominada de “Potencialidades” onde se propõem iniciativas que poderiam ser exploradas para viabilizar novas formas de geração de renda, extrapolando a comercialização pura e simples das frutas *in natura*.

4.1 CENÁRIO ATUAL

A fruticultura brasileira tem alcançado notáveis avanços em virtude da adoção de novas tecnologias, geradas através de pesquisas em diversos âmbitos, como no melhoramento genético, na nutrição, irrigação, poda, manejo, etc.

Com a oferta de frutas tropicais e temperadas durante boa parte do ano, consegue-se uma presença brasileira no mercado internacional. Tais possibilidades são proporcionadas pela extensão territorial do país, a posições geográficas, bem como as condições do clima e dos solos (ANDRADE, 2014).

⁵ O **Slow Food** (em inglês, literalmente, "comida lenta") é um movimento e uma organização não governamental fundados por Carlo Petrini em 1986, tendo como objetivo promover uma maior apreciação da comida, melhorar a qualidade das refeições e uma produção que valorize o produto, o produtor e o meio ambiente. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Slow_Food Acesso em: 13 de julho de 2017.

A seguir, são apresentados dados consolidados da produção nacional de frutas de acordo com cada estado brasileiro (Tabela 1).

Tabela 1. Produção participação dos principais estados brasileiros na produção de frutas, 2011.

PAÍS	PRODUÇÃO (T)	PARTICIPAÇÃO (%)
São Paulo	20.003.523	42,0
Bahia	5.568.065	11,7
Rio Grande do Sul	2.836.321	6,0
Ceará	2.196.051	5,2
Minas Gerais	2.130.516	5,1
Paraná	1.602.222	3,4
Santa Catarina	1.591.276	3,3
Pará	1.542.198	3,2
Pernambuco	1.449.284	3,0
Rio Grande do Norte	1.329.707	2,8
Outros	2.459.692	-
Brasil	47.599.441	-

Fonte: IBRAF (2013).

Conforme descrito por Silva (2001), no que diz respeito “às variedades frutícolas produzidas no Brasil, destacam-se a laranja, a banana, o abacaxi e o pêssego, que respondem por aproximadamente 80% da produção física nacional. O cultivo de laranja, apesar da crise recente do setor citrícola, é basicamente direcionado ao atendimento da demanda de matéria-prima por parte da indústria de suco para exportação, sendo o mercado interno responsável pela absorção de apenas 25% da produção total. A cultura da banana, ao contrário, volta-se fundamentalmente ao mercado doméstico de frutas frescas, enquanto o pêssego e o abacaxi produzidos destinam-se tanto ao consumo *in natura* quanto ao processamento industrial, essencialmente para obtenção de sucos e frutas em calda. Esse último, aliás, destaca-se como uma das principais frutas tropicais de exportação do país”.

De acordo com uma pesquisa acerca da fruticultura na última década, divulgada pelo IBGE (2013), houve um importante aumento da produtividade das principais frutas cultivadas e comercializadas no Brasil, conforme descrito na tabela 2:

Tabela 2. Produtividade das principais frutas cultivadas e comercializadas no Brasil em **t/hectare**.

FRUTAS	ANO 2001	ANO 2011
Abacate	13,0	14,9
Abacaxi	22.845 frutos	27.239 frutos
Banana	12,0	14,3
Caqui	12,8	18,0
Goiaba	6,3	21,5
Laranja	20,6	21,5
Limão	19,5	23,8
Manga	11,6	16,4
Mamão	42,2	52,2
Maracujá	14,1	15,0
Morango	22,8	46,4
Pêssego	9,6	11,0
Maçã	20,0	45,0
Tangerina	17,7	18,9
Uva	17,7	18,4

Fonte: IBGE (2013).

O estado de Minas Gerais, onde se situa Barbacena, pode ser caracterizado como um dos principais produtores de frutas do país, sendo que no período de 2001 a 2011, sua produção cresceu 17,2%, fazendo ocupar atualmente o quarto lugar na produção de frutas do país. A produção gira em torno de 2.347 mil toneladas em uma área de aproximadamente 117 mil hectares (IBGE, 2013). Na Tabela 3, são apresentadas as principais frutas produzidas no estado.

Já na região do Campo das Vertentes, no estado de Minas Gerais, as principais frutas cultivadas e comercializadas estão descritas na Tabela 4, sendo que os principais municípios produtores são Alfredo Vasconcelos, Antônio Carlos, Barbacena, Piedade do Rio Grande, Ressaquinha e São João Del Rei.

Tabela 3. Área, produção e produtividade das principais frutas produzidas no Estado de Minas Gerais, 2011.

CULTURA	PRODUÇÃO (T)	ÁREA (HA)	PRODUTIVIDADE (KG/HA)
Abacate	30.975	2.134	14.514
Abacaxi	228.703	7.810	29.283
Banana	654.566	41.409	15.807
Caqui	10.840	600	18.066
Coco (mil frutos)	45.622	2.491	18.351
Figo	6.018	586	10.269
Goiaba	15.249	1.083	14.080
Laranja	824.041	33.000	24.998
Limão	76.694	4.009	19.130
Maçã	3.713	157	23.649
Mamão	44.948	1.364	32.953
Manga	108.590	8.364	12.983
Maracujá	38.518	2.537	15.182
Marmelo	418	108	3.870
Melancia	58.461	2.016	28.998
Pêra	727	95	7.652
Pêssego	20.402	918	22.224
Tangerina	169.037	7.614	22.200
Uva	9.873	753	13.111
Total	2.347.395,0	117.048,0	18.280,0

Fonte: IBGE (2013).

Tabela 4. Área, produção e produtividade das principais frutas produzidas na região Campo das Vertentes, 2011.

CULTURA	PRODUÇÃO (T)	ÁREA (HA)	PRODUTIVIDADE (KG/HA)
Ameixa	750	56	20
Banana	5.400	600	9
Caqui	340	112	20
Goiaba	360	30	12
Laranja	3.900	150	26
Maçã	830	112	20
Pêssego	1.400	245	20
Nectarina	340	35	20
Pêra	45	4	15
Tangerina	1.872	78	24
Total	14.997,0	1.422,0	0,0

Fonte: IBGE (2013).

Especificamente em Barbacena, de acordo com dados estatísticos divulgados pelo IBGE (2013), observa-se os seguintes indicadores demográficos:

- a) Área: 788 km²
- b) População: 126.325 habitantes
- c) Altitude: 1164 metros
- d) Clima tropical de altitude
- e) IDH: 0,798
- f) PIB *per capita*: R\$10.712, 31
- g) Latitude: 21°13'33" e longitude: 43°46'25"
- h) Temperatura: máxima de 31°C e mínima de 2,0°C
- i) Precipitação: 188 mm (média mensal)

Quanto à cultura das frutas, em Barbacena, apresentam-se, na Tabela 5, dados da produção, área e produtividade da safra correspondente ao ano de 2011, conforme estudos feitos pelo IBGE (2013):

Tabela 5. Produção, área e produtividade das frutíferas cultivadas no município de Barbacena, 2011.

FRUTA	ÁREA PRODUÇÃO (HA)	PRODUTIVIDADE (KG/HA)	PRODUÇÃO (T)
Pêssego	193	20.000	3.860
Maçã	50	30.000	1.500
Caqui	50	20.000	1.000
Ameixa	36	30.000	1.080
Nectarina	30	25.000	750
Goiaba	18	12.000	216
Total	377,0	22.833,0	8.543,0

Fonte: IBGE (2013).

De acordo com a Tabela 5, e estudos verificados na região em destaque, as frutas com maior nível de produção (em toneladas) no município são o pêssego e a maçã. O pessegueiro é uma planta de clima temperado, onde o seu cultivo limitado deve-se à exigência de temperaturas frias, em áreas topicais de baixa altitude, como no caso da cidade de Barbacena. Já a macieira busca a necessidade de utilizar cultivares com menor exigência de frio, mas através de melhoramentos genéticos possibilitou o desenvolvimento desta planta adaptada a microclimas, o que permitiu sua produção de

alta qualidade em climas frios. As principais variedades de pêssegos utilizadas na região são: Douradão, *Premier*, Diamante, Biuti, Maciel, Aurora, Rubi Mel, Prop Prince, Prop Bilte, Chimarrita, Chiripá.

A variedade Maciel é a mais cultivada na região, cultivada em 70% das propriedades, seguida da Douradão, cultivada em 25% das propriedades e as demais propriedades, com 5%, cultivando outras variedades. A maior parte dessa produção tem seu consumo *in natura*.

Em relação às maçãs, a variedade Eva é 100% cultivada na região, uma vez que possui boa adaptação no frio, auxiliando nas etapas de sua dormência, bem como colheita e a demanda do consumidor (ANDRADE, 2014). Novamente, há que se destacar que a maior parte da produção é consumida *in natura*.

Considerando as duas culturas, quais sejam, a do pêssogo e da maçã, estima-se, segundo levantamento realizado junto aos agricultores, que cerca de 25% da produção é perdida ainda no campo. Entre os principais fatores que geram essa perda, destacam-se ataques de aves silvestres, intempéries (p. ex. chuvas fortes ou com granizo) ou outras pragas biológicas (insetos, fungos etc). Os mesmos agricultores pontuaram, neste mesmo levantamento que cerca de 80% das perdas poderiam ser revertidas, caso houvesse algum tipo de destinação para as frutas que não fosse a exportação ou venda para consumo *in natura*, pois, frequentemente, embora os frutos possam ter algum tipo de dano, eles poderiam ser aproveitados em outros tipos de aplicação.

Outra constatação importante da pesquisa é que mais de 80% dos agricultores que atuam que as referidas culturas são enquadrados como agricultores familiares segundo os ditames da Lei 11.326/2006 (Lei que reformulou o PRONAF).

4.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E/OU TEÓRICAS

Ao fazer uma análise da sociedade, cogita-se, com muita frequência, o aumento da capacidade criativa e empreendedora do ser humano e essa colocação vem ao encontro do autor Maximiano (2011), quando ele afirma que o empreendedor tem em sua essência a capacidade de idealizar e realizar coisas novas. Em face dessa contingência, afirma Almeida e Teixeira (2016) que, a partir da criatividade e inovação, onde as habilidades e conhecimentos são utilizados para potencializar riquezas e ainda gerar empregos, se

pode iniciar novos negócios ou partir de um negócio já existente, submetido ou não às ideias disruptivas.

Essa situação reflete a mesma encontrada pelos agricultores dos distritos envolvidos nesse estudo, que desenvolvem um negócio que já proporciona boa rentabilidade, ou seja, os pêssegos e as maçãs, os quais representam um processo produtivo elaborado, ainda que de forma modesta, mas, que promete influenciar diretamente no crescimento econômico da região que os cultiva, a partir da possibilidade de poder ser mais bem explorado.

O que é preciso sublinhar aqui é que o alto padrão de qualidade da produção faz a diferença na hora da comercialização dos insumos *in natura*, como no caso das frutas, objetos desse estudo. Ainda, o sabor e a suculência fazem com que esses produtos tenham destino certo, oportunidade em que o agricultor vende a maior parte para as indústrias de suco e de doces. Entretanto, esse não é o único destino das frutas, considerando que doces e compotas, produzidos de forma artesanal, também já fazem parte da cultura de Barbacena e região.

A cultura de doces feitos de frutas é muito importante e valorizada e compõe a realidade da região rural de Barbacena. A gastronomia, voltada para a produção de doces da região, apesar de não ser muito explorada e de não ser a renda principal dos agricultores, ajuda no orçamento familiar; e representa uma movimentação econômica modesta, a qual poderia ser mais explorada. Em se considerando que é diversa a lista de produtos que podem ser criados ou reproduzidos a partir da maçã e do pêssego, a ação empreendedora dos agricultores pode ser potencializada. Além disso, a realidade local é tão distinta e glamorosa que também pode ser explorada no nível do turismo criativo, como um ponto forte pra economia do destino a ser explorado.

A partir do discurso apresentado, se evidencia que a cultura dos pêssegos e maçãs produzidos na região das Vertentes é promissora. Além disto, pode tirar proveito de outras potencialidades, tais como aquelas delineadas pela economia criativa; sendo essa uma nova maneira de se empreender, que vem tomando parte do mercado do turismo, conforme se destaca na definição de Andrea Matarazzo⁶, autor do projeto “Distritos Criativos”:

⁶ Andrea Matarazzo é um paulistano com longo histórico de serviços prestados à causa pública. Em 2012, foi eleito vereador da cidade de São Paulo com 117.617 votos. Já foi subprefeito, secretário de Serviços, de Subprefeituras, secretário de Estado de Energia, da Cultura, ministro de Comunicação e Embaixador do Brasil na Itália. Disponível em: <http://andreamatarazzo.com.br/bio/> Consultado em 12 de julho de 2017.

o que move a Economia Criativa é a criatividade e a inovação como matéria-prima, portanto, o processo de criação é tão importante quanto o produto final, ou seja, uma cadeia produtiva baseada no conhecimento e capaz de produzir riqueza, gerar empregos e distribuir renda.

Do mergulho e da compreensão a partir desses elementos sobre economia criativa se confirma o que já é sabido, que a cultura da região pode ter um valor agregado maior quando se submete às iniciativas dos seus moradores nativos. Nessa perspectiva, nas localidades já mencionadas no corpo desse trabalho, observou-se que receitas muito apreciadas pelos nativos e pelos visitantes, com base nas frutas cultivadas, foram desenvolvidas pelas famílias de agricultores. Como por exemplo, a geleia de pêssegos, que apresenta um sabor único e com características distintas das industrializadas; com as maçãs também se produziu uma geleia, contudo com um ingrediente a mais, a pimenta, o que dá um toque de refinamento à conserva. Ainda, outro produto curioso, o *chutney* de pêssego, uma receita que tem o sabor parecido com a geleia, porém, são acrescentadas estilhas da fruta em sua composição.

A fim de se compreender como tais elementos compõem com a ideia de economia criativa⁷, esse estudo dedicou-se a um escrutínio das atividades *in loco*. Para tal, propôs-se uma visita à comunidade produtora de pêssegos e maçãs, em Senhora das Dores, a qual foi realizada com os alunos e professores do Curso Superior de Hotelaria da Faculdade Senac Minas – Unidade Barbacena, para que se pudessem conhecer as plantações, os tipos diferentes tipos de pêssegos ali cultivados, ainda, vivenciar a experiência de “pegar” a fruta do pé, a partir da identificação da sua prontidão para a colheita e, finalmente, que se pudessem desenvolver as receitas e degustá-las.

Para realização desta atividade escolheu-se a Chácara São Francisco, pelo critério de acessibilidade. Assim, os alunos, após a visita à referida propriedade, ocuparam a cozinha didática do Hotel Escola Senac – Grogotó e executaram duas receitas, tendo como principal insumo o pêssego, reproduzindo, assim, as receitas das geleias anteriormente mencionadas, com a intenção de apreciar o potencial econômico desse

⁷ “A economia criativa abrange todo o ambiente de negócios que existe em torno da indústria criativa, aquela baseada em bens e serviços criativos”, afirma Ana Carla Fonseca Reis, economista especializada no tema. Disponível em: <http://www.cultura.rs.gov.br/v2/2012/01/economia-da-cultura-entrevista-com-ana-carla-fonseca-reis/> Reis, Ana Carla Fonseca. «O que é Economia Criativa». Projeto Draft. Consultado em 13 de julho de 2017.

produto. Para tal, foram montadas as “fichas técnicas” como instrumentos para o estudo de viabilidade do produto como negócio.

A iniciativa pedagógica que foi vivenciada pelos alunos corrobora com a ideia original da economia criativa, conforme reafirma o SEBRAE⁸:

Economia criativa é o conjunto de negócios baseados no capital intelectual e cultural e na criatividade que gera valor econômico. A indústria criativa estimula a geração de renda, cria empregos e produz receitas de exportação, enquanto promove a diversidade cultural e o desenvolvimento humano.

A partir do experimento descrito nesse estudo, evidenciou-se também que o patrimônio gastronômico da região de Barbacena é capaz de proporcionar uma forma atraente de turismo, pois, a culinária local é ofertada de maneira criativa, haja vista que os turistas podem estar envolvidos. Por exemplo, nesse processo de produzir subprodutos a partir das frutas, o visitante por vezes presencia a fabricação de doces e compotas e experimenta o produto, além de poder adquiri-lo, se for o seu desejo. Ou seja, essa ação promove diversos ganhos, tanto para o produtor no que tange a geração de renda; para a economia local, sobre o aspecto da empregabilidade, o que torna tangível a ação turística; e ainda, há de se considerar a experiência vivenciada pelo turista e os envolvidos na produção do bem culinário, na perspectiva da comunhão da diversidade cultural e do ganho no que alcança o desenvolvimento no plano pessoal de todos os atores envolvidos nesse processo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo das discussões propostas neste trabalho, ficou demonstrado que o agronegócio, especialmente o familiar tem um papel de extrema importância para a economia, seja em nível nacional, seja em nível regional.

A despeito desta importância, há algumas críticas em função de certa priorização ou vocação para comercialização de itens com baixo nível de industrialização, operando, quase que exclusivamente, no nível de *commodities*.

⁸ Site consultado SEBRAE: <https://goo.gl/QJ2ek2>.

Para fazer frente a esta característica que incita críticas, aproveitar outros vieses para gerar riqueza e desenvolvimento sustentável é altamente recomendável, incluindo-se, nesta perspectiva, iniciativas inspiradas no movimento *slow food* e no turismo rural, entre outras formas de turismo criativo.

Na região de Barbacena, reconhecida nacional e internacionalmente por sua cadeia produtiva de frutas, em particular, a do pêssego e da maçã, já é conhecido o fato de que o alto padrão de qualidade da produção permite aos agricultores o acesso a mercados de outras regiões, em nível nacional e no exterior. Entretanto, tal situação só reforça a vocação para comercialização dos itens *in natura*, deixando inexplorados outros veios.

Em nível local, especialmente, na zona rural de Barbacena, a cultura de doces de frutas é muito significativa e, aliando gastronomia e turismo criativo, poderia ser ainda mais consolidada, contribuindo para geração local de novas oportunidades e desenvolvimento local sustentável. Este tipo de iniciativa tem, ainda, o condão de mitigar os efeitos deletérios do chamado “êxodo rural”, caracterizado por um intenso movimento migratório do campo para a cidade, intensificando problemas sociais típicos do ambiente urbano.

Com a realização da presente pesquisa, foi identificado que, embora atualmente a produção de doces não represente a principal fonte de receita dos agricultores, explorada em parceria com outros atores atuantes na região, tais como o SENAC Minas e a hotelaria local, este eixo de negócio poderia oportunizar a manifestação do talento empreendedor dos agricultores, ao mesmo tempo em que criaria um amplo espectro de oportunidades de realização pessoal e empresarial. Isto decorre do fato de que a economia criativa (e dentro desta perspectiva se insere o turismo criativo) é uma tendência mundial e que seria muito oportuna na região de Barbacena, considerando que o patrimônio gastronômico local seria terreno fértil para frutificação de várias iniciativas no âmbito da economia criativa.

Iniciativas como estas podem criar uma nova forma de atração de turistas, especialmente aqueles que já frequentam a região para conhecer cidades históricas próximas, como Tiradentes e São João del Rei.

Sugere-se a realização de novas pesquisas para inventariar o patrimônio gastronômico de Barbacena e, também, para mapear as possibilidades concretas de parcerias que poderiam ser firmadas para dar materialidade de visibilidade a tal patrimônio, visando orientar políticas públicas e institucionais que possam demonstrar o

valor destes patrimônios e colaborar para incluir Barbacena e região nas rotas de destaque do turismo criativo e gastronômico regional e nacional.

Paralelamente, tais iniciativas terão, sem sombra de dúvidas, potencial inovador, de geração de emprego, renda e de novas oportunidades também para os agricultores, especialmente aqueles familiares.

Por fim, espera-se que a presente pesquisa potencialize ações, sejam elas governamentais, sejam privadas, no sentido de explorar tais alternativas econômicas para a região de Barbacena.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A.S.; TEIXEIRA, R.M. A criação de negócios de micro e pequeno porte da economia criativa. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 15, n. 2, p. 74-89, 2016.

ANDRADE, J.C. **Contribuição da pesquisa para o desenvolvimento da fruticultura na região do Campo das Vertentes de Minas Gerais**. Lavras: UFLA, 2014.

COSTA, A.D. **Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual**. 2011. 25 v. Tese (Doutorado) - Curso de História Econômica, UFPR, Paraná, 2011.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. [Apostila.]

FREITAS, J. **Alimentação sustentável: uma revisão de literatura sobre slow food**. Dissertação de Mestrado pela Universidade Federal da Paraíba. Paraíba, João Pessoa, 2014.

GENTILE, C. **Os Mercados da Terra Slow Food. Entre modelos antigos e novas demandas: experiências locais de troca e consumo alimentar**. Brasília, 2013.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTICULTURA – IBRAF, 2010. **Produção Brasileira de Frutas**, 2013. Disponível em: <[http://www.ibraf.org.br/estatísticas/Produção Brasileira de Frutas 2009 – Final.pdf](http://www.ibraf.org.br/estatísticas/Produção%20Brasileira%20de%20Frutas%202009%20-%20Final.pdf)> Acesso em: 07/2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Banco de dados. Produção agrícola municipal**. 2013. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/agric>>. Acesso em: 07/2017.

IRVING, J.; CERIANI, S. **Manual do slow food**. Disponível em: <http://slowfoodbrasil.com/slowfood/manual-do-slow-food>>. Acesso em: 10/05/2019.

PETRINI, C.; et al. **A centralidade do alimento**. Disponível em: <<http://www.slowfoodbrasil.com/campanhas-e-manifestos/598-a-centralidade-do-alimento>>. Acesso em: 12/05/2019.

LOBÃO, M.S.P.; CORRÊA, A.S.; SCHNEIDER, M.B. Região Norte do Brasil e sua inserção no comércio internacional brasileiro. **Interações (Campo Grande)**, v. 18, n. 2, p. 87-101, 2017.

LOCATEL, C.D.; et al. AGRONEGÓCIO E PODER POLÍTICO: POLÍTICAS AGRÍCOLAS E O EXERCÍCIO DO PODER NO BRASIL. **Sociedade e Território**, v. 28, n. 2, p. 57-81, 2017.

LOURENÇO, G.M. O POTENCIAL COMPETITIVO DO PARANÁ E O AGRONEGÓCIO. **Revista Vitrine da Conjuntura**, v. 9, n. 8, 2017.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração para empreendedores**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 240 p.

NASCIMENTO, L.P. **Elaboração de projetos de Pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 150 p.

PEDROSA, V.M.F. Cata Aqui, Cata Acolá: a arte de comer nos primórdios do Brasil. **Revista Gastronomia e Turismo**, Ano 2, 2. Ed., p. 31, 2016.

PETRINI, C. **Slow Food: princípios da nova gastronomia**. Trad. de Renata Lúcia Botina. Editora Senac, São Paulo, 2009.

ROCHA JUNIOR, C.J.G.; et al. O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 32, n.94, p. 68, 2012.

SILVA, C.A.B.; et al. **Diagnóstico da cadeia agroindustrial de frutas selecionadas no estado de Minas Gerais**. UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, Contrato FUNARBE / UFV – SEBRAE-MG. Viçosa-MG, Abril de 2001.

SLOW FOOD BRASIL. Disponível em: <<http://www.slowfoodbrasil.com/>>. Acesso: 26/07/2017.

TOMEI, P.A.; et al. Análise das barreiras que dificultam a transformação do agricultor familiar em empreendedor rural no contexto brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 3, p. 107, 2014.

Capítulo 12

GESTÃO EMPRESARIAL CONTEMPORÂNEA SOB A ÓPTICA DA CONTABILIDADE

Ieda Maria Zavatieri¹ e Wagner da Silva Gomes¹

1. Fundação Escola do Comércio Álvares Penteado (FECAP), São Paulo, São Paulo, Brasil.

RESUMO

Muito se tem comentado que a gestão contemporânea deve ser alicerçada nos relatórios fornecidos pela contabilidade. No entanto, na prática, a contabilidade financeira tem dificuldade de retratar a realidade entre seu valor contábil e o valor de mercado, acarretando uma assimetria denominada de *goodwill* (ágio). A assimetria existente entre os dois valores desmistifica-se apontando para os aspectos de intangibilidade como o capital intelectual. O capital intelectual é um dos capitais mais importantes dentro de um modelo de negócios e os elementos intangíveis são abordados sob uma perspectiva moderna. O objetivo do artigo foi evidenciar a relação existente entre gestão empresarial e contabilidade, demonstrando a relevância do ativo intangível, evidenciando o *Goodwill* e sua relação com o Capital Intelectual como um moderno conceito de gestão. Adicionalmente, pretendeu impactar o ambiente contábil despertando para a importância da contabilização dos ativos intangíveis e a consequente geração de uma importante ferramenta de gestão. Considerado o cenário corporativo atual, a comunicação das informações produzidas pela contabilidade é preponderante para o sucesso empresarial e permiti aos profissionais criativos enveredar por caminhos interessantes, utilizando a inteligência competitiva, a fim de alcançar os resultados almejados pelas empresas. Em última análise, destacou-se a agregação de valor atribuída pelos elementos intangíveis nas empresas, o tratamento contábil e o gerenciamento desses elementos que são importantes para a gestão das empresas.

Palavras-chave: Ativos Intangíveis, Contabilidade e Gestão Empresarial.

ABSTRACT

Much has been said that contemporary management should be based on the reports provided by accounting. However, in practice, financial accounting has difficulty portraying the reality between its book value and market value, leading to an asymmetry called goodwill. The asymmetry between the two values demystifies itself by pointing to aspects of intangibility such as intellectual capital. Intellectual capital is one of the most important capitals within a business model and the intangible elements are approached from a modern perspective. The objective of this article was to highlight the relationship between business management and accounting, demonstrating the relevance of the intangible asset, evidencing Goodwill and its relationship with Intellectual Capital as a

modern management concept. In addition, it aimed to impact the accounting environment by raising the importance of accounting for intangible assets and the consequent generation of an important management tool. Considering the current corporate scenario, the communication of information produced by accounting is preponderant for business success and allows creative professionals to embark on interesting paths using competitive intelligence in order to achieve the desired results.

In the last analysis, it was highlighted the value added attributed by the intangible elements in the companies, the accounting treatment and the management of these elements that are important for the management of the companies.

Keywords: Intangible Assets, Accounting and Business management.

1. INTRODUÇÃO

A gestão contemporânea é delineada para a sustentabilidade empresarial ao longo do tempo. No que diz respeito à forma moderna de gerenciar as empresas, percebe-se um conceito evoluído que transpassa os objetivos de geração dos ativos tangíveis. Nesta esteira, a contabilidade tem papel fundamental e para elucidação da temática é primordial o entendimento do conceito de intangível dado por, Hendriksen e Van Breda (1999):

A palavra *intangível* vem do latim *tangei* ou tocar. Os bens intangíveis, portanto, são bens que não podem ser tocados porque não têm corpo. Mais formalmente, diz-se que os ativos intangíveis são incorpóreos (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Indiscutivelmente, os ativos tangíveis tem sua limitação em termos de valorização ao passo que os ativos intangíveis podem proporcionar crescimento ilimitado. É imperativo mencionar que a vantagem competitiva é o foco da gestão alicerçada pela inteligência e que possibilita um retorno vantajoso para a geração do *goodwill*.

Ainda, nos comentários de Hendriksen e Van Breda (1999) *goodwill* pode ser entendido como resultado da diferença positiva entre o custo de uma empresa adquirida e a soma de seus ativos tangíveis líquidos. Além disso, a compra de uma empresa faz emergir o *goodwill*. Contudo, não os cria. Pode-se conjecturar que a aplicação do conhecimento impacta o valor das empresas, adicionando as tecnologias e recursos aplicados no ambiente globalizado produzem benefícios intangíveis que agregam valor empresarial. Desta forma, entende-se que o conjunto de benefícios pode ser compreendido como capital intelectual. Em relação a esse capital, é perceptível que

existem novas filosofias que são empregadas na gestão e na avaliação das empresas, e devem contemplar o conhecimento.

A valorização mercadológica de uma organização é alicerçada pelas expectativas de confiança e credibilidade conquistada. O conhecimento que é um fator interno na organização que influencia diretamente na capacidade de geração de resultados positivos. Nesse laço, Zavatieri (2016) comenta que o sucesso de uma instituição não depende apenas notoriedade na criação de riqueza, mas também a capacidade de satisfazer às expectativas dos diversos componentes que contribuem para sua existência e seu sucesso. Dessa maneira, as empresas devem ser vistas como envolvidas na mobilização dos recursos que criam riqueza e benefícios para todos os seus *stakeholders*.

As empresas precisam ser devidamente valorizadas para que possam identificar oportunidades de negócios, incluindo casos de aquisição ou fusão. A gestão moderna é fortemente apoiada pela contabilidade, por ser uma indispensável ferramenta para tomada de decisão, a contabilidade não deve continuar aplicando somente o conservadorismo e captar essa nova riqueza gerada pelos bens intangíveis, a fim de modificar o ambiente corporativo propiciando segurança para uma tomada de decisão pautada na realidade.

Desta forma, é imperativo destacar a importância dos ativos intangíveis no universo corporativo, permeando o grau de importância da marca na geração do *goodwill* e a busca de mensuração do capital intelectual mesmo se tratando de bens incorpóreos e subjetivos, e a viabilidade da aplicação de ferramentas para obtenção de valor. Nota-se a transformação da sociedade empresarial para a era do conhecimento. Devido à valorização dos seus colaboradores, que atualmente são profissionais qualificados que têm a capacidade de converter trabalho em conhecimento. Todo conhecimento deve ser estruturado pela informação que é alimentada pelas diversas formas de comunicação capazes de atender variados *stakeholders*.

A trajetória do artigo abordou a relação existente entre gestão empresarial contemporânea e a contabilidade na geração de valor, bem como a relevância do capital intelectual no modelo de negócios.

As respostas para esses dilemas foram explanados com base legal e científica. O artigo justifica-se pela importância da própria temática em evidenciar os ativos intangíveis no ambiente corporativo moderno. Especialmente, neste momento em que a

contabilidade é delineada por normas internacionais de contabilidade, o que permite uma alta relevância ampliada no mundo dos negócios que possibilita uma interação corporativa que transpassa as fronteiras.

2. CONTABILIDADE X GESTÃO EMPRESARIAL CONTEMPORÂNEA

A figura 1 apresenta a síntese da relação entre contabilidade e gestão empresarial. A contabilidade ocupa-se na contabilização dos ativos tangíveis e intangíveis que resultam em um completo sistema de informações. As informações geradas pela contabilidade são o alicerce para o processo de tomada de decisões adequadas que resultam no *goodwill* da empresa.

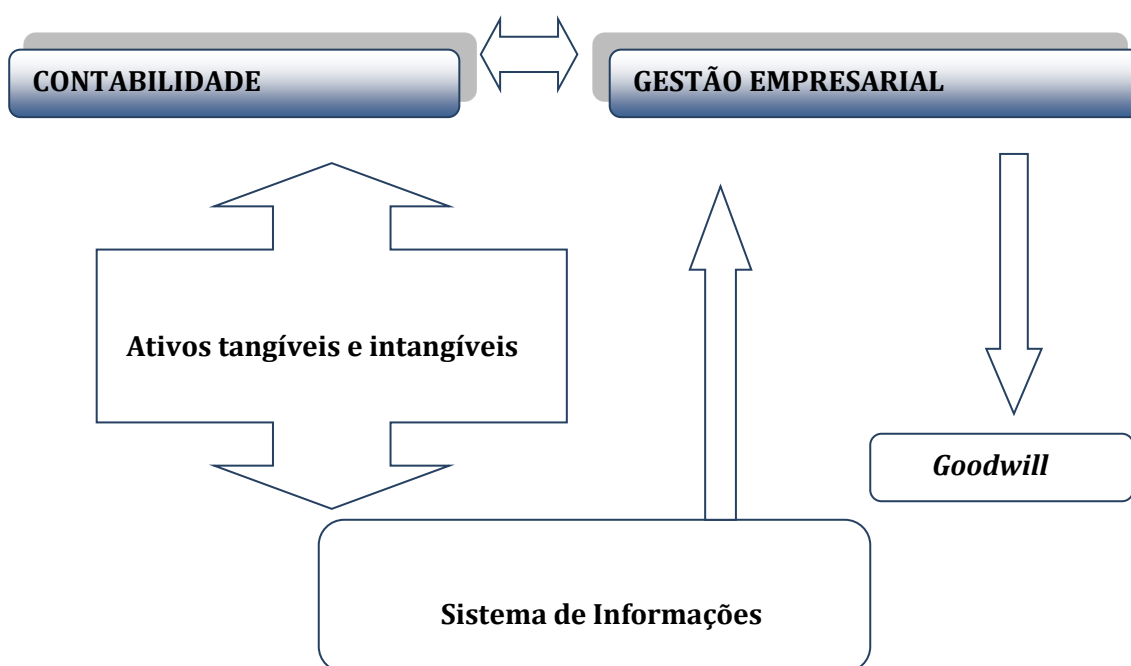


Figura 1. Processo de Gestão Empresarial.

Burritt; Hahn e Schaltegger (2002) reconhecem que o sistema de contabilidade permite a segregação de informações monetárias e físicas no que diz respeito às atividades da companhia. A aplicação da contabilidade destina-se a satisfazer às necessidades do ambiente interno no que tange as decisões de receitas e custos no curto e longo prazo e segue a trajetória da informação destinada à prestação de contas. Neste entendimento, a contabilidade e a gestão estão intrinsecamente relacionadas, não

é possível delinear o processo de gestão sem as informações providas pela contabilidade. No processo da gestão contemporânea a contabilidade deve ocupar-se em contabilizar os aspectos que carregam subjetividade como os ativos intangíveis, para que seja possível valorar a empresa de maneira completa.

A importância da ascensão dos ativos intangíveis é, sem dúvida, a força que impulsiona e direciona as empresas para um crescimento ilimitado. Evidentemente, a contabilidade não pode ficar inerte frente aos acontecimentos externos e ao ambiente empresarial. A contabilidade deve observar criteriosamente os dilemas do ambiente empresarial, a fim de produzir informações relevantes e tempestivas para o processo de tomada de decisões por partes dos gestores.

O Capital intelectual é uma tendência moderna que está inserida nos modernos modelos de negócios e que, evidentemente, tem papel fundamental no ambiente corporativo e está relacionado com o *goodwill*. Na visão de Marion (2005) pode-se definir *goodwill* como:

Goodwill é uma espécie de ágio, de um valor agregado que tem a empresa em função da lealdade dos clientes, da imagem, da reputação, do nome da empresa, da marca de seus produtos, do ponto comercial, de patentes registrados, de direitos autorais, de direitos exclusivos de comercialização, de treinamento e habilidade de funcionários, etc. (MARION, 2005).

Na Figura 2 é possível identificar o Capital Intelectual inserido no processo de agregação de valor, como um dos elementos de composição do modelo de negócios, importante visualização para melhor entendimento do conceito moderno de gestão.

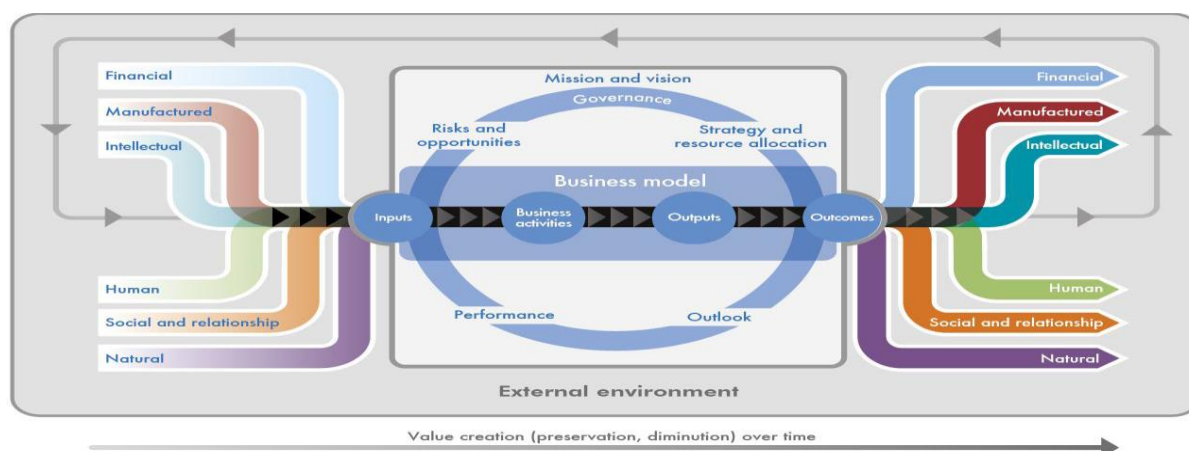


Figura 2. Processo de Agregação de Valor.
Fonte: IIRC 2013.

2.1 CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual pode ser entendido como um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas. Nesse laço, Brooking (1996) visualizou o capital intelectual em quatro vertentes: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura.

É importante a definição dada pelo IIRC (2013) sobre capital intelectual no *framework* que orienta a elaboração do relato integrado no Brasil:

Capital intelectual – são intangíveis organizacionais baseados em conhecimento, entre eles: a propriedade intelectual, tais como patentes, direitos autorais, software, direitos e licenças (IIRC, 2013).

É relevante mencionar que a força de uma marca é o fator que agrega valor intangível muitas vezes superior aos bens tangíveis.

A maioria dos consumidores tende a se tornar fiéis a uma marca dependendo do valor agregado à marca. A imagem positiva que as pessoas têm da marca geram resultados, ocorre um duplo benefício para as organizações e para o cliente potencial.

As organizações focam seus recursos na satisfação do cliente potencial, e nessa premissa entra um novo recurso que é a aplicação da logística que garante um retorno sólido em termos de redução de custos e qualidade no atendimento, criando assim uma vantagem competitiva oriunda do fator confiança.

Indubitavelmente, a confiança tem um impacto multifacetado dentro das empresas. No entendimento de Baird e St. Amand (1995) a confiança amplia a produtividade, promove um ambiente favorável que gera impacto positivo na criatividade e inovação. Em contrapartida, a ausência de confiança gera um ambiente retraído, com pouca produtividade e criatividade, é responsável pelo estresse na organização.

No que tange à confiança não existe um conceito único, mas as percepções convergem à multidimensionalidade. A confiança pode ser percebida na arena interpessoal, que depende das características individuais da pessoa – objeto da confiança - e relacionada à confiança na empresa.

Na percepção de Mayer, Davis e Schoorman (1995) a pressuposição de que a parte que confia está se predispondo a vulnerabilidade em relação ao alvo da confiança. Desta forma, fica evidente que a confiança é uma percepção com certo grau de subjetividade.

Evidentemente, a confiabilidade é pautada em antecedentes de integridade. Nessa análise, pode-se entender que a confiança engloba riscos que precisam ser, criteriosamente, analisados.

A lei faz menção aos ativos intangíveis, no entanto, não especifica ativos de conhecimento, somente aqueles que são mensuráveis como, por exemplo, o valor da marca. A marca normalmente só é demonstrada no Balanço Patrimonial quando ocorre uma transação, em caso de aquisição por terceiros porque fica evidenciado o valor da Marca.

2.2 ERA DO CONHECIMENTO

Drucker (1970) tinha percepção da vindoura era do conhecimento, ocasião em que haveria surgimento de novas tecnologias, mudanças no cenário econômico mundial, novas políticas sociais e, principalmente, o conhecimento. O conhecimento que é um fator interno na organização e influencia diretamente na capacidade de geração de resultados positivos.

Edvinsson e Sullivan (1996) fazem uma menção relevante acerca da gestão do capital intelectual em relação à gestão do conhecimento que reconhece o capital humano como um dos componentes do capital intelectual. Ressaltando que o conhecimento de uma empresa é fruto de seus colaboradores. Desta forma, atualmente, percebe-se que houve uma transformação da sociedade organizacional para a era do conhecimento. Devido à valorização dos seus colaboradores, que atualmente são profissionais qualificados que têm a capacidade de converter trabalho em conhecimento.

Todo conhecimento deve ser estruturado pela informação que é alimentada pelas diversas formas de comunicação.

No universo corporativo destaca-se a importância dos ativos intangíveis no que tange a busca de mensuração do capital intelectual mesmo sendo bens incorpóreos e subjetivos é viável aplicação de ferramentas para obtenção de valor.

Os valores de ativos do conhecimento são bens que precisam ser devidamente mensurados. É fato que, devido às dificuldades dos profissionais de contabilidade, esse bem acaba por não ser contabilizado, o que caracteriza omissão por partes desses profissionais. A omissão na contabilização trata-se de uma falha na informação que acarreta um impacto direto no processo de tomada de decisões pelos dirigentes.

Para uma organização alcançar sucesso ela depende de uma série de fatores, ou seja, uma estrutura sistematizada com o envolvimento de pessoas capazes de aplicar uma estratégia planejada com inteligência.

No entanto, vale ressaltar que nem sempre a experiência e conhecimento da equipe se torna necessariamente um ativo intangível, isso porque se a organização não obtiver um controle do conhecimento poderá ficar refém desse capital. Fica inquestionável que o controle do conhecimento é primordial porque isso poderá ser revertido em uma grande valorização contábil e mercadológica.

2.3 ASPECTOS CONTÁBEIS RELEVANTES

No entendimento de Hendriksen e Van Breda (1999) os ativos intangíveis são carentes de substâncias e devem ser preenchidos sempre que houver requisitos de reconhecimento, passíveis de mensuração, relevância e precisão.

No que se refere à relevância, a classificação dos ativos intangíveis torna-se necessária uma correta identificação, embora as organizações realizem investimentos, é importante destacar que nem todas as áreas investidas atendem os requisitos técnicos em termos de conceito. Para a correta identificação é necessário que se tenha um valor distinto do valor do *goodwill* e que possa ser segregado da organização, para negociação por meio de contrato. É necessária a existência do controle para que a organização possa obter benefícios futuros restringindo o acesso a terceiros. Vale lembrar que a contabilização do custo, inicialmente um ativo intangível deve ser contabilizado pelo seu preço de aquisição. Conforme previsto no (CPC 1) após seu reconhecimento inicial, o ativo intangível deve ser escriturado pelo seu custo menos amortização acumulada e qualquer perda por *impairment* (valor recuperável dos ativos) acumulada. Ademais, vale mencionar que o teste de recuperabilidade dos ativos deve ser realizado anualmente ou sempre que houver indicações de desvalorização. No que diz respeito ao método de reavaliação deve ser considerado, após inicialmente ter sido reconhecido pelo método de custo, considerando sempre o valor justo do ativo intangível. O CPC 4 prevê o método de reavaliação, no entanto, a lei 11638/2007 não permitiu a reavaliação aleatória dos ativos.

É necessário identificar o valor agregado e possíveis vantagens para se mensurar um ativo intangível. Para tanto, identifica-se segregando o valor agregado para melhor identificação.

É de suma importância a valorização dos intangíveis por razões estratégicas, no entanto, é uma tarefa complexa que exige pesquisa e observação da linha temporal. Além de comparar a organização com a mesma ambiência em que está inserida. Adicionalmente, a vida útil é um aspecto a ser observado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia aplicada foi o dedutivo (que, partindo das teorias, normas e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares) foi delineada por meio de leitura global existente para extração das considerações e conclusões (LAKATOS; MARCONI, 1995).

A pesquisa foi embasada em materiais publicados, normas, leis, livros, artigos e considerações dos autores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi demonstrar a relevância dos ativos intangíveis na geração de valor no contexto da gestão empresarial contemporânea, sob a perspectiva da evidenciação do desempenho econômico nas empresas sustentáveis e que possuem maior grau de ativos intangíveis em sua estrutura. Pode-se concluir que a forma moderna de gestão os ativos intangíveis são relevantes no desempenho econômico.

A informação contábil é importante para ilustrar as potencialidades e as perspectivas das empresas. Entretanto, pode-se considerar que a Contabilidade tende a ser a maior fonte de informação para a tomada de decisões para os seus variados *stakeholders*.

Nesse cenário, os ativos intangíveis tornaram-se uma das mais importantes fontes de vantagens competitivas das empresas. É inegável que o conhecimento é uma fonte de recurso econômico, por outro lado, constitui-se um imenso desafio para a

contabilidade gerenciar o julgamento dos aspectos subjetivos, pois o reconhecimento e a mensuração dos ativos intangíveis podem ser relevantes para a gestão da empresa e avaliação das estratégias adotadas pelos gestores.

No que tange aos aspectos de intangibilidade conhecimento vale mencionar a visão de Stewart e Ruckdeschel (1998) a mensuração do capital humano em face do aspecto de subjetividade que muitas vezes impede as empresas de visualizar, gerenciar e até mesmo gerar ativos relacionados ao conhecimento, o que pode ser um fator impeditivo para competição empresarial no mercado econômico. Levando-se em conta que o conhecimento é uma importante origem de lucratividade.

Esse artigo pretendeu analisar o assunto de forma genérica, com o intuito de despertar os empresários e profissionais de contabilidade, estudantes, estudiosos e todos os interessados na gestão contemporânea e área contábil para uma inclinação aos ativos intangíveis para uma visão ampla de sustentabilidade dentro do ambiente corporativo. Em face da nova realidade corporativa é necessário corroborar a relevância desse tema para que os empresários, gestores e profissionais de contabilidade possam agregar o devido valor que esses ativos possuem. Incontestavelmente, esse é um referencial importante para visualização do que seria a nova riqueza ressaltando o capital intelectual e a marca que são os fatores primordiais de geração do *goodwill*.

Embora haja uma assimetria entre o *goodwill* e o capital intelectual, ambos estão intrinsecamente relacionados ao ativo intangível, inseridos num conceito moderno de gestão empresarial.

5. REFERÊNCIAS

BAIRD, A. St-Amand,(1995). **Trust within the Organization. Monograph Series.** Ottawa: Public Service Commission of Canada.

BROOKING, A. **Intellectual capital.** Cengage Learning EMEA, 1996.

BURRITT, R.L.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S. Towards a comprehensive framework for environmental management accounting—Links between business actors and environmental management accounting tools. **Australian Accounting Review**, v. 12, n. 27, p. 39-50, 2002.

CHURCHILL G.A; PETER, J.P. **Marketing criando valor para os clientes**, São Paulo, Saraiva, 2000.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Disponível em: <www.cpc.org.br>
Acesso em: 20/01/2017.

DRUCKER, P.F. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Zahar Editores, 1970.

EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. Developing a model for managing intellectual capital. **European Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 356-364. Elsevier, Holanda 1996.

HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDÁ, M.F. Teoria da contabilidade; tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. **São Paulo: Atlas**, p. 388, 1999.

IUDÍCIBUS, S; MARTINS, E; GELBCKE, E.R. **Manual de Contabilidade das Sociedades por ações**, São Paulo, Atlas, 2009.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho Científica**. 4 ed.São Paulo. Atlas, 1995.

MAYER, R.C.; DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995. *Networks*, v. 7, p. 211, 2010.

MARION, J.C. Reflexões sobre ativo intangível. **Publicado em**, 2005.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Casa Civil. Lei 11.638, 28 dez 2007**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm> Acesso em: 04/02/2018.

STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, T; RUCKDESCHEL, C. **Intellectual capital: The new wealth of organizations**. 1998.

ZAVATIERI, I.M. **Relato Integrado: um estudo de estruturas de divulgação do capital humano em relatórios bancários**. 2016.

Capítulo 13

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA, PAPEL DO GOVERNO, FATORES DE IMPACTO E LACUNAS DE PESQUISA

Alessandra Ferrari Weber¹, Kelliane da consolação Fuscaldi², Luciana Oliveira Militão¹ e Josivania Silva Farias¹

1. Universidade de Brasília (UnB), Brasília, Distrito Federal, Brasil.
2. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

RESUMO

Este trabalho consiste na análise da produção científica empírica sobre inovação em serviços públicos no período de 2012 a 2016, visando identificar os temas de concentração dos estudos, os fatores de impactos nesse tipo de inovação, o papel do governo nesse processo e as lacunas sobre a inovação em serviços públicos, propondo novas pesquisas a partir dos achados mais significativos. Os principais resultados do estudo consistem no mapeamento dos estudos empíricos nesse período; na identificação de temas foco dos estudos (compras públicas, serviço digital, âmbito administrativo e organizacional, rede colaborativa e assistência social); na identificação de quatro papéis exercidos pelo governo no âmbito da inovação em serviços públicos (regulador, consumidor, indutor e coprodutor); na relação dos fatores que limitam e impulsionam a inovação em serviços públicos; e, na classificação das lacunas, com a indicação de agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Inovação em Serviços, Setor Público e Produção Científica Empírica.

ABSTRACT

This paper is an analysis of the empirical scientific production on innovation in public services from 2012 to 2016, using the topics of study discussion, the impact factors on this type of innovation, the role of governance in process and the gaps on an innovation. in public services, proposing new research from the most used results. The main results of the study do not consist in mapping the empirical studies in this period; in the identification of study subjects (public procurement, digital service, administrative and organizational scope, collaborative network and social assistance); identification of four roles played by the government in the area of innovation in public services (regulator, consumer, inducer and co-producer); in the list of factors that limit and drive innovation in public services; and in the classification of the gaps, with an indication of the research agenda.

Keywords: Service Innovation, Public Sector and Empirical Scientific Production.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre inovação em serviços evoluíram a ponto de atingir certa maturidade nas duas últimas décadas, contudo, o mesmo não pode ser dito quanto à inovação em serviços públicos (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013), já que a maioria dos estudos sobre a inovação em serviços focaliza o setor privado (WALKER, DAMANPOUR; DEVECE, 2010) e a pesquisa voltada para a inovação no setor público tem sido negligenciada (MILES, 2013; DJELLAL et al., 2013). Além disso, de acordo com Bloch e Bugge (2013), dentre os poucos trabalhos existentes sobre inovação em serviços públicos, a minoria é fundamentada em trabalhos empíricos.

Segundo Sousa, Ferreira, Najberg e Medeiros (2015), a inovação no setor público é diferente da inovação do setor de manufatura e do setor de serviços privados; possui características, determinantes e consequências próprias. Por outro lado, algumas pesquisas demonstram que a inovação em serviços públicos tem estreita relação e dependência com o setor privado e com os seus consumidores (BLOCH; BUGGE, 2013).

Gallouj e Zanfei (2013) apresentam os principais motivos para o pouco interesse no desenvolvimento de estudos voltados para a inovação no setor público, dentre eles: o pensamento comum de que os governos não possuem a dimensão mercadológica; não precisam competir; e, geralmente, têm aversão a riscos. Além disso, os mesmos autores afirmam que, diferentemente das empresas privadas, o setor público tem pouco incentivo à apropriação e à geração de inovações; e sofre com procedimentos rígidos e burocráticos, limitando a liberdade e a flexibilidade exigidas para se inovar.

Diante do cenário apresentado, pergunta-se: como orientar novas pesquisas sobre inovação em serviços públicos a partir da necessidade acadêmica identificada mediante a análise estruturada do tema central e subtemas a ele relacionados?

Visando responder essa questão, o presente artigo tem como objetivo geral mapear a produção científica empírica contemporânea sobre inovação em serviços públicos. Especificamente pretende-se identificar os papéis do governo no âmbito da inovação em serviços públicos; relacionar os fatores que limitam e impulsionam a inovação em serviços públicos; classificar as lacunas de pesquisa; agrupar os artigos a partir dos temas de pesquisa; e propor agendas de pesquisa. Para atender aos objetivos propostos, realizou-se o levantamento bibliográfico dos estudos empíricos sobre a inovação em serviços públicos publicados entre os anos de 2012 e 2016 na base de

periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Os artigos encontrados foram classificados a partir de categorias de análise preestabelecidas e para análise destes dados foram utilizadas a análise de conteúdo e a estatística descritiva simples.

O trabalho contribui para o desenvolvimento dos estudos acadêmicos na medida em que apresenta um diagnóstico de estudos empíricos recentes sobre inovação em serviços públicos e elementos orientadores que provocam a realização de novos estudos sobre o tema.

O artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta a base teórica; a terceira, descreve a metodologia utilizada; a quarta, demonstra os principais resultados identificados, e, por fim, na última seção, são apresentadas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS NO SETOR PÚBLICO

De maneira ampla, a inovação pode ser definida como o processo de fazer boas ideias evoluírem a ponto de terem uso prático (TIDD; BESSANT, 2015). Aprofundando esse conceito, Figueiredo (2003) caracteriza a inovação como a combinação de diferentes tipos e partes do conhecimento e sua transformação para a geração de novos produtos e serviços, além de relacionar à inovação a questão da utilidade para o mercado e para a sociedade.

Com a prevalência do setor de serviços na geração de riquezas de grande parte das nações (BATESON; HOFFMAN, 2016), a inovação em serviços ganhou maior atenção dos estudiosos. Conforme destacado por Sousa et al. (2015), diversas abordagens relacionadas aos estudos da inovação surgiram ao longo do tempo, entre elas, a inovação em serviços, a inovação social, a inovação organizacional e a inovação colaborativa.

Os serviços são caracterizados pela sua intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade entre a sua produção e entrega, muito embora os seus efeitos possam ser obtidos de imediato ou ao longo do tempo (GALLOUJ; WEINSTEN, 1997). Além

disso, a experiência na obtenção de serviços pode sofrer a influência de quem produz, do ambiente onde é produzido, e de outros atores presentes (pessoas ou organizações) envolvidos na situação de geração do serviço (BATESON; HOFFMAN, 2016).

No âmbito do setor de serviços, Gallouj e Weinstein (1997) afirmam que o fato de as teorias terem sido desenvolvidas com foco nas atividades de manufatura e a dificuldade de se mensurar a produtividade e o nível de qualidade dos serviços, fez com que os estudos de inovação em serviços fossem desenvolvidos em duas linhas. A primeira com foco na introdução de equipamentos técnicos e sistemas na indústria de serviços, com vários estudos sobre o impacto das trajetórias tecnológicas; e, a segunda, com foco na abordagem “orientada para serviço”, cuja ênfase é nas formas de inovações não tecnológicas. Sundbo (1997) ressalta que a inovação em empresas de serviços também passa pela inovação em processos e pelo aprendizado organizacional.

Gallouj e Zanfei (2013) afirmam que fatores tecnológicos, econômicos e sociodemográficos têm impulsionado a inovação nos serviços públicos. Em relação aos fatores tecnológicos, os autores ressaltam que os governos são grandes usuários das tecnologias da informação e comunicação, o que implica em uma nova dinâmica da gestão pública, transparência e maior interação com o cidadão. Quanto aos fatores econômicos, os autores citam restrições orçamentárias, pressões para redução de custos, melhor eficiência dos gastos públicos e aumento de demandas. Como fatores sociodemográficos, têm-se o aumento da idade da população, o aumento da expectativa de vida e as pressões ecológicas.

Coule e Patmore (2013) abordam três lógicas institucionais como fontes da inovação do setor público: a lógica da administração pública, que foca no papel do governo como o provedor de serviços e a inovação como proveniente de alterações nas políticas governamentais, com papel de destaque para os políticos nessa geração de mudanças; a lógica da Nova Gestão Pública, cujo foco é a busca pela adoção de mecanismos privados de gestão para dar eficiência aos serviços, com tendência à terceirização dos serviços, criação de parcerias público-privadas, competição por recursos e adoção de indicadores de desempenho, sendo a inovação o centro dos propósitos das mudanças; e a lógica da Nova Governança Pública, que é uma abordagem mais recente, com ênfase no complexo sistema social que envolve

múltiplos atores e processos interdependentes para a provisão de serviços públicos, em que a inovação pode surgir das relações interorganizacionais e da coprodução.

A inovação colaborativa no setor público é apresentada por Torfing (2013), dentro da visão da Nova Governança Pública, como uma importante abordagem não só para envolver os diferentes organismos e níveis da administração pública, mas também o setor privado, os cidadãos e usuários dos serviços públicos.

De acordo com Meijer (2016), a coprodução pode ser entendida como uma relação colaborativa entre cidadãos e governos para a geração de serviço, que muda a estrutura do domínio público, existindo três direcionadores para essa mudança estrutural. O primeiro diz respeito às relações mais horizontais entre cidadãos e estado, com ênfase na responsabilidade e participação dos cidadãos; o segundo é a mudança tecnológica e as novas formas de comunicação que viabilizam intensas, ricas e multilaterais trocas entre os atores; e, por fim, a competição internacional e o estresse fiscal, com pressões para redução de custos dos governos.

Djellal, Gallouj e Miles (2013), apresentam uma análise do contexto dos serviços públicos baseadas em quatro perspectivas teóricas, sendo elas: a assimilação, na qual a inovação em serviços públicos seria guiada pelo setor de manufatura com ênfase na adoção de novas tecnologias; a demarcação, com foco em inovações não tecnológicas, como as baseadas em conhecimento intensivo (KIBS), as inovações administrativas, de sistemas, conceituais, de estratégica e governança; a inversão, com ênfase no protagonismo do governo em guiar as inovações em serviços, por meio de políticas públicas, regulação, compras públicas ou como grande usuário de soluções, e, por fim, a integrativa, com a combinação de todas as perspectivas anteriores, dada que as inovações cada vez mais são caracterizadas como a entrega de uma solução final, que associa bens e serviços, atividades econômicas, sociais, tecnológicas e não-tecnológicas.

Fundamentados no modelo de Saviotti e Melcafe (1984) e na definição Lancasteriana de produto, Gallouj e Weinsten (1997) apresentam a abordagem baseada em características para definir produto e/ou serviço como a combinação das competências e as características técnicas, tangíveis e intangíveis, de quem provê o serviço e dos clientes ou usuários, sendo as inovações decorrentes das mudanças em um ou mais desses vetores ou de suas diferentes combinações.

Visando adequar o modelo de Gallouj e Weinsten (1997) às peculiaridades dos

serviços públicos de saúde, Windrum e Garcia-Goni (2008) propuseram a inclusão do agente governo como legislador, tornando o modelo multiagente, além de incluir o vetor preferências dos diversos atores.

Outro aspecto abordado pela literatura diz respeito à mensuração da inovação em serviços públicos, que se encontra numa fase inicial, não existindo, ainda, indicadores oficiais adaptados para o setor e nem pesquisa recorrente como a *Community Innovation Surveys* (GALLOUJ; ZANFEI, 2013), sendo que boa parte dos estudos relacionados à mensuração da inovação em serviços públicos concentra-se na Europa (DJELLAL et al., 2013). A partir da análise da pesquisa piloto MEPIN (medindo a inovação no setor público nos países nórdicos), Bloch e Bugge (2013) apresentam uma série de desafios em relação ao tema, tais como: método e amostra de pesquisas, necessidade de adequação de definições e conceitos voltados para o setor público, diferentes tipos de inovação dentro deste setor, dificuldades para medir a participação de múltiplos atores. Os autores sugerem uma abordagem integrativa para entender como ocorre a inovação no setor público, já que os resultados demonstram a estreita relação e dependência da interação do setor público com o privado e com os seus consumidores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A princípio, foi adotada a revisão bibliográfica, que tem o objetivo de realizar estudo com base em referenciais teóricos publicados sobre determinado tema (VERGARA, 2016; GIL, 2008; CERVO & BERVIAN, 2002). Considerando que os periódicos representam o alto nível da pesquisa científica (NORD; NORD, 1995), optou-se por analisar os artigos científicos.

Utilizando-se da bibliometria, que visa analisar a atividade científica ou técnica pelos estudos quantitativos das publicações (ROSTAIN, 1996), realizou-se, por meio do portal de periódicos da Capes, a busca dos artigos em inglês publicados entre os anos de 2012 e 2016 com as palavras-chave *service innovation* no título, e *government*, *public administration* e *public sector* no assunto. Como resultado, chegou-se a 45 artigos, dentre os quais 23 trabalhos foram mantidos como objeto deste estudo, após a exclusão daqueles que não foram revisados por pares, que não se dedicaram a estudos empíricos

e/ou que não focalizaram a análise da inovação em serviços no setor público.

Os registros dos 23 artigos científicos foram organizados a partir das seguintes categorias de análise: título do artigo, referência bibliográfica, referência dos autores, periódico, ano de publicação, quantidade de autores por artigo, resumo, palavras-chave, objetivo, origem dos dados, abordagem, método de pesquisa, técnica de análise de dados, teorias e temas do referencial teórico, modelos elaborados pelos autores, limitações da pesquisa, lacunas de pesquisa, tema principal sob análise e papel do governo.

O período estabelecido entre 2012 a 2016 foi definido com o objetivo de se realizar a análise dos artigos mais recentes sobre inovação em serviços públicos em anos completos.

As técnicas utilizadas para análise dos dados estão descritas nas quatro etapas de apresentação dos resultados. Na primeira etapa, apresenta-se o mapeamento dos estudos empíricos sobre inovação em serviços públicos como resultado decorrente da utilização da estatística descritiva simples, caracterizada pela organização e interpretação de dados por meio de instrumentos como quadros, gráficos e indicadores (REIS, 1996); na segunda etapa, foram descritos o papel do governo, os fatores de impacto e as limitações da inovação identificados por meio de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1994), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens; na terceira, valeu-se ainda da estatística descritiva simples e da análise de conteúdo para exibir os resultados relacionados ao objeto das lacunas de pesquisa; os mesmos métodos foram utilizados na quarta etapa, na qual foram apresentados os resultados decorrentes da análise feita em relação aos temas foco dos estudo analisados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A maioria dos artigos (91%) foi publicada no âmbito internacional, principalmente nos países europeus, o que pode estar associado à criação de vários projetos pela Comissão Europeia para a inovação no setor público como o PUBLIN, MEPIN e ServPPIN (GALLOUJ; ZANFEI, 2013), sendo apenas 9% dos artigos analisados são nacionais. No caso das Américas, observou-se que Estados Unidos, Brasil e Costa Rica desenvolveram estudos empíricos com esse foco. No continente africano, não foi

identificado nenhum estudo, enquanto na Ásia e na Oceania foram desenvolvidas pesquisas empíricas apenas na China e na Austrália. Dentre os países europeus que realizaram estudos nessa área, destacam-se: Alemanha, Áustria, Dinamarca, Eslováquia, Espanha, Finlândia, Grécia, Holanda, Inglaterra, Irlanda, Itália, Montenegro, Noruega, Reino Unido e Suécia.

Os anos de 2013 e 2016 tiveram o maior número de publicações, com 6 artigos cada, seguidos de 2015, com 5 artigos; 2014, com 4; e, 2012, com 2 artigos. Em relação ao número de autores, 8 artigos foram escritos por 4 autores; 6 artigos foram elaborados por 2 autores; 4 artigos tiveram 3 autores; 4 artigos contaram com 1 autor; e, apenas 1 artigo com 6 autores.

Quanto à abordagem da pesquisa, houve predomínio da pesquisa qualitativa (52% dos artigos analisados), seguida da mista (35%) e da quantitativa (13%). Já 11 artigos (48% do total) se concentraram na análise de dados primários e secundários; 7 artigos (30% do total) se basearam em dados secundários; e, apenas 5 artigos (22% do total) utilizaram somente dados primários.

Os principais métodos de pesquisa utilizados foram análise documental e entrevistas. Dos estudos analisados, 13% utilizaram como método de pesquisa apenas a análise documental; 13%, apenas entrevista; 26%, análise documental e entrevista; 13%, análise documental, entrevista e observação; e, 4%, análise documental, entrevista e *survey*. Os métodos utilizados pelos outros estudos (22% do total) foram *survey*, grupo focal, observação ou *forum theatre*, sendo que em 2 artigos (9%) não foram informados os métodos utilizados.

Dentre as técnicas de análise de dados observou-se que 9 artigos utilizaram análise estatística e 7 artigos, análise qualitativa ou abordagem interpretativa. Vale ressaltar que 7 artigos, ou seja 30% do total, não descreveram as técnicas utilizadas para análise dos dados.

Os artigos foram publicados em 20 diferentes periódicos, sendo as fontes mais recorrentes o *Australian Journal of Public Administration*, *Government Information Quarterly* e *Telecommunications Policy*, com 2 publicações cada. Os demais periódicos pesquisados, apresentaram apenas 1 publicação. Destaca-se que 52% dos artigos analisados foram publicados em periódicos classificados como A1 ou A2 pelo Sistema Qualis da Plataforma Sucupira.

Ao analisar o referencial teórico dos artigos científicos, verificou-se que os temas

mais recorrentes foram: inovação em serviços públicos, Nova Gestão Pública, inovação no setor público e governança em rede. Dentre os 68 temas e teorias identificados, vale citar alguns que, embora não sejam recorrentes, relacionam-se diretamente com o objeto deste estudo: inovação em compras públicas, governo aberto, governo digital, *e-government* e rede de serviço habilitada para tecnologia da informação.

A segunda etapa dos resultados aborda análises sobre o papel desempenhado pelo governo em relação à inovação em serviços públicos; os fatores que impulsionam e limitam a inovação no setor; e, as limitações metodológicas dos estudos analisados.

Os papéis desempenhados pelo governo em relação à inovação em serviços públicos foram identificados nos textos analisados e catalogados em 4 categorias principais, conforme (Figura 1). Nota-se que as atribuições do governo ocorrem em nível estratégico e são caracterizadas por iniciativas *top-down* (MILES, 2013). No quadrante superior esquerdo, o governo é visto como suporte e catalisador da dinâmica da inovação e como regulador do mercado, sendo que Gallouj e Zanfei (2013) mencionam que governo desempenha papel similar ao do quadrante mencionado. No quadrante superior direito, é enfatizado o papel de promoção de compras públicas como um importante direcionador de inovações (DJELLAL et al., 2013; PELKONEN; VALVORIRTA, 2015). O governo também pode agir na qualidade de coprodutor na inovação dos serviços públicos (quadrante inferior direito), posição alinhada aos estudos apresentados por Torfing (2013) sobre a Nova Governança Pública. Por fim, ao governo é relacionada à função de buscar novos modelos de negócio que deem mais agilidade ao serviço público e sua capacidade de apropriar-se de iniciativas inovadoras e de recursos de parceiros, cuja lógica alinha-se à Nova Gestão Pública (quadrante inferior esquerdo).



Figura 1. Papel do governo em relação ao processo de inovação.

No Quadro 1 exibe os principais fatores que impulsionam e limitam a inovação em serviços públicos e que são condizentes com a maior parte da literatura discutida neste artigo.

Quadro 1. Fatores que impulsionam e limitam a inovação no setor público.

Fatores que Impulsionam a Inovação	Fatores que Limitam a Inovação
Gerentes e funcionários como consuários	Pressão política
Coprodução	Falta de financiamento
Desenvolvimento de redes e comunidades de aprendizagem	Falta de acesso à tecnologia
Interação com os cidadãos	Falta de cooperação
Infraestrutura tecnológica	Codestruição
Governo aberto	Falha na comunicação
Apoio político	Codesestabilização
Liderança	Burocracia
Desenvolvimento do capital humano	Interesses individualistas
Cultura organizacional	Falta de incentivo do governo
Redução de custos	Resistência a mudanças
Riqueza do país	Aversão a riscos
Modelos flexíveis de cooperação público-privada	Estrutura hierárquica
Definição de responsabilidades	Envolvimento limitado dos usuários finais
Ambiente favorável	Gerenciamento ineficiente de técnicas, riscos, coordenação e relacionamento
Capacidade (organizacionais, humanos, regulatórios, colaborativa e dos governos, indústria, comunidades e cidadãos)	
Segurança jurídica	

Com relação às principais limitações metodológicas verificadas nos estudos analisados tem-se: uso de pequenas amostras ou baixa representatividade amostral para fins de análises estatísticas; realização de análise pouco aprofundada; resultados limitados; impossibilidade de generalizar os resultados; falta de medidas multidimensionais para avaliar a percepção de entrevistados; estudos desenvolvidos em curto períodos de tempo; limitação de modelos de análise dos dados; dificuldades para quantificar variáveis de análise; e, adoção de bases de estudos que ocorreram em lugares e tempos diferentes. Várias dessas limitações são corroboradas por Bloch e Bugge (2013).

Na terceira etapa, foram realizadas análises com estatística descritiva simples e análise de conteúdo das propostas de agenda de pesquisa dos estudos em questão, apresentando algumas contribuições para o direcionamento das próximas pesquisas científicas sobre o tema.

Dentre os 23 estudos analisados, 16 apresentaram lacunas de pesquisa relacionadas à inovação em serviços no setor público, ou seja, 70% dos artigos

científicos com estudos empíricos sobre esse tema demonstram que é necessário ampliar os estudos sobre o assunto. Nestes artigos foram identificadas 34 sugestões para subsidiar novos estudos relacionados à inovação em serviços no setor público. Tais sugestões foram classificadas quanto ao foco das lacunas de pesquisa identificadas, classificadas como: amostra (18%), modelo (15%), método (23%) e escopo (44%).

As lacunas de pesquisa referentes à categoria “amostra”, sugerem ampliar a pesquisa visando confirmar os resultados encontrados; as lacunas de pesquisa referentes à categoria “modelo”, recomendam a reutilização de modelos já testados; já as lacunas de pesquisa referentes ao “método”, sugerem a adoção de determinada metodologia ou método de pesquisa; enquanto que as lacunas de pesquisa referentes à categoria “escopo”, propõem estudos específicos sobre o mesmo tema central.

A quarta etapa dos resultados (Quadro 1) consiste em aprofundar as análises por meio da tabulação cruzada. A princípio, os artigos foram classificados e agrupados em 7 diferentes temas foco de pesquisa, a saber: compras públicas; rede colaborativa; assistência social; saúde; serviço digital; âmbito administrativo e organizacional; e outros.

Quadro 1. Distribuição dos estudos analisados por tema foco da pesquisa e categorias selecionadas.

Tema Foco / Quantidade de Estudos	Autores	Países
Compras públicas (5 estudos)	Pelkonen e Valovirta (2015); Barahona e Elizondo (2014); Micheli, Schoeman, Baxter e Goffin (2012); Caloghirou, Protogerou e Panagiotopoulos (2016); Teets (2012)	Finlândia, Reino Unido, Costa Rica, Grécia e China
Rede colaborativa (3 estudos)	Alessi, Camillò, Chetta, Giangreco, Soufivand e Storelli (2015); Scupola e Zanfei (2016); Weber, Heller-Schuh, Godoe e Roeste (2014)	Itália, Dinamarca, Áustria e Noruega
Assistência social (3 estudos)	Coule e Patmore (2013); Wihlman, Hoppe, Wihlman e Sandmark (2014); Sillanpaa (2013)	Inglaterra, Suécia e Finlândia
Saúde (2 estudos)	Jorge, Carvalho e Medeiros (2013); Passila, Oikarinen, Parjanen, e Harmaakorpi (2013)	Brasil e Finlândia
Serviço digital (4 estudos)	George e Janssen (2013); Reggi, Arduini, Biagetti e Zanfei (2014); Cernáková (2015); Bertot, Estevez e Janowski (2016)	Holanda, Itália, Eslováquia, Estados Unidos, Espanha, Montenegro, Dinamarca, Alemanha e Reino Unido
Âmbito administrativo e organizacional (4 estudos)	Jolles, McBeath, Carnochan Austin (2016); Torugsa e Arundel (2015); Gonzalez, Llopis e Gasco (2013); Sousa et al. (2015)	Estados Unidos, Austrália, Espanha e Brasil
Outros (2 estudos)	Carroll (2016); Bankis, Denness, Kriz e Molloy (2016)	Irlanda e Austrália

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Miles (2013) e Djellal et al. (2013), a pesquisa sobre inovação em serviços públicos tem sido negligenciada e Bloch e Bugge (2013) acrescentam que existem poucos trabalhos sobre esse tema fundamentados em estudos empíricos.

Diante desse contexto, o mapeamento da produção científica foi realizado a partir dos estudos empíricos sobre inovação em serviços públicos publicados entre 2012 e 2016 na base de periódicos da Capes, com objetivo de mapear a produção científica empírica contemporânea com vistas a identificar os temas de concentração dos estudos, os fatores que impactam na inovação em serviços públicos, o papel desempenhado pelo governo no âmbito da inovação em serviços públicos e os principais objetos das lacunas desses estudos, com a proposição de novas pesquisas a partir dos principais achados.

Dentre os focos de estudos da inovação em serviços públicos, 6 temas se destacaram: compras públicas, serviço digital, âmbito organizacional e administrativo, rede colaborativa, assistência social e saúde, com a maioria dos estudos concentrados nos três primeiros.

De maneira geral, observou-se que as atribuições do governo ocorrem em nível estratégico, caracterizadas por iniciativas *top-down* (MLIES, 2013). Foram identificados quatro papéis exercidos pelos governos no âmbito da inovação em serviços públicos: o de regulador, mediante políticas públicas que catalisam a inovação; o de consumidor, por meio de compras públicas que possam conduzir às inovações; o de coprodutor, adotando a Nova Governança Pública que prevê o envolvimento dos diversos atores na produção de serviços; e, por fim, o de indutor da inovação por meio de novos modelos de negócios, como as terceirizações e parcerias público-privada, alinhado à teoria da Nova Gestão Pública.

Vários fatores que estimulam e limitam a inovação no setor público foram apresentados na Tabela 1, dando uma visão ampla sobre a diversidade de aspectos a serem abordados nos futuros estudos e demonstrando que a inovação em serviços no setor público faz parte de um sistema complexo.

Houve uma concentração de estudos empíricos sobre o tema inovação em serviços públicos nos países europeus, em especial, nos países nórdicos, fato que pode estar relacionado aos projetos conduzidos pela Comissão Europeia para a inovação no setor público como o PUBLIN, MEPIN e ServPPIN.

A maioria dos 23 artigos analisados adotou abordagens de pesquisa qualitativa e interpretativa, o que demonstra a dificuldade de mensuração da inovação em serviços públicos, dada à falta de desenvolvimento de indicadores oficiais (Gallouj & Zanfei, 2013) adaptados à complexidade do setor público (BLOCH; BUGGE, 2013).

Dentre as principais limitações encontradas neste estudo, pode-se destacar o período de tempo analisado (5 anos) e o acesso a apenas uma base científica para pesquisa dos artigos (Capes). Contudo, foi possível trazer como contribuição alguns elementos e direcionamentos para estudiosos de inovação em serviços públicos.

Diante de todo exposto, novas pesquisas podem ser desenvolvidas a partir de outras bases científicas, considerando períodos mais abrangentes. Sugere-se mapear estudos teóricos sobre o tema visando confrontar com os achados desta pesquisa; analisar de forma profunda as lacunas dos estudos empíricos, especialmente, aquelas relacionadas à ampliação do escopo; e, efetivar estudos que possam aprofundar o conhecimento sobre os fatores que impulsionam e que limitam a inovação em serviços no setor público, identificando de forma detalhada os aspectos organizacionais, jurídicos, sociais, culturais, tecnológicos, dentre outros.

6. REFERÊNCIAS

ALESSI, M.; CAMILLÒ, A.; CHETTA, V.; GIANGRECO, E.; SOUFIVAND, M.; STORELLI, D. Applying Idea Management System (IMS) Approach to Design and Implement a collaborative Environment in Public Service related open Innovation Processes. **Complex Systems Informatics and Modeling Quarter**, 5, p. 26-38, 2015.

BANKIS, S.; DENNESS, B.; KRIZ, A.; MOLLOY, C. Innovation agents in the public sector: applying champion and promotor theory to explore innovation in the Australian public service. **Australia Journal of Public Administration**, 00(0), p. 1-16, 2016.

BARAHONA, J.C.; ELIZONDO, A.M. Introducing a disruptive service innovation: a national dilemma in e-procurement. **Management Decision**, v. 52, n.9, p. 1782-1800, 2014.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

Bateson, J.E.G.; Hoffman, K.D. **Visão geral de marketing de serviços**. In J. E. G. Bateson, & K. D. Hoffman, **Princípios de marketing de serviços: Conceitos, estratégias e casos**. 3ª ed., São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BERTOT, J.; ESTEVEZ, E.; JANOWSKI, T. Universal and contextualized public services:

Digital public service innovation framework. **Government Information Quartely**, 33, p. 211- 222, 2016.

BLOCH, C.; BUGGE, M.M. Public sector innovation – from theory to measurement. **Structural Change and Economic Dynamics**, 27, p. 133-145, 2013.

CALOGHIROU, Y.; PROTOGEROU, A.; PANAGIOTOPOULOS, P. Public procurement for innovation: a novel eGovernment services scheme in Greek local authorities. **Technological Forecasting & Social Change**, 103, p. 1-10, 2016.

CARROLL, C. So that's what the impact of IT innovation looks like? Examining the sociotechnical dynamics of public service innovation. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 29, n. 5, p. 677-705, 2016.

CERNÁKOVÁ, V. ICT and Innovation in the Provision of Public Services: The Case of Slovakia. **Information Technology for Development**, v. 21, n. 3, p. 365-380, 2015.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COULE, T.; PATMORE, B. Institutional logics, institutional work, and public service innovation in non-profit organizations. **Public Administration**, v. 91, n. 4, p. 980-997, 2013.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 47, p. 98-117, 2013.

FIGUEIREDO, P.N. **Capacidade tecnológica e inovação: Conceitos básicos**. In P. N. Figueiredo, *Aprendizagem tecnológica e performance competitiva*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

GALLOUJ, F.; ZANFEI, A. Innovation in public services: filling a gap in the literature. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 89-97, 2013.

GALLOUJ, F.; WEINSTEN, O. Innovation in services. **Research Policy**, 26, p. 537-556, 1997.

GEORGE, K.; JANSSEN, M. Assembling infrastructures and business models for service design and innovation. **Information Systems Journal**, v. 23, p. 445-469, 2013.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZALEZ, R.; LLOPIS, J.; GASCO, J. Innovation in public services: the case of Spanish local government. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 2024-2033, 2013.

JOLLES, M.P.; MCBEATH, B.; CARNOCHAN, S.; AUSTIN, M.J. Factors Associated With Managerial Innovation in Public Human Service Organizations. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, p. 1-14, 2016.

JORGE, M.J.; CARVALHO F.A.; MEDEIROS, R.O. Esforços de inovação organizacional e qualidade do serviço: um estudo empírico sobre unidades hospitalares. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 327-356, 2013.

MEIJER, A. Coproduction as a structural transformation of the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 29, n. 6, p. 596-611, 2016.

MICHELI, P.; SCHOEMAN, M.; BAXTER, D.; GOFFIN, K. New business models for public-sector innovation: Successful technological innovation for government. **Research-Technology Management**, p. 51-57, 2012.

MILES, I. **Public service innovation: what messages from the collision of innovation studies and services research?**. In S. P. Osborne, & L. Brown (Ed.), *Handbook of innovation in public services* (Cap. 5, pp. 72-88). Cheltenham e Northampton, MA: Edward Elgar, 2013.

NORD, J.H.; NORD, G.D. MIS research: Journal status and analysis. **Information & Management**, 29, p. 29-42, 1995.

PASSILA, A.; OIKARINEN, T.; PARJANEN, S.; HARMAAKORPI, V. Interpretative dimension of user-driven service innovation - Forum Theatre in facilitating renewal in Finnish public health care. **Baltic Journal of Management**, v. 8, n. 2, p. 166-182, 2013.

PELKONEN, A.; VALOVIRTA, V. Can service innovations be procured? An analysis of impacts and challenges in the procurement of innovation in social services. **The European Journal of Social Science Research**, v. 28, n. 3, p. 384-406, 2015.

REGGI, L.; ARDUINI, D.; BIAGETTI, M.; ZANFEI, A. How advanced are Italian regions in terms of public e-services? The construction of a composite indicator to analyze patterns of innovation diffusion in the public sector. **Telecommunications Policy**, 38, p. 214-529, 2014.

REIS, E. **Estatística descritiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 1996.

ROSTAING, H. **La bibliométrie et ses techniques**. Toulouse: Sciences de la Société, 1996.

SAVIOTTI, P.P.; METCALFE, J.S. A theoretical approach to the construction of technological output indicators. **Research Policy**, v. 13, p. 141-151, 1984.

SCUPOLA, A.; ZANFEI, A. Governance and innovation in public sector services: The case of the digital library. **Government Information Quarterly**, v. 33, p. 237-249, 2016.

SILLANPAA, V. Measuring the impacts of welfare service innovations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 5, p. 474-489, 2013.

SOUSA, M.M.; FERREIRA, V.R.S.; NAJBERG, E.; MEDEIROS, J.J. Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and

characterization. **Revista de Administração**, v. 50, n. 4, p. 460-476, 2015.

SUNDBO, J. Management of innovation in services. **The Service Industries Journal**, v. 17, n. 3, p. 432-455, 1997.

TEETS, J.C. Reforming service delivery in China: The emergence of a social innovation model. **Journal of Chinese Political Science**, v. 17, p. 15-32, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Inovação – o que é e por que importa**. In J. Tidd, & J. Bessant, *Gestão da Inovação* (5ª ed., Cap.1, pp. 3-52). Porto Alegre: Bookman. 2015.

TORFING, J. **Collaborative innovation in the public sector**. In S. P. Osborne, & L. Brown (Ed.), *Handbook of innovation in public services* (Cap. 20, pp. 301-316). Cheltenham e Northampton, MA: Edward Elgar, 2013.

TORUGSA, N.; ARUNDEL, A. The Nature and Incidence of Workgroup Innovation in the Australian Public Sector: Evidence from the Australian 2011 State of the Service Survey. **Australian Journal of Public Administration**, p. 1-20, 2015.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WALKER, R.M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C.A. Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, p. 367-386, 2010.

WEBER, K.M.; HELLER-SCHUH, B.; GODOE, H.; ROESTE, R. ICT-enabled system innovations in public services: experiences from intelligent transport systems. **Telecommunications Policy**, v. 38, p. 539-557, 2014.

WIHLMAN, T.; HOPPE, M.; WIHLMAN, U.; SANDMARK, H. Employee-driven Innovation in Welfare Services. **Nordic Journal of Working Life Studies**, v. 4, n. 2, p. 159-180, 2014.

WINDRUM, P.; GARCÍA-GONI, M. A neo-Schumpeterian model of health services innovation. **Research Policy**, v. 37, p. 649-672, 2008.

Capítulo 14

LÍNGUA INGLESA, GLOBALIZAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

André Luiz Mendes Athayde

1. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Montes Claros, Minas Gerais, Brasil.

RESUMO

O presente ensaio teórico reflete sobre o papel da Língua Inglesa nas políticas públicas de internacionalização do ensino superior no Brasil, partindo-se do pressuposto de que, na era da globalização, a referida língua é fundamental para o sucesso de programas de mobilidade acadêmica do governo federal como o “Ciência sem Fronteiras” no tocante ao cumprimento de seus objetivos. A fim de discutir as inter-relações existentes entre o Inglês, a globalização e a internacionalização do ensino superior no Brasil, o estudo buscou descrever a expansão da Língua Inglesa no mundo globalizado, ressaltar os pontos positivos e negativos do Programa “Ciência sem Fronteiras” – referência em modalidade acadêmica internacional no Brasil -, conhecer o papel da Língua Inglesa nas iniciativas de internacionalização e compreender a sua aceitação no mundo.

Palavras-chave: Inglês, Globalização, Internacionalização e Ensino Superior.

ABSTRACT

This theoretical essay reflects on the role of the English language in public policies for the internationalization of higher education in Brazil, assuming that, in the era of globalization, this language is fundamental for the success of higher education programs the federal government's academic mobility as "Science without Borders" regarding the fulfillment of its objectives. In order to discuss the interrelations between English, globalization and internationalization of higher education in Brazil, the study sought to describe the expansion of the English language in the globalized world, highlight the positive and negative points of the Program " Science without Borders" - a reference in an international academic modality in Brazil - to know the role of the English language in internationalization initiatives and to understand its acceptance in the world.

Keywords: English, Globalization, Internationalization and Higher Education.

1. INTRODUÇÃO

A globalização é um dos fatores que contribui para o surgimento da sociedade da informação e da economia do conhecimento (LEVY, 1999; VARGHESE, 2013), contribui para o processo de internacionalização do ensino superior (SHIN; TEICHLER, 2014) e pode ser conceituada como o processo de integrar dimensões internacionais, interculturais ou globais na missão, função ou proposta de uma instituição (YONEZAWA, 2013). Nesse contexto, as universidades passaram a ter valor significativo pelo seu capital intelectual, que passou a ser encarado como um importante produto de importação e exportação na economia do conhecimento. São notáveis as iniciativas do governo brasileiro em investir na internacionalização das universidades, estímulos esses que podem ser considerados reflexos do processo de globalização (ATHAYDE; BARBOSA, 2019).

Após a Segunda Guerra Mundial, um dos efeitos percebidos da globalização na educação superior foi a transformação desta em termos de um caráter elitizado para um caráter massificado e diversificado, isto é, marcado pelo maior acesso das pessoas às universidades. Outro efeito – e não menos importante – diz respeito à maior internacionalização da educação superior, facilitada pelo compartilhamento mais intenso de informação por meio de novas tecnologias, compartilhamento esse realizado principalmente em Inglês no caso de publicações científicas. A globalização, entendida como a interdependência social e econômica entre pessoas e países, afeta o desenvolvimento da educação, desfazendo as barreiras geográficas e linguísticas bem como reforça a necessidade de um país elevar o seu nível educacional como uma vantagem competitiva e sobrevivência (FINARDI; ORTIZ, 2014).

Nesse processo, a Língua Inglesa - considerada como a “Língua Universal” - precisa ser dominada por docentes e discentes para que o processo de internacionalização das universidades seja bem sucedido (ATHAYDE; BARBOSA, 2019). A necessidade de investir no ensino de línguas adicionais na Comunidade Europeia (CE), segundo Bernabé e Fernández Mateos (2013), fez com que muitos países europeus assumissem novas políticas de educação no tocante ao ensino de línguas estrangeiras. Frente a esses resultados e pressionados pela globalização, algumas comunidades autônomas espanholas propuseram novas políticas educacionais que culminaram com a proposta de programas de educação bilíngue. Dessa forma,

essas comunidades (e várias outras na Europa) começaram a usar a abordagem interdisciplinar e plurilinguística.

As universidades, de fato, passaram a desempenhar um papel central na sociedade do conhecimento, sendo a base da formação de quadros para a consolidação dos países e desenvolvimento da pesquisa que sustenta a sociedade. Mesmo que o cenário universitário seja heterogêneo, com instituições de ensino superior (IES) de tamanhos e vocações diferentes, um interesse comum se destaca: a internacionalização da educação superior (ATHAYDE; BARBOSA, 2019).

2. O INGLÊS EM MEIO À GLOBALIZAÇÃO E À INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

O “valor da língua” é colocado em debates políticos sobre o ensino de línguas estrangeiras. Isso significa que, quanto mais uma língua tem de “valioso”, mais razão existe para inscrevê-la em programas públicos. É desse raciocínio que partem as recentes recomendações sobre o caráter obrigatório do ensino do Inglês.

Chiswick (1999) destaca que é fundamental analisar a chamada dinâmica das línguas. As decisões tomadas em matéria de ensino das línguas estrangeiras nos sistemas educativos participam desta dinâmica: ensinar tal ou tal língua e contribuir para a sua divulgação e a sua legitimidade cultural, política e social. Por outro lado, essa divulgação consolida os estímulos do saber, e o processo é reforçado pelo efeito de legitimação. É importante levar em consideração o fato de que as decisões tomadas por outros Estados são confrontadas com o mesmo problema, e que as suas decisões participam também desta dinâmica e contribuem para influenciá-la. Em outras palavras, os critérios de decisão, em política de ensino das línguas estrangeiras, são influenciados pelas decisões acerca do mesmo tema por outros decisores. A partir desse fato, infere-se que as iniciativas do governo federal brasileiro em políticas de internacionalização do ensino superior foram influenciadas por uma tendência global, ou seja, influenciadas por iniciativas semelhantes de outros países. Indo além, pode-se inferir que, de acordo com a dinâmica das línguas, abordada por Chiswick (1999), talvez dentro de algumas décadas, as políticas públicas estejam voltadas para o ensino de outra língua que não seja o Inglês, pela sua influência e valor global.

Indubitavelmente, no cenário atual o Inglês é a língua mais falada no mundo, tanto por nativos como por não nativos, conferindo-lhe uma característica peculiar entre as línguas existentes. Uma “língua internacional” é aquela usada por pessoas de diferentes países para se comunicarem, não necessariamente com falantes nativos, o que representa muito bem a realidade da Língua Inglesa (MCKAY, 2002).

A Língua Inglesa é caracterizada por alguns como língua internacional e, por outros, como língua franca. Mais relevante do que a denominação e a diferença entre esses termos é o que ela significa. Canagarajah (2005) destaca que a Língua Inglesa é mais utilizada hoje em contextos multilíngues, onde a interação acontece principalmente entre falantes não nativos em sua terra natal. Isso significa, de acordo com o autor, que a Língua Inglesa já não mais pertence a um povo específico, mas é propriedade de todos os que a utilizam, em nível global.

Nesse sentido, para que uma língua absorva o caráter de língua global, algumas condições são necessárias: primeiramente, é necessário que ela seja estabelecida em um número expressivo de países como uma língua oficial e, segundo, que os governos de outras nações deem atenção especial a ela e criem as condições necessárias para que, obrigatoriamente, seja ensinada como língua estrangeira. É possível verificar essa realidade em muitas ex-colônias de países falantes da Língua Inglesa que a adotam como uma de suas línguas oficiais, bem como em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, onde o Inglês tem caráter de língua estrangeira (MCKAY, 2002).

A grande expansão da Língua Inglesa no mundo globalizado, caracterizando-a como língua global ou internacional, torna necessário que sejam repensadas as práticas pedagógicas, levando-se em conta os novos desafios e conflitos que surgem entre o global e o local e entre concepções de ensino que emanam dos países do centro – como, por exemplo Estados Unidos e integrantes do Reino Unido - e as necessidades locais de países cujos nativos aprendem o Inglês como língua internacional, caso do Brasil. É necessário também que se entenda melhor a perspectiva dos alunos, seus anseios, receios e crenças em relação ao papel do Inglês no mundo atual, principalmente quando o assunto são programas de mobilidade acadêmica, a fim de que os objetivos dos referidos programas sejam cumpridos efetivamente e o país tenha retorno benéfico sobre o investimento e suas políticas públicas vinculadas.

A fim de entender melhor o papel que a Língua Inglesa assume atualmente e a sua posição no Brasil e nas diferentes partes do mundo, este estudo considera importante

conhecer a divisão de países proposta por Kachru (1985), em três círculos concêntricos: 1) o “*Inner Circle*”, formado pelos países onde a Língua Inglesa é a língua materna (EUA, Austrália, Canadá e Reino Unido); 2) o “*Outer Circle*”, composto pelos países que adotam a Língua Inglesa como segunda língua em contexto multilíngue (Nigéria, Singapura, Índia, Filipinas) e 3) o “*Expanding Circle*”, que inclui os países onde a Língua Inglesa é ensinada como língua estrangeira (caso do Brasil e da China).

O ensino de Língua Inglesa como língua estrangeira no Brasil, que faz parte do “*Expanding Circle*”, precisa ir além de questões metodológicas, sendo crucial considerar as questões políticas envolvidas (LEFFA, 2005). Além disso, é necessário que os alunos se questionem *como* a língua deveria ser aprendida em vez de se ela deveria ser aprendida. A negociação crítica leva ao empoderamento, mas a decisão por não aprender o idioma, como uma atitude de repulsa ao que ele pode representar, resulta na exclusão do indivíduo (CANAGARAJAH, 1999). Hoje, sabe-se que não dominar a Língua Inglesa é critério de exclusão, podendo ser citado como exemplo prático da realidade brasileira o grande número de bolsas do Programa Ciência Sem Fronteiras que foram disponibilizadas no período 2011-2015, mas não ocupadas por falta de proficiência de candidatos em Inglês. A Língua Inglesa é, portanto, um critério considerado como base para que o objetivo maior - políticas públicas de internacionalização do ensino superior - seja alcançado (ATHAYDE; BARBOSA, 2019).

Em um mundo em que a maior parte da informação é transmitida em Inglês e por meio de cliques, ser alfabetizado digital e proficiente em Inglês são passaportes para acesso à informação. O papel do Inglês deixou de ser o de apenas uma língua estrangeira no currículo escolar e passou a ser uma língua internacional, instrumental e a língua oficial da educação superior (FINARDI; PREBIANCA; MOMM, 2013).

De acordo com Canagarajah (2005), é preciso que sejam evitados os extremos tradicionais de rejeitar a Língua Inglesa, por seu imperialismo linguístico, ou simplesmente aceitá-la, pelos benefícios econômicos, profissionais e mercadológicos. Ele propõe uma terceira opção, segundo a qual é fundamental o desenvolvimento de estratégias que explorem diferenças interculturais. Nesse sentido, destaca-se que as políticas públicas do governo brasileiro voltadas para essa área, por meio do Programa Ciência Sem Fronteiras e do Inglês Sem Fronteiras, por exemplo, ainda deixam a desejar no tocante ao foco que se deve ter nas diferenças culturais às quais os estudantes brasileiros estarão submetidos durante a sua experiência no exterior. Tendo como base

o exposto pelo autor, infere-se que não basta ao acadêmico dominar a Língua Inglesa para que a sua experiência no exterior seja bem-sucedida e os objetivos do programa cumpridos. As diferenças culturais têm o seu lugar e precisam ser levadas em consideração nessas e em outras políticas públicas voltadas para a internacionalização no Brasil, até mesmo antes que o intercâmbio aconteça, isto é, durante o próprio aprendizado da língua.

3. BENEFÍCIOS E DEFICIÊNCIAS DAS INICIATIVAS DO GOVERNO BRASILEIRO QUANTO À INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

O Programa Ciência sem Fronteiras, com a oferta de bolsas de mobilidade no exterior para estudantes e docentes, contribuiu para a internacionalização de parte das instituições de ensino superior no Brasil. A visibilidade internacional obtida poderá ser aproveitada para se construir parcerias que contribuam para o processo de internacionalização de cada instituição, levando em conta seus objetivos e vocações. É importante reconhecer que tanto as grandes IES brasileiras - em que a pesquisa atua como motor de desenvolvimento e nas quais o processo de internacionalização já é mais desenvolvido - como as IES menores, podem e devem se beneficiar das oportunidades trazidas pela internacionalização (ATHAYDE; BARBOSA, 2019; FREIRE, 2017).

Entretanto, essa experiência recente no Brasil de internacionalização do ensino superior, apesar de apresentar benefícios já concretizados e potenciais, também aponta deficiências que precisam ser solucionadas, relacionadas à Língua Inglesa e a questões infraestruturais. Em 2011, quando o Governo Federal lançou o Programa Ciência sem Fronteiras (CsF), com o objetivo de enviar 100.000 estudantes ao exterior, a falta de estrutura adequada para tratar da mobilidade de estudantes – uma das principais atividades do processo de internacionalização das IES – expôs uma grande lacuna ainda existente no país. Poucas instituições contavam com um escritório internacional estabelecido, com dotação orçamentária e recursos humanos bem capacitados para desenvolver suas atividades. Muitas instituições tiveram que rapidamente se adequar e criar escritórios de relações internacionais, tanto para operar as atividades associadas ao programa CsF, como para acolher as inúmeras delegações de IES estrangeiras que passaram a vir cada vez mais ao Brasil, em busca de parcerias e de alunos. Desse modo,

pode-se dizer que este programa, ao mesmo tempo em que foi um grande catalisador, também ressaltou o problema da falta de estrutura e, sobretudo, a enorme importância do papel da Língua Inglesa na internacionalização da educação superior no atual cenário internacional (ATHAYDE; BARBOSA, 2019; FREIRE, 2017).

O Programa Ciência sem Fronteiras pode ser classificado como um programa de mobilidade acadêmica na esfera OUT (estudantes brasileiros estudando fora do país) e o motivo da baixa adesão dos brasileiros às bolsas ofertadas pelo referido programa se deve, essencialmente, à falta de proficiência na Língua Inglesa. Objetivando suprir essa deficiência identificada no processo de internacionalização do ensino superior no Brasil, o governo federal lançou no ano de 2012 o Programa Inglês sem Fronteiras, que tem como princípio suprir uma deficiência histórica no ensino de Inglês, capacitando estudantes universitários brasileiros para o uso do Inglês para fins acadêmicos (ATHAYDE; BARBOSA, 2019; PINHEIRO; FINARDI, 2014).

O processo de internacionalização de uma universidade pública e outra privada no sudeste do Brasil foi analisado por Finardi e Ortiz (2014), também chegando-se à conclusão de que o maior impeditivo para a internacionalização do ensino superior nas duas universidades estudadas foi a baixa proficiência em Inglês, que dificulta tanto a mobilidade acadêmica para o exterior - como no exemplo do Programa Ciência sem Fronteiras - quanto a recepção de acadêmicos estrangeiros nas instituições de ensino superior brasileiras.

Em meio aos benefícios já concretizados e potenciais da internacionalização do ensino superior no Brasil e às lacunas ainda existentes relacionadas à estrutura e Língua Inglesa, Freire (2017) ressaltava que é necessário ir além da questão da mobilidade, além do que se conhece tradicionalmente como internacionalização. Outras ações devem ser efetivamente abordadas pelas IES brasileiras. A chamada “Internacionalização em Casa” (*Internationalization at Home*) envolve o desenvolvimento de atividades internacionais no campus, voltando-se para aqueles que não têm a oportunidade de ir ao exterior. A “Internacionalização do Currículo” prevê, dentre outras atividades, a inclusão de componentes internacionais nos currículos dos cursos, o ensino de línguas estrangeiras - principalmente o Inglês - e o aumento da presença de estudantes e professores estrangeiros - que passa pela oferta de disciplinas em Inglês - são algumas das ações interessantes que podem ser desenvolvidas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo abordou o importante papel da Língua Inglesa nas políticas públicas recentes de internacionalização do ensino superior no Brasil. Na era da globalização, o Inglês tem importância crucial para que programas de mobilidade acadêmica sejam bem-sucedidos e tragam retorno positivo para o desenvolvimento do país fomentador. Além do ensino da Língua Inglesa em sua forma pura - ainda deficiente no Brasil - o artigo destacou que o ensino deva ser mais pragmático, no sentido de preparar o aluno para a interação com outras culturas, e também voltado à valorização da identidade cultural do estudante. Por fim, o estudo levantou sugestões de iniciativas que vão além da mobilidade acadêmica e que podem ser usadas pelas instituições brasileiras de educação superior para fortalecer seu processo de internacionalização: a internacionalização em casa (*internationalization at home*) e internacionalização do currículo.

As visões aqui citadas são apenas parte da vastidão de interpretações publicadas mundialmente a respeito do assunto, a exemplo da análise apurada realizada por Athayde e Barbosa (2019) quanto ao Programa Ciência sem Fronteiras, maior iniciativa de internacionalização do ensino superior no Brasil até então. Limitações impedem que se faça jus a todas elas, todavia, como toda produção acadêmica deve ser vista como parte de um ciclo de aprendizado contínuo, não linear, envolto em curiosidade e criticidade, situado num contexto sociocultural pertinente, encerra-se este artigo esperando ter contribuído para que outras discussões possam ser derivadas dessa exposição.

5. REFERÊNCIAS

ATHAYDE, A.L.M.; BARBOSA, T.R.C.G. Avaliação de programas governamentais: Ciência sem Fronteiras em foco. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 30, n. 73, 2019.

BERNABÉ, M.M.; FERNÁNDEZ MATEOS, L.M. The Effects of CLIL from the Perspective of In-service Teachers in Salamanca. **Educación e Formación**, n. 8, 2013.

CANAGARAJAH, A.S. **Resisting linguistic imperialism in English teaching**. Oxford: Oxford University Press, 1999.

_____. From Babel to Pentecost: postmodern glottoscapes and the globalization of English. In: FAAPI CONFERENCE, 30th, Argentina, Sep. 2005. **Towards the knowledge society: making EFL education relevant**. Argentina: British Council, 2005. p. 22-33.

CHISWICK, B. Language Skills and Earnings Among Legalized Aliens. **Journal of Population Economics**, v. 12, n. 1, 1999.

FINARDI, K.; ORTIZ, R.A. Globalization, Internationalization and Education: What is the connection? In: INTCESS14- International Conference on Education and Social Sciences, 2014, Istambul. Proceedings of INTCESS14- **International Conference on Education and Social Sciences**. Istambul: Ocerint. v. 1. p. 45-53, 2014.

FINARDI, K; PREBIANCA, G.; MOMM, F. Tecnologia na Educação: o caso da internet e do inglês como linguagens de inclusão. **Cadernos do IL**, n. 46, 2013.

FREIRE, J.C. **Internacionalização de Instituições de Ensino Superior no Brasil**. Disponível em: <<http://www.unespciencia.com.br/?p=1343>>. Acesso em 14/05/2017.

KACHRU, B. Standards, codification and sociolinguistic realism: the English Language in the outer circle. In: QUIRK, Randolph; WIDDOWSON, Henry G. (Orgs.). **English in the world**. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

LEFFA, V.J. O professor de línguas estrangeiras: do corpo mole ao corpo dócil. In: FREIRE, M.M.; ABRAHÃO, M.H.V.; BARCELOS, A.M.F. (Org.). **Linguística aplicada e contemporaneidade**. São Paulo: ALAB; Pontes, 2005. p. 203-218.

LEVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

MCKAY, S.L. **Teaching English as an international language: rethinking goals and approaches**. Oxford: Oxford University Press, 2002.

PINHEIRO, L.M.S.; FINARDI, K. Políticas públicas de internacionalização e o papel do inglês: evidências dos programas CsF e IsF. In: **II Conel**, 2014, Vitória. Anais do II Conel. Vitória: PPGEL, 2014. v. 1. p. 76-78, 2014.

SHIN, J.C.; TEICHLER, U. **The Future of The Post-Massified University at the Crossroads: Restructuring Systems and Functions**. Springer, 2014.

VARGHESE, N.V. Globalization and higher education: Changing trends in cross border education. **Analytical Reports in International Education**, v. 5. n. 1, p. 7-20, 2013.

YONEZAWA, A. The Internationalization of the University as a Response to Globalization: an East Asian Perspective. In: Shin, J. C.; TEICHLER, U. (Org.). **The Future of The Post-Massified University at the Crossroads: Restructuring Systems and Functions**. Springer, 2013.

Capítulo 15

MARKETING SOCIAL E DOAÇÃO DE ÓRGÃOS: UM ESTUDO COM DOADORES DECLARADOS

Catarina Martins Macedo¹, Lillian Cherrine Rodrigues² e Caissa Veloso e Sousa³

1. Sada Transportes e Armazenagens S/A, Betim, Minas Gerais, Brasil.
2. Universidade Salgado de Oliveira, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil.
3. Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

RESUMO

Os transplantes de órgãos e tecidos compreendem uma alternativa que oferece aos receptores melhores perspectiva e qualidade de vida. Porém, identifica-se que a demanda por órgãos é maior do que a oferta, o que torna importante as ações de marketing social empreendidas pelos governos. Este estudo teve como objetivo identificar e analisar como as ações de marketing social em prol da doação de órgãos são percebidas por doadores declarados e se estas promovem o engajamento a favor da causa. Na pesquisa, de abordagem qualitativa, foram entrevistadas dez pessoas que se declaram doadoras de órgãos. Evidenciou-se que as campanhas realizadas pelo governo são pontuais e não promovem o engajamento da sociedade em prol da causa. A falta de conhecimento sobre morte encefálica se mostrou evidente, como também a desconfiança em qualquer comunicação que tenha origem no governo, não importando a causa, o que impacta negativamente nas decisões favoráveis a autorização para a doação dos órgãos.

Palavras-chave: Marketing Social, Campanhas Governamentais e Doação De Órgãos.

ABSTRACT

Organ and tissue transplants comprise an alternative that offers recipients better perspective and quality of life. However, it is identified that the demand for organs is greater than supply, which makes important social marketing actions undertaken by governments. This study aimed at identifying and analyzing how social marketing actions for organ donation are perceived by declared donors and whether they promote engagement in favor of the cause. The research had qualitative approach. We interviewed ten people who declare themselves to be organ donors. It been shown that the campaigns carried out by the government are punctual and do not promote the engagement of society in behalf of the cause. The lack of knowledge about brain death was evident, as well as the distrust in any communication that originates in the government, regardless of the cause, which negatively impacts on the decisions favorable to the authorization of organ donation.

Keywords: Social Marketing, Government Campaigns and Organ Donation.

1. INTRODUÇÃO

O transplante e a doação de órgãos são temas que têm despertado interesse e discussões sobre várias óticas, entre elas: a falta de esclarecimento sobre os assuntos; a ausência de programas permanentes voltados para a conscientização e o incentivo à captação de órgãos; resistência familiar no processo de decisão para doação de órgãos e tecidos devido a percepção de falta de segurança; e o conceito de morte encefálica que nos dias de hoje, é um assunto sobre o qual há pouco esclarecimento ou quase nenhum.

A frente do exposto, o cenário da doação de órgãos e tecidos no Brasil se destaca no contexto mundial, principalmente pelo país possuir o maior sistema público de transplantes do mundo, embora ainda insuficiente. O Brasil obteve 14,6 taxa por milhão de população (pmp) doadores efetivos, se considerado o ano de 2016, figurando como o vigésimo sétimo país na lista de doadores efetivos. Esse número representa um crescimento de 3,5%, o que ainda é menor do que a previsão, revista em 2015, de 15,1 taxa por milhão de população (pmp), portanto, 3,4% abaixo do objetivo para o ano (ABTO, 2016).

Segundo Leite (2000), para que ocorresse um transplante bem-sucedido, durante décadas foram realizados vários experimentos, até que em 12 de maio de 1987, foi feito o primeiro transplante da história. Uma pessoa viva foi doadora de coração, nos Estados Unidos, envolvendo três pacientes, dois hospitais e duas equipes médicas. A cirurgia foi demorada e bem-sucedida.

Os primeiros transplantes de órgãos no Brasil iniciaram-se na década de 1960, quando foram realizados transplantes de rim e coração. Esses procedimentos se espalharam por várias partes do mundo em função do avanço das técnicas cirúrgicas de transplantes. Os procedimentos de transplantes podem ocorrer entre indivíduos vivos ou entre cadáver e indivíduo vivo. É visto como um doador vivo a pessoa saudável que livremente queira doar os seguintes órgãos: um dos rins, a medula óssea, uma parte do fígado, uma parte do pulmão e uma parte do pâncreas, sem envolvimento de sua saúde e das necessidades vitais, para seu cônjuge ou parentes até o quarto grau. A doação em vida para pessoas sem grau de parentesco pode ocorrer somente por meio de ação judicial, conforme estabelecido pela lei n.º 9.434/97, regulamentada pela Legislação Brasileira Sobre Doação de Órgãos Humanos (BRASIL, 2014).

Para Steiner (2004) e Daibert (2007), a doação de órgãos traz para a família a necessidade de uma tomada de decisão, fazendo com que os integrantes vivenciem um momento difícil e incômodo, em que não há um tempo para se deter sobre o ocorrido, devido ao processo de luto. Nesse contexto, a doação deve ser autorizada pela família diante do diagnóstico de morte cerebral, ou seja:

A completa e irreversível parada de todas as funções do cérebro. Isto significa que, como resultado de severa agressão ou ferimento grave no cérebro, o sangue que vem do corpo e supre o cérebro é bloqueado e o cérebro morre (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TRANSPLANTE DE ÓRGÃOS, 2008).

Uma vez que a legislação prevê o consentimento familiar para a doação dos órgãos, tão logo comunicada sobre o diagnóstico de morte cerebral, deve-se considerar o abalo emocional vivenciado pelos familiares durante o processo crítico que se encontra o parente. Não raramente a internação ocorre de maneira súbita, causada por motivos variados, sendo os acidentes de trânsito e o mal-estar súbito os mais frequentes (MORAES; MASSAROLLO, 2008). Ainda, é importante considerar a dificuldade enfrentada pelos profissionais da saúde no desenvolvimento do processo doação-transplante, devido à falta de treinamento na área e ao desconhecimento sobre esse processo (CAMPO SILVA; CARVALHO, 2006).

Nesse aspecto destaca-se a importância das políticas públicas que visam esclarecer a população e promover um ambiente mais propício a doação de órgãos. Essas políticas podem ser promovidas por meio de estratégias de marketing social, ou seja, ações de impressão coletiva que se destinam a alterar padrões comportamentais, de forma a promover o bem-estar social. Portanto, o marketing social emerge como meio para instigar mudanças nas atitudes, hábitos e crenças dos cidadãos, visando à conscientização e à prevenção de problemas sociais inerentes à saúde dos indivíduos (LAZER; KELLEY, 1973; KOTLER; LEE, 2011; LEFEBVRE, 2011). No Brasil essas campanhas são comumente realizadas por parcerias entre a Associação Brasileira de Transplantes de Órgãos, Ministério da Saúde, Sistema Nacional de Transplantes e pelo Conselho Federal de Medicina, resolução nº 9434, (MFC1997), o que leva ao seguinte questionamento: as ações de marketing social promovem o engajamento da população em prol da doação de órgãos?

Para responder ao questionamento o presente estudo tem como objetivo identificar e analisar como as ações de marketing social em prol da doação de órgãos são

percebidas por doadores declarados e se estas promovem o engajamento a favor da causa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção discutem-se as temáticas que dão suporte a análise dos dados, a saber: marketing social; campanhas de marketing social; e doação de órgãos e tecidos para transplante: resgate na história.

2. 1 MARKETING SOCIAL

As dificuldades em definir marketing têm origem na sua relação direta com vendas, e motivadas também, pelas modificações sofridas em seu conceito desde de que foi determinado pela primeira vez, como ocorreu na década de 1960, quando foi possível identificar mudanças em sua concepção. Estas mudanças ocorreram por uma série de discussões iniciadas nesse período quanto ao papel que a área de marketing assumiria frente a diversas questões e demandas sociais da época (KOTLER; LEVY, 1969; LAZER, 1969; LUCK, 1969).

Diante deste cenário identifica-se a emersão do marketing social, que se estrutura a partir dos questionamentos e proposições do marketing convencional, porém seu objetivo sempre se relaciona a uma causa social. Portanto, seu argumento básico não se relaciona ao ambiente empresarial, visto que não visa o lucro, mas sim a melhora do bem estar social, podendo contribuir para a melhoria das condições de vida dos indivíduos, cuidando de questões sociais, políticas e ambientais (KOTLER; LEVY, 1969, 2008; FERBER, 1970; SCHWARTZ, 1971; BUXTON, 1973; DICKSON, 2001).

Segundo Schwartz (1971), o marketing social pode ser visto como uma forma de planejamento de programas em grande escala, cuja finalidade é influenciar o comportamento voluntário de determinado segmento de indivíduos, a fim de atingir um objetivo de caráter social em vez de um financeiro (SCHWARTZ, 1971). Para Kotler e Lee (2008), o marketing social pode ser compreendido

como uso de princípios e técnicas do marketing para influenciar um público voluntariamente a aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar um comportamento em benefício de indivíduos, grupos ou da sociedade como um todo (KOTLER; LEE, 2008, p. 207).

Segundo Vaz (1995), o Marketing social é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem como objetivo principal atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade relacionadas principalmente às questões de higiene e saúde pública, de trabalho, educação, habitação, transportes e nutrição.

Para Kotler e Roberto (1989), as ações de marketing social visam alterar o comportamento público, com o propósito de promover o bem-estar social. Nessa perspectiva, para os autores, o marketing social deve ser entendido como uma estratégia de mudança do comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing (KOTLER, 1998).

Nesse mesmo sentido, Schiavo e Fontes (1997) apontam o marketing social como a gestão estratégica do processo de mudança social a partir da adoção de novos comportamentos, atitudes e práticas, nos âmbitos individual e coletivo, orientada por princípios éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social.

Nota-se que diante do que foi destacado entende-se que, no âmbito empresarial, o marketing é uma filosofia de negócios; portanto, seu objetivo final é o lucro. No entanto, nas organizações sem fins lucrativos pode-se fazer uso das estratégias e princípios de marketing para obter êxito. Esse é o caso do marketing social, visto que a organização não objetiva o lucro, mas sim uma mudança social. Por esse motivo, o marketing social se relaciona basicamente a ações governamentais ou de organizações sem fins lucrativos.

Para Kotler e Roberto (1989), o Estado, em sua responsabilidade de zelar pelo bem-estar social dos indivíduos, recorre às estratégias do marketing social. Dentre elas destacam-se as campanhas governamentais, que têm como objetivo influenciar os comportamentos específicos da população.

Castro e Santos (2014) argumentam que as campanhas de marketing social são desenvolvidas com o intuito de influenciar os comportamentos da população em prol de um determinado objetivo comum. Essas utilizam discursos que podem ter enfoques positivos ou negativos, divulgados por meio dos veículos de comunicação, com objetivo de conscientizar, reforçar, alterar ou rejeitar o comportamento de um grupo.

Para Duailibi, Pinsky e Laranjeira (2007) a intenção de minimizar, evitar ou sanar problemas sociais o ponto comum entre todas essas campanhas destacam-se as de

doação de sangue, de doação de órgãos, de combate ao tabagismo, de não consumo de bebidas alcóolicas ao conduzir veículos, de combate à dengue, combate ao uso de drogas, de vacinação infantil, em prol de comportamentos ecologicamente corretos.

Na composição dessas campanhas encontram-se apelos cujo enfoque é positivo (mostrar o testemunho de uma pessoa que se curou de uma enfermidade após um transplante) ou negativo (mostrar um acidente trágico de trânsito com vítimas, após dirigir alcoolizado). No primeiro caso, as campanhas buscam atingir o objetivo por meio da conscientização emocional, da solidariedade e do amor do indivíduo baseado no sucesso que se concretizou após a realização do ato, ao passo que a segunda abordagem é caracterizada por ações que podem gerar desequilíbrios afetivos ou cognitivos dos indivíduos, de forma que, cause um impacto na sociedade e com isso, modifique o comportamento da mesma atingindo um objetivo previamente definido (CASTRO; SANTOS, 2014).

Destaca-se que, na atualidade, as redes sociais têm se mostrado importantes disseminadores de informações, inclusive no que tange as campanhas de marketing social, especialmente pela sua capilaridade e potencial para disseminar uma informação de forma ampla e veloz (Ang, 2011; Gregori & Baltar, 2013), fato que contribui significativamente para a indução do processo de mudança comportamental proposta pelo marketing social (ANDREASEN, 1994, 2002; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Segundo Schneider e Luce (2014), o marketing social é desenvolvido com objetivo de analisar questões relacionadas à saúde pública, uma abordagem temática que é fonte de intensas discussões, críticas e disfunções no contexto brasileiro.

Para Kotler e Zaltman (1971), o marketing social deve servir como um promotor de mudanças sociais, por meio do qual pretende-se a mudança de comportamentos, atitudes e práticas, em relação a um determinado fenômeno, ou seja, se concretiza como um modelo, cujo objetivo é ser mais eficaz na promoção da mudança social, ao propor a geração de novos hábitos, por meio de uma ideia preestabelecida.

Castro e Santos (2014) referem-se ao enfoque de campanhas que identificam a possibilidade de se desenvolver abordagens de enfoques positivos e negativos. Abordagens positivas são mensagens que impactam o indivíduo emocionalmente, buscando influenciar o comportamento do indivíduo por meio de um apelo de valência positiva, já as mensagens de abordagens trágicas, são aquelas responsáveis em gerar desequilíbrios afetivos ou cognitivos nos indivíduos variando de acordo com a mudança

comportamental esperada do indivíduo. Diante da dificuldade de influenciar o comportamento humano, existem diversos motivos pelo qual o marketing social apresenta ser mais complexo quando comparando ao marketing comercial.

Solomon (2011) argumenta que algumas estratégias podem ser utilizadas para promover a maior motivação dos indivíduos em relação a determinado fenômeno, fazendo com que este atinja um grau de envolvimento desejado. Dentre as estratégias, o autor destaca podem ser pessoais ou sociais.

2.2 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO FAVORÁVEL A DOAÇÃO DE ÓRGÃOS

Para Lieury e Fenouillet (2000) a motivação pode ser entendida como

o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade (LIEURY; FENOUILLET, 2000, p. 9).

Segundo Mowen e Minor (2003, p. 90), a motivação “refere-se a um estado alterado de uma pessoa, o qual conduz a um comportamento voltado a um objetivo”. Esse processo inicia-se na presença de estímulos, intrínsecos e/ou extrínsecos, que impulsionam o reconhecimento de uma necessidade (MENEZES, 2013; MENEZES; SOUSA, 2014).

Segundo Bergamini (1997, p. 92), “a motivação nasce no interior de cada um. A única coisa que se pode fazer para manter pessoas motivadas é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades”.

Schiffman e Kanuk (2000) sublinham que a motivação pode ser compreendida como a força motriz interna dos indivíduos que os conduz à ação, a qual é produzida por um estado de conflito, pela existência de uma necessidade não satisfeita.

Essa necessidade não satisfeita pode, segundo Sá (1995), se relacionar a comportamentos socialmente construídos que se integram mutuamente, abarcando o comportamento dos indivíduos e as variáveis socioculturais em sua história. Diante deste aspecto, Borloti e Trindade (2000, p. 44) complementam que o comportamento socialmente construído acerca de qualquer questão é aprendido por meio da

socialização, “influenciado pela mídia, em subgrupos íntimos ou próximos, ou por conflitos generalizados entre os diversos grupos da amplitude social”.

Baseando-se nessa perspectiva faz possível argumentar que, assim como o conhecimento, o comportamento pode ser socialmente aprendido e construído. Esse comportamento é compreendido como a relação entre os diferentes fatores que determinam o comportamento de uma pessoa na esfera sociocultural e, conseqüentemente, delimitam as intenções comportamentais do indivíduo perante uma determinada demanda social, ou seja, padrões e ideias nos quais o indivíduo se encontra inserido no momento.

Esse comportamento social, segundo Borloti e Trindade (2000),

é conceituado como fenômeno adquirido, mantido e modificado a partir das relações dos sujeitos com sua realidade social e também explicita as relações entre o social e o subjetivo, já que o privado está relacionado às práticas características de uma cultura (BORLOTI; TRINDADE, 2000, p. 49).

Portanto, a motivação pode ser compreendida como um processo particular e individual, difícil de ser delimitada, uma vez que pode ser estimulada por necessidades intrínsecas e extrínsecas.

2.3 DOAÇÕES DE ÓRGÃOS E TECIDOS PARA TRANSPLANTE: RESGATE NA HISTÓRIA

Por muitos anos uma das maiores barreiras na realização dos transplantes foi à substituição de um órgão doente por um saudável de um doador, em função da presença de proteínas identificadoras na superfície das células sanguíneas existentes nos tecidos, as quais auxiliam a distinguir os tecidos “próprios” dos tecidos “estranhos”, conseqüentemente, qualquer célula estranha transplantada em um receptor poderia produzir respostas e reações imunes (VARELLA, 2009).

A princípio, o corpo humano não era particularmente receptivo aos órgãos e tecidos estranhos, ou seja, quando o órgão era transplantado para o receptor, o sistema imune do organismo, constantemente em “guarda” contra qualquer vírus, bactérias, ou corpo estranho potencialmente perigoso, reconhecia este órgão ou tecido transplantado como estranho, e, os atacava em um processo conhecido como rejeição (SMELTZER; BARE, 2005; VARELLA, 2009).

Mas diante do processo conhecido como rejeição, após várias evoluções, no ano de 1954 em Boston, o cirurgião Joseph E. Murray, utilizando-se do conceito de que a semelhança genética impedia a reação imunológica, e, portanto, não ocorria problema de rejeição quando o órgão do doador e do receptor compreendia gêmeos univitelinos; realizou seu primeiro transplante de rim com êxito entre gêmeos idênticos. Neste mesmo ano foi realizado o primeiro transplante de rim nos Estados Unidos (Marinho, 2006). No Brasil os transplantes de órgãos tiveram seu início na década de 1960, e em 1965 foi realizado o primeiro transplante renal no Hospital das Clínicas em São Paulo (MARINHO, 2006; BACCHELLA; OLIVEIRA, 2006).

Portanto, inicialmente, as maiores dificuldades e preocupações ocorriam devido à rejeição e aos aspectos que englobam a utilização de drogas imunossupressoras; atualmente, consideram-se, também, outros fatores desencadeantes que dificultam, e até mesmo retardam o seguimento do processo e a possível obtenção de sucesso desejado. Dentre algumas das situações que envolvem o processo de doação transplante, pode-se destacar a dificuldade e preocupação em realizar um diagnóstico seguro e efetivo de morte encefálica (ME); os dilemas éticos e morais enfrentados pelas famílias de doadores, possivelmente por sua insegurança devido ao desconhecimento sobre a ME, dilema este existente até hoje na maioria da população; o alto índice de negativa familiar para doação de órgãos; a inexistência de uma política adequada de transplantes no Brasil, e por fim, a pouca efetividade das CIHDOTT (Comissão Intra-hospitalar de Doação de Órgãos e Tecidos para Transplante), dentre outros (GARCIA, 2006).

Para compreender a ME é necessário conhecer os conceitos de morte do tronco encefálico e de MC. Nesta, algumas partes ou todo o tronco encefálico, incluindo o mesencéfalo, ponte ou bulbo e o cerebelo, podem estar funcionantes, sendo conhecida essa condição como síndrome apálica, estado vegetativo persistente ou morte neocortical. Já a morte do tronco encefálico é um conceito clínico: implica um paciente irreversivelmente inconsciente, com apneia irreversível e perda irreversível dos reflexos do tronco encefálico (QUINTELA, 2006).

O conceito de ME passou a ser conhecido em meados de 1960, por meio dos progressos proporcionados nas Unidades de Tratamento Intensivo (UTI's) ao prover a capacidade de manutenção e suporte das funções do organismo por um período de tempo considerável, a despeito de um encéfalo não funcionante. Entretanto, com o

recrudescimento de questões éticas, morais, religiosas e legais, foi a partir da realização do transplante cardíaco na África do Sul, foram definidos os critérios para ME, constituindo-se a base médico-legal para a utilização de órgãos (IMPÉRIO, 2007).

De certa forma, é possível afirmar que o conceito de ME foi estabelecido em decorrência de critérios e convicções da necessidade de obter um número maior de órgãos para doação, e, conseqüentemente, mais vida, além dos realizados por doadores intervivos e após parada cardíaca (VARGAS, 2005; PESSINI; BARCHITIFORME, 2005).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa proposta neste trabalho é de caráter descritivo. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa se preocupa em observar, registrar e analisar especificidades de uma determinada população ou fenômeno ou suas variáveis. Para Denzin e Lincoln (2006) e Silva e Minciotti (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo coletar dados para entender as atitudes, crenças e valores de uma população, levando em consideração as experiências vivenciadas, a fim de descrever uma dada realidade.

Nesse sentido, a presente pesquisa se caracteriza como descritiva, uma vez que se propõe analisar e descrever os principais fatores que exercem influência na intenção de doar órgãos em indivíduos doadores declarados, e seus familiares residentes na região metropolitana de Belo Horizonte.

Quanto à abordagem, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, que segundo Minayo (2007), busca a compreensão dos fatos, dos significados e das relações subjacentes à determinada situação, sendo que esta tem caráter mais subjetivo, não pretendendo oferecer generalizações de um fenômeno, e sim seu entendimento em profundidade.

Nesse sentido, a unidade de análise do presente estudo é o processo de doação de órgãos sob a percepção de indivíduos diretamente relacionados a este, isto é, doadores declarados. A amostra desta pesquisa foi composta por 10 indivíduos que se declararam doadores de órgãos, com faixa etária entre 16 e 36 anos de idade, residentes na Região Metropolitana da cidade de Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais, Brasil, o que caracterizou uma amostra intencional.

Para realizar a coleta de dados foram realizadas entrevistas, por meio de um roteiro semiestruturado, com objetivo de proporcionar a análise em profundidade dos discursos expostos pelos sujeitos de pesquisa. Segundo Denzin e Lincoln (2006), esta técnica é utilizada para estudo e tratamento de temas com abordagens mais complexas e profundas, as quais dificilmente poderiam ser realizadas por meio da aplicação de questionários.

O roteiro semiestruturado, composto por 17 questões norteadoras, foi elaborado a partir dos resultados encontrado por Rezende (2015). Foram estabelecidas, *a priori*, as seguintes dimensões: (1) motivação para doação de órgãos e (2) ações de marketing social. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra para a análise dos dados. Com o intuito de assegurar a privacidade dos entrevistados, foram utilizadas letras e abreviações em substituição ao nome dos entrevistados, conforme seqüência que as entrevistas foram realizadas, sendo: E1, E2, ..., E10.

A análise dos dados se deu através de base comparativa entre os dados colhidos das repostas dos entrevistados e com base no referencial teórico levantado. As informações coletadas foram analisadas de forma a retratar e identificar quais as interferências ocorridas no processo de doação de órgãos.

Para a pesquisa em questão a técnica utilizada para a investigação foi a análise de conteúdo temática, refere-se a um conjunto de instrumentos metodológicos utilizado em pesquisas de abordagens qualitativas, que visam garantir a objetividade, sistematização e influência aos diversos discursos, além de possibilitar um maior nível de compreensão dos discursos (BARDIN, 2006).

Enfim, para a construção de análise de conteúdo, Bardin (2006) prevê três etapas básicas, são elas: primeiramente constitui a pré-análise dos dados, etapa na qual os dados coletados devem ser organizados e sistematizados para serem operacionalizados. Em seguida consiste na exploração do material, na qual se realiza a categorização dos dados. Esta etapa se faz importante, uma vez que permitirá ou não um nível elevado de riqueza e profundidade dos relatos. E por último ocorre o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos resultados (BARDIN, 2006).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram entrevistadas dez pessoas que se declaram doadoras de órgãos. Desse total, 6 seis são do sexo masculino e 4 femininos. Os entrevistados têm entre 19 a 20 anos, seis são solteiros, três são casados e declarou possui união estável.

Quatro entrevistados cursaram o segundo grau completo, cinco cursaram ensino superior e um possui pós-graduação. Quanto a religião, seis se consideram católicos, praticantes ou não; dois se declararam cristãos; um afirmou ser espiritualizado; e um ter fé em Deus. O Quadro 1 apresenta um resumo dos dados sócio-demográficos dos entrevistados.

Quadro 1. Características dos Entrevistados.

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Religião
E1	Feminino	20	Solteira	2ºGrau completo	Católica
E2	Masculino	19	Solteiro	2ºGrau completo	Cristão
E3	Masculino	34	Solteiro	Superior Completo	Fé em Deus
E4	Masculino	32	Casado	Superior Completo	Católico
E5	Feminino	36	Casada	2ºGrau completo	Cristã
E6	Feminino	33	Solteiro	Superior Completo	Espiritualizada
E7	Masculino	19	Solteiro	2ºGrau completo	Católico
E8	Masculino	28	Casado	Superior Completo	Católico
E9	Masculino	32	União Estável	Superior Completo	Católico
E10	Feminino	27	Solteira	Pós-Graduado	Católico

Inicialmente os entrevistados foram questionados sobre o que significaria o ato de doar ou autorizar a doação de órgãos de um ente querido. Para a maioria deles doar órgãos (ou autorizar a doação de órgãos de um ente próximo) se relaciona a um ato de amor, paz interior, compaixão, alívio, solidariedade e a possibilidade de poder dar esperança de vida ao próximo, conforme pode ser observado na fala de E2.

Sentimento de solidariedade, de compaixão, amor ao próximo, igual te falei, um sentimento de salvar vidas de alguém que você não conhece, ou até mesmo pode conhecer. Não precisa necessariamente ser de uma pessoa que você não conhece. (E2)

Nesse aspecto os entrevistados ressaltaram que o ato de doar pode ser observado em duas perspectivas, tanto de quem autoriza ou doa um órgão, como de quem recebe. Para a família de um receptor seria o alívio, a felicidade e a recompensa por um esforço, por receber e por esperar na fila, as vezes por anos, por um órgão compatível para salvar a vida daquele que ama. Para E7 esse sentimento traz a sensação de “dever cumprido”.

Família um sentimento de alívio e de felicidade pois todo o esforço feito na busca por um órgão compatível valeu a pena e aquele familiar está salvo (E7).

A solidariedade esteve presente na maioria dos discursos dos entrevistados, sendo esta um ato de amor, que pode ser percebida pela possibilidade de “proporcionar ao outro viver”.

Sentimentos que definem essa situação são de solidariedade e empatia (penso que seja tanto para a família do doador quanto para a família do receptor). [...] Compaixão, acompanhado de um desejo de minorá-la; crença espiritual na infelicidade alheia que suscita um impulso altruísta de ternura para com o sofredor. (E6)

Um sentimento de heroísmo por ver que aquela atitude salvou uma vida. (E7)

Especificamente o ato de doar órgãos em vida, para a maioria dos entrevistados, é o ato de salvar o próximo, compaixão, ou seja, a possibilidade de salvar a vida ou atenuar o sofrimento de um ente querido. Esse ato estaria mais relacionado ao sentimento presente por alguém conhecido, o que difere do sentimento de autorizar a doação de órgãos de um ente querido, que, além do gesto solidário, representaria a sensação de “dar vida” a um ente querido não mais presente.

Nesse aspecto faz-se importante ressaltar que nenhum dos entrevistados vivenciou, até o momento, a experiência de autorizar a doação de órgãos de um ente próximo, ou mesmo foi receptor de um órgão. Seus relatos compreendem sentimentos que percebem sobre o fenômeno.

A motivação para a autorização da doação dos órgãos parece residir, para os entrevistados, em um ato altruísta, a partir do qual há a realização pessoal, ou a atenuação de um sentimento de perda, diante da perspectiva de conceder a vida a outra pessoa, mesmo que essa seja desconhecida. Nesse aspecto reporta-se a identificação da motivação como um processo individual e intrínseco, e que está diretamente associada ao ‘porquê’ da execução de determinada ação, conforme já observado por Evans (1976), Arkes e Mook (1987), Bergamini (1997), Rogers, Ludington e Graham (1997) e Penna (2001).

Sobre as ações de marketing social buscou-se, inicialmente, identificar como os entrevistados percebem as campanhas realizadas pelo governo em prol do esclarecimento da população e promoção do ato de doar ou autorizar a doação de

órgãos. Nesse aspecto as campanhas parecem não atender ao propósito de promover uma mudança social que melhore o bem estar do público relacionado, conforme relatos de E1, E4, E5 e E9.

Influenciam, porém, não são tão eficazes já que não vemos publicações com tanta frequência nos meios de comunicação. (E1)

Acho raro. Entendo que deveria ser mais focada no aspecto técnico de como doar, não apenas no sentido de “doe órgãos”. (E4)

Para ser sincera, até o momento, não vi nenhuma campanha (mídia on/off), que realmente me chamou atenção. Desde pequena, carrego comigo alguns conceitos de família, e isso sim, influencia na minha decisão de ser doadora. Mas posso afirmar com toda certeza que, se dependesse de alguma campanha realizada até hoje, provavelmente eu não seria doadora. (E5)

Há meu ver deveria ter campanhas objetivas e mais distribuídas para que possa haver mais conhecimento a respeito do assunto, assim tornariam vistas e seria uma oportunidade para espalhar informação para que influenciassem as pessoas a decidirem a serem doadoras. As campanhas governamentais permaneceriam como mais argumentativas como fonte de conhecimento/informação para quem deseja aprofundar no assunto. (E9)

Assim como nos achados de Dias (2015), quando analisou as campanhas em prol da promoção de um trânsito mais seguro; Pereira, M. (2015), quando analisou as campanhas de desincentivo ao hábito de fumar; Machado (2015), Pereira, J. (2015) e Pereira, Sousa, Matos, Rezende, Bueno e Dias (2016), quando analisaram as campanhas de incentivo a doação de sangue; e Rezende (2015) e Rezende, Sousa, Pereira e Rezende (2015), os entrevistados dessa pesquisa relataram que as campanhas poderiam agregar um misto de cenas “fortes”, com cenas mais “lúdicas”. As cenas “fortes” seriam importantes por apresentarem “aspectos reais” do cotidiano, que são mais impactantes.

Na percepção dos entrevistados essas campanhas são raras, pouco frequentes e não são eficazes em seu propósito. No que tange a eficácia, faltam aspectos técnicos e que possam melhor esclarecer a população sobre os procedimentos. Há pessoas que acreditam, por exemplo, que os órgãos podem ser doados em casos de morte natural, por exemplo, mesmo que o doador em questão já tenha ido a óbito, não figurando um estado de morte encefálica.

Mesmo se declarando doadores, os entrevistados desconhecem os procedimentos e argumentam sobre a falta de conhecimento acerca do assunto. Desprovidos de informações, relataram que diante da condição de doadores (ou quem autorizaria uma

doação), se sentiriam perdidos e impotentes. Para os entrevistados essa falta de conhecimento poderia figurar como uma das causas para a não doação. Por exemplo, quando questionados se fazem parte do cadastro de doadores de medula, não foram identificados indivíduos cadastrados.

Se existe esse cadastro de doadores eu não sabia mesmo. Interessante. (E10)

Não sabia que as pessoas têm que se cadastrar para ser um doador de órgãos, não sou inscrito ainda e não sei como funciona o processo para fazer esse cadastro. (E5)

Cabe evidenciar que a escolaridade parece não se definir como fator primordial para os esclarecimentos acerca da doação de órgãos. E10, por exemplo, possui pós-graduação e ainda assim desconhece o cadastro de doadores. Aqui cabe um questionamento sobre quais os fatores poderiam engajar os sujeitos com a causa. Rezende (2015), por exemplo, afirma que esses poderiam se relacionar a experiência, ou seja, o fato de um parente ou amigo próximo necessitar de um transplante.

Destaca-se, ainda, que, na opinião de todos os entrevistados, a sociedade, de maneira geral, não é esclarecida acerca da doação de órgãos, fato que reflete a ineficácia das campanhas de marketing social realizadas pelo governo. Ressalta-se que todos os entrevistados apontam a televisão como o veículo de comunicação mais eficiente e eficaz para a realização de campanhas de doação de órgãos, uma vez que ela consegue atingir um elevado número de indivíduos e se valer de percepções oriundas de dois sentidos humanos (visão e audição).

E penso que quando há interesse pelo assunto existe uma busca pessoal para se informar e que está atrelado a algum acontecimento com alguém próximo. Sendo assim, a decisão de ser um doador pode ser por ter alguém próximo que precisa receber um órgão e/ou salvar vida. E que talvez, seja uma divulgação o que chamamos de “boca em boca” conversando com alguém que passou ou algum familiar que precisa e aguarda na fila. (E10)

Outra forma de divulgação foi abordada por E4, que lembra as campanhas em empresas e repartições públicas como possíveis formas de esclarecimento a população.

Entendo que o governo seria mais assertivo se atuasse com públicos presenciais em empresas e repartições públicas, no sentido de intensificar a conscientização, não apenas na mídia. (E4)

A abordagem profissional às famílias também foi citada como importante para promover o aceite sobre a doação dos órgãos de um ente querido. Nesse aspecto ressalta-se, principalmente, o estado de morte encefálica, que para cidadãos comuns, que não trabalham na área de saúde, compreende um estado de difícil aceitação. A questão que se postula nesses casos seria: “como pode uma pessoa estar com o coração batendo e não estar mais viva”?...

Essa mesma questão é tratada por Vargas (2007), quando trata da importância da abordagem familiar, a fim de informar aqueles que autorizam o procedimento sobre o estado de morte encefálica (ME) e a possibilidade de um transplante. Este é, segundo o autor, um ponto fundamental no processo de doação de órgãos porque envolve questões relacionadas à percepção e a avaliação das atitudes dos profissionais, pela família, à forma como obtiveram informações acerca do estado clínico do ente querido, inclusive o entendimento sobre o que seria a morte encefálica.

Contudo, apesar de a maioria dos entrevistados julgar que as campanhas de doação de órgãos têm periodicidade baixa e são ineficazes, todos os entrevistados acham que elas são importantes para a conscientização da sociedade. Acreditam, no entanto, que poderiam surtir bons resultados se fossem mais bem elaboradas e valorizadas, ou seja, apresentarem também conteúdos técnicos. Aqui relaciona-se essa percepção a situação dos entrevistados: apesar de se declararem doadores nenhum deles apresentou conhecimento acerca do processo de doação, independente da escolaridade ou crença religiosa.

Destaca-se que o marketing social está relacionado ao planejamento e a promoção de programas em grande escala, que buscam influenciar o comportamento individual e coletivo e, segundo Schwartz (1971), para isso ele utiliza aspectos persuasivos que não de influenciar a intenção do público para agir consonantemente ao esperado. Contudo, salienta-se que seu foco de atuação é a mudança de padrões comportamentais e não atuações emergenciais, “tapa-buraco”. Estas ações, quando descontinuadas e realizadas apenas diante de uma necessidade eminente podem ser compreendidas como disfunções presentes no modelo governamental.

Corroborando essas colocações é possível destacar nos relatos deste estudo uma série de queixas e disfunções acerca da atuação de esferas governamentais, como retratado por E2, E3 e E10.

Medo e desinformação. (E2)

Uma atuação fraca, pois só são divulgadas campanhas, o assunto só é debatido, quando alguma pessoa famosa precisou e fez o transplante e, na maioria das vezes, esse famoso não enfrentou a fila de espera que milhares de “pessoas comuns” enfrentam. Uma sugestão de abordagem é pegando os principais influenciadores no meio virtual e fazer uma campanha que surta efeito na sociedade, que faça com que as pessoas realmente entendam a importância da doação. (E3)

Falta de amor, empatia e esclarecimentos sobre o assunto, além de falta de confiança por possíveis favorecimentos. (E10)

Nesse aspecto, Rezende (2015), ao entrevistar pacientes transplantados, evidenciou situações semelhantes a retratada por E3. Conforme relato de um dos entrevistados por Rezende (2015), identificado como E2, um homem de 49 anos receptor de um rim:

[...] tem alguns casos que a gente vê, de favorecimento. Tem um que aconteceu na clínica mesmo. Lá tinha um senhor que fazia hemodiálise, lá, ele era pai de dois cantores famosos aqui de Minas Gerais, ele conseguiu um rim em outro estado, então, conseguiu não sei como, acho que, com certeza, porque ele não estava numa fila de transplante de lá, e foi para lá fazer o transplante, só que não deu certo e ele tava bem fazendo hemodiálise com a gente lá, ele acabou falecendo, mas foi uma compra de órgão. E tem uma menina que trabalhava num hospital aqui em [...], ela até saiu de lá, eu fazia os exames lá e ela saiu depois porque, por causa disso, às vezes alguma doação lá era arranjada para as pessoas próximas de alguém. Então, assim, é compra mesmo, de tráfico a gente só ouve falar. Mas, tem casos, assim, que você vê que, que tem esse favorecimento, se tem esse favorecimento aqui... (E2)

Salienta-se que, apesar da aplicabilidade de cada enfoque adotado para uma campanha de marketing social, uma das possíveis explicações para a baixa efetividade, aqui discutidas, das campanhas de doação de órgãos pode estar relacionada a incredulidade das pessoas no emissor da mensagem, ou seja, os órgãos governamentais, assim como observado por Rezende (2015) e Rezende, Sousa, Pereira e Rezende (2015). Aqui cabe comentar que esse panorama não é específico das ações que pretendem promover a doação de órgãos. O mesmo cenário também foi observado por Machado (2015), Pereira, J. (2015) e Pereira, Sousa, Matos, Rezende, Bueno e Dias (2016), quando analisam as campanhas que visam promover a doação de sangue.

Com todos os levantamentos descritos na pesquisa, pode-se perceber que apesar dos grandes avanços tecnológicos que são bem significativos do primeiro transplante até a data de hoje, ainda não se atingiu um patamar de qualidade, eficácia e eficiência para

atender todas as necessidades da população, devido a todos os aspectos levantados em relação aos doadores de órgãos declarados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar e analisar como as ações de marketing social em prol da doação de órgãos são percebidas por doadores declarados e se estas promovem o engajamento a favor da causa.

Sobre a percepção acerca das ações de marketing social estas são identificadas como insuficientes. De acordo com os entrevistados as campanhas em prol da doação de órgãos são pontuais e parecem apenas servir como “tapa buracos”, não sendo identificadas ações continuadas. Nesse aspecto torna-se importante destacar que o marketing social pressupõe que suas ações sejam capazes de promover comportamentos que são benéficos para a sociedade e, portanto, frequentemente devem ‘ensinar’ ou convencer a população acerca de determinados princípios, o que demanda ações continuadas e com propósitos bem determinados. Por exemplo, algumas dessas ações têm como alvo crianças, como em algumas capitais brasileiras onde a Polícia Militar empreende ações junto às escolas com o objetivo de promover a educação para o trânsito.

A maioria dos entrevistados afirma que doar ou autorizar a doação de órgãos compreende um ato de amor ao próximo. Contudo, parece que a ação tem maior proximidade com o sentimento de vida do ente querido, que se manteria vivo no corpo de um terceiro.

As campanhas parecem não promover o engajamento dos sujeitos em prol da causa. Parte dessa constatação pode se relacionar a falta de periodicidade das campanhas e parte a desconfiança dos entrevistados com qualquer comunicação que tenha origem nos canais promovidos pelos governos, em qualquer esfera. Portanto, a incredulidade na situação política atual parece interferir, refletindo, assim, as precariedades e mazelas do Estado, ou seja, a população não acredita no emissor da mensagem (o governo).

Apesar de o presente estudo não ter a intenção de promover generalizações, acredita-se que a perspectiva exclusiva de potenciais doadores foi uma limitação.

Portanto, sugere-se, para estudos futuros, que outros atores envolvidos com o processo de doação de órgãos, como médicos, assistentes sociais e enfermeiros sejam ouvidos, com o intuito de promover comparações entre perspectivas distintas e aprofundar o entendimento do fenômeno.

5. REFERÊNCIAS

ANG, L. Community relationship management and social media. **Journal of Data base Marketing & Customer Strategy Management**, v. 18, n. 1, 2011, p. 31–38.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TRANSPLANTE DE ÓRGÃOS. **RBT Registro Brasileiro de Transplantes**, v. 12, n. 2, 2008, p. 4-33.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TRANSPLANTE DE ÓRGÃOS. (2016). **RBT Registro Brasileiro de Transplantes**, v. 12, n. 2, 2016, p. 4-33.

ANDREASEN, A.L. Social Marketing: Its definition and domain. **Journal of Public Polity & Marketing**, v. 13, n. 1, p. 108-114, 1994.

ANDREASEN, A.L. Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace. **Journal of Public Polity & Marketing**, v. 45, n. 2, p. 3-13, 2002, 2002.

ARKES, H.R.; GARSKE, J.P. **Psychological theories of motivation**. Monterey: Brooks/Cole, 1977.

BACCHELLA, T.; OLIVEIRA, R.A. Bioética dos Transplantes In: Segre, M. **A Questão Ética e a Saúde Humana**. São Paulo: Atheneu, p. 123-133, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 19. ed. Lisboa/Portugal: Edições 70, 2006.

BRASIL. **Lei n. 9.434, de 4 de fevereiro de 1997**. Dispõe sobre a remoção de órgãos, tecidos e partes do corpo humano para fins de transplante e tratamento, e legislação correlata. Diário Oficial da União. Brasília. Disponível em: <www.idp.edu.br/.../450-legislacao-brasileira-sobre-doacao-de-orgaos. > Acesso em: 16 jan. 2018.

BERGAMINI, C.W. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BORLOTI, E.B.; TRINDADE, Z.A. A análise do comportamento e as proposições da construção social do conhecimento. **Revista Estudos de Psicologia**, v. 17, n. 2, p. 41-51, 2000.

BUXTON, G. The Role of the Comparative Analysis Approach in Social Marketing. **European Journal of Marketing**, v. 7, n. 1, p. 55-63, 1973.

CAMPO SILVA, T.C.; CARVALHO, R. Transplante Hepático: Problemas de Enfermagem em Pacientes no Pós-Operatório. **Jornal Brasileiro de Transplantes**, v. 9, n. 1, p. 481-485, 2006.

CASTRO, I.M.; SANTOS, P.M.F. (O Efeito de Campanhas de Marketing Social com Apelos Negativos no Comportamento de Risco das Pessoas que Ingerem Bebidas Alcoólicas. **Anais do Encontro de Administração Pública e Governança**. Belo Horizonte/MG, 2014.

DAIBERT, M.C.D. **Recusa familiar para doação de órgãos na Central de Notificação, Captação e Distribuição de órgãos-CNCDO/Regional da Zona da Mata/Minas Gerais**. Dissertação. (Mestrado) - Universidade Federal de Juiz de Fora (MG), 132 p., 2007.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, R.G. **O uso de metáforas na análise de eficácia das campanhas de marketing social sobre a prevenção aos acidentes de trânsito: Um estudo de condutores habilitados**. Dissertação Apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes. – Belo Horizonte: FNH. 136 p., 2015.

DICKSON, P.R. **Ambiente de Marketing e Responsabilidade Social**. Porto Alegre: Bookman., 2001.

DUAILIBI, S.; PINSKY, I.; LARANJEIRA, R. Prevalência do beber e dirigir em Diadema, estado de São Paulo. **Revista de Saúde Pública**, v. 41, n. 6, p.1058-1061, 2007.

EVANS, P. **Motivação**. Tradução de A. Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

FERBER, R. The Expanding Role of Marketing in the 1970s. **Journal of Marketing**, v. 34, n.1, p. 29-30, 1970.

GARCIA, V.D. A Bioética de transplantes no Brasil. **Revista AMRIGS**, Porto Alegre, v. 50, p. 313-320, 2006.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IMPÉRIO, F.D. Morte Encefálica, Cuidados ao Doador de Órgãos e Transplante de Pulmão. **Revista Brasileira de Terapia Intensiva**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 74-84, 2007.

GREGORI, A.; BALTAR, F. Ready to complete the survey on Facebook - Web 2.0 as a research tool in business studies. **International Journal of Market Research**, v. 55, n. 1, p.131-148, 2013.

KOTLER, P.; LEE, N.R. **Marketing no setor público**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KOTLER, P.; LEE, N.R. **Social marketing: influencing behavior for good**. 4. ed. SAGE Publications, 2011.

KOTLER, P.; ROBERTO, E.L. **Social marketing**: strategies for changing public behavior. New York: Free Press, 1989.

KOTLER, P.; ZATMAN, G. **Social Marketing**: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, v. 35, n. 3, p. 3-12, 1971.

KOTLER, P.; LEVY, S. A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 3, p. 55-57, 1969.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAZER, W.; KELLEY, E.J. **Social Marketing Perspectives and Viewpoints**. Homewood III: Richard Irwin, Inc., 1973.

LAZER, W. Marketing Changing Social Relationships. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 1, p. 3-9, 1969.

LEFEBVRE, R.C. An integrative model for social marketing. **Journal of Social Marketing**, v. 1, n. 1, p. 54-72, 2011.

LEITE, R.C.C. **Transplantes de órgãos e tecidos e os direitos da personalidade**. São Paulo: J. de Oliveira, 2000.

LIEURY, A.; FENOUILLET, F. **Motivação e aproveitamento escolar**. São Paulo: Loyola, 2000.

LUCK, D. Broadening the Concept of Marketing - Too Far. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 3, p. 53- 54, 1969

MACHADO, E.A. **Marketing Social na prevenção e campanhas de doação de sangue**: o que engaja os doadores e potenciais doadores. Dissertação de Mestrado. Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, 120 p., 2015.

MARINHO, A. Um estudo sobre as filas para transplante no Sistema Único de Saúde brasileiro. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 10, p. 2229-2239, 2006.

MELO, V.C. Doação e transplantes de órgãos: aspectos éticos e legais. **15º Congresso Brasileiro dos Conselhos de Enfermagem (CBCENF)**. Universidade Federal da Paraíba (UFPB), 2012.

MENEZES, A.G. **Comportamento do doador de sangue**: aspectos experienciais e motivacionais. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes, 132p., 2013.

MENEZES, A.G.; SOUZA, C.V. Comportamento do Doador de Sangue: uma análise a luz do Marketing Social. **Anais do VI Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Gramado, RS, Brasil, 2014.

MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MORAES, E.L.; MASSAROLLO, M.C.K.B. Family refusal to donate organs and tissue for transplantation. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 16, n. 3, p. 458-464, 2008.

MOOK, D.G. **Motivation**: the organization of action. New York: Norton & Company, 1987.
MOWEN, J.C.; MINOR, M.S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PENNA, A.G. **Introdução à motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Imago, 2001.

PEREIRA, M.I.R. **Análise das estratégias de Marketing Social na prevenção e desincentivo ao consumo de cigarros**: um estudo com fumantes e não fumantes. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Belo Horizonte, 139 p., 2015.

PEREIRA, J.R. **Histórias de vidas salvando vidas**: aspectos relacionados à doação de sangue e proposição de um modelo sob a perspectiva do marketing social. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Belo Horizonte, 175 p., 2015.

PEREIRA, J.R.; et al. Doar ou não doar, eis a questão: uma análise dos fatores críticos da doação de sangue. **Ciência & Saúde Coletiva**, 21 (8), pp. 2475-2484, 2015.

PESSINI, L.; BARCHITIFORME, C.P. **Problemas atuais de Bioética**. São Paulo: Loyola, 2005.

QUINTELA, E. **Cuidados com o Potencial Doador de Órgãos na Unidade de Terapia Intensiva**. In: Lopes, A. C. Tratado de Clínica Médica. v. 3. São Paulo: Roca LTDA, p. 4516-4520, 2003.

REZENDE, L.B.O. **Partes que Restauram Vidas**: fatores influenciadores na intenção de doar órgãos e validação nomológica à luz do marketing social. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes, 148 p., 2015.

REZENDE, L.B.O.; et al. Marketing Social em Foco: Uma análise das campanhas governamentais sobre doação de órgãos no Brasil. **International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour - ICIEMC**. Conference Proceedings..., p. 306-318, 2015.

ROGERS, S.; LUDINGTON, J.; GRAHAM, S. **Motivation & learning**: A teacher's guide to building excitement for learning & igniting the drive for quality. 3. ed. Evergreen: Peak Learning Systems, 1997.

SÁ, C.P. **Representações Sociais: o Conceito e o Estado Atual da Teoria.** In: SPINK, M. J. (Org.). *O Conhecimento no Cotidiano: as Representações Sociais na Perspectiva da Psicologia Social.* São Paulo: Brasiliense, 1995.

STEINER, P. A doação de órgãos: a lei, o mercado e as famílias. **Tempo Social Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 101-128, 2004.

SMELTZER, S.C.; BARE, B.G. **Tratado de enfermagem medico-cirúrgica.** Rio de Janeiro. Guanabara Koogan, 2005.

SCHIAVO, M.R.; FONTES, M.B. **Conceito e Evolução do Marketing Social.** Rio de Janeiro, II Curso de Capacitação em Marketing Social, 1997.

SCHWARTZ, G. Marketing: the societal marketing concept. **University of Washington Business Review**, v. 31, n. 3, p. 31-38, 1971.

SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L.L. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.

SCHNEIDER, G.; LUCE, F.B. Marketing Social: Abordagem Histórica e Desafios Contemporâneos. **Revista Brasileira de Marketing - ReMark**, 13 (3), pp. 125-137.

SILVA, E.C.; MINCIOTTI, S. Marketing Social: Uma Análise de sua Aplicação às Políticas Públicas de Saúde em São Bernardo do Campo. **Anais do Encontro de Administração Pública e Governança**, Anais... Salvador, BA, Brasil, 2008.

SOLOMON, M.R. **O comportamento do consumidor.** Porto Alegre. Bookman, 2001.

VARGAS, M.A.O. Novas Tecnologias, Doação de Órgãos e Bioética In: A Bioética e os Modos de Ser da Enfermagem. **Semana Brasileira de Enfermagem.** v. 66, p. 83-96, 2005.

VARGAS, M.A.O.; RAMOS, F.R.S. Comissão Intra-Hospitalar de Doação de Órgãos e Tecidos para Transplante: vivências em um hospital de pronto-socorro em trauma. **Revista Paulista de Enfermagem**, 26, p. 190-200, 2007.

VAZ, G.N. **Marketing Institucional: O Mercado de Ideias e Imagens.** São Paulo, Pioneira, 1995.

VARELLA, D. **Transplante o Dom da Vida.** Redação do Fantástico, 2009. Disponível em: <<http://especiais.fantastico.globo.com/transplante/tag/orgaos/>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

Capítulo 16

O “TETO DE VIDRO” E A CULTURA NACIONAL E ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Fernanda Guedes Araujo¹, Rosângela Bardales da Cruz¹ e Helga Cristina Hedler¹

1. Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB), Programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

RESUMO

Este estudo objetivou identificar, por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), como artigos científicos vêm relacionando as situações que podem propiciar a ocorrência do fenômeno do “teto de vidro” com a cultura nacional e organizacional. O levantamento foi realizado no cenário brasileiro, considerando periódicos com Qualis igual ou superior a B2 e recorte temporal de 2008 a 2017. Com base nos critérios estabelecidos na RSL, nove pesquisas foram selecionadas, as quais relacionaram a cultura, principalmente a nacional, às situações que podem propiciar a ocorrência do “teto de vidro”, apontando tal cultura como um dos fatores relacionados ao fenômeno. A partir do conteúdo dessas pesquisas, e com base na teoria de Geert Hofstede sobre a cultura nacional e organizacional, este estudo resultou em uma análise sobre a relação de tais culturas com o fenômeno do “teto de vidro”.

Palavras-Chave: Teto de Vidro, Cultura Nacional e Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to identify, through a Systematic Review of Literature (RSL), how scientific researches have been relating the situations that can propitiate the occurrence of the “glass ceiling” phenomenon with the national and organizational culture. This study was held in the Brazilian scenario, considering scientific journals with Qualis equal or superior to B2 and time period of 2008 to 2017. Based on the research criteria established for this RSL, nine researches were selected, which related the culture, specially the national one, to the situations that can propitiate the occurrence of “glass ceiling”, pointing culture as one of the factors related to the phenomenon. From the content of the selected researches, and based on the theory of Geert Hofstede, this study resulted in an analysis about the relation of the national and organizational cultures with the “glass ceiling” phenomenon.

Keywords: Glass Ceiling, National Culture and Organizational Culture.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as mulheres vêm se destacando na vida pública, assumindo a direção de grandes organizações, públicas ou privadas, e de países, além de apresentarem maiores níveis de formação educacional e maior envolvimento com o empreendedorismo. Entretanto, pesquisas apontam que essas mulheres vêm enfrentando desafios nas trajetórias percorridas para ocuparem tais posições de destaque, sendo que a sua representatividade costuma ser menor nos altos cargos organizacionais, os quais são ocupados, prioritariamente, por homens.

Segundo a Organização das Nações Unidas para Mulheres (ONU Mulheres) (2017), 50% das mulheres em idade para trabalhar participam da população economicamente ativa no mundo, enquanto que a participação masculina representa 76% dessa força de trabalho. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) identificou que, em 2016, as mulheres que trabalhavam dedicavam 18,1 horas por semana, em média, aos afazeres domésticos ou aos cuidados de pessoas, enquanto que os homens dedicavam 10,5 horas semanais.

Nas regiões geográficas brasileiras, observou-se que as desigualdades persistem. No Nordeste, alcança 19 a média de horas semanais dedicadas aos afazeres domésticos pelas mulheres, 80% a mais que a dos homens. No Centro-Oeste, a média cai para 16,7 horas para elas e 9,6 horas para eles (IBGE, 2016).

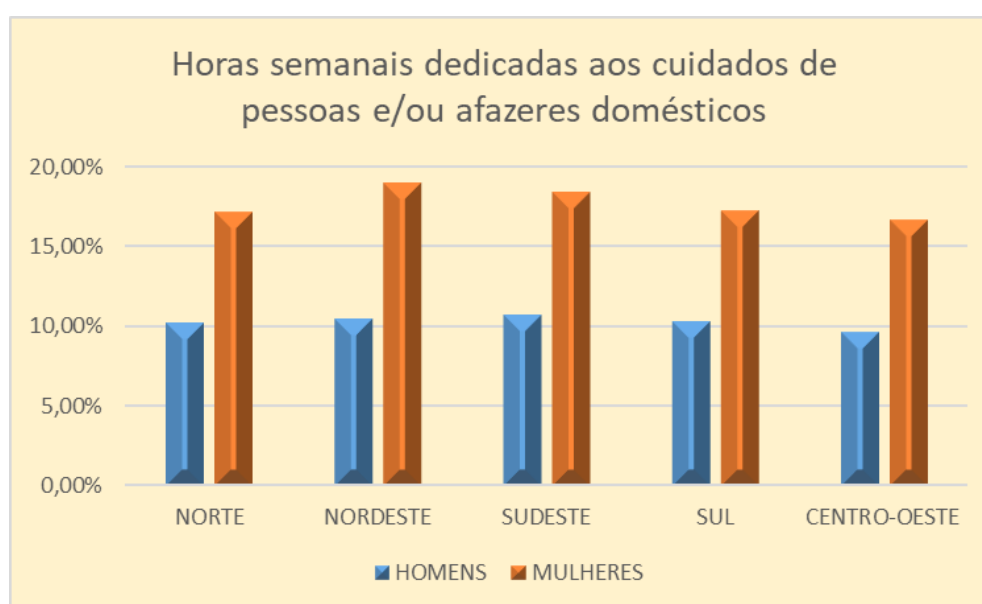


Figura 1. Horas semanais dedicadas ao trabalho por região brasileira.
Fonte: baseado em IBGE (2016).

De acordo com o IBGE (2016), as mulheres possuem, em média, nível de instrução superior ao dos homens e a maior diferença percentual por sexo está no nível “superior completo” (37,9% mais mulheres completam a graduação). Apesar desse quadro, elas ainda são minoria nas posições de liderança das organizações.

Segundo a pesquisa realizada pelo Grupo de Pesquisas em Direito e Gênero da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2017), foi identificado que as grandes empresas possuem uma representatividade feminina em torno de 23% a 30%, sendo que, em comparação às multinacionais, aquelas empresas nacionais apresentaram mais mulheres nos cargos de diretoria. Quando se trata de empresas com Conselho de Administração constituído, o estudo de Madalozzo (2011) concluiu que a ascensão das mulheres ao cargo de CEO (Chief Executive Officer ou Diretor Executivo, em português) é ainda mais restrita.

Diante desse cenário, este estudo objetiva identificar, na literatura acadêmica, como as pesquisas científicas vêm relacionando as situações que podem propiciar a ocorrência do fenômeno do “teto de vidro” com a cultura nacional e organizacional. O conceito de “teto de vidro” como uma “sutil e transparente barreira que impossibilita às mulheres a ascensão a níveis organizacionais mais elevados” (STEIL, 1997, p. 62) é consenso entre as pesquisas deste estudo. Tais pesquisas apontam, de modo geral, que o fenômeno do “teto de vidro” favorece a manutenção de posições assimétricas entre homens e mulheres nas organizações, além de dificultar a ascensão na carreira feminina.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta Revisão Sistemática da Literatura (RSL) objetivou identificar como as pesquisas científicas vêm relacionando as situações que podem propiciar a ocorrência do fenômeno do “teto de vidro” com a cultura nacional e a organizacional.

As buscas pelas pesquisas ocorreram na base de dados ProQuest e, conforme Figura 2, em três etapas: a primeira de forma exploratória, analisando o caminho para que fosse possível encontrar as palavras-chaves e criar as *strings* de busca; a segunda, restringindo o intervalo temporal de 2008 a 2017; e a terceira, utilizando como critérios de seleção artigos que tivessem, em seu texto, os termos “teto de vidro” e “cultura” em

um contexto de relação; artigos revisados por especialistas; artigos em português e inglês, com textos completos disponíveis, sem restrição de área de conhecimento e publicados em revistas com Qualis igual ou superior a B2.

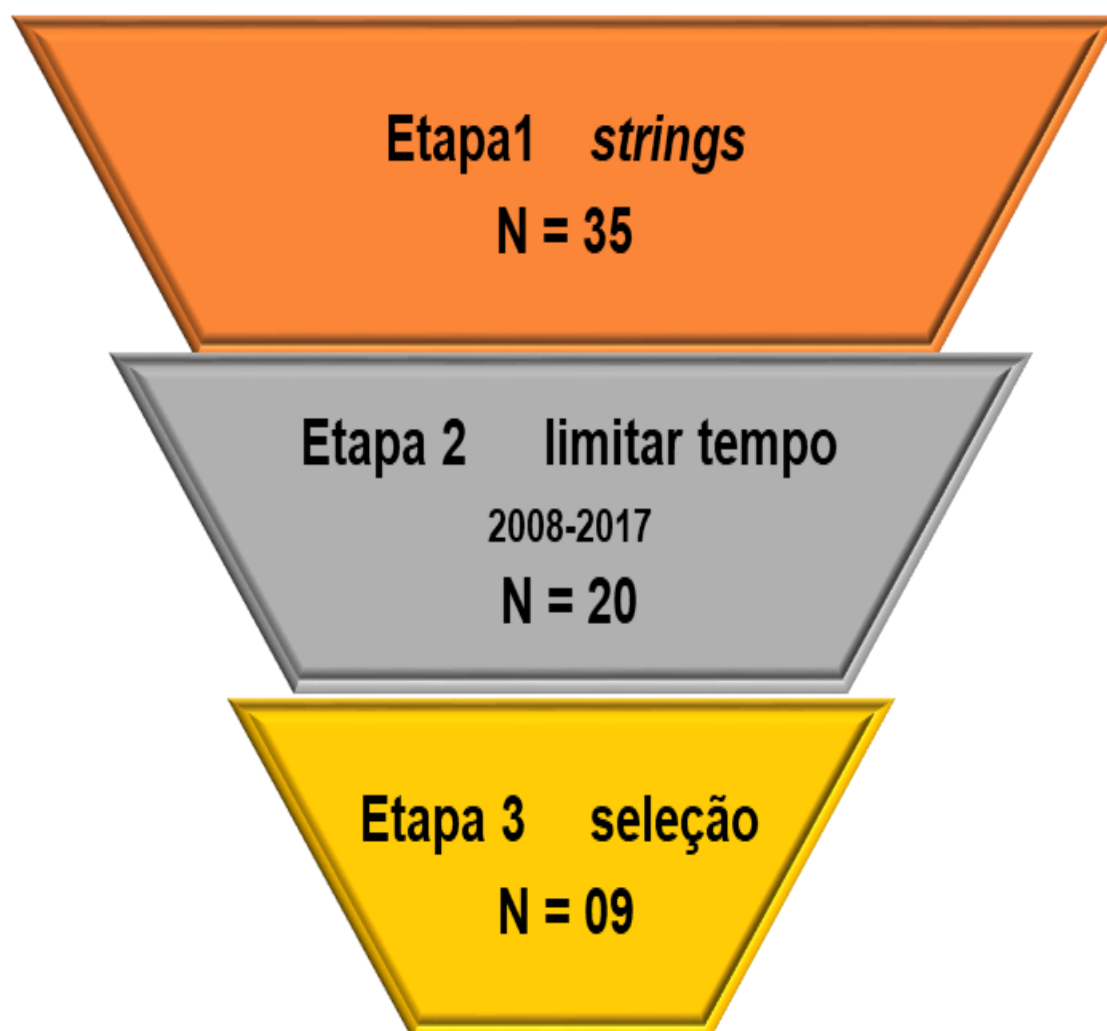


Figura 2. Etapas da RSL.

Fonte: Elaborada pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

Inicialmente foram identificados trinta e cinco artigos (sem restrição temporal); após limitar o período para 2008 a 2017, vinte artigos retornaram, dentre os quais nove foram selecionados para esta RSL, visto cumprirem os critérios de inclusão. No Quadro 1, são apresentados os artigos selecionados:

Quadro 1. Pesquisas selecionadas para esta RSL.

Nº	Título do Artigo	Autores	Revista de Publicação do Artigo	Qualis da Revista
1	Percepções de mulheres profissionais em meio ao cenário da reestruturação produtiva: a persistência de uma emancipação limitada?	Patrícia Maria Figueiredo, Liane Carly Hermes Zanella.	Revista de Ciências da Administração	B1
2	Equipes Gerenciadas por Mulheres - Representações Sociais Sobre Gerenciamento Feminino	Tânia Maria Fontenele Mourão, Ana Lúcia Galinkin.	Psicologia: Reflexão e Crítica	B1
3	Mulheres na gerência em Tecnologia da Informação: análise de expressões de empoderamento	Rosa Maria Borges Cardoso de Sousa, Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo.	Revista de Gestão USP	B1
4	CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil?	Regina Madalozzo.	RAC	A2
5	Relações de Gênero e Subjetividade na Mineração: um Estudo a partir da Fenomenologia Social	Fernanda Maria Felício Macedo, Diego Luiz Teixeira Boava, Monica Carvalho Alves Cappelle, Maria de Lourdes Souza Oliveira.	RAC	A2
6	Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?	Claudia Marcia Pereira Loureiro, Isabel de Sá Affonso da Costa, Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas.	Revista de Ciências da Administração	B1
7	Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses	Kellen Lazzaretti, Christiane Kleinübing Godoi, Silvio Parodi Oliveira Camilo, Rosilene Marcon.	Gender in Management	A2
8	The Impacts Of Gender, Sexual Orientation, And Ethnicity On Project Managers In Brazil	Luiz Gustavo Mauro de Queiroz, Marcos Lopez Rego, Helio Arthur Irigaray.	Revista de Gestão e Projetos	B2
9	Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives' psychological type	Antonio Carvalho Neto, Betania Tanure, Carolina Mota-Santos.	Revista de Ciências da Administração	B1

As seguintes informações sobre os artigos selecionados são sumarizadas na Tabela 1: a abordagem metodológica, o método de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, os participantes, o lócus da pesquisa e o setor da economia.

Tabela 1. Descrição das pesquisas desta RSL.

Autores	Abordagem Metodológica	Método de Pesquisa	Instrumento de Coleta de Dados	Participantes da Pesquisa	Lócus da Pesquisa	Setor da Economia
(FIGUEIREDO; ZANELLA, 2008)	Descritiva - Estudo de Caso	Qualitativo	Entrevistas semiestruturadas	10 funcionárias e o gerente de RH	Organização do setor de equipamentos para telecomunicações	Privado
(MOURÃO; GALINKIN, 2008)	-	Qualitativo	Técnica de associação livre de palavras	74 mulheres e 72 homens que trabalham com 7 mulheres ocupantes de cargos administrativos DAS 5 e DAS 6	Administração Pública Federal	Público
(DE SOUSA; MELO, 2009)	Exploratória-Descritiva	Qualitativo	Entrevistas semiestruturadas	12 mulheres gerentes da área de TI	3 empresas no setor público e 9 no setor privado em Belo Horizonte (MG).	Público e Privado
(MADALOZZO, 2011)	Descritiva	Quantitativo	Coleta de dados secundários	-	370 empresas	Privado
(MACEDO et al., 2012)	Exploratória (Fenomenologia Social)	Qualitativo	Relato de experiência (escrito)	9 funcionários, sendo cinco mulheres e quatro homens	Uma empresa de Mineração em Minas Gerais (MG)	Privado
(LOUREIRO et al., 2012)	Descritiva	Qualitativo	Entrevistas em profundidade e Observação	12 executivas de empresas privadas	Empresas privadas no Rio de Janeiro	Privado
(LAZZARETTI et al., 2013)	Descritiva	Quantitativo	Coleta de dados secundários	-	99 organizações brasileiras de maior liquidez, listadas na bolsa de valores no Brasil (BM&FBovespa) em 2011.	Privado
(DE QUEIROZ; REGO; IRIGARAY, 2014)	-	Qualitativo	Entrevistas semiestruturadas	18 Gerentes de Projetos	Organizações médias e grandes sediadas no Brasil	Privado
(CARVALHO NETO; TANURE; MOTA-SANTOS, 2014)	Descritiva	Quantitativo-Qualitativo	Questionário fechado, ferramenta MBTI – Myers-Briggs Type Indicator e entrevistas semiestruturadas (sendo 96 entrevistas individuais e 167 por meio de grupo de foco)	743 homens e 222 mulheres de 344 empresas (presidentes, vice-presidentes/diretores e alto executivos no 3º nível)	344 grandes empresas privadas do Brasil dentro das 500 maiores localizadas no Brasil	Privado

Na Tabela 1, identificou-se que as pesquisas são, na maioria, descritivas e, em seguida, exploratórias. Nela, também se percebeu maior utilização de entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados (quatro pesquisas no total), sendo que duas pesquisas foram realizadas com base em dados secundários. Quanto ao método de pesquisa, seis artigos adotaram o qualitativo (67% do total) e dois o

quantitativo (22% do total), sendo que um artigo fez uso conjunto dos dois métodos.

Além disso, o que se constata é que o foco dos artigos selecionados fica, em quase sua totalidade, nas organizações privadas (78%, aproximadamente), enquanto que, no setor público, o interesse é de 11% das pesquisas, conforme se verifica na Figura 3.

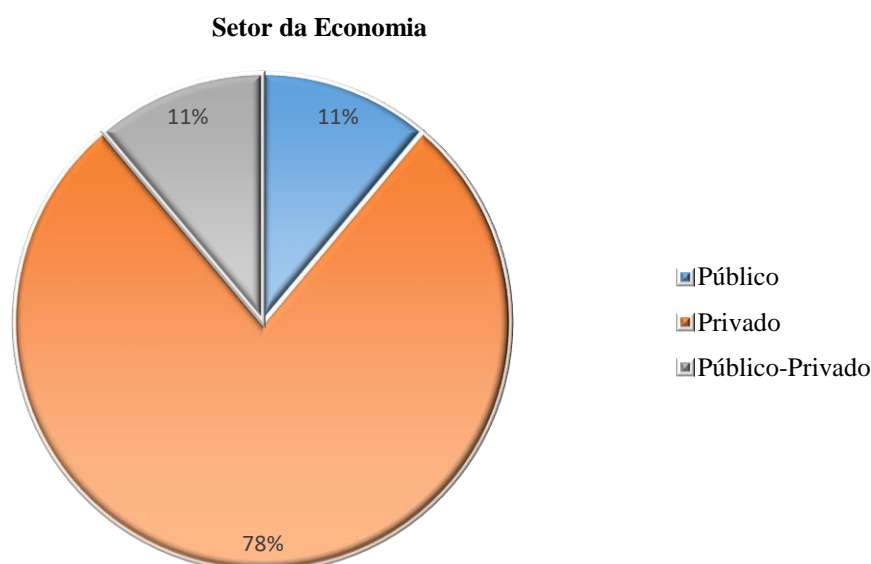


Figura 3. Distribuição comparativa das pesquisas por setor na economia.

Apesar dos nove artigos desta Revisão Sistemática relacionarem as situações que podem propiciar a ocorrência do fenômeno do “teto de vidro” com a cultura, somente dois deles – o 8º e o 9º do Quadro 1 – citaram, nas bases conceituais, autores seminais neste último tema, como Geert Hofstede e Edgar H. Schein. Além disso, o que se percebeu nas pesquisas é que, apesar de crescente e perceptível o movimento de participação das mulheres na vida corporativa, em especial em cargos considerados de alta direção, ainda é possível identificar questões culturais, organizacionais e até biológicas que podem influenciar na velocidade com que esse movimento ocorre.

Conforme a Tabela 2 a seguir, ao definir conceitualmente “teto de vidro”, os autores referiram-se principalmente à definição de Steil (1997, p. 62), que o descreve como “[...] uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional.”. Na Tabela 2 estão os principais conceitos adotados nos artigos para o “teto de vidro”, assim como os autores citados:

Tabela 2. Conceitos de “teto de vidro” pelos artigos seleccionados nesta RSL e autores citados.

Nº	Pesquisa da RSL	Definição utilizada pela pesquisa para o fenômeno do “teto de vidro”
1	(FIGUEIREDO; ZANELLA, 2008, p. 143)	“[...] a expressão teto de vidro surgiu para designar um obstáculo tão discreto que assume uma forma transparente, porém sólida a ponto de impedir que a mulher penetre nos níveis de comando das organizações somente por pertencer a esse sexo, independente de sua capacitação profissional (POWELL; BUTTERFIELD, 1994 apud STEIL, 1997).”
2	(MOURÃO; GALINKIN, 2008, p. 98)	“Apesar das dificuldades, Wirth (2001) entende que, na atualidade, as mulheres estão caminhando a passos largos para quebrar o chamado “teto de vidro” – as barreiras artificiais invisíveis criadas por preconceitos atitudinais e organizacionais que impedem as mulheres de ascenderem aos cargos de topo de carreira, ou de ampliarem sua atuação profissional.”
3	(DE SOUSA; MELO, 2009, p. 8)	“Consiste em uma barreira sutil e transparente, mas suficientemente forte para bloquear a ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Esse fenômeno é conhecido como “teto de vidro” (STEIL, 1997).”
4	(MADALOZZO, 2011, p. 128)	“A denominação de teto de vidro se deve ao fato de que a promoção interna é responsabilidade dos gestores da empresa, e os critérios para tal não são necessariamente públicos, nem mesmo para os membros internos da empresa, representando uma barreira intransponível e invisível, mas perceptível na análise de progressão na carreira.”
5	(MACEDO et al., 2012, p. 220-221)	“O conceito de teto de vidro aponta para uma sutil e transparente barreira que impossibilita às mulheres a ascensão a níveis organizacionais mais elevados.” “Steil (1997, p. 63) esclarece ainda que “o fenômeno do teto de vidro é caracterizado pela <i>pervasividade</i> (presente e percebida em todos os lugares).”
6	(LOUREIRO et al., 2012, p. 132)	“A segregação vertical é conhecida como teto de vidro, uma barreira sutil e transparente, mas forte o suficiente para bloquear a ascensão de mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Essa barreira limita em função do gênero e não pela qualificação e visa à manutenção da desigualdade. (STEIL, 1997)”
7	(LAZZARETTI et al., 2013, p. 98).	O teto de vidro é uma barreira imaginária que previne as mulheres de terem oportunidades de carreiras e promoções na mesma proporção que os homens. (Madalozzo, 2011)
8	(DE QUEIROZ; REGO; IRIGARAY, 2014, p. 2)	Em outros contextos, a cultura impõe barreiras invisíveis para entrar ou progredir, respectivamente chamado de portas de vidros e tetos de vidro.
9	(CARVALHO NETO; TANURE; MOTA- SANTOS, 2014, p. 211)	O teto de vidro é uma representação simbólica de uma barreira transparente e sutil, mas forte o suficiente para impedir a promoção de mulheres para posições seniores na hierarquia organizacional. (STEIL, 1997).

Os quadros 2 e 3 explicam a relação traçada, pelas pesquisas, entre o “teto de vidro” e a cultura nacional e organizacional, respectivamente; abordam também o objetivo dos estudos e seus principais resultados.

Quadro 2. Pesquisas que relacionaram as situações que podem propiciar o fenômeno do “teto de vidro” com a cultura nacional.

Autores	Objetivo do Artigo	Resultados	Relação com a Cultura Nacional	Relação com o Fenômeno do "teto de vidro"
(MACEDO ET AL., 2012)	Analisar como se processam as relações de gênero no contexto organizacional de uma empresa situada no setor de mineração o qual, historicamente, predominam os homens.	As conquistas que vêm sendo alcançadas pelas mulheres é devido a sua "masculinização", sem valorização das diferenças entre os sexos, e que as funções desempenhadas por elas estão associadas às concepções de gênero e à divisão sexual e social do trabalho.	A inserção da mulher na atividade de mineração se deve, em grande parte, aos avanços tecnológicos que permitem a elas espaço nas áreas administrativas e operacionais; no entanto, essas mulheres tiveram que enfrentar questões relacionadas aos hábitos culturais pois, conforme apontam Castilhos e Castro (2006), autores citados no estudo em análise, a tradição e a superstição existentes em diversas comunidades mineradoras do mundo consideram a presença das mulheres nas minas um fator de má sorte.	Os homens da empresa, os quais são dominantes em quantidade e em posições hierárquicas, não detectam tratamento desigual entre os sexos; em contrapartida, as mulheres percebem a discriminação de gênero, seja por meio de comentários, distribuição de tarefas, concessões de promoções, entre outras razões citadas no estudo.
(DE SOUSA; MELO, 2009)	Analisar, a partir de relatos de mulheres nos cargos de gerência na área de Tecnologia da Informação (TI), expressões que evidenciam (ou não) seu empoderamento nas organizações.	Algumas gerentes expressaram sinais mais visíveis de empoderamento que outras, sendo tais sinais expressados na "conscientização e construção de uma identidade social por essas mulheres, mediante a motivação e mobilização de suas potencialidades para ocupar um cargo gerencial" (DE SOUSA; MELO, 2009, p. 1).	Os autores (2009) mencionam que apesar da globalização ocasionar mudanças nas organizações, entre essas mudanças, a diversidade de gênero da força de trabalho, não houve uma redução da agudeza com que essa desigualdade se faz presente na cultura e na sociedade brasileira.	O estudo não descartou a existência do fenômeno do "teto de vidro" nas organizações, sendo este capaz de impactar o crescimento profissional das mulheres.
(LOUREIRO ET AL., 2012)	Descrever como doze executivas percebem o impacto de empregabilidade e gênero em suas trajetórias profissionais em empresas no Brasil.	A questão do gênero, como um fator que pode impactar na carreira das mulheres, não foi inicialmente percebida pelas entrevistadas, somente o veio a ser à medida que os papéis familiares de mãe e esposa foram sendo levantados na pesquisa.	Os autores (2012) citam que as possibilidades de construção de uma vida profissional bem sucedida estão condicionadas ao amplo contexto econômico, institucional e cultural do trabalho e que o fenômeno do "teto de vidro", conceituado no trabalho a partir de Steil (1997), é interpretado como uma forma de segregação vertical de gênero no trabalho.	

Autores	Objetivo do Artigo	Resultados	Relação com a Cultura Nacional	Relação com o Fenômeno do "teto de vidro"
<p>(DE QUEIROZ, REGO, IRIGARAY, 2014)</p>	<p>Entender o papel das diferentes características psicodemográficas para os gerentes de projetos que as detêm, em relação ao preconceito e discriminação que os afastam de atuar em atividades gerenciais ou até de suceder na carreira.</p>	<p>Presença escassa de mulheres em posições executivas altas, o que não acontece especificamente com as posições de gerentes de projetos.</p>	<p>De Queiroz, Rego e Irigaray (2014) concluem citando que o bom desempenho e o desenvolvimento de carreira dos gerentes de projetos são baseados especialmente nas suas habilidades interpessoais e que tal situação pode estar em risco, tendo em vista certas características psicodemográficas que esses gerentes podem apresentar e como tais características são assimiladas pela cultura social local brasileira.</p>	<p>Notória presença de "tetos de vidro" impostos para as mães recentes, sendo que as gerentes de projetos que precisavam ou desejavam acompanhar, de forma mais próxima, a maternidade eram relegadas a projetos de menor complexidade ou menor valor estratégico.</p>
		<p>Algumas mulheres alegaram sentirem-se excluídas de espaços de socialização com clientes, patrocinadores de projetos e stakeholders, os quais naturalmente são freqüentados por homens. Como exemplo, têm-se as partidas de futebol, tomar uma cerveja com um cliente e outras ocasiões fora do ambiente de trabalho. Alegam que apesar de, num primeiro olhar, esses ambientes serem para lazer, eles também são usados para conexões, estreitar relações, discutir e fazer negócios.</p>	<p>De Queiroz, Rego e Irigaray (2014) mencionam que a forma como cada cultura expressa questões de discriminação e preconceito em relação às diferentes características psicodemográficas implica, em determinados contextos, em um custo maior para profissionais, com determinadas características, de desempenhar seus deveres. Em outros contextos, esses mesmos autores (2014) explicam que a cultura impõe barreiras invisíveis para a entrada ou progressão na carreira, respectivamente denominadas "portas de vidro" e "tetos de vidro".</p>	
		<p>Para a progressão na carreira, as competências comportamentais são habilidades cruciais; além disso, foi possível inferir a existência de uma forte interferência da cultura local e perceber a presença de "portas de vidro" e "tetos de vidro" para os gerentes de projeto, limitando a sua atuação na carreira. Os resultados do estudo demonstram que um gerente de projetos com determinada característica psicodemográfica provavelmente sofre preconceito e discriminação.</p>		
<p>(MOURÃO; GALINKIN, 2008)</p>	<p>Apreender a forma como as equipes, geridas por mulheres ocupantes dos mais altos cargos na hierarquia do serviço público federal, controem as representações sociais sobre o gerenciar feminino.</p>	<p>As equipes participantes apresentaram aceitação do gerenciamento feminino e que foram capazes de citar características atribuídas a este gerenciamento - como a capacidade de promover a inclusão e o seu direcionamento para relações pessoais, respeito pela pessoa e preocupação com a qualidade do trabalho.</p>	<p>Características como compreensão, flexibilidade, sensibilidade e tranquilidade, citadas pelas equipes participantes da pesquisa, são tidas no estudo como indicativos de reprodução de estereótipos sobre a feminilidade, sendo culturalmente consideradas como típicas das mulheres no ambiente de trabalho. O estudo também menciona que o aspecto da humanização, na cultura brasileira, está relacionado a valores sociais associados à essa feminilidade.</p>	<p>Para Mourão e Galinkin (2008), os resultados da pesquisa foram indicativos de mudanças na administração pública, ao tempo em que essa vem favorecendo a ascensão das mulheres aos altos cargos gerenciais. Tal possibilidade de ascensão pode ser um princípio da quebra do chamado "teto de vidro".</p>

Autores	Objetivo do Artigo	Resultados	Relação com a Cultura Nacional	Relação com o Fenômeno do "teto de vidro"
(CARVALHO NETO; TANURE; MOTA-SANTOS, 2014)	Identificar características relevantes das mulheres executivas brasileiras e as possíveis correlações com as características dos homens executivos nas grandes empresas brasileiras.	Nas empresas brasileiras as pessoas que estão nos altos cargos de direção preferem características de comportamentos mais objetivos, racionais e planejados, como aqueles atribuídos estereotipicamente aos homens. Entre as mulheres e os homens participantes da pesquisa e que estão nos cargos diretivos, os resultados demonstram uma valorização maior da lógica em detrimento do sentimento.	A presença dessas características pode ser explicada pelo fato de o ambiente organizacional ainda ter uma cultura que é predominantemente masculina, a qual não aceita a expressão de sentimentos de maneira clara. Assim, esse ambiente acaba selecionando mulheres que valorizam a lógica mais do que os sentimentos.	Os autores (2014) mencionam que os dados da pesquisa sugerem que o ambiente de negócios brasileiro, o qual é fortemente masculino, pode ter tido sucesso em implementar um filtro poderoso para permitir que somente aquelas mulheres que possuem quase o mesmo tipo psicológico que os homens subam a escada para além do "teto de vidro".
(LAZZARETTI ET AL., 2013)	Analisar a composição, por gênero, das 99 (noventa e nove) empresas brasileiras de maior liquidez listadas na bolsa de valores (BM&FBovespa) em 2011.	A participação feminina nos quadros diretivos das empresas da pesquisa era de 5,4%. No que tange à contratação das mulheres nos negócios, foi identificado que das 99 (noventa e nove) empresas, 29,29% tinham uma mulher em seu quadro de diretores; 7,07% possuíam duas mulheres e 1,01% possuía três mulheres. As indústrias que possuem mais empresas que contratam mulheres nos quadros de diretorias são as de utilidade pública (cinco empresas), finanças (três empresas), alimentação (três empresas) e varejo (duas empresas). Para os autores (2013), os dados da pesquisa demonstram que as empresas brasileiras possuem baixa participação feminina em seus quadros de diretores.	Para os autores (2013), nessa pesquisa foi evidenciado que a cultura brasileira ainda limita a presença feminina em posições de direção; sugerem que fatores como a cultura brasileira e a sociedade podem potencialmente ser responsáveis pela baixa proporção de mulheres nos quadros diretivos, cabendo, assim, outras investigações além dessa.	Uma barreira imaginária, mencionada por Madalozzo (2011) como "teto de vidro", foi observada nas 99 (noventa e nove) empresas participantes do estudo, com somente 45 (quarenta e cinco) de um total de 836 (oitocentos e trinta e seis) posições nos quadros diretivos preenchidos por mulheres; em outras palavras, a representação de mulheres nos quadros brasileiros é baixa.
MADALOZZO (2011)	Com base em um banco de dados de 370 (trezentos e setenta) empresas, a autora (2011) investigou a possibilidade de existência de "teto de vidro" para a promoção de mulheres ao cargo de Chief Executive Officer (CEO) em empresas no Brasil.	As mulheres têm ascensão mais restrita ao cargo de CEO, caso a empresa em que trabalham possua um Conselho de Administração constituído.	A autora (2011) sinaliza que o tamanho da empresa é relevante quando se trata da escolha de mulheres ao cargo de CEO, indicando que aquelas empresas com maior receita tendem a diminuir em 1,4% a probabilidade de elegerem uma mulher a esse cargo. A autora sugere ainda que esse fator possa estar relacionado à inércia da cultura com relação ao risco em geral e aos gêneros ou possa refletir uma menor presença de mulheres, nas empresas de maior porte, que possam ser conduzidas ao cargo de CEO.	As mulheres têm ascensão mais restrita ao cargo de CEO, caso a empresa em que trabalham possua um Conselho de Administração constituído. Segundo a autora (2011), por mais que não tivesse sido possível analisar a composição dos Conselhos, a baixa presença das mulheres em cargos de liderança no Brasil sugere que esses sejam formados, em sua maioria, por homens. Dessa forma, a baixa identificação de um Conselho com uma candidata ao cargo de CEO, devido às diferenças naturais de gênero, pode influenciar de forma negativa na sua escolha para o cargo.

Quadro 3. Pesquisa que relacionou as situações que podem propiciar o fenômeno do “teto de vidro” com a cultura organizacional.

Autores	Objetivo do Artigo	Resultados	Relação com a Cultura Organizacional	Relação com o Fenômeno do "teto de vidro"
<p>(FIGUEIREDO; ZANELLA, 2008)</p>	<p>Avaliar como representações sociais de gênero influenciam na vida profissional das mulheres no contexto de reestruturação produtiva.</p>	<p>As mulheres entrevistadas na pesquisa, solteiras ou casadas que não possuem filhos, acreditam que a maternidade influenciaria de alguma maneira em suas vidas profissionais; além disso, alguns sujeitos da pesquisa indicaram colocar os planos de maternidade em segundo plano frente à carreira.</p>	<p>Aspectos inerentes à cultura organizacional da empresa estudada, em parte, são razões para que as mulheres participantes da pesquisa sejam submetidas à dupla jornada de trabalho e para que ocorra a divisão sexual das atividades na mencionada organização (FIGUEIREDO; ZANELLA, 2008).</p>	<p>Na empresa onde a pesquisa ocorreu, o fenômeno do "teto de vidro", como um inibidor à ascensão profissional das mulheres, atua como um agravante de uma política de imobilidade vertical e horizontal dessa organização. Tal política existe em praticamente todos os setores nos quais as mulheres entrevistadas estão lotadas.</p>
		<p>Na empresa pesquisada, foi identificada a reprodução nítida da divisão sexual do trabalho presente na sociedade, em que as mulheres predominantemente ocupam cargos de atendimento e funcionais (como financeiro) e aqueles considerados técnicos e de altas chefias possuem ocupação feminina ínfima.</p>	<p>Um fator cultural na empresa, sinalizado como forte pelas autoras (2008), é a presença de estagiários e a contratação daqueles que evidenciam melhor desempenho. A maioria dos colaboradores dessa empresa foi introduzida dessa forma, logo, em princípio, tiveram a oportunidade de mostrar seu potencial. No entanto, a triagem dos estudantes interessados na vaga de estagiário ocorria por indicação dos funcionários, o que sugere que preceitos subjetivos possuem um poder de influência nas admissões. Ademais, foi identificada, em quase todos os setores aos quais pertencem as mulheres consultadas, a difícil ocorrência de movimentação horizontal; também identificou-se que a política estacionária da empresa é agravada pela parcialidade, apesar de informal, na concessão de promoções. A decisão dessas promoções é tomada a partir da avaliação pessoal da chefia imediata, o que pode gerar suscetibilidade a decisões contrárias à equidade.</p>	

A partir das pesquisas selecionadas, foi possível identificar que alguns aspectos da cultura nacional e organizacional podem estar relacionados à ascensão das mulheres aos cargos de liderança, podendo influenciar a trajetória desse movimento.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas deste estudo abordaram a participação das mulheres nas organizações brasileiras, principalmente nas privadas, e suscitaram questões como os obstáculos e dilemas vivenciados por elas em suas trajetórias rumo aos altos cargos organizacionais.

Para traçar a relação da cultura nacional e organizacional com as situações que podem propiciar a ocorrência do “teto de vidro”, utilizou-se Hofstede (1980, 1991) como base teórica para o entendimento e a conceituação de cultura. O autor (1980, 1991) a define como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou de uma categoria social de outro grupo ou categoria (HOFSTEDE, 1980; 1991). Segundo esse autor (1991), as pessoas pertencem, ao mesmo tempo, a diferentes grupos e categorias sociais e carregam, dentro de si, várias camadas de programações mentais que correspondem a diferentes níveis de cultura, entre eles o nacional e o organizacional.

Na primeira perspectiva de relação, a da cultura nacional, menciona-se inicialmente acerca da existência de quatro dimensões desse nível de cultura, as quais representam aspectos da cultura que podem ser medidos em comparação a outras (HOFSTEDE, 1991). As dimensões são: *distância do poder, individualismo versus coletivismo, evitação à incerteza e masculinidade versus feminilidade*. Este estudo apoiou-se nessa última dimensão para traçar a relação entre a cultura nacional e o “teto de vidro” (HOFSTEDE, 1991).

Segundo o Hofstede Insights (2018), no Brasil, tal dimensão (pontuada entre 0 a 100) possui escore intermediário (49). O padrão de sociedades consideradas com alto grau de masculinidade revela a importância atribuída ao desempenho, ao crescimento, à competição, às conquistas e ao sucesso; a diferenciação clara entre papéis dos gêneros na sociedade; o domínio masculino em todos os cenários; e a ideia de que o homem deve ser assertivo e as mulheres possuem cuidado com o outro (HOFSTEDE,

1980; HOFSTEDE INSIGHTS, 2018). Além disso, para Hofstede (1980), nessas sociedades existe a menor presença de mulheres em trabalhos considerados mais qualificados e com melhores remunerações e as que trabalham em cargos com essa descrição são assertivas.

Apesar do Brasil estar situado em uma posição intermediária na dimensão masculinidade, a pesquisa de Carvalho Neto, Tanure e Mota-Santos (2014) identificou que, nas empresas brasileiras, os executivos (homens e mulheres) nos altos cargos de direção preferem características de comportamentos mais objetivos, racionais e planejados, como aqueles atribuídos estereotipicamente aos homens. Indicaram também que esse resultado é devido ao ambiente organizacional ainda ter uma cultura predominantemente masculina, o qual seleciona mulheres que valorizam mais a lógica do que o sentimento.

Macedo et al. (2012) ressaltaram que as conquistas alcançadas pelas mulheres ocorriam devido à masculinização delas no ambiente de trabalho. Tal cenário, em que as mulheres tendem a adotar posturas e traços considerados mais masculinos para alcançarem cargos altos nas organizações e progredirem na carreira, pode direcionar ao fenômeno do “teto de vidro”.

Já em sociedades com baixo grau de masculinidade, há uma orientação para as pessoas, uma valorização da qualidade de vida e do meio ambiente, uma fluidez nos papéis sociais de gênero, sendo que as diferenças entre papéis femininos e masculinos não devem significar diferenças no poder (HOFSTEDE, 1980; HOFSTEDE INSIGHTS, 2018). Além disso, nessas sociedades, a qualidade de vida é um sinal de sucesso (HOFSTEDE, 1980; HOFSTEDE INSIGHTS, 2018).

Algumas dessas características foram identificadas pelos participantes da pesquisa de Mourão e Galinkin (2008), em que equipes lideradas por mulheres atribuíram ao gerenciamento feminino características como: a inclusão, o direcionamento para as relações sociais, o respeito pela pessoa, a preocupação com a qualidade do trabalho, além daquelas associadas como indicativos de reprodução de estereótipos sobre a feminilidade (compreensão, flexibilidade, sensibilidade e tranquilidade).

Para Hofstede (1980), a dualidade dos sexos é um fato fundamental com o qual as diversas sociedades lidam de maneiras diferentes; a questão é se as diferenças biológicas entre os sexos devem ou não ter implicações em seus papéis em atividades sociais. Nas sociedades, a distribuição considerada comum de papéis masculinos e

femininos é transferida pela socialização nas famílias, escolas, grupos de colegas e pela mídia, sendo o padrão predominante de socialização o homem ser mais assertivo e a mulher mais cuidadosa com o outro (HOFSTEDE, 1980). Nas organizações de negócios, o autor (1980) aponta que os objetivos tendem a ser mais “masculinos” e elas tendem a promover os homens, não sendo surpreendente que as organizações sejam quase sempre lideradas por homens e o clima delas por eles estabelecido.

Quanto a esse aspecto, as pesquisas desta RSL - a maioria realizada em empresas privadas e de negócios - demonstraram que a ascensão feminina ocorre com menor frequência e que as mulheres normalmente são presentes em menor quantidade nos cargos gerenciais ou diretivos nas organizações (MACEDO et al., 2012; DE QUEIROZ, REGO, IRIGARAY, 2014; CARVALHO NETO, TANURE, MOTA-SANTOS, 2014; LAZZARETTI et al., 2013; MADALAZZO, 2011; FIGUEIREDO, ZANELLA, 2008). Nessas pesquisas, tal situação foi relacionada com o fenômeno do “teto de vidro”, o qual é entendido como uma forma de segregação vertical vivenciada pelas mulheres nas organizações, dificultando sua progressão na carreira.

Segundo Hofstede (1980), toda sociedade reconhece vários comportamentos mais adequados para as mulheres ou para os homens. Apesar disso, esses reconhecimentos representam escolhas relativamente arbitrárias, mediadas por normas culturais e tradições (HOFSTEDE, 1980). O autor (1991) destaca que o fato de as mulheres não serem consideradas apropriadas para trabalhos tradicionalmente ocupados pelos homens não decorre dessas mulheres serem tecnicamente incapazes para executar tais trabalhos. Para Hofstede (1991), essa situação ocorre devido a elas não carregarem os símbolos, não corresponderem à imagem de herói, não participarem dos rituais ou não adotarem os valores dominantes na cultura masculina e vice-versa.

Acerca desse aspecto, a pesquisa de De Queiroz, Rego e Irigaray (2014) mencionou que algumas mulheres se sentiram excluídas de ocasiões que podem ser caracterizadas como rituais tipicamente masculinos, como tomar uma cerveja com um cliente, entre outras fora do ambiente de trabalho. Para essas mulheres, tais ocasiões representam uma oportunidade de estabelecer contato e conexões, estreitar relações, discutir e fazer negócios com clientes, patrocinadores de projetos e stakeholders (DE QUEIROZ; REGO; IRIGARAY, 2014). Esses rituais tipicamente masculinos podem demonstrar, a princípio, uma desvantagem de oportunidades para as mulheres no trabalho, inclusive nas suas progressões na carreira. Isso porque tais ocasiões poderiam

gerar visibilidade e identificação dessas mulheres na empresa, bem como o estreitamento de laços com atores importantes nos negócios (DE QUEIROZ; REGO; IRIGARAY, 2014).

Por fim, apesar de não relacionar sua pesquisa à cultura nacional, Figueiredo e Zanella (2008) identificaram que há a reprodução nítida da divisão sexual do trabalho na empresa estudada, em que as mulheres predominantemente ocupavam cargos de atendimento e funcionais e os cargos técnicos e de altas chefias possuíam ocupação feminina ínfima. Para os autores (2008), tais perspectivas em relação ao gênero no trabalho, de forma consciente ou não, colocam as mulheres em posições com remunerações menores, de menor exigência de qualificação e de menor prestígio social.

As situações de divisão de gênero no trabalho, descritas nas pesquisas mencionadas, indicaram uma tendência em determinar espaços específicos para as mulheres nas organizações, muitas vezes menos privilegiados do que os oferecidos aos homens. Tal tendência pode limitar ou até restringir a participação das mulheres em áreas tipicamente masculinas, bem como a sua progressão profissional na empresa, circunstâncias essas que podem conduzir ao fenômeno do “teto de vidro”.

Na perspectiva da relação da cultura organizacional com as situações que podem propiciar o fenômeno do “teto de vidro”, menciona-se a pesquisa realizada entre 1985 e 1987, pela atual Universidade de Maastricht, a qual visou estudar as diferenças entre a cultura organizacional de empresas localizadas em um mesmo país (HOFSTEDE, 1991). Com base nessa pesquisa, Hofstede (1991) explica que foi possível identificar que, no nível de culturas nacionais, as diferenças entre elas residem principalmente nos valores e menos nas práticas, enquanto que, no nível de culturas organizacionais, ocorre o inverso: as diferenças estão centradas mais nas práticas e menos nos valores.

Hofstede (1991) complementa explicando que os valores são adquiridos ainda na juventude, por meio da socialização com a família e com a vizinhança, e posteriormente na escola; as práticas organizacionais, por outro lado, são aprendidas por meio da socialização no ambiente de trabalho, em que as pessoas entram quando já adultas, momento em que a maioria dos seus valores já estão estabelecidos. O autor (1991) também explica que os valores dos fundadores das organizações e de importantes lideranças modelam a cultura organizacional, no entanto, a maneira como essa cultura afeta os membros dessa organização ocorre pelas práticas compartilhadas; dessa forma, os valores dos fundadores e dos líderes se transformam em práticas de tais membros.

Dentre as pesquisas deste estudo, a única que citou aspectos da cultura organizacional que geram situações possíveis de propiciar o fenômeno do “teto de vidro” foi a de Figueiredo e Zanella (2008). Um desses aspectos é como a decisão sobre uma promoção é realizada. A chefia imediata, a partir de sua avaliação pessoal, realiza esse tipo de decisão, implicando na subjetividade das progressões e podendo gerar suscetibilidade a decisões contrárias à equidade (FIGUEIREDO; ZANELLA, 2008).

Outro aspecto da cultura organizacional é a difícil movimentação horizontal entre os setores em que as mulheres são lotadas. Tais aspectos, pertencentes à cultura organizacional da empresa e que podem ser remetidos às suas práticas, possivelmente contribuem com a ocorrência do fenômeno do “teto de vidro”. Assim, entender as práticas compartilhadas na organização e identificar seus líderes e os valores que por eles transmitidos podem ser ações fundamentais se, eventualmente, for intenção da empresa iniciar a quebra do “teto de vidro”.

Quanto às pesquisas desta RSL, a maioria relacionou as situações que podem propiciar o fenômeno do “teto de vidro” com a cultura nacional (MOURÃO; GALINKIN, 2008; DE SOUSA, MELO, 2009; MACEDO et al., 2012; DE QUEIROZ, REGO, IRIGARAY, 2014; CARVALHO NETO, TANURE, MOTA-SANTOS, 2014; LAZZARETTI et al., 2013; MADALOZZO, 2011; LOUREIRO et al., 2012). Apesar de De Queiroz, Rego e Irigaray (2014) considerar, em seu estudo, o entendimento sobre a influência da cultura social local – na interpretação desta RSL, a cultura nacional - na cultura das organizações permanentes, somente a pesquisa realizada por Figueiredo e Zanella (2008) relacionou as situações que podem propiciar o mencionado fenômeno com a cultura organizacional.

Ainda assim, mesmo que as pesquisas mencionem a cultura nacional e organizacional, nenhuma delas aprofundou a relação dos aspectos dessas culturas com as situações que podem propiciar o fenômeno do “teto de vidro”, o que pode indicar uma lacuna na literatura acadêmica. Além disso, observou-se que, dos nove artigos desta RSL, quatro foram escritos somente por mulheres; outros quatro contaram com a participação masculina de autores; e apenas um foi escrito somente por homens. Essa observação pode ilustrar que mais mulheres vêm discutindo, no meio acadêmico, aspectos relacionados ao fenômeno do “teto de vidro”, o que pode representar um despertar de interesse maior delas no assunto, mas também um convite para que todos o abordem.

Por fim, conclui-se que os estudos desta RSL vêm relacionando a cultura, principalmente a nacional, às situações que podem propiciar o “teto de vidro”, apontando-a como um dos fatores relacionados ao fenômeno. Ainda assim, não foi possível identificar o aprofundamento dessa relação da cultura, nacional ou organizacional, com as situações que podem propiciar o “teto de vidro”. Esse aprofundamento pode ser oportuno para tentar explicar a participação feminina em cargos gerenciais ou diretivos das organizações brasileiras.

4. REFERÊNCIAS

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; MOTA-SANTOS, C. Pride and prejudice beyond the glass ceiling: brazilian female executive's psychological type. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, 2014.

DE QUEIROZ, L.G.M.; REGO, M.L.; IRIGARAY, H.A. The Impacts of Gender, Sexual Orientation, and Ethnicity on Project Managers in Brazil. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 5, n. 1, p. 1, 2014.

DE SOUSA, R.M.B.C.; MELO, M.C.O.L. Mulheres na gerência em tecnologia da informação. **REGE. Revista de Gestão**, v. 16, n. 1, p. 1, 2009.

FGV. **Relatório Final: Guia Exame de Mulheres na Liderança**. São Paulo: Grupo de Pesquisas em Direito e Gênero da Fundação Getúlio Vargas, 2017. Disponível em: <https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/relatorio_gui_a_exame_final.pdf>. Acesso em: 19/04/2019.

FIGUEIREDO, P.M.; ZANELLA, L.C.H. Percepções de mulheres profissionais em meio ao cenário da reestruturação produtiva: a persistência de uma emancipação limitada? **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 20, p. 139, 2008.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Sage, 1984.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE INSIGHTS. **Country Comparison**. What about Brazil, 2018. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil/>>. Acesso em: 11/06/2018.

HOFSTEDE INSIGHTS. **National Culture**. The 6 Dimensions of national culture, 2018. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>>. Acesso em: 11/06/2018.

IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**, 2016. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf>. Acesso em: 01/06/2018.

LAZZARETTI, K.; et al. Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. **Gender in Management: An International Journal**, v. 28, n. 2, p. 94-110, 2013.

LOUREIRO, C.M.P.; et al. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 130, 2012.

MACEDO, F.M.F.; et al. Relações de Gênero e Subjetividade na Mineração: um Estudo a partir da Fenomenologia Social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 212-236, 2012.

MADALOZZO, R. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, 2011.

MOURÃO, T.M.F.; GALINKIN, A.L. Women managers' teams: social representations about feminine management. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 21, n. 1, p. 91-99, 2008.

ONU MULHERES. **As mulheres no mundo do trabalho em mudança: por um planeta 50-50 em 2030' é o tema da ONU para o Mês das Mulheres**, 2017. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/noticias/as-mulheres-no-mundo-do-trabalho-em-mudanca-por-um-planeta-50-50-em-2030-e-o-tema-da-onu-para-o-mes-da-s-mulheres/>>. Acesso em: 28/06/2018.

ONU MULHERES BRASIL. **Princípios de Empoderamento das Mulheres**, 2016. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf>. Acesso em: 28/06/2018.

STEIL, A.V. Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, 1997. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro>>. Acesso em: 22/05/2018.

Capítulo 17

OS IMPACTOS CAUSADOS PELA DIVULGAÇÃO MIDIÁTICA DE ESCÂNDALOS RELIGIOSOS AS INSTITUIÇÕES CONFSSIONAIS

Francys Resstel Del Hoiyo¹, Joaquim Orlando Parada¹, Fernando Batista de
Campos² e Pablo Rangel Cardoso da Costa Souza²

1. Faculdade Evangélica de Jaraguá (FEJA), Jaraguá, Goiás, Brasil.

2. Faculdades EST, São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil.

RESUMO

Escândalos ocorridos em instituições confessionais, nas últimas décadas, tem sido divulgados pela mídia a partir de abordagens que geram impactos a estas instituições. A partir desta realidade, o artigo, vem abordar os impactos causados pela divulgação midiática de escândalos religiosos as instituições confessionais; tem como objetivo analisar se, de fato, estes impactos ocorrem. A abordagem será a partir de uma pesquisa qualitativa, do ponto de vista dos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, e os procedimentos técnicos foram os de uma pesquisa bibliográfica. Como resultados, o artigo apresenta, de fato, que as instituições religiosas, confessionais, sofrem impactos em sua imagem perante a sociedade, a partir dos escândalos praticados por seus líderes, e ganham maior destaque e trazem consequentemente maiores prejuízos as instituições confessionais, a partir de uma divulgação midiática que exagera na propagação das informações e notícias a respeito destes escândalos.

Palavras-Chave: Marketing, Imagem, Confessionalidade e Instituições Religiosas.

ABSTRACT

Scandals that occurred in faith-based institutions in the last decades have been disseminated by the media based on approaches that generate impacts on these institutions. From this reality, the article, addresses the impacts caused by the mediatic dissemination of religious scandals to the confessional institutions; has as objective to analyze if, in fact, these impacts occur. The approach will be based on a qualitative research, from the point of view of the objectives, it is an exploratory research, and the technical procedures were those of a bibliographical research. As a result, the article presents, in fact, that religious institutions, denominational, suffer impacts on their image before society, from the scandals practiced by their leaders, and gain greater prominence and consequently bring greater losses to the denominational institutions, from of a mediatic spread that exaggerates the spread of information and news about these scandal.

Keywords: Marketing, Image, Confessionality and Religious Institutions.

1. INTRODUÇÃO

O tema proposto tem como pano de fundo a realidade atual do cenário religioso, especificamente brasileiro, que parece sofrer com a crise da credibilidade. O Brasil oferece uma gama de possibilidades no campo religioso, são várias religiões, diversos credos e as mais variadas formas de experimentar o sobrenatural, o divino, o transcendente.

Com isso, uma tensão natural é gerada entre as religiões, em um contexto de laicidade do Estado. Ressaltando que esta laicidade do Estado pode ser questionada a partir da prática adotada no Brasil. Como exemplo temos o concurso para capelães militares realizado em setembro de 2017. Eram 03 (três) vagas destinadas ao Curso de Formação de Oficiais do Quadro de Capelães Militares nas especialidades de Capelão Católico (02) e Capelão Evangélico (01) de nível superior em Teologia. Nota-se que a laicidade não ocorre na prática.

Do ponto de vista das instituições religiosas no Brasil, existe uma verdadeira competição entre os credos na busca pela aquisição de novos fieis. Estes fieis, tem suas crenças e depositam sua fé em instituições diversas, sejam elas, igrejas, faculdades, escolas, hospitais, casas de recuperação, entre outras tantas que possuem cunho confessional. A partir do momento em que um escândalo religioso é veiculado nas variadas mídias disponíveis, a fé, a confiança dos fieis sofre abalos, pois máculas são geradas na instituição outrora irretocável.

O resultado desse abalo na fé, parece ser a descrença nas instituições que perdem seus fieis, ou ainda pior que isso, perdem sua credibilidade perante a sociedade como um todo. Para agravar esta situação, encontramos meios de comunicação, as mídias, que ultrapassam os limites na divulgação dos escândalos religiosos, muitas vezes com intencionalidade tendenciosa.

No Brasil a realidade do povo pode levar a uma fácil manipulação através dos meios de comunicação, especialmente a televisão, pois, consegue atingir a grande massa todos os dias. Com isso, dependendo da forma como uma notícia é veiculada, esta tem o poder de construir ou destruir valores e preceitos. De acordo com Rezende (2000); *“O telejornalismo cumpre uma função social e política tão relevante por que atinge um público em grande parte iletrado ou pouco habituado à leitura, desinteressado pela notícia, mas que tem de vê-la enquanto espera a novela”*.

Assim sendo, quando um escândalo religioso passa a ser noticiado a partir de uma divulgação midiática, encontra rapidamente o seu público, de forma que, passa a criar valores, conceitos e novas formas de ver e compreender a realidade. As instituições confessionais passam, então, a necessitar de uma atenção especial com relação a possíveis escândalos religiosos, uma vez que, estes podem denegrir sua imagem prejudicando sua atuação.

Levantar pontos importantes nesta divulgação tendenciosa, midiática, comercial, capitalista e competitiva, pode trazer a comunidade acadêmica e também a sociedade, um pouco de luz diante dos exageros da mídia frente aos escândalos religiosos, e as consequências geradas por este excesso midiático.

2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente o artigo tem como objetivo verificar a divulgação midiática. Para isto, é necessário abordar a respeito de conceitos sobre a Mídia e seu poder e influência.

Conforme Denis McQUAIL (2012, p.198); *“A tradição das notícias relacionadas ao interesse humano está ligada a noção pejorativa de ‘sensacionalismo’, que geralmente descreve o apelo excessivo a emoção e aos sentidos”*.

De fato, o sensacionalismo parece ser vital no conteúdo das notícias de interesse humano. A utilização das emoções, bem como, o apelo aos sentidos, é fato real e que ocorre o tempo todo neste tipo de notícia.

Denis McQUAIL ainda escreve que:

Frequentemente isso resulta em manchetes, imagens ou vídeos dramáticos, foco em celebridades, muito interesse em crimes, desastres, sexo e violência, tudo o que pode ser considerado inconsistente com a norma do registro neutro dos principais fatos (McQUAIL, 2012, p.198).

Vale ressaltar que as notícias relacionadas a religião não têm grande espaço no cenário nacional no que diz respeito aos noticiários, especialmente os mais expressivos. O que mais encontramos são notícias vinculadas ou relacionadas a fatos políticos, normalmente de cunho pejorativo também. Encontramos ainda, notícias de tragédias e desgraças que geram no telespectador um sentimento de compaixão, dor, revolta, entre outras sensações. Conforme atesta J.P Sousa:

O conjunto de notícias próprios da religião é relativamente pequeno se comparado a outros campos secundários em relação a estrutura política nacional. O destaque para fatos estritamente religiosos está fora dos critérios de *newsmarking* consagrados pela prática jornalística (SOUSA, 2003. p.117).

Parece ser evidente que as notícias relacionadas ao campo religioso passam a ter mais espaço nos noticiários a partir do momento em que passam a contemplar alguns critérios desejados, ou exigidos pela mídia. Instituições religiosas confessionais normalmente não apresentam os apelos emocionais sensacionalistas e cheios de sentimentos como os desejados pela mídia, no entanto, a partir do momento que as instituições passam a oferecer escândalos, tragédias, sentimento de indignação, carregados de sensacionalismo; conquistam o direito de figurar no seletivo grupo das principais notícias no cenário nacional. Conforme escreve Luís Mauro Martino:

Entretanto, a religião ganha o primeiro plano do noticiário quando se adapta aos critérios da mídia. Se as instituições religiosas em suas características próprias são pouco atraentes como tema de pauta, existem circunstâncias particulares nas quais a cobertura da religião alcança o mesmo destaque do noticiário laico (MARTINO, 2003. p.117).

Importante ressaltar que as notícias parecem estar carregadas de pensamentos tendenciosos e partidários. O que gera dificuldade na separação entre o fato em si, como de fato ocorreu sem distorções; e a opinião partidária particular de uma pessoa, ou de um veículo de comunicação. Esta realidade acaba gerando uma dificuldade na objetividade da notícia, conforme escreve Denis McQUAIL:

É fácil reconhecer o partidário nos comentários sobre as notícias, na defesa declarada de determinados pontos de vista e na divulgação de alguma meta e, nesses casos, o partidário não representa um problema, pois não se alega objetividade. Mesmo assim, quanto mais esses elementos estiverem presentes, mais difícil será manter a distinção entre opinião e fato que é exigida pela norma da objetividade (McQUAIL, 2012. p.199).

A mídia de maneira geral, procura conteúdos que sejam atraentes aos seus consumidores ou clientes, ou seja, quanto mais fora dos padrões naturais e normais for a notícia, melhor para a mídia. No cenário religioso e midiático nacional pudemos observar no ano de 1995 um escândalo religioso com relação a falta de respeito da Igreja Universal do Reino de Deus, que acabou por, infelizmente, ser a representação de todas as igrejas evangélicas, por mais que as demais denominações tenham se posicionado contra a atitude do “bispo”; para com a Igreja Católica Apostólica Romana,

no episódio do “chute na santa”. Esse acontecimento provocou um afastamento ainda maior entre “evangélicos” e católicos”. A mídia teve papel fundamental nessa ocasião quando utilizou a infelicidade praticada pelo “bispo” de maneira midiática, ou seja, exagerada e sensacionalista. Conforme escreve Luís Mauro Martino:

Assim, de um lado (A), quando há ruptura explícita do senso comum, uma contradição flagrante entre a fraternidade pretendida pelas religiões e a concorrência pelo mercado de bens religiosos. Nessa situação, a disputa torna-se notícia, com amplo destaque para os contendores e suas estratégias. É o caso, por exemplo, do episódio do “chute na santa”, ocorrido em 1995. Em proporção maior (B), quando fatos ou personagens do campo religioso alcançam posições de alto destaque em outros espaços sociais, há possibilidade de tratamento do tema pela mídia (MARTINO, 2003. p.118).

Infelizmente a realidade social contemporânea apresenta conceitos e valores completamente voltados ao mercado e a competição desigual e desumana. Essa realidade atinge também as instituições de cunho confessional, pois, as coloca em competição de mercado pelos “fieis ou clientes”. Conforme Guy Debord:

O espetáculo é o momento em que a mercadoria ocupou totalmente a vida social. Não apenas a relação com a mercadoria é visível, mas não se consegue ver nada além dela: o mundo que se vê é o seu mundo. A produção econômica moderna espalha, extensa e intensivamente, sua ditadura. Nos lugares menos industrializados, seu reino já está presente em algumas mercadorias célebres e sob a forma de dominação imperialista pelas zonas que lideram o desenvolvimento da produtividade. Nessas zonas avançadas, o espaço social é invadido pela superposição contínua de camadas geológicas de mercadorias. Nesse ponto da ‘segunda revolução industrial’, o consumo alienado torna-se para as massas um dever suplementar a produção alienada (DEBORD, 1997. pp.30-31).

Os “fieis” tem se tornado cada vez mais mercadorias, disputadas com a utilização de toda e qualquer estratégia de marketing possível. Os símbolos de fé se tornaram obsoletos e superficiais e deram lugar a cultura do volátil e abstrato, como nos alertou o sociólogo Zygmunt Bauman. As instituições confessionais, especialmente as igrejas, tem trabalhado arduamente para reter seus “fieis, clientes” ou ainda para a aquisição de novos “fieis, clientes”, aumentando assim sua membresia, ou sua carteira de clientes.

O que entra em cena é o risco que as instituições estão correndo pela demasiada confiança que seus líderes tem a partir das pessoas. Conforme Romi Márcia Bencke:

Chama a atenção o alto grau de confiabilidade dessas organizações junto às pessoas, em especial em países pobres. Esse aspecto pode ser ilustrado pela pesquisa “Voices of the Poor”, realizada pelo Banco Mundial no ano 2000, que

apontou que, em países em desenvolvimento, pessoas com baixo poder aquisitivo tendem a confiar mais em organizações e líderes religiosos do que em instituições estatais ou líderes governamentais (BENCKE, 2016. p. 54-62).

O Brasil não deve ser considerado um país rico, em comparação aos países do norte, por exemplo. No entanto, o Brasil é um país em desenvolvimento, se enquadrando na citação de Romi Marcia. Assim sendo, estamos inseridos em um contexto de confiança excessiva das pessoas para com os líderes religiosos, o que agrava a situação, pois, quando ocorrem escândalos religiosos, os impactos causados atingem dimensões maiores e mais desastrosas, com consequências muitas vezes sem reversão.

Conforme Luís Mauro Martino:

Cada religião, seita, culto, prática, doutrina ou qualquer outra espécie de prática simbólica depende exclusivamente de um contrato de confiança celebrado entre a instituição e a pessoa disposta a pertencer ao grupo. Essa relação seria simples caso a oferta de bens simbólicos não atingisse níveis de uma verdadeira economia de mercado, na qual conquistar o fiel é imprescindível para a sobrevivência física da instituição (MARTINO, 2003. p.136).

Avaliando a confiança excessiva que as pessoas depositam em líderes religiosos, e observando a divulgação midiática, sensacionalista da mídia de maneira geral, torna-se necessário citar Max Weber (2004. pp.41-69) que apresentou que; *“o espírito do capitalismo consiste no modo como os protestantes viviam e na ética a partir da qual eles norteavam suas atitudes diárias”*.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos escândalos religiosos ocorreram nos últimos 20 anos. Tais escândalos foram divulgados a partir de uma abordagem muitas vezes tendenciosa por parte da mídia. As instituições confessionais vêm sofrendo com a falta de compromisso com a fé, a religião e as igrejas devido, também, aos escândalos que diminuíram a credibilidade das instituições confessionais.

A ideia da pertença religiosa, atrelada a abordagem midiática dos escândalos, vem gerando impactos. Até que ponto os impactos causados pela divulgação midiática de escândalos religiosos influenciam na percepção de seus adeptos? Estes

questionamentos conduzem ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os impactos causados pela divulgação midiática de escândalos religiosos as instituições confessionais?

Um raciocínio lógico pode nos levar a algumas conclusões, tais como; elevada confiança nos líderes religiosos, somada a escândalos religiosos ocorrendo e a divulgação sensacionalista, midiática dos mesmos; acabam por provocar nos “fieis” um sentimento de descrença, ou decepção, para com as instituições religiosas.

É necessário ressaltar que a descrença e a decepção dos “fieis” não se dá pela divulgação midiática em si, mas sim pelos escândalos religiosos que fogem a ética e aos princípios da fé cristã. No entanto, parece notório que a divulgação midiática, cheia de sensacionalismo, reforça ainda mais esse sentimento de frustração com relação aos líderes religiosos, as igrejas de maneira geral e ainda com relação as instituições confessionais que professam sua fé e encontram nas práticas, especialmente de sua liderança, uma discrepância com relação ao discurso ético, íntegro e honesto adotado

4. REFERÊNCIAS

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

GOMES, E.C. (org). **Dinâmicas Contemporâneas do Fenômeno Religioso na Sociedade Brasileira**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2009.

MARTINO, L.M.S. **Mídia e poder simbólico: um ensaio sobre comunicação e campo religioso**. São Paulo: Paulus, 2003.

McQUAIL, D. **Atuação da mídia: comunicação de massa e interesse público**. Porto Alegre: Penso, 2012.

MELO, J.M. **Mídia e cultura popular: história, taxionomia e metodologia da folkcomunicação**. São Paulo: Paulus, 2008.

RAMOS, J.M.O. **Televisão, publicidade e cultura de massa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

REZENDE, G.J. **Telejornalismo no Brasil: um perfil editorial**. São Paulo: Summus, 2000.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

Capítulo 18

PROPOSTA DE MODELO BASEADO NA LÓGICA DOMINADA POR SERVIÇO E NO MODELO HIERÁRQUICO GERAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS SOCIAIS

Agnaldo Keiti Higuchi¹, Ricardo Teixeira Veiga²

1. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Téofo Otoni, Minas Gerais, Brasil.

2. Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

RESUMO

Nesse trabalho buscou-se elaborar um modelo para orientar gestores de programas em Marketing Social baseado na Lógica Dominada por Serviço-SDL, que postula que o valor não está no produto, e sim definido pelo beneficiário do serviço, pois é cocriado na integração de recursos de diferentes atores. Após pesquisa bibliográfica, elaborou-se modelo conceitual que foi testado empiricamente junto à amostra de estudantes dos cursos da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Uma vez efetuada a coleta de dados via aplicação de questionários, a análise dos dados, utilizando modelagem de equações estruturais, revelou que os traços de personalidade que influenciam a cocriação de valor são: abertura a experiências, amabilidade, introversão, necessidade de recursos materiais, necessidade de aprendizado e número de interações. Com base nestas informações é possível criar estratégias de programas sociais, diferenciadas pelo segmento alvo, que podem auxiliar os beneficiários a superar as barreiras à adoção do uso frequente de preservativo.

Palavras chave: Marketing Social, Lógica Dominada por Serviço e Modelo Hierárquico Geral.

ABSTRACT

In this work we sought to develop a model to guide Social Marketing program managers based on Service-Dominated Logic-SDL, which postulates that the value is not in the product, but defined by the beneficiary of the service, because it is co-created in the integration of resources from different actors. After bibliographic research, a conceptual model was elaborated and tested empirically with a sample of undergraduated students of the Federal University of the Vales do Jequitinhonha and Mucuri. Once collected via questionnaires, the data were analyzed using structural equation modeling. The findings revealed that the personality traits that influence value co-creation are: openness to experience, kindness, introversion, need for material resources, learning need and number of interactions. Based on this information, it is possible to create social program

strategies, differentiated by the target segment, that can help beneficiaries overcome barriers to the adoption of frequent condom use.

Keywords: Social Marketing, Service-Dominant Logic and General Hierarchical Model.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Hunt (2002), Marketing é a ciência comportamental das trocas, cujas bases teóricas incluem a economia, psicologia, sociologia, antropologia e a teoria da decisão. As trocas podem ocorrer em diversos ambientes, e seu estudo aprofundado gera algumas subdisciplinas: Marketing Digital, Marketing de Relacionamento, Marketing Esportivo, Marketing Social. No Marketing Social, as relações de troca não são monetárias, pois o que se tenta “vender” ao beneficiário é uma ideia, uma proposta de mudança de comportamento (ANDREASEN, 1994).

Para Kotler e Keller (2012) tudo que satisfaz uma necessidade ou desejo pode ser considerado “produto”, seja um bem tangível, intangível, serviço, experiência, evento, pessoa, lugar ou ideia. Então pode-se considerar a ideia da mudança de comportamento, ou a proposta de comportamento (PEATTIE; PEATTIE, 2003) como o “produto” trabalhado pelo Marketing Social. De certa forma, o produto do Marketing Social “pode ser considerado convergente com o conceito mercadológico contemporâneo de produto, que destaca o resultado ou solução obtida” (VEIGA, 2014, p.3).

A proposta de mudança de comportamento no Marketing Social é apoiada por conceitos e técnicas empregados no Marketing Comercial, adaptadas para o contexto social (ANDREASEN, 1994). Porém, autores como Peattie e Peattie (2003) e Gordon (2012) argumentam que quando princípios e práticas do marketing comercial são empregados em programas de marketing social, considerando-se de forma superficial as diferenças de contextos, o resultado pode levar à construção de um corpo teórico de marketing social que não reflete a realidade onde é aplicado.

No caso específico de programas que envolvem questões de saúde, como o sexo seguro, há uma invasão, em certa medida, da privacidade dos beneficiários, que se veem numa situação relacionada a um tema considerado constrangedor. Nessa área, aspectos emocionais, muitas vezes, são mais relevantes que aspectos cognitivos na tomada de

decisão de consumo das ofertas dos serviços de saúde e dos programas sociais (CALERO-GIMENO; GALLARZA-GRANIZO, 2015).

Em suma, os autores citados acima indicam que a lógica centrada em produto não seria totalmente apropriada para descrever o fenômeno da mudança social, nem para analisar o contexto em que as mudanças ocorrem. Uma alternativa para auxiliar a elaboração de um corpo teórico dedicado ao Marketing Social é a Lógica Dominada por Serviço - SDL, proposta por Lusch e Vargo (2006).

Na SDL o foco está na troca de serviço (definido como a aplicação de conhecimentos e habilidades em benefício de outro ou de si mesmo) entre atores, viabilizada pela integração de recursos de todos os atores envolvidos. Essa integração, por sua vez, é influenciada por fatores individuais e sociais. É na integração de recursos que ocorre a geração de benefícios e a cocriação de valor dentro do ecossistema de valor analisado (VARGO; LUSCH, 2004).

O objetivo desse trabalho é articular todos os fatores citados acima em uma proposta de modelo que facilite a visualização do panorama onde o fenômeno da adoção do sexo seguro ocorre. Espera-se assim criar uma orientação menos normativa e mais positiva, onde os próprios gestores elaborem os caminhos considerados mais convenientes para cada contexto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING SOCIAL

Segundo Kotler (1978), ao se comparar a maneira de administrar uma organização promotora de programas sociais com o de uma empresa, verificam-se diferenças no processo de implantação do marketing social, embora a informação seja o elemento-base e o planejamento seja o ponto de partida nas duas situações. Ainda de acordo com Kotler (1978, p. 15), o Marketing Social é definido como:

o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou a prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de ideias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo.

De acordo com outros autores, entretanto, a reação, ou mudança de comportamento após a aceitação da ideia, deve ter motivação interna, ou seja, a mudança precisa ser voluntária. Andreasen (1994, p. 110) define o Marketing Social nos seguintes termos:

a adaptação de tecnologias do marketing comercial aplicadas em programas planejados para influenciar o comportamento voluntário de um público-alvo para gerar melhorias no bem-estar pessoal, assim como no da sociedade da qual este público faz parte.

O Marketing Social exige a definição das satisfações (propostas de valor) que a organização espera oferecer em troca da reação desejada dos clientes (mudança de atitude e prática do comportamento desejado) que ela decidiu atender (WEBSTER, 1987).

A atitude em relação ao comportamento desejado é uma importante informação para o planejamento das estratégias nos programas sociais (SHETH; FRAZIER, 1982). A atitude pode ter como antecedentes fatores individuais e sociais, que influenciam no valor percebido (ou cocriado) pelo público-alvo (ou beneficiário) (MCCOLL-KENNEDY et al., 2012) dos programas sociais. Para o levantamento desses antecedentes, esse trabalho sugere a utilização do arcabouço teórico da Lógica Dominada por Serviço, que é apresentado no tópico a seguir.

2.2 LÓGICA DOMINADA POR SERVIÇO - SDL

A SDL representa uma proposta de mudança de paradigma, da atual predominante Lógica dominada pelo Produto para uma Lógica dominada pelo Serviço, em que o termo Serviço significa a aplicação de conhecimentos, habilidades e outros recursos em ações que beneficiam a outra parte e/ou a si próprio (LUSCH; VARGO, 2006).

Para organizar o corpo teórico e expressar os argumentos da SDL, Vargo e Lusch (2016) elaboraram as seguintes premissas fundamentais:

- (P1): serviço é a base fundamental da troca;
- (P2): trocas indiretas encobrem a base fundamental de troca;
- (P3): bens são mecanismos de distribuição de serviços;
- (P4): recursos operantes são as fontes fundamentais de benefício estratégico;
- (P5): todas as economias são economias de serviço;

- (P6): valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário;
- (P7): atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de propostas de valor;
- (P8): uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada para o beneficiário e relacional;
- (P9): todos os atores, sociais e econômicos são integradores de recursos;
- (P10): valor é unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário;
- (P11): a cocriação de valor é coordenada por meio de instituições geradas pelos atores e por lógicas institucionais.

Estas premissas fundamentais fornecem um quadro para reexaminar e possivelmente aumentar o conhecimento sobre o processo de troca e seu papel na sociedade (VARGO; LUSCH, 2016). Pode-se perceber que de acordo com as premissas P6, P7 e P10, apesar de diferentes atores proporem valor, este é determinado pelo beneficiário, o que traz implicações no modo como as empresas abordam o mercado e no modo como deveriam planejar seus programas e ações de Marketing. Os consumidores passam de recipientes passivos de mensagens e pesquisas a participantes ativos na criação de experiências (BARON et al., 2010).

Na SDL, o Marketing pode ser visto como um potencializador de criação de valor pela firma, com ênfase na compreensão do potencial para cocriação presente nas experiências vividas nos encontros de serviço (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Por isso, a prática do marketing precisa ir além da noção de valor transferido ao cliente durante a compra, para uma noção em que valor é criado conjuntamente com clientes (beneficiários) no contexto do uso.

O papel do marketing seria o de facilitar a integração de recursos e a cocriação de valor (BETTENCOURT; LUSCH; VARGO, 2014) fornecendo às empresas subsídios para que estas ofereçam serviços e experiências que auxiliem os clientes a utilizar seus recursos (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Ou seja, deve-se superar a visão tradicional fornecedor-consumidor, para uma abordagem sistêmica de redes de atores interagindo em um ecossistema de serviço.

No caso do Marketing Social, os conhecimentos e habilidades gerenciais (recursos operantes), aplicados aos recursos financeiros, estrutura e materiais para promoção e distribuição (recursos operados) gerariam o serviço e a cocriação de valor. Este estudo

sugere que a cocriação, entretanto, teria ainda a influência de traços de personalidade individuais e de variáveis situacionais, externas ao indivíduo, que funcionariam como estimuladores ou desestimuladores do comportamento desejado.

No caso da cocriação de valor dentro da SDL, estudos de autores como McColl-Kennedy et al. (2012), Brambilla e Damacena (2012), Yi e Gong (2013), Akaka et al. (2014) e Neghina et al. (2015) apontam como antecedentes do valor cocriado aspectos como a propensão a interações (ações recíprocas e coordenadas onde duas ou mais pessoas exercem efeito uma sobre as outras por meio da colaboração) e tipos de atividades executadas pelos beneficiários (realizações ou esforços intrínsecos no sentido de buscar e compartilhar recursos, engajando-se de forma mais aguerrida ao processo da qual participa). Uma forma sugerida para organizar os elementos citados acima de modo a operacionalizar estudo sobre a resposta atitudinal em relação ao uso frequente de preservativo (sexo seguro) é apresentada pelo Modelo Hierárquico Geral, tema do tópico a seguir.

2.3 O MODELO HIERÁRQUICO GERAL - GHM

Proposto por Mowen e Voss (2008), o GHM fornece uma estrutura na qual há distinção dos constructos não apenas por diferenças na definição, mas também por ordem de nível de abstração. O GHM possui uma hierarquia de respondentes, uma hierarquia de efeitos (resultados), um campo de estímulos ambientais e um campo representando o contexto situacional. Como no modelo 3M (MOWEN, 2000) a hierarquia de respondentes contém quatro níveis de disposições duradouras (traços de personalidade) que são distintas com base no nível de abstração.

A hierarquia de efeitos resulta da interação de três conjuntos de constructos: (i) respondentes (traços dos indivíduos cujo comportamento se deseja medir); (ii) contexto situacional (instituições vigentes); e (iii) estímulos do ambiente (intervenção de outros atores). Em suma, o GHM toma a interação entre estímulo, respondente e situação para entender os fatores influentes no comportamento (MOWEN; VOSS, 2008).

Com a definição do modelo e seus componentes, a próxima etapa consiste na aplicação empírica para a validação. No capítulo a seguir, sobre os procedimentos metodológicos, descrevem-se os métodos utilizados para o levantamento das informações necessários para o preenchimento das variáveis situacionais e dos traços

que influenciam a resposta atitudinal em relação ao uso do preservativo. Após esse levantamento, são sugeridos os estímulos para que a integração de recursos gere um serviço que traga os benefícios desejados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo pode ser caracterizado como de natureza exploratória e descritiva (LAKATOS; MARCONI, 1991), porque, pelo uso de técnicas qualitativas e quantitativas, busca analisar os antecedentes que levam os jovens a atribuir maior ou menor valor ao uso frequente de preservativo.

Para tanto a pesquisa está dividida em uma parte exploratória e uma parte descritiva. Sinteticamente, a parte exploratória buscou identificar, por meio de questionários, variáveis presentes no processo de decisão dos entrevistados quando em situação onde o uso de preservativo é necessário. A parte descritiva, por sua vez, incluiu a formulação prévia de hipóteses, elaboração dos questionários, coleta de dados, análises confirmatórias e verificação dos índices de ajustamento (MALHOTRA, 2001).

Na parte exploratória foram aplicados questionários semiestruturados junto a uma amostra selecionada por conveniência, de alunos dos cursos noturnos da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, no Campus do Mucuri na cidade de Teófilo Otoni-MG. Os questionários foram enviados por e-mail, no período de 15 de outubro a 15 de novembro de 2016 e houve retorno de 20 respostas, todas consideradas válidas.

As respostas foram submetidas à análise de conteúdo (BARDIN, 1977), e os resultados preencheram o campo das variáveis situacionais do modelo, assim como geraram subsídios para a elaboração da escala para mensuração da resposta atitudinal em relação ao uso do preservativo. Uma vez completadas as escalas de mensuração, iniciou-se a parte descritiva.

A parte descritiva iniciou com a elaboração do questionário com perguntas fechadas e escalas de Likert de cinco pontos, com perguntas originadas nas escalas de mensuração dos traços de personalidade. Os questionários foram aplicados a amostra por conveniência da mesma população da etapa anterior, no período de 15 a 23 de março de 2017, com a obtenção de 308 questionários válidos. Os dados da parte descritiva foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais, que

permite avaliar a procedência estatística, a magnitude e a direção dos diversos caminhos causais de modelos (KLINE, 2011).

Neste trabalho, foram adotados os seguintes índices para análise de adequação do modelo: χ^2 (qui-quadrado), χ^2/DF (qui-quadrado/graus de liberdade), CFI (*Comparative Fitness Index*) e RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*). Estes índices estão entre os mais utilizados nos estudos utilizando Modelagem de Equações Estruturais (HAIR JUNIOR et al., 2005; MCDONALD; HO, 2002), e são calculados nos softwares Amos 5® e SPSS® versão 18.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PARTE EXPLORATÓRIA

As respostas dos estudantes foram categorizadas, e em cada categoria de análise foram inseridas as unidades de registro pertinentes (BARDIN, 1977). A análise revela que na categoria 'benefícios esperados do uso do preservativo', as unidades de registro levantadas são: proteção individual e controle sobre a disseminação de doenças sexualmente transmissíveis (segurança sexual) e prevenção de gravidez indesejada. As respostas se alinham com as encontradas em outros estudos (GALLO, 2011; GIACOMOZZI et al., 2012; MATOS, 2008).

Na categoria 'atuação de outros atores', as unidades de registro fazem menção à atuação dos pais, professores, médicos, escolas e mídia. Um entrevistado inclusive forneceu a seguinte resposta: "Educação (efetiva, séria, bem planejada para esse tipo de prevenção) tanto por parte das escolas, universidades, unidades de saúde, quanto por parte dos pais. Acesso a preservativos em lugares públicos (distribuição)".

Pelas respostas obtidas, percebe-se que os entrevistados consideram importante a participação de diferentes atores, com ações coordenadas e entendimento mútuo (MAGLIO; SPOHRER, 2008), e a disponibilização de recursos para todos os atores, para que o valor cocriado atribuído aos benefícios do uso do preservativo seja maior.

Quando indagados sobre os fatores que levam ao sexo inseguro (sem preservativo), as respostas apontaram aspectos individuais e sociais, gerando também duas categorias de análise: 'fatores individuais' e 'fatores sociais'. Na categoria 'fatores

individuais', as unidades de registro são compostas pela confiança no parceiro único, pela busca de maior prazer sexual com o contato direto e pela falta de amor próprio.

Na categoria 'fatores sociais', as unidades de registro referem-se a problemas familiares e à imprevisibilidade das oportunidades de relação sexual em festas, e a influência do consumo de bebida alcoólica e drogas. Dois entrevistados sugeriram que a falta de prazer devido ao uso seria um discurso reproduzido por grande número de pessoas, tornando-se um *habitus* (BORDIEU, 1989), responsável pelo preconceito contra o uso de preservativo. A imprevisibilidade também foi citada em trabalho de Martins et al. (2006).

Em suma, pode-se verificar que as variáveis situacionais mais relevantes são as que representam as barreiras ao uso, pois os fatores sociais mais relevantes apontam todos na direção do preservativo como símbolo de redução de prazer e inconveniência. Outros fatores são a aceitação generalizada da confiança no parceiro único e a valorização do aproveitamento da oportunidade do sexo casual. Uma vez determinados as variáveis situacionais do modelo, iniciou-se o estudo da parte descritiva.

4.2 PARTE DESCRITIVA

Após tabulação dos dados em planilha do software SPSS®, foram extraídas as tabelas de frequência dos dados socioeconômicos dos respondentes. Com relação ao curso, 118 questionários foram respondidos em turmas do curso de Administração, 50 em turmas do curso de Ciências Contábeis, 44 em turmas do curso de Ciências Econômicas, 51 em turmas do curso de Serviço Social e 40 em turmas do curso de Licenciatura em Matemática.

Com relação ao gênero, 63,4% dos respondentes se declararam do sexo feminino, e 36,6% do masculino. Com relação à faixa etária, 94,4% dos respondentes estão na faixa de 18 a 35 anos, não havendo respondentes com menos de 18 anos, apenas 4,6% na faixa entre 36 a 50 anos, e 1% acima de 50 anos (3 casos).

Dos respondentes que declararam o estado civil, 82,5% são solteiros, 10,2% são casados e 1% divorciado. Com relação à renda, 53,1% declaram renda até 1 salário mínimo-SM, 29,4% renda entre 1 a 3 SM, e 9,9% renda acima de 3 SM. Percebe-se que, com relação à faixa etária e estado civil, a amostra é praticamente homogênea. Tal

resultado era esperado, uma vez que a pesquisa foi aplicada em estudantes universitários.

Na verificação da presença de *outliers* univariados e multivariados, detectou-se pelo método da distância de Mahalanobis que 14 casos podem ser considerados *outliers* multivariados, e por isso foram descartados. Os 294 casos remanescentes foram, então, submetidos à análise de unidimensionalidade e confiabilidade das escalas.

A unidimensionalidade foi testada por meio da análise fatorial exploratória (método de componentes principais, rotação varimax), onde a escala do constructo autoeficácia apresentou valor do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) menor que 0,6 e percentual de variância explicada pelo fator menor que 60%, e por isso foi excluída do modelo. Os valores mínimos para KMO e variância explicada foram definidos por Hair Jr et al. (2005).

Já no teste da confiabilidade de escala empregou-se o teste alpha de Cronbach. Segundo Hair et al. (2005), valores de *alpha* acima de 0,6 são aceitáveis, valor superado por todos os constructos. Continuando a depuração do modelo, efetuou-se o teste de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade composta.

Com relação à validade convergente, os constructos organização (o), necessidade de recursos corporais (nrc), orientação para tarefa (ot) e nível de atividades (nat) apresentaram $AVE < 0,45$, por isso foram excluídos do modelo. Tais valores de AVE indicam que os itens das escalas desses constructos precisam de refinamento. Os constructos introversão e necessidade de recursos materiais apresentaram resultados muito próximos ao mínimo exigido de 0,45 (0,445 e 0,448 respectivamente), por isso foram mantidos no modelo.

Os índices de ajuste do modelo estrutural reduzido foram: $\chi^2=968,277$, $df= 585$, $p < 0,01$, $\chi^2/df= 1,655$, CFI= 0,91, RMSEA= 0,048, para parâmetros estimados por máxima verossimilhança. Os resultados mostram que o modelo apresenta ajuste satisfatório. Verificou-se também que o constructo resposta atitudinal teve R^2 de 29%.

Os constructos dos traços situacionais, por sua vez, apresentaram baixos valores de R^2 . O traço motivação para saúde teve 10% de sua variância explicada, ao passo que número de interações teve 13%. Esses valores baixos indicam outros constructos, que não foram incluídos no modelo, precisam ser inseridos para aumentar o percentual da variância explicada desses constructos. Já o traço composto necessidade de aprendizado apresentou R^2 de 52%. O alto valor de R^2 do traço necessidade de aprendizado era esperado, pois em estudos anteriores de Mowen (2000), foi provado

que esse traço composto possuía mais de 25% de sua variância explicada por pelo menos dois traços elementares.

Os fatores que contribuíram para a obtenção do R² de cada constructo são mostrados na tabela 1 a seguir, que ilustra as estimativas de efeitos entre os constructos no modelo proposto, assim como a significância da regressão.

Tabela 1. Estimativas de efeitos entre constructos.

Constructo	Variância explicada	Antecedentes significativos	Coefficiente padronizado	p
na	52%	ae	0,606	***
		am	0,186	***
		ne	0,122	0,061
ms	10%	na	0,343	0,003
ni	13%	ae	-0,218	0,077
		am	0,146	0,095
		nrm	0,242	0,003
		na	0,345	0,005
ra	29%	am	-0,145	0,075
		i	0,133	0,085
		ni	0,501	***

Notas: na=necessidade de aprendizado; ms=motivação para saúde; ni=número de interações; ra=resposta atitudinal; ae=abertura a experiência; am=amabilidade; ne=necessidade de excitação; i=introversão; nrm=necessidade de recursos materiais. (***) p<0,01; (**) p<0,05; (*) p<0,1; NS= não significativo.

Iniciando a análise pelo traço composto necessidade de aprendizado (na), verifica-se que ele possui como antecedentes significantes na regressão os traços elementares abertura a experiência (coef. padr.=0,606, p<0,01), amabilidade (coef. padr.=0,186, p<0,01) e necessidade de excitação (coef. padr.=0,122, p<0,1). Com relação aos traços situacionais, o traço motivação para saúde (ms) apresentou como antecedente o traço composto necessidade de aprendizado (coef. padr.=0,343, p<0,01).

O traço situacional sugerido no estudo, número de interações (ni), teve como antecedentes significativos os traços elementares abertura a experiência (coef. padr.=0,218, p<0,1), amabilidade (coef. padr.=0,146, p<0,1) e necessidade de recursos materiais (coef. padr.=0,242, p<0,01), além do traço composto necessidade de aprendizado (coef. padr.=0,345, p<0,01). Esses resultados mostram que pessoas com menor propensão a novas experiências, amáveis, que buscam recursos materiais e aprendizado, são as que têm maior probabilidade de realizar ações voltadas para ajuda mútua e, assim, cocriar um valor maior.

Analisando os antecedentes do traço superficial sugerido no estudo, percebe-se que a resposta atitudinal em relação ao uso frequente do preservativo (ra) é explicada pelos traços elementares amabilidade (coef. padr.= $-0,145$, $p<0,1$) e introversão (coef. padr.= $0,133$, $p<0,1$), e em sua maior parte pelo traço situacional número de interações (coef. padr.= $0,501$, $p<0,01$). Percebe-se pelos resultados que pessoas menos amáveis, introvertidas e que realizam ações voltadas para ajuda mútua tendem a apresentar atitude positiva em relação ao sexo seguro.

Os resultados obtidos nas duas partes são expostos no modelo conceitual da figura 1 a seguir. Nela é possível perceber as relações entre o contexto situacional (barreiras ao uso), os estímulos (estratégias) e características dos traços de personalidade dos respondentes (beneficiários), que se juntam no momento da integração de recursos, que por sua vez gera um serviço, que permite a cocriação de um valor que pode alterar a resposta atitudinal dos beneficiários em relação ao uso frequente de preservativo.

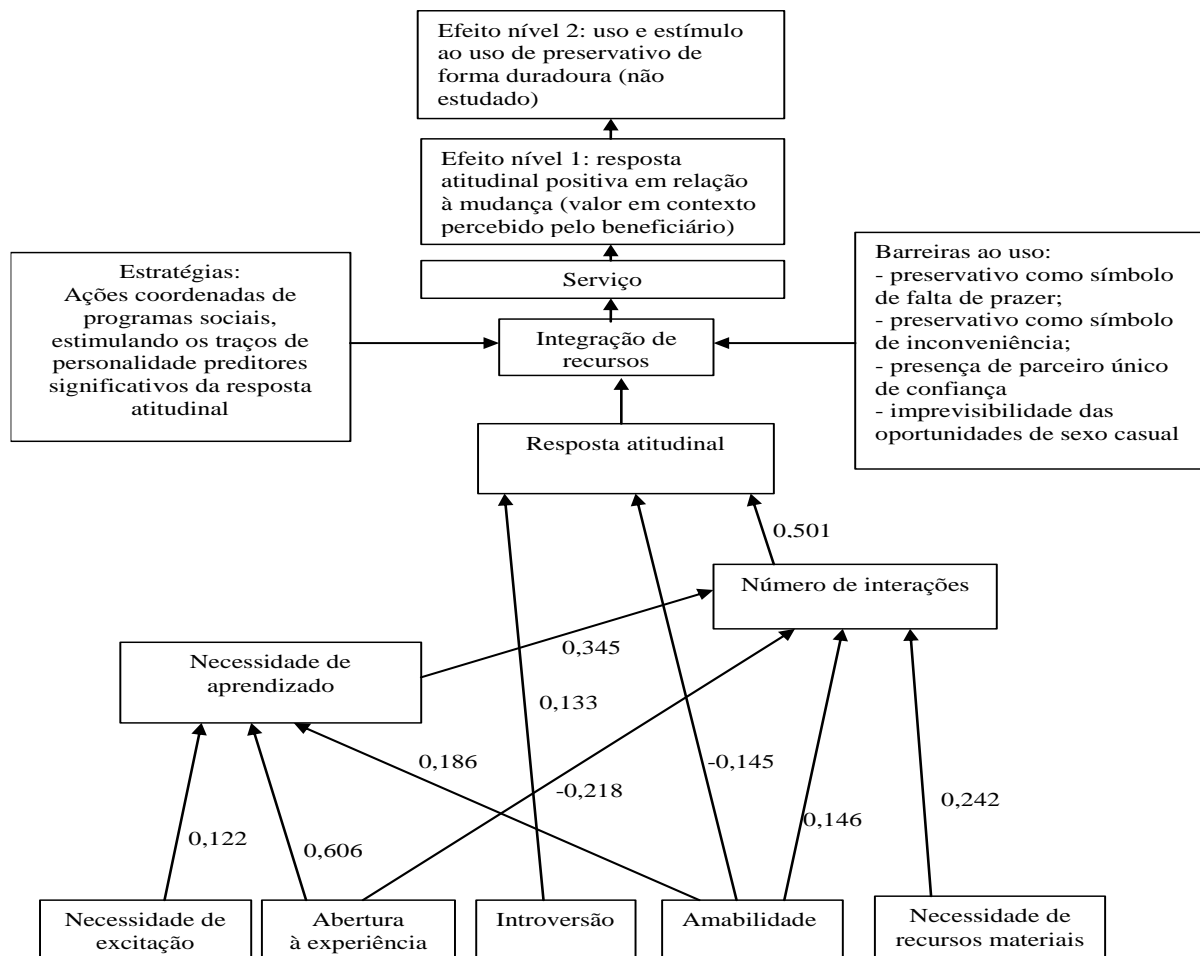


Figura 1. Modelo conceitual preenchido com os resultados empíricos.

A partir do modelo acima, tem-se um panorama dos elementos que, de acordo com as premissas da SDL, influenciam a resposta atitudinal positiva em relação ao sexo seguro para a amostra de alunos estudada. Com as informações advindas do modelo, pode-se elaborar estratégias para que diferentes segmentos de beneficiários consigam integrar seu recursos de forma a viabilizar um serviço que consiga superar as barreiras ao uso frequente do preservativo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi elaborar e testar empiricamente um modelo de apoio à gestão de programas de Marketing Social voltados para a adoção do sexo seguro, baseado nas premissas da Lógica Dominada por Serviço (LUSCH; VARGO, 2014). Para fazer a ligação entre as premissas abstratas e o fenômeno concreto que ocorre no mundo real, empregou-se o Modelo Hierárquico Geral, de Mowen e Voss (2008).

Após aplicação empírica em alunos da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri na cidade de Teófilo Otoni-MG, o modelo indicou as barreiras ao uso frequente do preservativo, os traços de personalidade que influenciam a atitude em relação ao uso do preservativo, os recursos que precisam ser disponibilizados aos atores beneficiários e estratégias para que a integração de recursos resulte em um serviço que gere um valor cocriado suficiente para superar as barreiras ao uso.

Espera-se dessa forma contribuir para o aumento do conhecimento sobre a aplicabilidade da Lógica Dominada por Serviço em fenômenos do Marketing Social, e também para a construção de um arcabouço teórico para o Marketing Social que contemple as particularidades do contexto onde os programas são aplicados.

Com relação às limitações do estudo, a primeira delas refere-se ao tipo de amostragem por conveniência, que não permite inferência do resultado para a população. Os resultados ficam circunscritos ao grupo de alunos pesquisados. Além disso, o uso de questionários auto-preenchidos dá margem a vieses causados pelo efeito da desejabilidade social, sem contar o desânimo e indisposições causados nos respondentes devido ao grande número de questões.

Como sugestão para continuidade de estudos no tema indica-se pesquisa com os outros atores que participam do ecossistema de serviço: pais, professores, médicos e

profissionais de saúde, indústria farmacêutica. Do ponto de vista da SDL, qual a proposta de valor ofertada por cada um deles? Quais recursos eles possuem para participar na integração com outros atores? Qual a percepção de cada um deles do valor cocriado pela adoção do sexo seguro pelos jovens?

Outra sugestão de estudo envolve as formas adotadas pelo Poder Público para tentar orientar as ações dos atores na direção da maximização do valor cocriado. Seriam perguntas de pesquisa: quais ações o Governo está realizando para oferecer mais recursos e organizá-los de forma a obter uma integração de recursos mais efetiva? Em que informações ou dados ele está baseando essas ações?

6. REFERÊNCIAS

AKAKA, M.A.; et al. The role of symbols in value cocreation. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 311–326, 2014.

ANDREASEN, A.R. Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 21, n. 1, p. 3–13, 2002.

ANDREASEN, A.R. Social Marketing: Its definition and Domain. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 13, n. 01, 1994.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARON, S.; et al. Service-dominant logic: marketing research implications and opportunities. **Journal of Consumer Behavior**, v. 9, n. 3, p. 253–264, 2010.

BETTENCOURT, L.A.; LUSCH, R.F.; VARGO, S.L. A service lens on value creation: marketing's role in achieving strategic advantage. **California Management Review**, v. 57, n. 1, p. 44–66, 2014.

BHALLA, G. **Collaboration and Co-creation: new platforms for Marketing and Innovation**. New York: Springer, 2011.

BORDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 1989. (Memória e Sociedade).

BRAMBILLA, F.R.; DAMACENA, C. Estudo etnometodológico da cocriação de valor no ensino superior privado de administração com base na lógica dominante do serviço em marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 3, p. 124–153, 2012.

BRODIE, R.J.; SAREN, M.; PELS, J. Theorizing about the service dominant logic: The bridging role of middle range theory. **Marketing Theory**, v. 11, n. 1, p. 75–91, 2011.

CALERO-GIMENO, R.; GALLARZA-GRANIZO, M.G. Aplicabilidad del Service-Dominant Logic al ámbito sanitario: caracterizando el servicio para la co-creación de valor. **Rev. Gerenc. Polít. Salud**, v. 14, n. 29, p. 179–192, 2015.

DONOVAN, R.; HENLEY, N. **Principles and practice of social marketing**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GALLO, J.H.S. Gravidez na adolescência: a idade materna, consequências e repercussões. **Revista Bioética**, v. 19, n. 1, p. 179–195, 2011.

GELUDA, K.; et al. Quando um não quer, dois não brigam: um estudo sobre o não uso constante de preservativo masculino por adolescentes do Município do Rio de Janeiro, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 22, n. 8, p. 1671–1680, 2006.

GIACOMOZZI, A.I.; et al. Levantamento sobre Uso de Álcool e Outras Drogas e Vulnerabilidades Relacionadas de Estudantes de Escolas Públicas Participantes do Programa Saúde do Escolar/Saúde e Prevenção nas Escolas no município de Florianópolis. **Saúde e Sociedade**, v. 21, n. 3, p. 612–622, 2012.

GORDON, R. Re-thinking and re-tooling the social marketing mix. **Australasian Marketing Journal**, v. 20, n. 2, p. 122–126, 2012.

HAIR JUNIOR, J.F.; et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUNT, S. **Foundations of Marketing Theory: toward a general theory of marketing**. New York: M. E. Sharpe, 2002.

KLINE, R.B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed. New York: The Guilford Press, 2011.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Pearson, 2012.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LUCA, N.R.; HIBBERT, S.; MCDONALD, R. **Towards a service dominant approach to social marketing**. *Marketing Theory*, p. 1–25, 2015.

LUSCH, R.F.; VARGO, S.L. **Service Dominant Logic: premisses, perspectives, possibilities**. 1. ed. New York: Cambridge University Press, 2014.

LUSCH, R.F.; VARGO, S.L. **The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions**. [S.l.]: M.E. Sharpe, 2006.

MAGLIO, P.P.; SPOHRER, J. Fundamentals of service science. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, p. 18–20, 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, L.B.M.; et al. Fatores associados ao uso de preservativo masculino e ao conhecimento sobre DST/ AIDS em adolescentes de escolas públicas e privadas do Município de São Paulo, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 22, n. 2, p. 315–323, 2006.

MCCOLL-KENNEDY, J.R.; et al. Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 4, p. 370–389, 2012.

MCDONALD, R.P.; HO, M.R. Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses. **Psychological Methods**, v. 7, n. 1, p. 64–82, 2002.

MOWEN, J.C. The 3M model of motivation and personality: theory and empirical applications to consumer behavior. New York: Springer Science+Business Media, 2000.
MOWEN, J. C.; VOSS, K. E. On Building Better Construct Measures: Implications of a General Hierarchical Model. **Psychology & Marketing**, 00053, v. 25, n. 6, p. 485–505, 2008.

NEGHINA, C.; et al. Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents. **Marketing Theory**, v. 15, n. 2, p. 221–242, 2015.

PAYNE, A.F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 83–96, 2008.

PEATTIE, S.; PEATTIE, K. Ready to fly solo? Reducing social marketing's dependence on commercial marketing theory. **Marketing Theory**, v. 3, n. 3, p. 365–385, 2003.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy Marketing Science**, 00054, v. 44, p. 5–23, 2016.

VEIGA, R.T. **Fundamentos da Lógica Dominada pelo Serviço**. [S.l.]: Belo Horizonte: UFMG. , mimeo 2014.

WEBSTER, F.E. **Aspectos sociais do marketing**. São Paulo: Atlas, 1987.

YI, Y.; GONG, T. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 1279–1284, 2013.

Capítulo 19

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DOS SETORES DE ALIMENTOS, QUÍMICOS E RAÇÕES EM TRÊS MUNICÍPIOS DO CENTRO-OESTE DE MINAS GERAIS

Vinicius Aparecido Gomes Soares¹, Sebastião Daniel Guarino de Oliveira¹, Suelen
Aparecida Duarte Silva¹, Maria Helena Silva Rabelo¹ e Eliezer Carneiro de
Oliveira¹

1. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF), Luz, Minas Gerais, Brasil.

RESUMO

Este estudo visou identificar as formas predominantes de Recrutamento e Seleção (R&S) em seis indústrias do setor de alimentos, químicos e rações de três municípios do Centro-Oeste de Minas Gerais, em 2016, para verificar se estas formas permitem às empresas contratar pessoas capacitadas. A metodologia adotada compreendeu uma pesquisa qualitativa, de caráter descritiva, específica a um estudo de caso múltiplo, onde foi realizada uma entrevista com seis gestores das empresas estudadas, responsáveis pela execução dos processos de R&S. Após o tratamento dos dados, verificou-se que as empresas utilizaram o recrutamento interno, externo e misto, sendo o recrutamento interno a modalidade mais frequente entre elas; o recrutamento externo consistiu na checagem de referências, análise curricular e exames médicos; as fontes predominantes de recrutamento são currículos, indicações de *stakeholders*, divulgação em universidades e no SINE; as técnicas utilizadas de Seleção de Pessoas foram análise curricular, entrevistas e checagem de referências; as empresas utilizaram a indicação de pessoas como fonte de R&S, considerada a mais assertiva. Portanto, as fontes utilizadas nos processos de R&S proporcionaram a contratação de profissionais capacitados nas empresas.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção, Fontes.

ABSTRACT

This study aimed to identify the predominant Recruitment and Selection forms used by six industries from the sectors of food, chemistry and animal feed products in three municipalities from the Midwest region of Minas Gerais, in 2016, in order to verify whether these forms allows the companies to hire qualified people, identify what are the advantages and disadvantages of these forms, and verify which criteria are used in the Selection process. The methodology consists of a qualitative, descriptive research, specific to a multiple case study, in which an interview was conducted to six managers of the studied companies, responsible for implementing the recruitment and selection

processes. With the data analyzed, came the following results: the six studied companies used the internal, external and joint recruitment methods, with the internal recruitment being the most frequent modality among them; the external recruitment was also used and its selection process consists of reference checking, curricular analysis and medical examinations; the predominant recruitment sources are curricula, recommendations of stakeholders, advertisements at universities and at the National Employment System (SINE, in Portuguese); the most used Selection sources are evaluation of resumes, interviews and reference checking; no disadvantage on the use of the recruitment and selection sources was stated by the managers; all the companies used the recommendation of stakeholders as a source of Recruitment and Selection and considered it the most assertive. Therefore, the sources used in the Recruitment and Selection processes in the participating companies provided the hiring of qualified professionals.

Keywords: People Management, Recruitment and Selection, Sources.

1. INTRODUÇÃO

Para agregar pessoas com as competências necessárias à organização e diminuir os riscos de erros, são realizados processos de Recrutamento e Seleção (R&S). Se antes esses processos eram demorados e dispendiosos, hoje o avanço da tecnologia fornece ferramentas como redes sociais, bancos de dados e sites de currículos *online*, que facilitam os processos de R&S, proporcionando uma redução de custo e de tempo.

Apesar dos benefícios, tais ferramentas também possuem limitações, pois nenhuma delas é isoladamente perfeita nem supera a capacidade do cérebro humano. Por serem recursos recentes, bem como pela necessidade de treinamento de gestores, sua utilização ainda não foi adotada por determinadas organizações brasileiras.

Tanto o recrutamento quanto a seleção de pessoas são processos importantes, que se realizados sem o devido preparo, podem acarretar custos além dos previstos para o processo e aumentar a rotatividade na empresa.

Segundo Gil (2011, p. 93), o recrutamento "(...) consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização".

Cardeira (2011) compartilha dessa ideia ao afirmar que o recrutamento é uma forma de atrair candidatos, mas ressalta que devem ser selecionados os que apresentem probabilidades de obter melhor desempenho e permanecer por mais tempo na empresa.

Nesse aspecto, tem-se as fontes de recrutamento, que, conforme Marras (2009, p. 71), “são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa”.

As fontes de recrutamento podem ser utilizadas para atrair candidatos à empresa. Dentre elas, foram selecionadas as treze mais utilizadas, conforme Marras (2009) e Gil (2011): funcionários da própria empresa, banco de dados interno, indicações, cartazes, entidades, escolas e universidades, outras empresas, consultorias de *outplacement* e *replacement*, agências de emprego, mídia, consultorias, *headhunters* e internet.

Cada fonte de recrutamento atende a um público específico e possui vantagens e limitações. Portanto, cabe ao recrutador analisar o perfil do candidato desejado e verificar, dentre as fontes mais utilizadas, qual pode trazer melhor retorno ao processo de recrutamento. Todavia, para facilitar esse processo, o recrutador recorre aos tipos de recrutamento.

Segundo Chiavenato (2009), existem três tipos de recrutamento, que são: o interno, o externo e o misto. Do ponto de vista de sua aplicação, o autor acrescenta que: “O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras” (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

Gil (2011) afirma que este é um bom meio de recrutamento, uma vez que já se conhece os indivíduos e eles já conhecem a empresa. Também é um procedimento econômico e mostra que a empresa tem interesse em promover seus empregados.

Para Chiavenato (2009), o recrutamento interno é baseado nos dados e informações relacionados aos outros subsistemas da organização, conforme mostra a Figura 1.

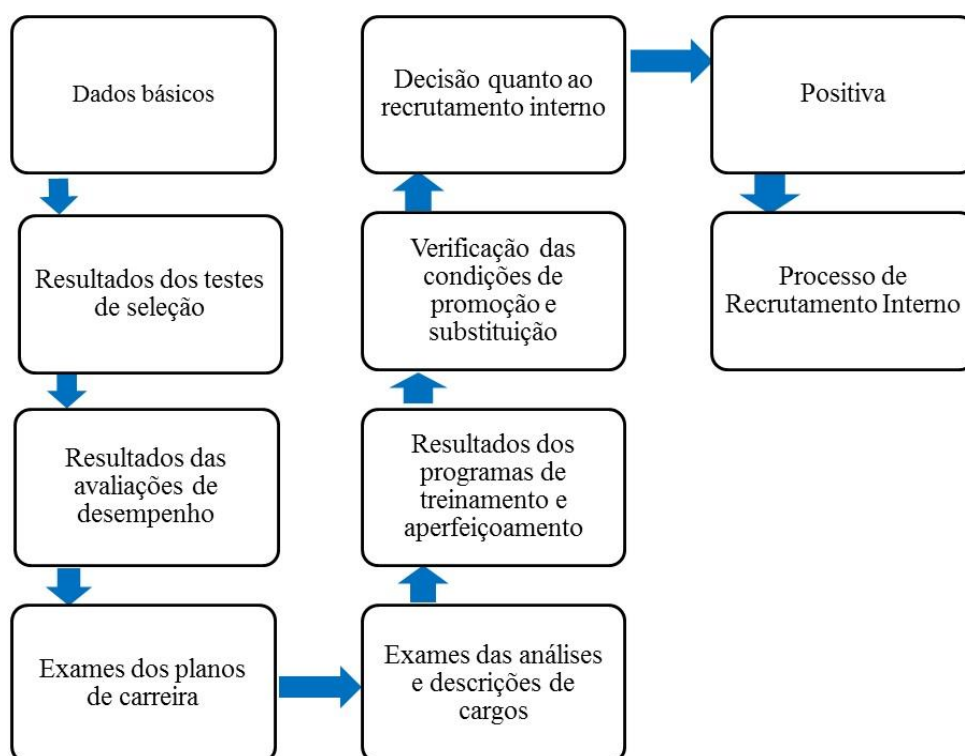


Figura 1. Dados básicos para o recrutamento interno.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 162).

Dentre as vantagens do recrutamento interno, Lacombe (2010) cita a motivação dos empregados, o baixo custo de admissão e o melhor aproveitamento de treinamento do pessoal.

Chiavenato (2009) acrescenta que outra vantagem é o desenvolvimento de uma competição sadia entre o pessoal, uma vez que as vagas são oferecidas aos candidatos que demonstrarem condições de recebê-las.

Apesar das vantagens, quando a empresa opta pelo recrutamento interno podem surgir duas situações: (1) quando o colaborador é promovido para a vaga em questão, seu cargo anterior pode ficar vago; e (2) o quadro de colaboradores pode não apresentar as habilidades e atitudes necessárias para ocupar a vaga disponível. Nesses casos, uma alternativa é realizar o recrutamento externo.

Conforme Chiavenato (2009, p. 163), “O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos”.

Segundo Marras (2009), o processo de recrutamento externo inicia-se a partir da análise da variável tempo e da variável custo, o que permitirá ao gestor de Recrutamento

e Seleção (R&S) definir as melhores fontes a serem utilizadas na pesquisa de candidatos. Quando uma área da empresa solicita a contratação de candidato para o preenchimento de uma vaga, essa solicitação contém uma exigência temporal que é determinada pela variável tempo. Partindo desse mesmo parâmetro temporal, a variável tempo permite identificar a fonte de recrutamento mais adequada para a situação.

Marras (2009) explica que algumas requisições possuem caráter urgente, como quando o empregado pede demissão sem aviso prévio, interrompendo seu trabalho. Existem requisições sem limites de tempo, nas quais o atual ocupante do cargo se disponibiliza a continuar na empresa até que seu substituto seja selecionado. Por fim, existem requisições que demandam mais tempo do que outras para serem respondidas.

Quanto às requisições sem limite de tempo, Marras (2009) sugere que o recrutador comece pelas fontes que embora demandem maior tempo para ter resposta, têm custo zero, tais como cartazes, banco de dados e indicações.

No caso das requisições de caráter urgente, Marras (2009) afirma que o recrutador deve contratar uma consultoria ou um *headhunter*, fontes que possuem um custo significativo, mas trazem resultados garantidos em prazo muito curto.

Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento externo oferece vantagens, dentre elas a atração de candidatos com ideias novas e melhor qualificação que a dos colaboradores internos, a renovação e o enriquecimento dos recursos humanos e o aproveitamento dos investimentos feitos em treinamento e desenvolvimento de pessoal pelas empresas.

Apesar de apresentar vantagens, o recrutamento externo também apresenta limitações. De acordo com Araújo e Garcia (2009) e Chiavenato (2009), esta modalidade de recrutamento é a mais dispendiosa e envolve diversos gastos, como honorários de agências de recrutamento e material de escritório. Chiavenato (2009) acrescenta que o monopólio de recrutamento externo pode gerar frustração nos colaboradores internos.

Diante das vantagens e limitações dos recrutamentos interno e externo, Chiavenato (2009) sugere que uma solução eclética seria o recrutamento misto, que aborda tanto fontes internas quanto externas de recrutamento.

Para Araújo e Garcia (2009), o recrutamento misto consiste na realização do recrutamento interno e do recrutamento externo pela empresa, que irá usufruir das vantagens de cada recrutamento. Os autores apontam três possibilidades de desenvolvimento do recrutamento misto, conforme disposto no Quadro 1.

Quadro 1. Possibilidades de Execução do Recrutamento Misto.

POSSIBILIDADES DE EXECUÇÃO DO RECRUTAMENTO MISTO			
ESTÁGIOS	A	B	C
1	Começa pelo Recrutamento Externo	Começa pelo Recrutamento Interno	Começa pelos Recrutamentos Externo e Interno
2	Passa pelo Recrutamento Interno	Passa pelo Recrutamento Externo	
3	Chega à Seleção	Chega à Seleção	Chega à Seleção
Objetivo	Recrutar pessoal já qualificado em um curto prazo.	Oferecer oportunidade de crescimento aos colaboradores internos.	Poupar tempo, manter os colaboradores motivados e se abrir para o mercado.

Fonte: Adaptado de Araújo e Garcia (2009, p. 34); Chiavenato (2009, p. 168)

O Recrutamento divide-se em Interno, Externo e Misto. Chiavenato (2010) afirma que o Recrutamento Interno atua sobre os candidatos que trabalham na organização, visando promovê-los ou transferi-los para atividades mais motivadoras. Já o Recrutamento Externo, é o processo que visa preencher as vagas disponíveis na empresa com profissionais vindos de fora dela. Por sua vez, o Recrutamento Misto é o processo que envolve o preenchimento de vagas na organização com candidatos vindos de dentro e de fora da organização.

Com a realização do recrutamento, segue-se a seleção de pessoas.

De acordo com Lacombe (2010, p. 79), “A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

Chiavenato (2009) acrescenta que a seleção vem depois do recrutamento. O recrutamento é um processo convidativo, que chama a atenção e convida os candidatos a trabalharem na organização. Já a seleção é um processo restritivo, pois escolhe, filtra e seleciona os candidatos.

Lacombe (2010) reitera que a seleção termina com a contratação definitiva do candidato, após o período de experiência. Todavia, para selecionar os candidatos, adotam-se as técnicas de seleção.

De acordo com Gil (2011, p. 98), “esses procedimentos – os métodos de seleção – permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado”.

Portanto, a escolha das técnicas de seleção constitui parte igualmente relevante do processo de seleção de pessoas, podendo subsidiar o selecionador com informações que permitirão identificar o candidato mais adequado à vaga.

Dentre as técnicas disponíveis, as mais utilizadas, conforme Chiavenato (2009) e Gil (2011) são: análise dos currículos, testes escritos, práticos, psicológicos e a entrevista.

A respeito da entrevista, Gil (2011) afirma que ela pode ser considerada o instrumento mais adequado para obter dados em profundidade, podendo ser utilizada de forma única ou complementar a outros procedimentos. Quanto às limitações, o autor aponta que a entrevista demanda muito tempo para aplicação, é cara do ponto de vista financeiro e é afetada pela subjetividade do entrevistador.

Uma vez identificadas as informações sobre os cargos a serem ocupados e após o recrutamento dos candidatos, é necessário escolher o candidato que melhor atenda a demanda da organização. Para isto, é escolhida a técnica de seleção. As mais utilizadas, conforme Chiavenato (2009) e Gil (2011) são: análise dos currículos, testes escritos, práticos, psicológicos e a entrevista. De acordo com o cargo e a finalidade da seleção, o selecionador escolherá uma dentre as cinco técnicas apresentadas.

Dado o exposto, este trabalho teve como objetivo geral identificar as formas predominantes de Recrutamento e Seleção nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações, nas cidades de Abaeté, Dolores do Indaiá e Luz, no estado de Minas Gerais, no ano 2016, para verificar se estas formas proporcionam a agregação de pessoas com as competências necessárias às empresas estudadas. Os objetivos específicos compreendem: descrever as vantagens e desvantagens da escolha das técnicas de Recrutamento e Seleção utilizadas pelas empresas; verificar os critérios de avaliação utilizados por essas empresas durante o processo de seleção de pessoas, fazendo uma comparação com os critérios sugeridos por Chiavenato (2009) e Gil (2011), e por fim, analisar se as formas de Recrutamento e Seleção utilizadas pelas empresas possibilitam a contratação de profissionais qualificados, com o propósito de responder à seguinte questão de investigação: quais são as formas de Recrutamento e Seleção predominantes em empresas dos setores de alimentos, químicos e rações?

Este estudo está estruturado em seis partes: a parte 1, que trata desta Introdução; a parte 2 compreende os Materiais e Métodos, que engloba tanto a base conceitual, quanto a apresentação da classificação e dos métodos de pesquisa; a parte 3 trata dos Resultados e Discussão, onde são apresentados os resultados e feitas as discussões pertinentes; a parte 4 trata das Conclusões, finalizando com a lista de referências bibliográficas na parte 5.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa trata de um estudo de caso múltiplo sobre Recrutamento e Seleção em empresas dos setores de alimentos, químicos e rações, localizadas nas cidades de Abaeté, Dolores do Indaiá e Luz, Estado de Minas Gerais.

2.1 ÁREA DE COLETA

As empresas foram delineadas por uma indústria de bebidas localizada em Abaeté; duas indústrias de alimentos localizadas em Luz; duas indústrias de produtos químicos localizadas em Dolores do Indaiá e uma indústria de rações localizada em Luz.

A fundamentação teórica, conforme já mencionado, tem como suporte os estudos de Chiavenato (2009), Marras (2009), Lacombe (2010) e Gil (2011) sobre Recrutamento, Seleção e Gestão de Pessoas.

Utilizaram-se, também, materiais disponíveis na internet (como artigos publicados em periódicos específicos da área de administração, teses e dissertações disponibilizadas por universidades brasileiras) e livros disponíveis no acervo físico e virtual da biblioteca da FASF.

2.2 TÉCNICA DE COLETA

O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada, composta por dezessete perguntas, aplicada a seis gestores responsáveis pela execução do recrutamento e seleção nas empresas estudadas.

Com o intuito de preservar a identidade de sujeitos e empresas participantes da pesquisa, assegurando seu anonimato, atribuiu-se siglas de identificação das empresas, conforme descritas no Quadro 2.

Quadro 2. Siglas e seus significados.

SIGLA	SIGNIFICADO
SA1; SA2 e SA3	Empresa do setor de alimentos 1, 2 e 3, respectivamente
SPQ1 e SPQ2	Empresa do setor de produtos químicos 1 e 2, respectivamente
SR	Empresa do setor de rações

O tratamento dos dados foi feito através da análise de conteúdo. A análise de conteúdo seguiu os critérios descritos por Bardin (1977), conforme representado na Figura 01.



Figura 1. Processo de análise de dados.

Na próxima seção, serão apresentados os resultados e a discussão pertinente.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O processo de recrutamento na visão dos gestores não segue um padrão na execução. As empresas investigadas captam currículos de candidatos mediante indicações/referências e entrevistas. Os gestores das empresas SA1 e SPQ1 submetem os candidatos a períodos de experiência antes da contratação final, uma maneira de evitar despesas com demissões e novas contratações, caso a primeira não seja bem-sucedida.

As fontes de recrutamento utilizadas nas empresas SA1, SA3, SPQ1 e SPQ2 foram indicação de pessoas e currículos. O gestor da empresa SPQ2 também sugeriu a divulgação em rádio, caso as fontes mencionadas anteriormente não funcionem.

O recrutamento interno é utilizado nas empresas, com preferência, quando surge uma oportunidade de melhoria de cargo, aos colaboradores internos. Dentre as

justificativas apresentadas, o gestor de SA2 afirma que é uma forma de motivar os colaboradores, enquanto o gestor de SA3 ressalta a importância dos colaboradores saberem que são valorizados pela empresa.

Quanto à frequência com que ocorre o recrutamento interno, os gestores de SA1 e SA3 afirmaram utilizar pouco, dada a baixa rotatividade destas empresas; os gestores de SA2 e SPQ1 utilizam-na quando necessário; ao passo que os gestores de SPQ2 e SR sempre utilizam o recrutamento interno.

Ao questionar os gestores sobre o processo de execução do recrutamento interno, observou-se que cada empresa entrevistada o desenvolve de uma maneira. Porém, notou-se que todas elas oferecem a seus colaboradores a oportunidade de crescimento quando esta surge. O critério utilizado, conforme citado pelo gestor da empresa SA2, é o Plano de Oportunidade. Quando o gestor percebe que o colaborador está interessado em crescer e se enquadra no perfil do cargo, a oportunidade é oferecida a ele. Diante das respostas, inferiu-se que os demais gestores também utilizam este critério de promoção.

O recrutamento externo, todos os gestores afirmaram utilizá-lo, seja para funções de iniciação, como na empresa SR, seja para funções específicas às quais os colaboradores internos não se enquadram. Já em relação à frequência, constatou-se que esta é baixa, em virtude de fatores como o porte das empresas e a baixa rotatividade. Porém, a execução do recrutamento é realizada de forma diferente entre as empresas: SA1 contrata um serviço de consultoria para cargos mais específicos; SA2 divulga a vaga em universidades, no Sine e no portal Cathos, realiza a seleção de currículos e por fim a entrevista dos candidatos; o gestor de SA3 realiza o recrutamento externo através de indicações e posterior análise curricular, seguida de entrevista; na empresa SPQ1, o gestor utiliza o banco de currículos, faz a análise curricular, checa referências e busca indicações; em SPQ2, o gestor realiza uma análise curricular, para depois convocar os candidatos e realizar uma entrevista com o gestor, testes de aptidão e exames médicos.

As fontes de recrutamento externo utilizadas, observou-se que todas as empresas estudadas utilizam os currículos como fonte de recrutamento externo. SA2 também recorre às universidades, ao Sine e divulga vagas no portal Cathos. Já as empresas SA3, SPQ1 e SR mencionaram a indicação como fonte de recrutamento externo.

Em relação à utilização da indicação/recomendação de pessoas como fonte de recrutamento e quanto à frequência, a mesma ocorre de forma variável, de acordo com a empresa. Segundo os gestores de SA3, SPQ2 e SR, essa fonte é mais assertiva.

Os gestores das empresas quando questionados sobre a utilização da internet como fonte de recrutamento e quais recursos da internet são utilizados, somente o gestor da empresa SA2 afirmou utilizar tal fonte. Quanto aos recursos da internet, o gestor afirma utilizar o programa Skype para realizar entrevistas virtuais com candidatos que moram em localidades distantes da sede da empresa, e o portal Cathos, para divulgar vagas (geralmente para cargos mais específicos).

O recrutamento misto é utilizado em cinco das seis empresas, ocorrendo após o recrutamento interno. E neste aspecto, quando a vaga do funcionário que foi promovido fica vazia e não há nenhum colaborador interno para preenchê-la, inicia-se o recrutamento externo.

O processo de seleção de pessoas ocorre após o recrutamento: os gestores procuram selecionar, entre os candidatos recrutados, aquele que melhor atende ao perfil da vaga. Assim como o recrutamento, a seleção também não é um processo padronizado pelas empresas. Contudo, destaca-se a prática da análise curricular, seguida pela checagem de referências e entrevista com o gestor.

Quanto às fontes de seleção utilizadas nas empresas, os gestores dão mais importância para: análise curricular, checagem de referências, entrevistas, indicações, testes práticos, exames médicos e contrato de experiência.

Em relação à admissão e demissão, solicitou-se aos gestores os números de admissões, demissões e afastamentos entre agosto de 2015 e agosto de 2016. Os dados estão descritos no Quadro 3.

Quadro 3. Movimentações de Recursos Humanos.

COLABORADORES	EMPRESAS					
	SA1	SA2	SA3	SPQ1	SPQ2	SR
Admissões	-	27	2	4 ou 5	10	32
Demissões	1	10	-	1	1	8

A partir da análise do Quadro 3, observa-se que as empresas estudadas apresentam uma baixa rotatividade, visto que o número de colaboradores admitidos e

que continuaram nas empresas superou o número de colaboradores demitidos e afastados no mesmo período (com exceção da empresa SA1, onde não houve admissões).

Diante destes dados, entende-se que as fontes de recrutamento e seleção utilizadas por tais empresas proporcionam a contratação de profissionais qualificados.

A próxima seção apresenta as considerações finais deste estudo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou identificar as formas predominantes de Recrutamento e Seleção (R&S) nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações, nas cidades de Abaeté, Dores do Indaiá e Luz, no Estado de Minas Gerais, no ano 2016. Mediante este estudo, procura-se encontrar a resposta para a seguinte questão-problema: Quais são as formas de R&S predominantes nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações nas cidades de Abaeté, Dores do Indaiá e Luz, no estado de Minas Gerais, no ano 2016?

Com base nos resultados e nas discussões realizadas, chegou-se às conclusões.

Para o primeiro objetivo específico, conclui-se que: os gestores utilizam o recrutamento interno nas empresas como forma de oferecer oportunidade de melhoria de cargo a seus colaboradores, motivando-os e demonstrando que a empresa os valoriza. O resultado condiz com os estudos de Gil (2011) no contexto da promoção e da motivação de colaboradores (LACOMBE, 2010), caracterizando como uma das vantagens do recrutamento interno.

Os gestores utilizaram o recrutamento externo em: diante da impossibilidade de remanejar os colaboradores internos ou quando estes não atendem ao perfil do cargo disponível; para a contratação de cargos específicos; para funções de iniciação e pela facilidade em identificar o perfil do candidato.

Em relação à frequência de execução do recrutamento externo, conclui-se que é pouco utilizado nas empresas e, portanto, pode ser vantajoso, conforme os estudos de Chiavenato (2009), porque o monopólio de recrutamento externo pode gerar frustração nos colaboradores internos, o que entende-se não ser o caso das empresas estudadas.

Porém, ainda conforme Chiavenato (2009), a técnica de recrutamento atrai pessoas com ideias novas e enriquece os recursos humanos da organização.

O recrutamento misto foi utilizado por todas as empresas em casos de remanejamento de colaboradores internos, condizendo com os estudos de Araújo e Garcia (2009) e Chiavenato (2009), visto que as empresas realizam o recrutamento interno, o externo e a seleção.

Para o segundo objetivo específico: Verificar os critérios de avaliação utilizados por essas empresas durante o processo de seleção de pessoas, fazendo uma comparação com os critérios sugeridos por Chiavenato (2009) e Gil (2011), conclui-se que os gestores mostraram que na seleção do recrutamento interno, observa-se o interesse do colaborador e se o mesmo está apto a assumir o cargo. Na seleção do recrutamento externo, os gestores afirmaram que procuram referências dos candidatos, realizam análise curricular, entrevistas e exames médicos. A análise de currículos e a entrevista são citados por Chiavenato (2009) e Gil (2011). Segundo Gil (2011), a entrevista proporciona o contato direto com o candidato, é flexível e é o instrumento mais indicado para obter dados em profundidade. Entretanto, Gil (2011) ressalta que a entrevista demanda muito tempo para a aplicação, é financeiramente dispendiosa e pode ser afetada pela subjetividade do entrevistador.

Para o terceiro objetivo específico, conclui-se que as técnicas de Recrutamento utilizadas pelas empresas foram o Recrutamento interno, o externo e o misto, cujas fontes utilizadas foram: currículos, indicações de *stakeholders*, divulgações em universidades e no Sine. Quanto à seleção, as fontes predominantes foram: análise curricular, entrevistas e checagem de referências. Sobre a utilização da recomendação/indicação de pessoas, conclui-se que todas as empresas utilizam a indicação para recrutar pessoas e os gestores consideram esta fonte mais assertiva. Assim, confirma-se a hipótese de que a indicação/recomendação de pessoas é a fonte mais utilizada nos processos de R&S pelas empresas estudadas.

Portanto, considerando as conclusões apresentadas, pode-se confirmar o alcance dos objetivos, porque foram descritas as técnicas de R&S utilizadas pelas empresas, bem como suas vantagens e desvantagens; foram verificados os critérios de SP utilizados pelas empresas e analisou-se se as formas de R&S utilizadas proporcionam a contratação de profissionais qualificados. A partir disso, responde-se à questão de investigação: de acordo com os dados obtidos na entrevista e associados aos números

de contratações e demissões, entende-se que as fontes utilizadas nos processos de R&S proporcionam a contratação de profissionais qualificados.

Sugere-se que os recrutadores e selecionadores de pessoas utilizem as redes sociais como ferramentas complementares no processo de R&S de candidatos.

Para estudos futuros, sugere-se investigar se a utilização de critérios formais para promover colaboradores, políticas de R&S, tais como o Plano de Carreiras, são mais assertivas que o Plano de Oportunidades e outros critérios informais.

5. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. **Gestão de Pessoas: estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70; 1977. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/bardin-laurence-analise-de-conteudopdf.html>>. Acesso em: 17/05/2016.

CARDEIRA, D. **Práticas de Recrutamento e Selecção em Portugal**. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, 2011. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/4511>>. Acesso em: 25/05/2016.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. 7. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1. ed., 7. tir. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: LED/UFSC, 2005. Disponível em: <http://www.pha.poli.usp.br/LeArq.aspx?id_arq=8026>. Acesso em: 19/04/2016.

ORGANIZADORA

Naila Fernanda Sbsczk Pereira Meneguetti



Graduada em Sistemas de Informação pelo Centro Universitário Luterano de Ji-Paraná - CEULJI/ULBRA (2008), Graduada em Gestão Financeira pelo UNISEB (2013), Especialista em Didática e Metodologia do Ensino Superior (2009), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Rondônia - UNIR (2014). É doutoranda do Programa de Pós Graduação em Biodiversidade e Biotecnologia na Amazônia pela Universidade Federal do Acre - UFAC.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-65-80261-14-7



9 786580 261147

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261154