

Journal of Management Analysis
v. 7 n. 2 julho/dezembro 2018

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

Revista Gestão em Análise

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS - UNICHRISTUS

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

Comitê de Política Editorial / *Editorial Policy Committee*

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

Ana Vlândia C. Sobral, Cristina C. B. M. Andrade, Elnivan M. Souza, Fayga S. Bedê, José L. Crisóstomo, Laodicéia A. Weersma, Lise A. Castelo, Maurício L. C. Rocha, Marcos Kubrusly, Marcos A. C. Ricarte, M^a Bernadette Amora Silva, Rogério F. L. Santos.

Arnaldo F. M. Coelho, Univ. Coimbra, Portugal
Laodicéia Amorim Weersma
Editores - ReGeA / *Editors - ReGeA*

Cláudia de Salles Stadlober

Editora Edição - Convidada / *Issue Guest Editor*

Conselho Editorial / *Editorial Board*

Alketa Peci, **EBAPE/FGV, RJ, Brasil**
Alzira Maria Ascensão Marques, **IPLEIRIA, Portugal**
André M. Xavier, **UBC, Canadá**
Ana Augusta F. de Freitas, **UECE, CE, Brasil**
Anapátria Moraes Vilha, **UFABC, SP, Brasil**
Ana Sílvia Rocha Ipiranga, **UECE, CE, Brasil**
Ana Shirley França Moraes, **ESTÁCIO, RJ, Brasil**
Ahmad Etebari, **University of New Hampshire, USA**
Beatriz Elena Plata, **UCES, Argentina**
Cláudia de Salles Stadlober, **UNISINOS, RS, Brasil**
Cristela Maia Bairrada, **ISCA, Portugal**
Diogo Z. Manenti, **Fac. Fátima, RS, Brasil**
Elói Martins Senhoras, **UFRR, RR, Brasil**
Evandro Luiz Echeverria, **UNIC, MS, Brasil**
Fábio Chaves Nobre, **URFESA, RN, Brasil**
Felipe Zambaldi, **FGV-EAESP, SP, Brasil**
Filipe J. Fernandes Coelho, **Univ. Coimbra, Portugal**
Flávio Luiz M. Barboza, **UFU, MG, Brasil**
Francisco Roberto Pinto, **UECE, CE, Brasil**
Gelso Pedrosi Filho, **UFRR, RR, Brasil**
Helano Diógenes Pinheiro, **UESPI, PI, Brasil**
Henrique Jorge A. Holanda, **UERN, RN, Brasil**
Ismael Rocha Junior, **ESMP, SP, Brasil**
Jesuina Maria Pereira Ferreira, **UNIFBV, PE, Brasil**
Joaquim Luís M. Alcoforado, **Univ. Coimbra, Portugal**
Josep Pont Vidal, **UFPA, PA, Brasil**
Kely César M. de Paiva, **UFMG, MG, Brasil**
Laércio de Matos Ferreira, **IFCE, CE, Brasil**
Leonel Góis Lima Oliveira, **ESMEC, CE, Brasil**
Luciano Alves Nascimento, **UEMG, MG, Brasil**
Luciano Maciel Ribeiro, **UNISINOS, RS, Brasil**
Lydia Maria Pinto Brito, **UNP, RN, Brasil**
Marcos A. M. Lima, **UFC, CE, Brasil**
Mário A. G. Augusto, **Univ. Coimbra, Portugal**
Mauro Kreuz, **ANGRAD, RJ, Brasil**
Milton Shintaku, **IBICT/SEDF, DF, Brasil**
Roberto Luiz A. Salazar, **ESMP-SUL, RS, Brasil**
Rogério de Moraes Bohn, **ESMP-SUL, RS, Brasil**
Rogério Tadeu de O. Lacerda, **UFSC, SC, Brasil**
Silvio Bitencourt da Silva, **UNISINOS, RS, Brasil**
Tanguara de Freitas Langrafe, **FECAP, SP, Brasil**
Tassiará Baldissera Camatti, **PUC, RS, Brasil**
Tomás M. Banegil, **UNEX, Espanha**
Vicente Lima Crisóstomo, **UFC, CE, Brasil**

Editoração / *Publishing*

Altieres de Oliveira Silva
Editor Técnico-Consultivo / *Technical Consulting Editor*

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

Edson Alencar, Elzenir Rolim, Kamila J. D. Costa,
Revisão Técnica de Linguagem e Tradução / *Technical Language Revision and Translation*

Patrícia Vieira Costa, Tusnelda Barbosa
Normalização / *Normalization*

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

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

Revista Gestão em Análise - ReGeA JOURNAL OF MANAGEMENT ANALYSIS

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

Acesso online / *online access*

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

Indexadores / *Indexing*

DOAJ - Directory of Open Access Journals <doaj.org>

EBSCO - EBSCO's research collections
<mft.ebscohost.com>

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

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

REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico <<http://www.redib.org/>>

SUMÁRIOS.ORG - sumários de revistas brasileiras <<http://www.sumarios.org/>>

Diretórios / *Directories*

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

Diadorim - <diadorim.ibict.br/>

IBICT - <seer.ibict.br/>

Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revista Científica para a América Latina, Caribe, Espanha e Portugal <www.latindex.org/>

LIVRE - Revistas de Livre Acesso

<<http://www.cnen.gov.br/centro-de-informacoes-nucleares/livre>>

Sherpa/Romeo <www.sherpa.ac.uk/romeo>

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

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

EDITORA Centro Universitário Christus - Unichristus Rua Vereador Paulo Mamede, 130. Cocó. Fortaleza - Ceará. Brasil. Tel.: +55 (85) 3265.8100.

Versão Impressa / *Printed Version*

Gráfica e Editora LCR Ltda. Fone: 55 85 3105.7900

Site: www.graficalcr.com.br

e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

Publicação Semestral
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Journal of Management Analysis

v. 7 n. 2 julho/dezembro 2018

Fortaleza

 **Unichristus**

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

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 7	no. 2	p. 1-242	jul./dez. 2018
----------------	-----------	------	-------	----------	----------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA
©2018 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS
Unichristus

Revista Gestão em Análise - ReGeA

Vol. 7, no. 2 (jul./dez. 2018) – Fortaleza: Unichristus, 2018.

Semestral

ISSN 1984-7297
e-ISSN 2359-618X

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

CDD 658

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

Impressão

Gráfica e Editora LCR Ltda.

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

Telefone: 85 3105.7900 - Fax: 85 3272.6069

Site: www.graficalcr.com.br – e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

SUMÁRIO / CONTENTS / SUMARIO**Editorial**

Cláudia de Salles Stadtlober; Arnaldo F. Matos Coelho; Laodicéia Amorim Weersma 5-10

Artigos / Articles / Artículos

O impacto do marketing relacional e do entorno na fidelização dos estudantes mediado pela satisfação: um estudo aplicado ao CCSO da UFMA = *The impact of relationship marketing and the environment on the loyalty of students mediated by satisfaction: a study applied to the CCSO at UFMA* = *El impacto del marketing relacional y del entorno en la fidelización de los estudiantes mediado por la satisfacción: un estudio aplicado al CCSO de la UFMA*

Alzira Maria Ascensão Marques, Maria Raimunda Marques Mendes 11-26

Nível de satisfação dos discentes de administração com seus cursos e suas IES = *Level of satisfaction of management students with their courses and their IES* = *Nivel de satisfacción de los discentes de administración con sus cursos e sus IES*

Aline Francilurdes Nery do Vale, Juliana Carvalho de Sousa, Agostinha Mafalda Barra de Oliveira, Pablo Marlon Medeiros da Silva 27-42

Refletindo sobre a objetividade: uma experiência didática sobre o Positivismo de Comte = *Reflecting about objectivity: a teaching experience on the Positivism of Comte* = *Reflexionando sobre la objetividad: una experiencia didáctica sobre el Positivismo de Comte*

Leonel Gois Lima Oliveira, Carlos Eduardo Franco Azevedo, Rafael Kuramoto Gonzalez, Márcio Moutinho Abdalla 43-56

Reconhecidos e valorizados: a sedução nos ritos, rituais e cerimônias em uma agência bancária = *Recognized and valued: the seduction in rites, rituals and ceremonies in a bank agency* = *Reconocidos y valorados: la seducción en los ritos, rituales y ceremonias en una agencia bancaria*

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Carla Daniela Silva 57-75

As competências gerenciais do papel de facilitador na atuação do gestor secretarial = *The management competencies of the facilitator role in the operation of the secretary manager* = *Las competencias gestionales del papel de facilitador en la actuación del gestor secretarial*

Conceição de Maria Pinheiro Barros, Joelma Soares da Silva, Túlio Feitosa Paiva 76-92

Consumo infantil: a influência dos pares na consciência de marca, na relação com a marca e na lealdade à marca = *Children's consumption: the influence of peers on brand awareness, the relationship with the brand and brand loyalty* = *Consumo infantil: la influencia de los pares en la consciencia de marca, en la relación con la marca y en la lealtad a la marca*

Alzira Maria Ascensão Marques, Ana Regina Rodrigues Pinho 93-106

Reflexões sobre os aspectos simbólicos das marcas sob a ótica da teoria institucional = *Considerations on the symbolic aspects of brands from the standpoint of the institutional theory* = *Reflexiones sobre los aspectos simbólicos de las marcas bajo la óptica de la teoría institucional*

Natalia Contesini dos Santos, Tamirez Dornelles Pires Grammatikopoulos, Camila Arantes de Paula Medina 107-119

Por que compartilhar? Um estudo sobre a economia compartilhada na cidade de Fortaleza
 = *Why share? a study on shared economics in the city of Fortaleza* = *¿Por qué compartir? un estudio sobre la economía compartida en la ciudad de Fortaleza*

Sara Raquel de Melo Ferreira, Talita Jeanny Dutra Lima..... 120-132

Produção de conhecimento em Ciência, Tecnologia & Inovação: uma avaliação dos doutores formados pela Rede Nordeste de Biotecnologia = *Knowledge production in Science, Technology and Innovation: an evaluation of the doctors formed by the Rede Nordeste de Biotecnologia* = *Producción de conocimiento en la Ciencia, Tecnología & Innovación: una evaluación de los doctores formados por la Rede Nordeste de Biotecnología*

Carlos Dias Chaym, Wilsiany Damasceno Amorim Barroso, José Maria Gonçalves Nunes de Melo, Phryné Azulay Benayon, Aldemir Freire Moreira..... 133-150

Gerenciamento além dos Lucros: controle contábil em uma entidade sem fins lucrativos = *Management beyond Profits: accounting control in a non-profit entity* = *Gerenciamiento además de los Lucros: Controle financiero en una entidad sin fines lucrativos*

Fabrizio Ramos Neves, Jaqueline Souza Carvalho, Fabrícia da Cruz Vieira 151-167

Aplicação de ferramentas lean no setor de logística: um estudo de caso = *Application of lean tools in the distribution logistics industry: a case study* = *Aplicación de herramientas lean en el sector de logística: un estudio de caso*

Pedro Vieira Souza Santos, Maurílio Arruda de Araújo 168-183

Ensaio / *Essay* / *Ensayos*

Cachaça sob uma perspectiva histórica, cultural e simbólica = *Cachaça under an historical, cultural and symbolic* = *Cachaza bajo una perspectiva histórica, cultural e simbólica*

Líliá Paula Andrade, Mozar José de Brito, Luis Fernando Silva Andrade, André Luiz de Paiva, Valéria da Glória Pereira Brito..... 184-201

Etnografia em Marketing: uma visão antropológica nos estudos do consumo = *Ethnography in Marketing: an anthropological view in the consumer studies* = *Etnografía en Marketing: una visión antropológica en los estudios del consumo*

Natalia Contesini Santos, Victor Miranda de Oliveira, Camila Arantes de Paula Medina, Severino Joaquim Nunes Pereira, Jorge Alberto Velloso Saldanha 202-211

Resiliência em sistemas de varejo urbano = *Resilience in urban retail systems* = *Resiliencia en sistemas del sector minorista urbano*

Felipe Gerhard Paula Sousa, Verónica Peñaloza, Caio Victor de Paula Sousa, Brenno Buarque de Lima. 212-226

Nominata de Avaliadores Ad Hoc 2018 / *Nominata peer review panel in 2018* / *Lista de evaluadores ad hoc 2018* 227-228

Linha Editorial / *Editorial Line* / *Línea Editorial*..... 229-232

Instruções aos Autores / *Instructions to Authors* / *Directrices para autores/as* 233-240

EDITORIAL

A gestão organizacional é complexa e proporciona diversos desafios às equipes de trabalho. Há de se perceber as necessidades e os anseios dos clientes, dos investidores, dos acionistas, da sociedade, dos colaboradores e deve-se estar atualizado, buscando inovar, manter-se competitivo e, ao mesmo tempo, colaborativo com a sustentabilidade e o compromisso social. Dentro desse escopo amplo e instigante, a Revista de Gestão em Análise [ReGeA] traz, em sua segunda edição de 2018, temas contemporâneos em diferentes áreas de abordagem da administração.

Assim, nesta edição, há onze artigos diferenciados, tanto sob a perspectiva da qualidade, como os assuntos abordados e o próprio rigor acadêmico; artigos que contribuem para o olhar da Academia e das próprias práticas que envolvem a gestão, perpassando discussões do mercado, da inovação e da cultura. Concomitantemente, a edição traz ainda três ensaios teóricos com elevada qualificação nas discussões e nas reflexões acerca das temáticas envolvidas.

Iniciou-se com o artigo “O impacto do marketing relacional e do entorno na fidelização dos estudantes mediado por satisfação: um estudo aplicado ao CCSO da UFMA”. No artigo em questão, verificou-se a utilidade da orientação para o estudante das IES, estudando a influência das práticas do Marketing Relacional na satisfação e na fidelização dos estudantes. O estudo foi desenvolvido a partir de uma amostra de 547 estudantes de graduação do Centro de Ciências Sociais (CCSO).

No segundo artigo, há a discussão do nível de satisfação dos discentes de administração com seus cursos e suas Instituições de Ensino Superior. Esse importante estudo que pode, inclusive, servir de base para outras IES replicarem, teve o objetivo de mensurar o grau de satisfação dos discentes em administração com seus cursos e suas Instituições de Ensino Superior da cidade de Mossoró, RN. Ao abordar temáticas como mercado de trabalho, estrutura das IESs e do curso, o estudo foi aplicado com alunos de duas IESs públicas e duas IESs privadas.

Na sequência, há o artigo: “Refletindo sobre a objetividade: uma experiência didática sobre o positivismo de Comte”. O artigo sistematizou uma forma de estudo da epistemologia positivista, propiciando um melhor aproveitamento didático-pedagógico aos estudantes. Já o quarto artigo “Reconhecidos e valorizados: a sedução nos ritos, rituais e cerimônias em uma agência bancária”, traz uma análise dos ritos, dos rituais e das cerimônias de uma agência bancária com o objetivo de compreender os significados que os membros dão aos recursos fotográficos e à entrevista com funcionários. Discutindo comportamento e desenvolvimento de pessoas, o artigo seguinte traz à pauta a temática instigante de investigação das competências gerenciais do papel de facilitador na atuação do gestor secretarial, na visão de um grupo de profissionais secretários executivos. Esse artigo intitula-se: “As competências gerenciais do papel de facilitador na atuação do gestor secretarial”.

O sexto e o sétimo artigos estão ligados à temática de marketing, em que o primeiro aborda o “Consumo infantil: a influência dos pares na consciência de marca, na relação com a marca e na lealdade à marca”, e o seguinte contempla as “Reflexões sobre os aspectos simbólicos das marcas sob a ótica da teoria institucional”. Se, no primeiro, tem-se a importante discussão da marca e da conexão com influenciadores para crianças; no segundo texto, há a discussão institucional da marca como estratégia.

Na sequência, há um artigo que discute economia “Por que compartilhar? um estudo sobre a economia compartilhada na cidade de Fortaleza”. Um tema muito atual, pois tem impacto sobre a mobilidade urbana e as formas de viver em grandes cidades. Tem o objetivo de compreender as motivações e as atitudes dos usuários acerca do uso do sistema de bicicletas compartilhadas na cidade de Fortaleza. No nono artigo, tem-se a discussão acerca do “Investimento em ciência, tecnologia e inovação no Brasil: uma avaliação dos egressos da rede nordeste de biotecnologia”. O estudo apresenta importante conclusão, pois se verifica que o programa de doutorado impacta,

positivamente, na produção do conhecimento e dada a natureza e a missão da RENORBIO, realiza a difusão do conhecimento, assim o argumento da hélice tríplice encontra respaldo empírico para continuar angariando novas injeções de recursos públicos ou privados.

O décimo artigo “Gerenciamento além dos lucros: controle contábil em uma entidade sem fins lucrativos” busca conhecer como Entidades de Terceiro Setor se mantêm, seus registros, controle e prestação de contas de seus recursos, analisando uma Instituição como caso. O último artigo da revista discute a “Aplicação de ferramentas *lean* no setor de logística: um estudo de caso”, o qual teve como objetivo analisar melhorias no nível de serviço logístico de uma empresa a partir da aplicação das ferramentas *lean*.

Por fim, a segunda seção da ReGeA dá ênfase a discussões e a reflexões sedimentadas em três ensaios teóricos, com diferentes temáticas, em que são enfatizados: “Cachaça sob uma perspectiva histórica, cultural e simbólica”; “Etnografia em marketing: uma visão antropológica nos estudos do consumo” e “Resiliência em sistemas de varejo urbano”.

A ReGeA, em nome de toda a sua equipe editorial e convidados, agradece a confiança dos autores e dos pesquisadores que destinaram seus trabalhos para a nossa publicação, bem como os avaliadores que contribuíram para a qualidade e a clareza dos estudos que integram esta edição. Por último, aos Membros do Conselho Editorial que, de forma colaborativa, estão consolidando o periódico no cenário de publicações científicas, permeado por ética e compromisso com a ciência.

O nosso agradecimento e estima.

Ademais, desejamos que a leitura dos trabalhos apresentados proporcione reflexões, questionamentos, aprendizados e, principalmente, motivação para ir além em nossas pesquisas e estudos.

Cláudia de Salles Stadtlober
Editor Convidado – Edição 2018|2

Arnaldo F. M. Coelho | Laodicéia A. Weersma
Editores da Revista Gestão em Análise – ReGeA

EDITORIAL

Organizational management is complex and provides several challenges to work teams. The needs and desires of customers, investors, shareholders, society and employees must be understood and updated, seeking to innovate, remain competitive and, at the same time, collaborative with sustainability and social commitment. Within this broad and instigating scope, the Journal of Management in Analysis [ReGeA] brings, in its second edition of 2018, contemporary themes in different areas of management approach.

Thus, in this edition, there are eleven differentiated articles, both from the perspective of quality, as the subjects addressed and the proper and academic rigor; these articles contribute to the Academy's eyes and the practices that evolve management, permeating discussions of the market, innovation and culture. At the same time, the edition also brings three theoretical essays with high qualification in the discussions and reflections on the surrounding themes.

It began with the article "The impact of relational marketing and the environment on student loyalty mediated by satisfaction: a study applied to the CCSO of UFMA". In the article in question, it was verified the usefulness of orientation for HE students, studying the influence of Relational Marketing practices on student satisfaction and loyalty. The study was developed from a sample of 547 undergraduate students from the Social Sciences Center (CCSO).

In the second article, there is the discussion of the level of satisfaction of the administration students with their courses and their Institutions of Higher Education. This important study, which can even serve as a basis for other HEIs to replicate, had the objective of measuring the degree of satisfaction of the students in administration with their courses and their Institutions of Higher Education in the city of Mossoró, RN. The study was carried out with students from two public HEIs and two private HEIs.

Next, there is the article: "Reflecting on objectivity: a didactic experience on Comte's positivism". The article systematized a form of study of positivist epistemology, allowing a better didactic-pedagogical utilization to the students. The fourth article, "Recognized and Valued: Seduction in Rituals, Rituals and Ceremonies in a Banking Agency", provides an analysis of the rites, rituals and ceremonies of a bank branch in order to understand the meanings members give to photographic resources and interviewing employees. Discussing behavior and people's development, the following article brings to the agenda the exciting topic of investigation of the managerial competencies of the role of facilitator in the work of the secretarial manager, in the vision of a group of professional executive secretaries. This article is entitled: "The managerial competencies of the role of the facilitator in the work of the secretarial manager".

The sixth and seventh articles are related to the marketing theme, in which the first deals with "Child consumption: the influence of peers in brand awareness, brand relation and brand loyalty", and the following refers to "Reflections on the symbolic aspects of brands from the point of view of institutional theory". If, in the former, there is the important discussion of the brand and the connection with influencers for children; in the latter, there is the institutional discussion of the brand as strategy.

Following, there is an article that discusses economics "Why share? a study on the shared economy in the city of Fortaleza". A very current theme, as it has an impact on urban mobility and the ways of living in large cities. It aims to understand the motivations and attitudes of users about the use of the shared bicycle system in the city of Fortaleza. In the ninth article, we discuss the "Investment in science, technology and innovation in Brazil: an evaluation of the graduates of the northeastern biotechnology network". The study presents an important conclusion, since it is verified that the doctoral program has a positive impact on the production of knowledge and given the

nature and mission of RENORBIO, it carries out the diffusion of knowledge, so the argument of the triple helix finds empirical support to continue raising injections of public or private resources.

The tenth article “Management beyond profits: accounting control in a non-profit entity” seeks to know how Third Party Entities maintain their records, control and accountability of their resources, analyzing an Institution as a case. The last article of the magazine discusses the “Application of lean tools in the logistics sector: a case study”, which aimed to analyze improvements in the level of logistics service of a company from the application of lean tools.

Finally, the second section of ReGeA emphasizes discussions and reflections based on three theoretical essays, with different themes, in which they are emphasized: “Cachaça from a historical, cultural and symbolic perspective”; “Ethnography in marketing: an anthropological view in the studies of consumption” and “Resilience in urban retail systems”.

ReGeA, on behalf of all its editorial staff and guest writers thanks the authors and researchers for their trust in the publication, as well as the evaluators who contributed to the quality and clarity of the studies included in this edition. Lastly, to the members of the Editorial Board who, in a collaborative way, are consolidating the journal in the scenario of scientific publications, based upon ethics and commitment to science.

We hope that the reading of this work will provide reflections, questions, learning and, mainly, that it will enhance motivation to go beyond research and studies.

Our special thanks to:

Cláudia de Salles Stadlober
Guest Editor - Edition 2018

Arnaldo F. M. Coelho | Laodicéia A. Weersma
Editors of the Journal Management in Analysis - ReGeA

EDITORIAL

La gestión organizacional es compleja y los conjuntos de trabajo proporcionan diversos desafíos. Es necesario percibir las necesidades y aspiraciones de los clientes, de los inversionistas, de los accionistas, de la sociedad, de los colaboradores y hay que estar actualizado, buscando innovar y mantenerse competitivo y al mismo tiempo colaborativo, con sustentabilidad y compromiso social. Dentro de este fin amplio y estimulante, la Revista de Gestión en Análisis [ReGeA] presenta su segunda edición de 2018, con temas contemporáneos en diferentes áreas de abordaje de la administración.

Así, esta edición trae once artículos diferenciados tanto bajo a la perspectiva de cualidad, como los asuntos abordados y el propio y rigor académico; artículos que contribuyen para la mirada de la academia y de las propias prácticas que evolucionan la gestión, pasando más adelante por discusiones del mercado, de la innovación y de la cultura. Concomitante, la edición presenta aún tres ensayos teóricos en elevada cualificación en las discusiones y reflexiones sobre las temáticas envolventes.

Iniciamos con el artículo “El impacto del marketing relacional y del entorno en la fidelización de los estudiantes mediado por la satisfacción: un estudio aplicado al CCSO de la UFMA”, el presente estudio verificó la utilidad de la orientación para el estudiante de las IES, estudiando la influencia de las prácticas del Marketing Relacional en la satisfacción y fidelización de los estudiantes, el estudio fue desarrollado con una muestra de 547 estudiantes de graduación del Centro de Ciencias Sociales (CCSO).

En el segundo artículo, tenemos la discusión sobre el “Nivel de satisfacción de los discentes de administración con sus cursos y sus Instituciones de Enseñanza Superior”. Ese importante estudio, que incluso puede ser la base para la implantación de otras IES, tuvo el objetivo de mensurar el grado de satisfacción de los discentes en administración con sus Instituciones de Enseñanza Superior de la ciudad de Mossoró, RN. Abordando temáticas como mercado de trabajo, estructura de las IES y del curso, el estudio fue aplicado con alumnos de dos IES públicas e dos IES privadas.

En la secuencia tenemos el artículo “Reflexionando sobre la objetividad: una experiencia didáctica sobre el positivismo de Comte”. El artículo sistematizó una forma de estudio epistemológica positivista, propiciando un mejor aprovechamiento didáctico-pedagógico de los estudiantes. El cuarto artículo “Reconocidos y valorados: la seducción en los ritos, rituales y ceremonias en una agencia bancaria”; presenta un análisis de los ritos, rituales y ceremonias de una agencia bancaria con el objetivo de comprender los significados que los miembros atribuyen a los recursos fotográficos y la entrevista con funcionarios. Discutiendo comportamientos y desarrollo de personas, el artículo siguiente trae a la pauta la temática estimulante de investigación de las competencias gerenciales del papel de facilitador en la actuación de gestor secretarial, en la visión de un grupo de profesionales Secretarios Executivos. Ese artículo se intitula: Las competencias gestionales del papel de facilitador en la actuación del gestor secretarial.

El sexto y séptimo están relacionados a la temática de marketing, el primero aborda el “Consumo infantil: la influencia de los pares en la consciencia de marca, en la relación con la marca y en la lealtad a la marca” y, el siguiente, contempla las “Reflexiones sobre los aspectos simbólicos de las marcas bajo la óptica de la teoría institucional”. Se en el primero tenemos una importante discusión sobre la marca y su conexión e influencia entre los niños, en el segundo texto vemos la discusión institucional de la marca como estrategia

En la secuencia tenemos un artículo que discute economía “¿Por qué compartir? Un estudio sobre la economía compartida en la ciudad de Fortaleza”. Un tema muy actual, pues, tiene

impacto sobre la movilidad urbana y las formas de vivir en grandes ciudades, tiene el objetivo de comprender las motivaciones y actitudes de los usuarios sobre el uso de los sistemas de bicicletas compartimentadas en la ciudad de Fortaleza. Y, en el nono artículo, presenta la discusión sobre el “Inversión en ciencia, tecnología e innovación en el Brasil: una evaluación de los egresos de la red nordeste de biotecnología”. El estudio presenta importante conclusión, pues verificase que el programa de doctorado impacta positivamente en la producción de conocimiento y, dada la naturaleza y misión de la RENORBIO, realiza la difusión del conocimiento, así el argumento de la hélice tríplice encuentra respaldo empírico para continuar obteniendo nuevas inyecciones de recursos públicos y privados.

El décimo artículo, “Gerenciamiento además de los lucros: controle financiero en una entidad sin fines lucrativos”, busca conocer como Entidades de Tercero Sector se mantienen, sus registros, controle y la prestación de cuentas de sus recursos, analizando una Institución como caso. Y, el último artículo de la revista discute la “Aplicación de herramientas *lean* en el sector de logística: un estudio de caso”. El mismo tuvo como objetivo analizar mejoras en nivel de servicios logísticos de una empresa a partir de la aplicación de las herramientas *lean*.

Por fin, la segunda sección de la ReGeA enfatiza las discusiones y reflexiones sedimentadas en tres ensayos teóricos, con diferentes temáticas, donde son enfatizados: “Cachaza bajo una perspectiva histórica, cultural y simbólica”; “Etnografía en marketing: una visión antropológica en los estudios del consumo” y “Resiliencia en sistemas del sector minorista urbano”

La ReGeA, en nombre de toda su equipo editorial y invitados, agradece la confianza de los autores y investigadores que destinaron sus trabajos a nuestra publicación, bien como los evaluadores que contribuyeron para la cualidad y clareza de los estudios que integran esa edición. Y, por último, a los Miembros del Consejo Editorial que de forma colaborativa están consolidando el periódico en el panorama de publicaciones científicas permeado por ética y compromiso con la ciencia.

Cláudia de Salles Stadlober
Editor Invitado – Edición 2018|2

Arnaldo F. M. Coelho | Laodicéia A. Weersma
Editores de la Revista Gestión en Análisis – ReGeA

ARTIGOS

O IMPACTO DO MARKETING RELACIONAL E DO ENTORNO NA FIDELIZAÇÃO DOS ESTUDANTES MEDIADO PELA SATISFAÇÃO: UM ESTUDO APLICADO AO CCSO DA UFMA

RESUMO

As Instituições Federais do Ensino Superior (IFES) aplicam o marketing para ganhar vantagem competitiva. A fidelização dos seus estudantes revela-se de maior relevância estratégica, não apenas no regresso à IFES para novas formações, mas na sua recomendação. Neste contexto, pretende-se verificar a utilidade da orientação para o estudante das IFES, analisando a influência das práticas do Marketing Relacional na satisfação e fidelização dos estudantes. Assim, com base em uma amostra de 547 alunos de graduação do Centro de Ciências Sociais (CCSo) da UFMA estimou-se um modelo dos mínimos quadrados parciais, com recurso ao *software* SmartPLS. Os resultados evidenciaram que as práticas de marketing relacional do CCSo promovem a satisfação dos alunos, que, por sua vez, reflete-se, positivamente, em sua fidelização, salientando-se o efeito positivo da zona envolvente do CCSo na satisfação dos seus alunos.

Alzira Maria Ascensão Marques
alzira.marques@ipleiria.pt
Doutora em Organização e Gestão de Empresas, na especialidade em Estratégia e Comportamento Organizacional, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Professora coordenadora na área científica do Marketing na ESTG e membro do CARME (Centre of Applied Research in Management and Economics) do Instituto Politécnico Leiria.

Maria Raimunda Marques Mendes
mrm.mendes@yahoo.com.br
Doutoranda em gestão de Empresas da Universidade de Coimbra em Portugal. Professora Adjunta da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). São Luís - MA - BR.

Palavras-chave: Marketing Relacional. Fidelização. Entorno. Satisfação. PLS.

1 INTRODUÇÃO

As atuais mudanças, que ocorrem no mundo econômico, político e social, levam as organizações a repensarem as suas práticas de marketing. Atualmente, elas enfrentam um consumidor informado e exigente e uma concorrência assustadora na captação e na manutenção dos clientes. É necessário repensar a própria organização, a sua estratégia e as práticas de marketing e transformá-las em uma organização inteligente, capaz de criar valor por meio da gestão de uma rede de relacionamentos.

Mas será que todas as organizações têm que passar por essa reestruturação? Será que o marketing relacional pode ser aplicado na generalidade dos mercados e organizações? Será que faz sentido aplicá-lo em uma Instituição Federal de Ensino Superior? Essas são questões críticas para as quais pretendemos trazer alguma discussão com este trabalho de investigação. Pretende-se, assim, analisar o alcance e a aplicabilidade de uma perspectiva relacional

do marketing no contexto de uma instituição federal de ensino superior brasileira.

Antunes e Rita (2007, p. 110) defendem que “o marketing relacional poderá ser uma opção estratégica por parte das organizações, capaz de dar resposta às novas exigências dos consumidores, por meio de uma abordagem mais interativa e individualizada.” Tudo indica que possa ser utilizada pela generalidade das organizações, particularmente pelas organizações de serviços. Parte-se deste princípio para a realização deste estudo, com foco nos estudantes do Centro de Ciências Sociais (CCSO) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Nesse sentido, o trabalho de pesquisa desenvolvido visa dar resposta à seguinte questão de investigação: *As práticas de marketing relacional do CCSO da UFMA e o entorno influenciam a satisfação e a fidelização dos estudantes?*

Assim, o estudo empírico, que aqui se propõe, pretende testar a seguinte hipótese teórica de investigação: *As práticas do marketing relacional e o entorno do CCSO da UFMA influenciam a satisfação dos estudantes, que só, ou aliada à confiança determinam a sua fidelização à instituição.*

Para o efeito, iniciaremos o estudo com base numa revisão da literatura sobre o Marketing Relacional no contexto dos serviços. Abordam-se as variáveis do Marketing Relacional que contribuem para fundamentar e delinear o modelo de investigação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Atualmente, os serviços estão inseridos em todos os lugares, quer em uma sala de aula ministrada pelo professor, quer em uma visita ao cabeleireiro, em uma viagem de avião, trem, ônibus, uma consulta ao médico, entre outros. Assim, torna-se evidente que a necessidade de conhecimento na área de Marketing de Serviço é hoje muito importante.

Para Grönroos (2004), um serviço é um processo que consiste em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, ocorrem nas interações entre cliente e os fun-

cionários de serviço, recursos ou bens físicos, sistemas do fornecedor de serviços e que são proporcionados como soluções para problemas. Segundo o autor, uma empresa não vende somente produtos, mas serviços acoplados a esses produtos; no caso, os serviços são dispositivos usados para auxiliar uma empresa qualquer, a diferenciar as suas ofertas a fim de conseguir vender mais e manter um segmento de mercado. No contexto atual, de intensa concorrência, a prestação de um serviço de qualidade ao cliente passou a ser considerada um fator de competitividade nas estratégias empresariais.

O desafio para as empresas é ser capaz de usar informação e conhecimento para desenvolver serviços mais orientados para o cliente, mais aprimorados de valor e criar ofertas totais de serviço a partir de produtos físicos ou serviços (GRÖNROOS, 2004). Percebe-se, então, que tem havido um alto crescimento nesse setor, tornando-se uma importante área de empregos para as nações.

Todavia, ainda não há um nível de consciência da importância da interação entre o cliente, o pessoal de contato e as organizações, o que se manifesta em um atendimento ao cliente deficiente, quando da compra de um serviço. Na maioria das vezes, o cliente é mal atendido, a organização não entrega o serviço conforme a oferta, não há um cumprimento de prazo para o recebimento do serviço. Também no caso das IFES, o aluno reclama que o professor não comparece à sala de aula ou não cumpre os programas. Isto gera insatisfação que se traduz em infidelidade à insígnia, manifestando-se na mudança de IFES e/ou em um passa-palavra negativo.

Segundo Tschohl e Franzmeier (1996), o serviço tem que ser confiável. Prometa o que pode entregar e depois entregue o que prometeu. Mas, lembre-se de que quanto mais você aumentar as expectativas, tanto mais difícil será satisfazê-las rotineiramente.

As IFES, mais do que satisfazerem seus clientes, é necessário que superem as expectativas deles, mantendo-os apaixonados pelos serviços que prestam e de forma a fidelizá-los. Mas,

cuidado com as promessas, pois, como já foi referido anteriormente, com a mudança no ambiente e com a adoção das novas tecnologias, os clientes tornaram-se mais informados e mais exigentes, obrigando as IFES a acompanharem essa evolução e a manter atualizadas as informações sobre o mercado em que atuam, especialmente sobre os clientes, e a cumprir as promessas.

Nesse sentido, Tschohl e Franzmeier (1996) afirmaram que o serviço aumenta o valor percebido de um produto tangível ou intangível, quando os consumidores percebem que o valor dele aumentou sem um correspondente acréscimo no preço. Normalmente, está associado a um aumento do valor percebido, um acréscimo da lealdade do cliente à marca ou à insígnia do prestador do serviço. Isso se traduz em um impacto positivo no volume e no valor de compras e na frequência de compra.

Se nos negócios com fins lucrativos isso parece ser consensual, nos negócios sem fins lucrativos, de que é exemplo o ensino superior público, também se mantém válido. Consequentemente, as Instituições de Ensino Superior têm vindo a adotar práticas de marketing relacional e a apostar, na prestação de um serviço de ensino de qualidade que as ajude a posicionar-se no *ranking* das melhores Instituições de Ensino Superior em uma determinada área de conhecimento para, dessa forma, por um lado, captarem mais e melhores estudantes e, por outro, fidelizarem os seus egressos, dinamizando, assim, o ensino de pós-graduação e a aprendizagem ao longo da vida.

O Marketing Relacional apresenta-se como um novo paradigma que, segundo Grönroos (1994a, 1994b), centra-se na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, em contraste com a abordagem tradicional, orientada para promover transações, por meio de um marketing de conquista de clientes (GUMMESSON, 1998).

Face ao exposto, no setor do ensino superior, seja ele público ou privado, ambas as perceptivas de marketing são importantes. Por um lado, elas visam captar novos estudantes; por outro lado, visam fidelizar seus egressos

de modo a promover o ensino de pós-graduação, a formação contínua, a investigação e a prestação de serviços à comunidade. Portanto, as IFES devem ver o marketing como uma oportunidade de melhorar o seu desempenho e adoptar uma abordagem híbrida do marketing que privilegie a captação de novos estudantes e a fidelização de seus egressos.

Nesse sentido, torna-se imprescindível implantar as práticas de Marketing Relacional nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). O Marketing Relacional é um eixo estratégico de diferenciação poderosa, baseado na focalização e nas relações com o cliente (GRÖNROOS, 2004). Assim, entender marketing de relacionamento torna-se uma necessidade para entender como gerir uma organização que compete no mercado dos serviços, ainda que de ensino superior.

2.1 QUADRO CONCEITUAL: DEDUÇÃO DE HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Snehota e Hakansson (1995) definem relação como uma interação mútua entre dois parceiros reciprocamente comprometidos. Barroso e Martín (1999) definem-na como um processo de interação entre os compradores e vendedores ao longo do tempo. No que se refere ao relacionamento com os clientes, Grönroos (2004) diz que um relacionamento pode se desenvolver somente quando todos ou, no mínimo, a maioria dos contatos e interações importantes com clientes são orientados para relacionamento. O mesmo autor diz, ainda, que o relacionamento é merecido pelo modo como o marketing de relacionamento é implementado. Consequentemente, uma empresa deve criar processos de interação e comunicação que facilitem um relacionamento, mas é o cliente e, não a empresa, que determina se um relacionamento foi desenvolvido ou não.

De acordo com Dwyer Schur e Oh (1987), as relações com os clientes criam benefícios: reduzem a incerteza no negócio, aumentam a eficiência da transação e criam satisfação dos clientes. Face ao exposto, formulamos a

seguinte hipótese de investigação:

H1: A relação da CCSO com os estudantes tem um efeito positivo na sua satisfação.

É importante distinguir entre a relação como um todo e os episódios individuais que a compõem, isto é, distinguir relações de interações. Os elementos das relações são de natureza genética e de longo prazo, enquanto as interações representam o aqui e o agora do comportamento entre empresas e constituem o lado dinâmico da relação. Cada episódio ou interação é afetado pela relação vista como um todo, pelas suas normas e procedimentos e pelo clima de cooperação ou competição que a caracteriza. Da mesma forma, cada episódio pode, inclusivamente, afetar outras relações incluídas no portfólio de relações da empresa e na rede em que está inserida.

H2: A relação do CCSO com os seus estudantes tem um efeito positivo nas suas interações.

Gummesson (1987) sugere que é fundamental reconhecer que um serviço é produzido, comercializado e consumido em uma relação interativa entre o cliente e a empresa vendedora e que a qualidade dessa relação, assim como a qualidade do serviço, é resultado de esforços, tanto de uma parte, quanto de outra. Nesse sentido, Peppers, Rogers e Dorf (1999) admitem que a ampliação desse enfoque depende da criação de condições para que exista um grande número de interações personalizadas com cada cliente. Segundo Antunes e Rita (2007, p. 115), a abordagem de interatividade parte de um mecanismo de causa-efeito, centrado no consumidor, por meio do qual se criam condições para que exista um elevado número de interações com cada cliente de uma forma personalizada. Essas interações vão dar lugar à reunião de informação que vai permitir à organização desenvolver uma ação mais próxima das necessidades específicas de cada consumidor, aumentando, assim, o seu grau de satisfação e a confiança recíproca. Dessa forma, propõem-se as seguintes hipóteses:

H3: As interações têm uma influência positiva na satisfação dos alunos.

H4: As interações têm um impacto positivo na confiança.

As organizações têm procurado satisfazer seus

clientes por meio da prática de um marketing tendencialmente mais relacional. Nesse sentido, elas precisam ser orientadas para os clientes, terem a capacidade de identificar, atender e superar as suas necessidades e expectativas. Para Grönroos (2004), é requisito chave em uma estratégia de relacionamento, qualquer que seja o tipo de organização: reconhecer melhor as necessidades e desejos de longo prazo de seus clientes. Nesse sentido, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

H5: A compreensão das necessidades dos estudantes tem um efeito positivo em sua satisfação. A percepção de boa qualidade é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, a qualidade esperada. Essa é função de diversos valores, como, comunicação de marketing, boca a boca, imagem da empresa/local, preço, necessidades e valores do cliente Grönroos (2004). A qualidade percebida é vista como uma atitude, ou seja, a avaliação que o consumidor faz sobre a oferta de um serviço que se estende sobre várias transações (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988; BITNER; BOOMS; TETREAU, 1990; CARMAN, 1990; GRÖNROOS, 1990; HESKETT et al., 1994; BOLTON; DREW, 1991; BATESON; HOFFMAN, 1991). Em face de estas abordagens, pode-se estabelecer a seguinte hipótese:

H6: A qualidade do serviço do CCSO tem um efeito positivo na satisfação dos seus estudantes. Para além dos fatores anteriormente enunciados, os relacionados com o meio envolvente também poderão influenciar o nível de satisfação (ANDERSON; PAINE, 1975; SMART; VERTINSKY, 1984). Por exemplo, nas IFES, a existência de serviços de apoio e de zonas verdes poderão explicar a satisfação dos estudantes. Nesse sentido, formulamos a hipótese de estudo seguinte:

H7: A envolvente do CCSO tem uma influência positiva na satisfação dos estudantes.

Sharma e Patterson (1999) evidenciam que o principal fator que sustenta as relações de longo prazo é a satisfação do cliente com as anteriores interações. Referem, ainda, que, quando

os clientes estão satisfeitos, tendem a realizar mais compras e operações com a mesma empresa. Também os autores Urdan e Zuñiga (2001), Ruyter e Bloemer (1999) e Wetzels, Ruyter, Van Birgelen (1998), nos estudos que desenvolveram, indicam que há correlação positiva entre a satisfação do cliente e a sua fidelidade. Como consequência dessa correlação positiva, esses autores indicam que há efetivamente vontade do cliente em dar continuidade à relação estabelecida com a empresa. Segundo (BLOEMER; KASPER, 1995; SIVADAS; BAKER-PREWITT, 2000), a satisfação é a variável que mais influencia a fidelização. Para testar a relação entre a satisfação e a lealdade, formulamos a seguinte hipótese de pesquisa:

H8: A satisfação dos estudantes influencia positivamente a sua fidelização ao CCSO.

De acordo com Antunes e Rita (2007), o compromisso por si só não é suficiente, é necessário que ambas as partes mantenham uma confiança mútua que acarrete uma redução da incerteza das atividades que realizam, não colocando em dúvida, em nenhum momento, a veracidade, honestidade e clareza das ações que efetua cada parte. Marques (2014) acrescenta que para além de satisfazer o cliente, é necessário manter uma relação de confiança para promover sua fidelidade. Nesse sentido, propomo-nos a testar a hipótese seguinte:

H9: A satisfação dos estudantes tem um efeito positivo na confiança no CCSO.

A confiança conduz diretamente a comportamentos cooperativos que são fundamentais para o sucesso do Marketing de Relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994). Os mesmos autores sugerem que o binômio compromisso-confiança é um elemento central de atuação no marketing relacional, posicionando-os como variáveis mediadoras-chave entre os antecedentes e as consequências de uma estratégia de marketing relacional, sendo a sua presença considerada básica para a cooperação empresarial e desejo de prolongar a relação. Dessa forma, formula-se a seguinte hipótese:

H10: A confiança no CCSO tem influência positiva na fidelização dos estudantes.

3 ENQUADRAMENTO PRÁTICO: OBJETO DE ESTUDO

O Ensino Superior Público passa por um período crítico. É julgado por ser dispendioso, elitista e não atender aos anseios de seu corpo docente, discente, administrativo e da sociedade. Mas, mesmo assim, acredita-se que haja um ensino de qualidade e que desempenha um papel muito importante na transferência de conhecimento e no desenvolvimento da economia e da sociedade.

Por essas razões, essa investigação, propõe o estudo do tema Orientação para o Cliente nas Instituições do Ensino Superior Públicas por se entender que o Marketing de Relacionamento poderá conduzi-las a uma melhor performance, sobretudo avaliada em termos de satisfação e fidelidade dos estudantes. Nessa linha de reflexão, entende-se que as IFES poderão manter um relacionamento contínuo com os estudantes, potenciais e efetivos, e assim servir melhor à sociedade, ao contrário de alguns contatos pontuais e desvinculados. Apesar de parecer simples, a concretização deste objetivo estratégico poderá ser complexa por representar uma mudança de enfoque em sua cultura organizacional. Deixa de estar centrada em si própria e em sua oferta de ensino e passa a estar centrada nos estudantes e nos empregadores desses estudantes.

Nesse sentido, para objeto de estudo, escolhemos uma IFES, a UFMA. É necessário implementar nas IFES uma orientação para o estudante capaz promover a qualidade do ensino e melhorar a imagem dessas instituições, para reforçar e manter os relacionamentos e, assim, superar as expectativas dos alunos e da sociedade.

O Brasil precisa urgentemente de profissionais qualificados e o ensino superior tem um importante papel a desempenhar, oferecendo um ensino de qualidade e colocando no mercado de trabalho egressos preparados para responder a esse desafio de crescimento. Há uma extensa oferta de cursos de graduação, mas também existe um descompasso entre a oferta de ensino e a procura por diplomados pelo mercado de trabalho. Isso, por sua vez, evidencia lacunas na aplicação das práticas do marketing por parte das instituições do ensino superior. Obviamente que, no setor do ensino público, há sempre

algo que condiciona a aplicação de uma orientação de marketing nas IFES. A natureza do ensino e a política do ensino expressa em leis e regulamentos, são alguns exemplos. Todavia, é sempre possível a adoção de uma orientação para o mercado, particularmente para estudantes e empregadores.

A Universidade Pública possui uma boa imagem, pois a sociedade ainda acredita que ela tem um ensino de qualidade diante da concorrência dos privados. Então, o que falta fazer? Implantar em toda a sua estrutura o marketing relacional. Este parece ser o seu grande desafio.

Nesse contexto, é importante que a Universidade Pública aproveite para mudar seu modelo de organização, implantar as práticas de marketing relacional, para melhor gerir os seus relacionamentos. Necessita-se dizer que as Universidades são organizações complexas e, como tal, têm como missão, o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, mas para que ela cumpra melhor essa missão, torna-se necessária a utilização das estratégias do Marketing Relacional as quais poderão facilitar e otimizar a concretização de seus objetivos organizacionais e, assim, atender com qualidade a sociedade.

Kalsbek (2000) afirmou que à medida que o marketing utilizado pelas instituições de Ensino Superior evoluir para o foco no cliente, nos custos, na conveniência, na comunicação de duas vias, teremos uma convergência mais nítida de marketing e gestão de matrículas. As práticas de pesquisa de marketing, modelagem preditiva, diferenciação de preço e marketing de relacionamento são somente alguns exemplos de práticas de gestão emergentes que estão desafiando o futuro da gestão das instituições e da própria educação superior. Essa visão sobre diferentes abordagens de marketing vem sendo debatida, especialmente por autores europeus, em contraposição aos autores da escola norte-americana.

Com o advento do marketing de serviços, autores da escola europeia defendem que o paradigma do marketing mix (modelo dos 4 Ps) está ultrapassado, cedendo ou dividindo o lugar com uma abordagem baseada em interatividade e relacionamento (GRÖNROOS, 1994a; GUMMESSON, 1990). Na visão de Grönroos (1994a) a mudança de foco do marketing – das

transações para as relações – não descarta que as empresas que produzem bens de consumo para mercados de massa continuem com uma abordagem do marketing mix, pois, mesmo com a falta de relacionamento direto com os clientes, tais estratégias podem continuar rentáveis. Já para as empresas de serviços ou para indústrias que aplicam estratégias baseadas em relacionamentos, o marketing mix é restritivo, pois o relacionamento e os contatos extrapolam os domínios dos 4 Ps.

4 METODOLOGIA

A amostra é composta por 547 estudantes do CCSO da UFMA. A coleta de dados foi realizada em 2013, adotando método do questionário. Por questionário, entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado (GIL, 2002).

Nesse caso, optamos por um questionário já utilizado em Portugal, por Antunes e Rita (2007), no contexto do setor dos serviços termais. Fizemos as devidas adaptações tendo em consideração sua aplicação no setor do ensino superior.

Antes de ser aplicado junto ao público-alvo, o questionário foi objeto de um pré-teste a 10 estudantes. Desse pré-teste foram colhidas um conjunto de informações e sugestões que orientaram suas modificações.

Os dados obtidos por meio do questionário foram objeto de tratamento estatístico, segundo o “package” informático SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Começou-se por fazer uma análise fatorial exploratória para fazer o teste do fator único e verificar se os dados não sofrem da presença de *commom method bias* (PODSAKOFF et al., 2003). Os resultados não indicaram a presença de um fator único que explique a maioria da variância dos dados; por isso, prosseguiu-se o estudo da consistência interna das variáveis, por meio da análise das correlações ITEM-Total.

Continuamos com a análise de fiabilidade e da validade das medidas das variáveis latentes utilizadas no questionário adotando para o efeito a abordagem tradicional de Churchill (1979). Com o objetivo de encontrar um conjunto de

itens que reflitam um conceito unidimensional foi efetuada uma análise fatorial exploratória para cada escala, seguida de uma análise dos coeficientes alfa (CRONBACH, 1951).

Com base nesses resultados, foi desenhado o modelo estrutural a testar por meio dos mínimos quadrados parciais, utilizando o software Smart PLS 2.0., cujos resultados se apresentam a seguir.

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O PLS permite desenvolver *pathmodels* complexos sem colocar problemas de estimação e possibilita identificar relações entre variáveis apuradas por meio de vários itens. Com o PLS é possível construir modelos teóricos sem a existência de indicadores de ajustamento e adequação do modelo como um todo.

O algoritmo PLS procura a estimação

dos indicadores de cada constructo teórico. Este algoritmo produz uma estimativa dos componentes no sentido de maximizar a alternância de variáveis dependentes explicadas por variáveis independentes, semelhante à forma como é feita a regressão (LEE et al., 2011).

Na análise dos modelos estruturais procura-se observar os valores dos diversos coeficientes identificando a dimensão e direção das relações entre as variáveis procurando a confirmação ou rejeição das hipóteses apresentadas. Chin (1998) sugere que as relações entre os constructos que apresentem coeficientes estruturais com valor superior a 0,2 podem ser consideradas robustas. Segundo Falk e Miller (1992) indicam que R² deve ser superior a 0,1 pelo fato que valores inferiores proporcionam muito pouca informação. Neste segmento, na Figura 1, são apresentados os coeficientes entre as variáveis do modelo.

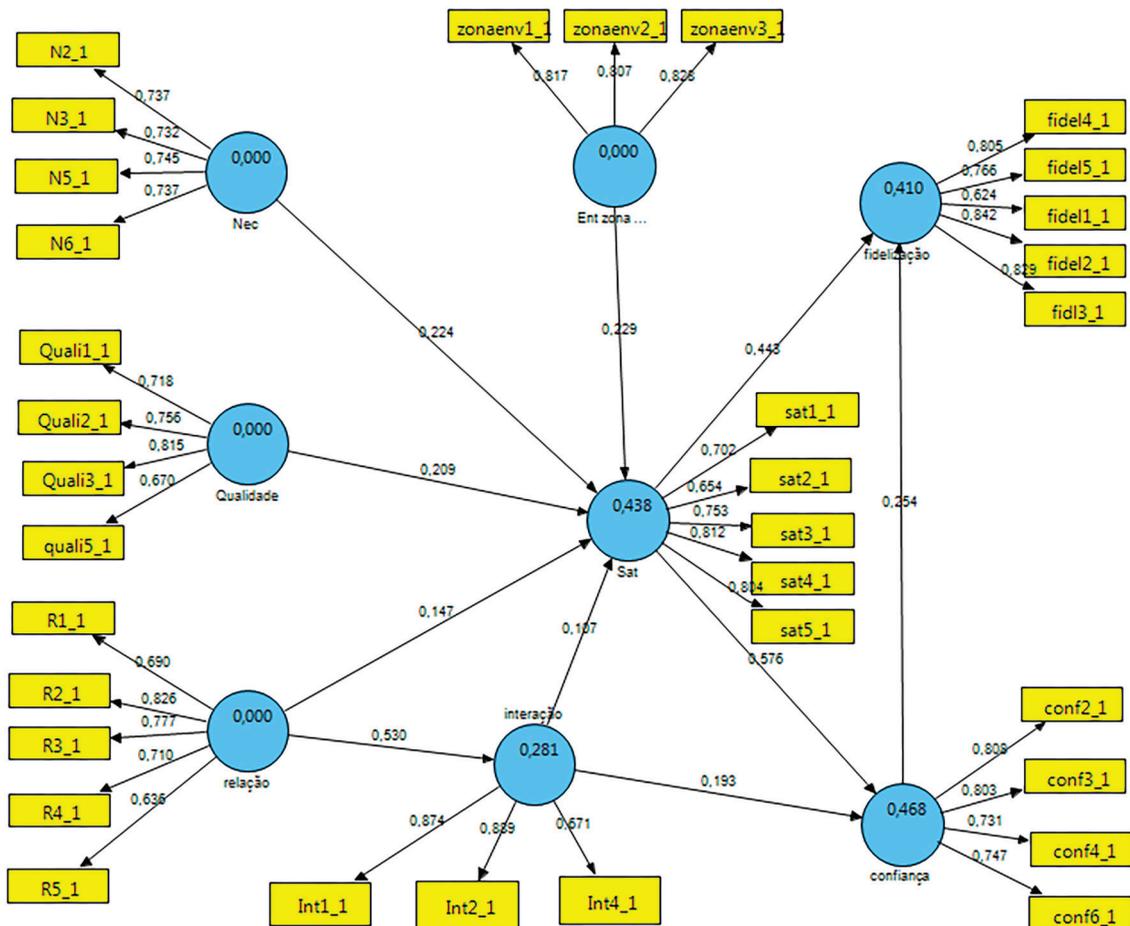


Figura 1 - Modelo operacional
Fonte: elaboração própria (2018).

5.1 FIABILIDADE DOS ITENS E VALIDADE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE

No Quadro 1 são apresentados os resultados da estimação do modelo de medidas global que permitem avaliar a fiabilidade dos itens e a validade convergente. Os resultados suportam a validade convergente dos indicadores, (itens) relativamente a seus conceitos. Todos os indicadores, sem exceção, apresentam coeficientes fatoriais (λ) altos e significativos ($t > 2,58$ com $p < 0,01$) nos conceitos que pretendem medir (Figura 1). Além disso, os itens associados a um mesmo conceito apresentaram significativa correlação entre eles, indicando boa fiabilidade interna. Assim, a convergência das medidas, isto é, a existência de forte correlação entre medidas destinadas a mensurar o mesmo conceito foi verificada (GERBING; ANDERSON, 1988; MAROCO, 2010).

A confiabilidade dos conceitos pode ser

testada utilizando: o Alpha de Cronbach, que avalia a fiabilidade através da consistência de cada conceito (CHURCHILL, 1951); a fiabilidade compósita, que avalia a consistência interna de todos os indicadores das variáveis latentes (BAGOZZI, 1980); e, por último, a variância extraída (AVE) que avalia em que medida as variâncias dos itens das variáveis são explicadas pela variável latente (FORNELL; LARCKER, 1981).

Ainda no Quadro 1, podemos observar que os valores alfa de Cronbach estão acima do valor considerado aceitável ($> 0,70$), tornado, assim, as escalas confiáveis e as medidas utilizadas têm validade de conteúdo (CHURCHILL, 1979). A fiabilidade compósita também é superior ao valor recomendado de 0,7 (BAGOZZI, 1980; BAGOZZI; YI, 2012). A variância média extraída (AVE) é superior ao valor de referência de 0,5, o que significa que pelo menos 50% da variância é explicada pela variável latente (FORNELL; LARCKER, 1981).

	AVE	Composite Reliability		R Square	Cronbachs Alpha
1. Entorno- zona envolvente	0,6682	0,8579	0,0000		0,7521
2. Qualidade dos serviços	0,5500	0,8295	0,0000		0,7295
3. Compreensão das Necessidades	0,5439	0,8267	0,0000		0,7216
4. Satisfação com a escolha da escola	0,5585	0,8627	0,4384		0,8008
5. Confiança na escola	0,5977	0,8557	0,4679		0,7747
6. Fidelização	0,6037	0,8829	0,4097		0,8348
7. Interação/Orientação para o estudante	0,6679	0,8560	0,2812		0,7448
8. Relacionamento escola-estudante	0,5340	0,8504	0,0000		0,7794

Quadro 1 - Resultados da análise de fiabilidade e validade convergente

Fonte: elaboração Própria (2018).

Depois de observada a validade convergente, é necessário confirmar a validade discriminante. A validade discriminante compara de que forma os itens utilizados para medir um conceito diferem dos itens utilizados para medir os outros conceitos no mesmo modelo. Para avaliar a validade discriminante, foi implementado o procedimento utilizado por Fornell e Larcker (1981).

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Entorno	0,817							
2. Qualidade	0,3172	0,742						
3. Comp.Nec	0,2688	0,4359	0,737					
4. Satisfação	0,4280	0,4933	0,5171	0,747				

5. Confiança	0,3757	0,5448	0,5241	0,6618	0,773			
6. Fidelização	0,4061	0,3812	0,3501	0,6110	0,5472	0,777		
7. Interação	0,2836	0,4077	0,4851	0,4434	0,4485	0,3340	0,817	
8. Relacionamento	0,2861	0,4815	0,6024	0,5045	0,5640	0,4551	0,5303	0,731

Quadro 2 - Validade discriminante
Fonte: elaboração própria (2018).

O Quadro 2 apresenta os coeficientes de correlação entre os conceitos. Nele, pode observar-se que as correlações entre dois conceitos diferentes são, em geral, estatisticamente significativas ($p < 0,05$) e todas significativamente inferiores a 1, sinal de que há validade discriminante nos conceitos. Além disso, os valores da diagonal são maiores do que os valores fora da diagonal nas linhas e colunas correspondentes, o que indica validade discriminante (FORNELL; LARCKER, 1981).

Em termos gerais, os 40 itens que medem os 8 conceitos (Quadro 1) apresentam níveis aceitáveis de fiabilidade compósita ($0,7 \leq f_c \leq 1$) (BAGOZZI, 1980), de variância extraída ($0,5 \leq v_e \leq 1$) (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR et al., 2005) e de fiabilidade interna ($\alpha \geq 0,7$) (CRONBACH, 1951). Isso evidencia a consistência interna entre os múltiplos indicadores de uma variável, ressaltando que eles estão de fato a medir o mesmo conceito e a explicar seus respectivos conceitos latentes (HAIR et al., 2005). Em síntese, tudo parece indicar que o modelo de medida global é constituído por indicadores considerados medidas adequadas e fiáveis para mensurar as respectivas variáveis latentes (conceitos).

5.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

No PLS, dado não existir uma medida que sumarie a qualidade do ajustamento do modelo, é recomendada na avaliação do modelo estrutural a utilização do R^2 , ou seja, o nível de variância explicada de cada uma das variáveis endógenas, o qual deverá ser superior a 10% (FALK; MILLER, 1992). No Quadro 1, mostrado anteriormente, podemos observar que essa condição é cumprida.

Na Figura 1, podemos verificar que o relacionamento que o CCSO mantém com seus estudantes influencia positivamente sua satisfação (*path coeficiente* (β) = 0,147, $p < 0,01$, $t\text{-value} = 2,933$), corroborando a hipótese H1. Este resultado é semelhante ao obtido por Heckman e Guskey (1998) que suportam uma forte relação positiva entre a satisfação dos alunos do ensino superior com a instituição e os comportamentos colaborativos dos funcionários. De maneira semelhante Yu e Kim (2008), baseados em um estudo executado no espaço do ensino superior, confirmam que existe uma maior possibilidade de os alunos mencionarem favoravelmente a respeito da instituição de ensino em que eles estudam quando estão felizes e satisfeitos com as ações no dia a dia de sua vida acadêmica. Dessa forma, as IFES devem evidenciar grandes esforços no sentido de aprofundar e manter a relação com os estudantes, porque um bom relacionamento entre elas e os estudantes os conduz ao maior nível de satisfação e alcance dos objetivos.

Os resultados (Figura 1) evidenciam que a relação do CCSO com seus estudantes tem um efeito positivo em suas interações (*path coeficiente* (β) = 0,530, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 16,596$), corroborando a hipótese 2. Quando a relação é boa, reflete-se positivamente nas interações que tendem a ser colaborativas e amistosas.

As interações têm uma influência positiva na satisfação dos alunos (*path coeficiente* (β) = 0,107, $p < 0,05$, $t\text{-value} = 2,478$). Os resultados suportam a H3. As interações quando são amistosas e se baseiam no profissionalismo e na cooperação exercem um impacto positivo na satisfação dos estudantes.

As interações têm um impacto positivo na confiança (*path coeficiente* (β) = 0,193, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 4,887$); dessa forma, podemos conside-

rar corroborada a hipótese H4. De fato, as interações que o CCSO mantém com seus estudantes promovem a confiança deles na IFES.

A compreensão das necessidades dos estudantes tem efeito positivo em sua satisfação (*path coeficiente* $\beta = 0,224$, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 5,051$). Os resultados suportam a hipótese H5. As IFES, se compreenderem as necessidades dos estudantes em termos de formação e as necessidades do mercado de trabalho, e se promoverem e trabalharem a capacidade de respostas para corresponder às expectativas dos estudantes, estão, assim, satisfazendo às necessidades desses estudantes. Esses resultados estão de acordo com os estudos realizados no âmbito do setor da educação (TINTO; GOODSELL-LOVE; RUSSO, 1993; TINTO, 1996; RODRIGUES, 2003; KOTLER, 2000; KOTLER; FOX, 1994; RIBEIRO, 1978; HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2007). Kotler e Fox (1994) propõem um desafio perguntando quais as instituições educacionais que poderão viver sem a observação e o conhecimento de seus mercados, sem atração de recursos suficientes e a utilização desses programas para atender às expectativas desse mercado.

Ribeiro (1978) defende que o ensino oferecido pela Universidade deve ampliar-se e diversificar-se para atender, simultaneamente, a dois objetivos: a implantação de programas de pós-graduação que satisfaçam às necessidades de seu próprio desenvolvimento como centro cultural e a multiplicação de cursos curriculares e de sequência que supram as amplas necessidades de preparação da força de trabalho que a sociedade nacional exige. Diz ainda o mesmo autor que a Universidade deve diversificar seus serviços docentes para corresponder às expectativas e necessidades do estudante de perfil acadêmico ou de perfil profissional.

Sendo assim, é fundamental para as IFES fazerem pesquisa de mercado no sentido de identificar quais são as necessidades de formação dos estudantes, levando em consideração as necessidades do mercado de trabalho.

Os resultados (Figura 1) corroboram a hipótese H6: A qualidade do serviço do

CCSO tem um efeito positivo na satisfação dos seus estudantes (*path coeficiente* $\beta = 0,209$, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 5,270$). A qualidade exige coragem e comprometimento de toda a organização. As IFESIFES devem apostar em um ensino de qualidade, com a entrega de mais benefícios aos estudantes e de um conjunto de ações de confiança, responsabilidade e empatia que atendam às necessidades e superem as expectativas dos estudantes. Desse modo, sugere-se às IFESIFES mais atenção ao mercado, investindo na qualidade do serviço de ensino e apostando no desenvolvimento das competências científicas, pedagógicas e relações humanas de seus professores e na qualidade das instalações e dos recursos materiais que dão suporte ao ensino.

Os fatores do meio envolvente ajudam a explicar a satisfação dos estudantes. Os resultados confirmaram que a existência no meio envolvente do CCSO de zonas verdes e de serviços têm uma influência positiva na satisfação dos estudantes (*path coeficiente* $\beta = 0,229$, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 5,051$), corroborando, assim, a hipótese H7. Esses resultados estão em conformidade com os estudos de Anderson e Paine (1975) e de Smart e Vertinsky (1984). O meio envolvente é de grande relevância para a satisfação dos estudantes. Assim, as IFES precisam do meio envolvente para formular suas estratégias, nomeadamente por meio do estabelecimento de parcerias que sejam do interesse dos estudantes e que complementem a sua atividade.

Os resultados (Figura 1) suportam a hipótese H8: A satisfação dos estudantes influencia positivamente a sua fidelização ao CCSO (*path coeficiente* $\beta = 0,443$, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 6,672$). Como tal, é importante para as IFES criar e implementar estratégias relacionais e medir o nível de satisfação de seus estudantes, relativamente à qualidade de ensino e do relacionamento que mantêm com os estudantes, levando em consideração suas necessidades e expectativas.

A satisfação dos estudantes tem um efeito positivo na confiança no CCSO (*path coeficiente* $\beta = 0,576$, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 17,338$). Os resultados corroboram a hipótese H9. Além de satis-

fazer o cliente, é necessário manter uma relação de confiança para promover sua fidelidade.

Os resultados (Figura 1) suportam a hipótese H10: A confiança no CCSO tem influência positiva na fidelização dos estudantes (*path coeficiente* (β) = 0,264, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 4,943$). Para Morgan e Hunt (1994), no marketing relacional, a confiança é uma variável chave, sendo determinante para criar e manter relações de longo prazo.

6 CONCLUSÃO

Nos últimos anos, mudanças na política, governança, estrutura e *status* de ensino superior têm sido realizadas em todo o mundo. São delas, por exemplo, a privatização, a diversificação, a descentralização, a internacionalização e o aumento da concorrência que são comuns à maioria dos países. Essas mudanças têm um efeito sobre como as IFES operam hoje em dia e como são percebidas por seus *stakeholders*, sendo vistas como forças motrizes para a mercantilização do ensino superior (GUPTA; SINGH, 2010).

Nesse contexto, as IFES estão aplicando o marketing para ganhar vantagem competitiva (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2007). Despertaram para a adoção de práticas de marketing relacional, havendo autores que defendem a ampliação e a diversificação da oferta educativa de modo a corresponder às necessidades e expectativas do estudante tendo por base seu perfil, acadêmico ou profissional, e as necessidades de preparação da força de trabalho qualificada que a sociedade exige (RIBEIRO, 1978).

Procurou-se pesquisar, neste trabalho, as práticas de marketing relacional no âmbito de uma IFES, inquirindo 547 estudantes do CCSO da UFMA-Brasil. Os resultados suportaram a hipótese teórica de investigação. A compreensão das necessidades e a qualidade do ensino revelaram-se fundamentais na explicação da satisfação dos estudantes. O relacionamento com os estudantes, as interações, também revelaram ter um impacto positivo na satisfação e na confiança dos estudantes na instituição,

assim, como o meio envolvente, zonas verdes e serviços, do CCSO revelaram uma influência positiva na satisfação dos alunos. Por sua vez, a satisfação e a confiança têm um efeito positivo na fidelização dos estudantes à insígnia.

Sendo assim, recomenda-se às IFES maior atenção ao mercado, assim como aos fatores relacionados com o meio envolvente. É importante saber quais são as necessidades de formação do mercado, bem como apostar na qualidade do ensino, sendo que os professores representam um papel importante nessa qualidade e na relação com os estudantes. Deve existir um alinhamento entre as necessidades do mercado de trabalho e a formação ministrada pelas IFES. A empregabilidade dos estudantes é um indicador da qualidade do ensino ministrada.

É, por isso, importante sensibilizar as IFES para a importância do papel dos professores na satisfação dos estudantes. Seria conveniente investir no marketing interno como meio para melhorar e implementar comportamentos mais orientados para a satisfação dos estudantes, apostando na melhoria da comunicação e da interação com os estudantes. Essa ideia é consistente com Brum (1998) que acrescenta que são as ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares.

Para a autora, um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho, e sugere que a comunicação interna é capaz de instituir relacionamentos integrados entre os empregados, usando programas participativos capazes de propiciar o comportamento do público interno.

Para Grönroos (1995, p. 280-281) “o mercado interno é constituído de empregados. Motiva-se mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa de marketing, em que uma variedade de atividades é usada internamente de forma coordenada e ativa.” O autor apresenta um conceito de marketing interno como uma estratégia de gerenciamento e

seu foco é desenvolver nos funcionários uma consciência do cliente.

Assim, é de extrema importância que as gerências das IFES se envolvam e deem todo o apoio para as equipes docentes, de modo que elas se sintam apoiadas e motivadas para manter e promover relacionamentos internos, assim como desempenhar de forma eficaz, serviços de ensino de qualidade aos estudantes.

Atendendo aos valores médios obtidos para cada variável analisada, é possível fazer melhorias nas práticas de marketing relacional do CCSO. Para isso, torna-se necessário repensar a IFES, adequar a estratégia, processos e estrutura organizacional de modo a criar teias relacionais com seus egressos, empregadores dos diplomados e com os prestadores de serviço de apoio externo, não esquecendo o papel dos professores nessa relação. Em suma, os gestores das IFES passam a ser essencialmente gestores de relacionamentos, tendo como fim último relacionamentos *win-win*, de longa duração.

Para tanto, as organizações e especialmente as IFES precisam entender o conceito de marketing relacional para poderem praticá-lo e, conseqüentemente, implementar o marketing interativo e oferecer formações que correspondam às necessidades de formação das economias da região e as metodologias de ensino personalizadas às necessidades dos estudantes. Nessa relação, as IFES começam por satisfazer os estudantes; entretanto, nem sempre a satisfação é suficiente para fidelizar o estudante, sendo muito importante que as IFES desenvolvam com os estudantes uma relação de confiança e compromisso.

Neste contexto, as IFES enfrentam novos desafios e, com eles uma necessidade crescente de conhecer melhor o seu público-alvo, ou seja, o seu cliente, registrando-se no setor do ensino uma dificuldade acrescida: serão os clientes das IFES os estudantes ou os empregadores dos diplomados, sendo estes “o produto qualificado” das IFES. Sem querer entrar em polêmicas no fim do trabalho, importa salientar que, para a IFES é importante conhecer as necessidades desses dois públicos-alvo: estudantes e empregadores; só assim, é possível adequar a oferta

formativa e o serviço prestado às necessidades desses públicos. Assim como é importante a implementação do endomarketing no que diz respeito a professores, eles revelaram exercer um papel importante na qualidade do ensino e na relação com o estudante.

Desse modo, a lealdade do estudante é uma consequência da prática do marketing relacional. Portanto, essa prática é de extrema importância para qualquer organização, quer pública quer privada e em especial as IFES que lidam com o saber e são responsáveis pela formação de pessoas, orientando-as no ensino, pesquisa e extensão, que se altamente qualificadas, contribuirão com soluções para os problemas de suas nações.

Como qualquer outro, o presente estudo apresenta algumas limitações; entre elas, destaca-se o fato de se tratar do estudo de um caso, o CCSO da UFMA-Brasil, devendo ter-se cuidado com a generalização dos resultados. Sugere-se o alargamento do estudo a outras instituições e o teste do modelo por meio do LISREL ou do AMOS, *softwares* que permitem obter medidas que sumarizem a qualidade do ajustamento do modelo estrutural.

THE IMPACT OF RELATIONSHIP MARKETING AND THE ENVIRONMENT ON THE LOYALTY OF STUDENTS MEDIATED BY SATISFACTION: A STUDY APPLIED TO THE CCSO AT UFMA

ABSTRACT

Higher education institutions (HEIs) implement marketing to gain competitive advantage. The loyalty of their students proves to be of greater strategic importance, not only in terms of their return to HEIs to new formations, but also in terms of their recommendations. The goal of this study is to verify the usefulness of HEIs' students orientation, studying the influence of Relational Marketing practices on students' satisfaction and loyalty. Thus, based on a sample of 547 students from the Centro de Ciências

Sociais (CCSo) at UFMA has been estimated a partial least squares model in PLS. The results showed that the relational marketing practices of CCSo promote students satisfaction, which in turn is reflected positively in their loyalty. Moreover, the external environment of the HEIs also has a positive effect on students satisfaction.

Keywords: Relationship Marketing. Loyalty. External environment. Satisfaction. PLS.

EL IMPACTO DEL MARKETING RELACIONAL Y DEL ENTORNO EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS ESTUDIANTES MEDIADO POR LA SATISFACCIÓN: UN ESTUDIO APLICADO AL CCSO DE LA UFMA

RESUMEN

Las Instituciones Federales de Enseñanza Superior (IFES) aplican el marketing para ganar ventaja competitiva. La fidelización de los estudiantes se revela de mayor importancia estratégica, no solo, en el regreso a la IFES para nuevas formaciones, pero en su recomendación. En este contexto, pretendiese verificar la utilidad de la orientación para los estudiantes de las IFES, analizando la influencia de las prácticas del Marketing Relacional en satisfacción y fidelización de los estudiantes. Así, con base en una muestra de 547 alumnos de graduación del Centro de Ciencias Sociales (CCSo) de la UFMA se estimó un modelo de mínimos cuadrados parciales, con recurso al *software* SmartPLS. Los resultados evidenciaron que las prácticas de marketing relacional del CCSo promueven la satisfacción de los alumnos, que por su vez se reflejan positivamente en la fidelización de los mismos. Resaltando el efecto positivo de la zona envolvente del CCSo en la satisfacción de sus alumnos.

Palabras-clave: Marketing Relacional. Fidelización. Entorno. Satisfacción. PLS.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, C.; PAINE, F. Managerial perceptions and strategic behavior. **Academy of Management Journal**, v. 18, p. 811-23, 1975.

ANTUNES, J.; RITA, P. O marketing relacional e a fidelização de clientes: estudo aplicado ao termalismo português. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 2, p. 109-132, 2007.

BAGOZZI, R. P. **Causal Models in Marketing**. New York, NY: John Wiley, 1980.

BAGOZZI, R. P.; Yi, Y. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, p. 8-34, 2012.

BARROSO, C; MARTIN, E. **Marketing Relacional**. Madri: Esic Editorial, 1999.

BATESON, J. E.; HOFFMAN, K. D. **Managing services marketing: text and readings**. [S.l.]: Dryden Press, 1991.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **The Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 71-84, 1990.

BLOEMER, J. M.; KASPER, H. D. The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. **Journal of economic psychology**, v. 16, n. 2, p. 311-329, 1995.

BOLTON, R. N.; DREW, J. H. A multistage model of customers' assessments of service quality and value. **Journal of consumer research**, v. 17, n. 4, p. 375-384, 1991.

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CARMAN, J. M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL

- dimensions. **Journal of retailing**, v. 66, n. 2, p. 33-55, 1990.
- CHIN, W. The Partial Least Squares Approach To Structural Equation Modeling. In: MARCOULIDES, Georges A. (Ed.). **Modern methods for business research**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-336.
- CHURCHILL, G. A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 26, p. 64-73, 1979.
- CRONBACH, L. J. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. **Psychometrika**, v. 16, p. 297-334, 1951.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **The Journal of marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.
- FALK, R. F.; MILLER, N. B. **A primer for soft modeling**. Akron, Ohio: The University of Akron Press, 1992.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 28, p. 39-50, 1981.
- GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An updated paradigm for scale development in correlating unidimensionality and its assessment. **Journal of Marketing Research**, v. 25 n. 2, p. 186-192, 1988.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: managing the moments of truth in service competition**. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
- _____. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management decision**, v. 35, n. 3-4, p. 322, 1994a.
- _____. Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. **Journal of marketing management**, v. 10, n. 5, p. 347-360, 1994b.
- _____. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Tradução Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- _____. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Tradução Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GUMMESSON, E. The new marketing - developing long-term interactive relationships. **Long range planning**, v. 20, n. 4, p. 10-20, 1987.
- _____. The part-time marketer, research report, service research centre, University of Karlstad the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. **International Journal of Human Sciences**, v. 5, n. 2, p. 3-19, 1990.
- _____. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 10, n. 1, p. 4-15, 1998.
- GUPTA, V.; SINGH, S. **High performance HRM practices, organizational citizenship behavior, and positive psychological capital: a relational perspective for indian organizations**. The 11th international human resource management conference, Aston Business School, Birmingham, UK, 2010. p. 9-12.
- HAIR, J. et al. **Multivariate Data Analysis**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2005.
- HECKMAN, R.; GUSKEY, A. The relationship between alumni and university: toward a theory

- of discretionary collaborative behavior. **Journal of marketing theory and practice**, v. 6, n. 2, p. 97-112, 1998.
- HEMSLEY-BROWN, J. V.; OPLATKA, I. **Market orientation in HE institutions: development of a pilot instrument**. Academy of Marketing (SIG) Higher Education Marketing Conference. Eotvos Lorand University, Budapest, 2007.
- HESKETT, J. L. et al. Putting the service-profit chain to work. **Harvard business review**, v. 72, n. 2, p. 164-174, 1994.
- KALSBEK, D. H. Marketing e gerenciamento de matrículas na educação superior. In: Kotler, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Printice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEE, L. et al. On the use of partial least squares path modeling in accounting research, **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 305-328, 2011.
- MAROCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações**. Lisboa: [s.n.], 2010.
- MARQUES, Alzira. **Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment: trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. Is your company ready for one-to-one marketing. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 1, p. 151-160, 1999.
- PODSAKOFF, P. et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.
- RIBEIRO, D. **UnB: inversão e descaminho**. Rio de Janeiro: Editora Avenir, 1978.
- RODRIGUES, D. **Perspectivas sobre a inclusão da educação à sociedade**. Porto: Porto Editora, 2003.
- RUYTER, K.; BLOEMER, J. Customer loyalty in extended service settings: The interaction between satisfaction, value attainment and positive mood. **International Journal of Service Industry Management**, v. 10, n. 3, p. 320-336, 1999.
- SHARMA, N.; PATTERSON, P. G. The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. **Journal of services marketing**, v. 13, n. 2, p. 151-170, 1999.
- SIVADAS, E.; BAKER-PREWITT, J. L. An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 28, n. 2, p. 73-82, 2000.
- SMART, C.; VERTINSKY, I. Strategy and the environment: a study of corporate responses to crises. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 199-213, 1984.
- SNEHOTA, I.; HAKANSSON, H. (Ed.). **Developing relationships in business networks**. [S.l.]: Routledge, 1995.
- TINTO, V. **Building learning communities for new college students**. Paper presented at

the 11th AAHE Assessment and Quality Conference. Washington, DC, 1996.

TINTO, V.; GOODSSELL-LOVE, A.; RUSSO, P. Building community. **Liberal Education**, v. 79, p. 16-21, 1993.

TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente**: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. Tradução Anna Terzi Giova. São Paulo: Makron Books, 1996.

URDAN, A. T.; ZUÑIGA, M. K. H. Satisfação com assistência técnica e lealdade ao fabricante no ramo automobilístico. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, v. 41, n. 3, p. 31-41, 2001.

WETZELS, M.; RUYTER, K.; VAN BIRGELLEN, M. Marketing service relationships: the role of commitment. **Journal of business & industrial marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 406-423, 1998.

YU, G. B.; KIM, J. H. Testing the Mediating Effect of the Quality of College Life in the Student Satisfaction and Student Loyalty Relationship. **Applied Research Quality Life**, v. 3, p. 1-21, 2008.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **The Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 35-48, 1988.

doi:10.12662/2359-618xregea.v7i2.p27-42.2018

ARTIGOS

NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO COM SEUS CURSOS E SUAS IES

RESUMO

A presente pesquisa objetiva mensurar o grau de satisfação dos discentes em administração com seus cursos e suas Instituições de Ensino Superior da cidade de Mossoró, RN. O estudo apresenta tipologia descritiva, com abordagem quantitativa, utilizando-se, para fins do estudo, de um questionário elaborado por Mainardes e Domingues (2008), composto por 52 questões e dividido em quatro atributos: Mercado de Trabalho, IES, Estrutura da IES e Curso. Trezentos e noventa e quatro discentes do curso de administração das quatro IES da cidade, sendo duas públicas e duas privadas, participaram da pesquisa. Os dados coletados indicam que os discentes, de forma geral, estão mais satisfeitos com os atributos ligados ao Curso e ao Mercado de Trabalho e menos satisfeitos com a IES e a sua estrutura física. Além disso, por meio do teste t de Student, verificou-se que há uma diferença significativa no nível de satisfação dos discentes das IES públicas em relação ao dos discentes das IES privadas.

Palavras-chave: Satisfação. Discentes. IES.

1 INTRODUÇÃO

A ampliação do ensino superior no País, incentivada por políticas do Governo Federal, facilitou a abertura de instituições de ensino a fim de ofertar maiores quantidades de cursos e vagas. Segundo Calderón (2000), essa abertura foi permitida por meio da Lei n. 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que dá autonomia para que as instituições criem, organizem e excluam cursos e estabeleçam, também, o número de vagas que serão oferecidas ao mercado. Essa lei acirrou a concorrência, pois possibilitou a abertura de novas Instituições de Ensino Superior (IES) privadas que, por conseguinte, passaram a concorrer com as IES públicas.

Os dados do Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais (INEP) (BRASIL, 2014) mostram que, no período de 2014, o total de discentes na educação superior brasileira chegou à faixa de 7,8 milhões. Desse total, as IES privadas tiveram uma participação de 74,9% no total de matrículas, enquanto a rede pú-

Aline Francilurdes Nery do Vale
alinefrancilurdes@hotmail.com
Graduada em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Mossoró – RN – BR.

Juliana Carvalho de Sousa
juli.cs1009@gmail.com
Doutoranda em Administração pela Universidade Potiguar (UNP). Professora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Mossoró – RN – BR.

Agostinha Mafalda Barra de Oliveira
agostinhamafalda@ufersa.edu.br
Doutora em Psicologia Social e Antropologia das Organizações pela Universidad de Salamanca. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Mossoró – RN – BR.

Pablo Marlon Medeiros da Silva
pablo_marlon17@hotmail.com
Doutorando em Administração pela Universidade Potiguar (UnP). Rio Grande do Norte – RN – BR

blica, 25,1%. O crescimento do número de matrículas chegou à faixa de 7,1% de 2013 para 2014, sendo 1,5% na rede pública e 9,2% na rede privada. Além disso, no período de 2014, o total de discentes na modalidade a distância atingiu 1,34 milhão, o que representa uma participação de 17,1% do total de matrículas da educação superior. Analisando a distribuição das matrículas dos ingressantes e dos concluintes por área geral, observa-se que, no Brasil, Ciências Sociais, Negócios e Direito são as áreas que possuem a maior participação estatisticamente, com índices superiores a 40%. Entre os cursos, Administração foi o maior em número de matrículas.

Alguns fatores tornaram-se fundamentais para o desenvolvimento dos cursos de Administração no país; entre os quais, destacam-se as necessidades advindas do crescimento econômico em 1930, resultante do processo de industrialização e do desenvolvimento da infraestrutura social, de transportes e comunicações (MACHADO; RAMOS; MELO, 2012). Esses fatores impulsionaram a busca por mão de obra qualificada. Assim, tornou-se essencial a presença de profissionais para as diferentes tarefas de controlar, analisar e planejar (ROLIM et al., 2007). Diante disso, o aumento do número de vagas ofertadas para a graduação em Administração e do número de IES acirrou a competição neste setor, possibilitando possíveis comparações e análises sobre a qualidade desses cursos nas diferentes IES (MAINARDES; DOMINGUES, 2008; COSCODAI; ARBEX, 2011).

Em uma pesquisa realizada em 2015 pelo Conselho Federal de Administração com as 500 maiores empresas no Brasil, observou-se que os cinco principais conhecimentos específicos requeridos para os administradores foram Gestão de Pessoas, Administração Financeira e Orçamentária, Administração Estratégica, Administração de Vendas e Marketing e Administração Sistêmica do Conjunto das Áreas de Conhecimento em Gestão. Já as principais habilidades respondidas foram relacionamento interpessoal, visão holística, liderança, Adaptação a mudanças e criatividade e inovação. Como atitudes,

destacaram-se o comportamento ético, o comprometimento, o profissionalismo, o aprendizado contínuo, a proatividade e a motivação.

Esses resultados revelam a importância e responsabilidade que as IES possuem em oferecer serviços de acordo com as exigências do mercado, pois tanto a qualidade do curso de graduação, quanto a satisfação dos discentes com o curso são fatores determinantes do perfil e do desempenho dos profissionais que ingressarão no mercado de trabalho (VIEIRA; MILACH; HUPPES, 2008). A competitividade é um dos fatores que mais contribuem para gerar expectativas entre os discentes. Nessa perspectiva, as IES precisam deixar claro sua contribuição e seu papel na formação dos milhares de jovens a cada ano (ROLIM et al., 2007). Considerando-se as necessidades do mercado de trabalho e a realidade competitiva do meio educacional, surge a seguinte questão norteadora: **qual o nível de satisfação dos discentes de Administração com seus cursos e suas IES na cidade de Mossoró, RN?** Para responder a esse questionamento, o estudo teve como objetivo mensurar o grau de satisfação dos discentes em administração, levando-se em consideração as variáveis Mercado de Trabalho, IES, Estrutura da IES e Curso, propostas por Mainardes e Domingues (2008) e, em análise adicional, fazer um comparativo entre as IES pesquisadas.

A relevância do estudo se dá pela constante mudança do mundo do trabalho, que tem exigido do administrador competências, habilidades e atitudes dinâmicas, que busca, nas IES, a preparação necessária para atender aos anseios organizacionais e atingir eficazmente seus objetivos. A partir dos resultados desse estudo, os gestores de IES poderão refletir sobre suas práticas educacionais dentro da área de Administração e adotar estratégias que visem melhorar sua estrutura, adequar suas disciplinas à realidade atual do mercado, entre outras medidas. Segundo Coscodai e Arbex (2011), entender quais os fatores que afetam a visão dos discentes sobre a qualidade da IES e de seus cursos é decisivo para seu planejamento e competitividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E CLASSIFICAÇÕES DAS IES

Para analisar o sistema de ensino superior brasileiro, faz-se necessário entender as divisões e as classificações que lhe são impostas. É importante salientar que há uma considerável confusão na nomenclatura das IES; isso porque muitas das definições nem sempre dão conta da missão e do caráter das instituições. Por esse motivo, entender algumas classificações é fundamental para que se possa respeitar e entender a real missão de cada instituição, dentro do cenário em que ela se insere (STALLIVIERI, 2006).

As instituições de ensino superior podem ser divididas em públicas federais, públicas estaduais, privadas, comunitárias, confessionais e filantrópicas. Segundo Kobs e Reis (2008), as instituições públicas são criadas, mantidas e administradas pelo poder público, podendo atuar como instituição federal, mantida e administrada pelo Governo Federal; estadual, mantida e administrada pelos governos dos estados; e municipal, mantida e administrada pelo poder público municipal. Portanto, essas instituições são financiadas pelo estado e não cobram matrícula ou mensalidade.

As instituições privadas, por sua vez, são criadas e mantidas por pessoas jurídicas de direito privado e administradas por pessoas físicas, podendo atuar como instituições privadas com fins lucrativos ou particulares e instituições privadas sem fins lucrativos. Estas últimas podem ser comunitárias, que incluem, em sua entidade mantenedora, representantes da comunidade; confessionais, que atendem à determinada orientação confessional ou ideológica; e filantrópicas, que prestam serviços à população, com o intuito de complementar às atividades do estado, sem qualquer remuneração (KOBBS; REIS, 2008). Ainda mais, as instituições comunitárias, confessionais e filantrópicas desfrutam de isenções fiscais, e os resultados financeiros conseguidos de suas atividades são investidos nelas próprias, não

havendo, dessa forma, distribuição de lucros (PINTO; MOTTER JUNIOR, 2012).

Outra grande diferença entre as IES públicas e privadas diz respeito ao vínculo de trabalho existente nessas instituições, que apresentam características bem distintas. Isso por sua vez interfere no tempo dedicado ao exercício da docência, em seu sentido mais amplo, que envolve não só ensino, mas também pesquisa e extensão (ROWE; BASTOS, 2010).

Além disso, as IES podem ser classificadas, academicamente, em universidades, centros universitários e faculdades (STALLIVIERI, 2006). A universidade tem autonomia didática e científica, tal como administrativa e de gerenciamento de seus recursos financeiros e do patrimônio institucional, podendo abrir novos cursos, sem a necessidade de pedir autorização ao Poder Público. Ademais, pode criar cursos, sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, formar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitando as legislações vigentes e a norma constitucional. Completando essa ideia, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) (BRASIL, 1996) estabelece que as universidades tenham como dever desenvolver, regularmente e de forma institucionalizada, atividades de ensino, pesquisa e extensão acerca de problemas relevantes, do ponto de vista científico e cultural e, também, do nível regional e nacional. Além disso, os docentes devem ter titulação acadêmica de mestrado e doutorado, e um terço do corpo docente deve cumprir regime de tempo integral.

Já os centros universitários são caracterizados pela oferta do ensino, que abrange uma ou mais áreas do conhecimento, apresentando uma estrutura semelhante à universidade, pois não precisa pedir autorização do Poder Público para abrir novos cursos. Porém, não são obrigados a efetivar a realização de pesquisas, embora devam zelar pela qualidade do ensino superior ministrado, mais titulação acadêmica do corpo docente ou relevante experiência profissional na área. Também não têm autonomia

para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma universidade.

Stallivieri (2006) explica, ainda, que as faculdades são instituições organizadas e estão sob o controle de uma administração central. As faculdades integradas, faculdades isoladas, escolas superiores e institutos superiores não têm autonomia e devem solicitar autorização ao Poder Público e ao Ministério de Educação, para abrir seus novos cursos.

2.2 SATISFAÇÃO DOS DISCENTES E QUALIDADE DOS SERVIÇOS NAS IES

A satisfação de um discente está ligada ao sentimento positivo de orgulho que ele desenvolveu antes de ingressar na IES, e isso ocorre quando ele encontra os recursos adequados para cumprir suas atividades acadêmicas (SUM; MCCASKEY; KYEYUNE, 2010). Bolliger (2004) afirma que a sua satisfação pode ser definida como as expectativas que ele tem antes e durante sua experiência na IES, e a percepção do valor da educação recebida enquanto integrante dessa, tornando a satisfação um fator determinante sobre a sua motivação e retenção na IES.

Para Botello, Salinas e Pérez (2015), a satisfação do discente é considerada 'elemento-chave' para a avaliação da qualidade da educação oferecida, pois reflete a eficiência dos serviços acadêmicos como um todo. Assim, a visão do aluno sobre os serviços oferecidos, suas necessidades e expectativas são indicadores para o aperfeiçoamento da gestão e desenvolvimento de programas acadêmicos.

Diante disso, Albrecht (1992) afirma que, para que haja uma boa administração de serviços, é preciso que todos os interessados reúnam esforços, de forma a assegurar que esse processo ocorra da melhor forma possível. Para tanto, a organização deve buscar informações sobre os desejos e as necessidades de seu público e, posteriormente, verificar se estes estão sendo atendidos.

Uma abordagem que permite observar e compreender a relação existente entre as expec-

tativas e a satisfação do estudante é o paradigma da expectativa/desconfirmação. Dessa maneira, a necessidade é fator de motivação para a busca da satisfação e a realização de uma expectativa pode ser considerada como satisfação (SOUZA; REINERT, 2010).

O paradigma expectativa/desconfirmação abrange quatro vertentes: expectativas, desempenho, desconfirmação e satisfação. A desconfirmação surge por meio da aversão percebida entre as expectativas anteriores e o desempenho atual, ou seja, realidade percebida. Diante disso, existem três possibilidades: desconfirmação positiva, desconfirmação negativa e nenhuma desconfirmação. Quando o desempenho atual é superior ao esperado, a desconfirmação é positiva; quando o desempenho atual é inferior ao esperado, a desconfirmação é negativa; e quando o desempenho atual ocorre conforme o esperado, não há nenhuma desconfirmação (SOUZA; REINERT, 2010).

Percebe-se que, enquanto a desconfirmação positiva produz satisfação, a desconfirmação negativa causa a insatisfação. Por exemplo, o estudante forma suas expectativas sobre o curso, aulas, oportunidades no mercado de trabalho, etc., antes de ingressar na IES e, somente ao final da experiência com ela, faz sua desconfirmação com base naquilo que foi percebido. Desse modo, as expectativas formadas antes de iniciar o curso acabam influenciando os julgamentos sobre o desempenho observado ao término do curso. Essa análise entre as expectativas formadas e a experiência ao longo do curso dirá se as expectativas do graduando foram ou não atendidas (SOUZA; REINERT, 2010).

2.3 ATRIBUTO DE SATISFAÇÃO DOS DISCENTES

Segundo Mainardes e Domingues (2008), um dos caminhos que levam ao reconhecimento de uma IES como referência por suas ações e resultados é ter valores voltados para a satisfação de alunos e da sociedade. Para isso, sua gestão deve visar à qualidade e aos resultados; colaboradores competentes e com-

prometidos; e serviços, seja de ensino, pesquisa e/ou extensão com qualidade.

Nos últimos anos, alguns estudos têm sido desenvolvidos para verificar as variáveis que influenciam no grau de satisfação dos discentes em relação à qualidade oferecida pelas IES. Isso porque a aplicação de pesquisas de satisfação é uma ferramenta importante para a formação de um ensino, pesquisa e extensão de qualidade, que permite às IES tomarem decisões assertivas para melhorar seus pontos fracos e aumentar seus pontos fortes, além de possibilitar que revejam seu planejamento e adaptem seus programas e serviços para atender às expectativas dos discentes, pois isso poderá aumentar a eficácia do processo educacional (COSCODAI; ARBEX, 2011; BOTELLO; SALINAS; PÉREZ, 2015).

Yusoff, Mcleay e Woodeuffe-Burton (2015) abordam que a satisfação do discente se dará pela percepção que ele tem sobre a qualidade dos serviços oferecidos pela IES. Já Mainardes e Domingues (2008) entendem que a satisfação dos discentes pode ser influenciada por duas características do desempenho da IES, que são: o intelectual, que engloba o envolvimento do graduando com os professores, administradores e outros discentes; e o ensino efetivo, que envolve o grau de preparação do graduando para sua carreira.

Entre os fatores que influenciam, positivamente, a satisfação dos discentes, estão: contato dos discentes com os docentes e administradores; disponibilidade dos docentes para orientação profissional dos discentes; vida social dos discentes no campus; relacionamento entre docentes e administradores; contato dos discentes com colegas de curso; conteúdo do curso; equipamentos e condições da biblioteca; qualidade do ensino oferecido e do material de ensino (WILKINS; BALAKRISHNAM, 2013; BOLLIGER, 2004).

Em contrapartida, entre os fatores que influenciam, de forma negativa, a satisfação dos discentes, estão as expectativas não atendidas; a falta de compromisso dos docentes com as turmas, e a indisponibilidade dos docentes.

Existem, também, os fatores que não afetam, de forma significativa, a satisfação dos discentes, como as atividades extracurriculares esportivas e sociais no campus (SOUZA; REINERT, 2010).

Garmaisa e Sisilia (2014) realizaram uma pesquisa com o objetivo de mapear os atributos de satisfação e de insatisfação dos cursos de empreendedorismo no *Business Administration Studies Program*, na Universidade da Telkom, Indonésia. Os resultados mostraram que os atributos com mais influência na satisfação dos alunos são os que auxiliam no processo de aprendizagem para práticas empresariais (por exemplo, simulações de negócios) e os com maior influência sobre a insatisfação do estudante são referentes à infraestrutura física (luz, ventilação, cadeiras, etc.). Esses resultados corroboram o estudo realizado por Corso et al. (2008), com 250 discentes de cursos de graduação noturno em uma universidade federal brasileira. Segundo os autores, com base em uma análise de regressão, os atributos que explicam mais de 33% do nível de satisfação dos discentes são: métodos de ensino e estrutura física da IES. Mainardes e Domingues (2008) acrescentam a esses dois atributos as variáveis Mercado de Trabalho e Imagem da IES. Dessa forma, para avaliar a qualidade de uma IES, faz-se necessário considerar quatro atributos: Mercado de Trabalho, Estrutura da IES, IES e Curso.

2.3.1 Atributo mercado de trabalho

O mercado de trabalho é um sistema de oferta que procura ser constituído por organizações que ofertam oportunidades de trabalho, de forma a atrair candidatos interessados para um determinado cargo. No entanto, com as diversas mudanças advindas dos avanços tecnológicos e da globalização, as organizações passaram a ser bem mais exigentes quanto à contratação de seus empregados, que agora precisam dispor de conhecimento (SILVA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2015). De forma que, a qualificação profissional tornou-se um pré-requisito para quem busca ingressar no mercado de trabalho (MARTINS; OLIVEIRA, 2017).

Nesse contexto, o mercado de trabalho exerce uma pressão cada vez mais forte sobre o perfil do profissional desejado, exigindo novos métodos para a execução do trabalho, como o desenvolvimento de novas habilidades. Diante disso, os cursos devem oferecer aos discentes a possibilidade de encerrar seus estudos, preparados para exercer atividades que requeiram dinamismo e conhecimento diversos e com perspectivas concretas de inserção no mercado de trabalho (MIRANDA et al., 2013).

2.3.2 Atributo estrutura das IES

Todo o ambiente que envolve o processo de ensino, pesquisa e extensão, como biblioteca, jardins, campos desportivos, entre outros espaços na IES, é essencial para o processo de aprendizagem e determina a qualidade desses serviços. Assim, um dos fatores determinantes que influenciam as decisões dos discentes na escolha da IES é a infraestrutura. Isso porque, instalações de alta qualidade são de forte impacto sobre a aprendizagem do discente, e instalações inadequadas podem prejudicar a sua motivação. Dessa forma, a estrutura física da IES afeta a experiência do discente com a instituição, uma vez que a estrutura física possibilita ao discente estudar em condições de qualidade (RODRIGUEZ, 2011; HANSSSEN; SOLVOLL, 2015).

2.3.3 Atributo IES

No atual contexto do mercado de ensino superior, as IES devem criar estratégias para atrair discentes. Porém, tanto para atrair quanto para reter discentes, as IES precisam identificar as necessidades e entender as expectativas deles. Dessa forma, o nível de satisfação dos discentes está atrelado ao nível de qualidade dos serviços prestados pelas IES; por isso, as IES não só precisam transmitir boa imagem ao mercado como também serem competitivas nele. No entanto, para atingir esse nível de qualidade, deve-se realizar uma gestão institucional adequada e avaliar como mensurá-la, de forma

que seja possível monitorar as estratégias adotadas (HANSSSEN; SOLVOLL, 2015).

Para Mainardes, Alves e Domingues (2011), a marca é fator decisivo, forte e possui influência no comportamento do público-alvo, sendo importante tanto para organizações com fins lucrativos, como para aquelas sem fins lucrativos. Isso porque a marca é um forte fator de diferenciação, que deve ser administrada de forma estratégica pra criar um reconhecimento e uma identificação única para o mercado. Diante disso, muitas IES consideram a sua imagem um determinante da lealdade do discente (ALI et al., 2016; NAMBI, 2014).

Outro fator importante para a IES é a sua reputação, definida como um conjunto de percepções desenvolvidas a partir de experiências pessoais que se tem com determinada organização. Uma boa reputação indica excelência nos serviços, que, no caso do ensino superior, está em estabelecer as melhores práticas pedagógicas possíveis, que melhorem o aprendizado dos discentes. Dessa forma, “[...] se considerarmos que a marca é a promessa da empresa, então a reputação será construída através de uma resposta eficaz no cumprimento da promessa.” (NAMBI, 2014, p. 15). É importante ressaltar que os discentes satisfeitos são mais propensos a gerar uma propaganda ‘boca-a-boca’ positiva, devendo as IES estar atentas à sua reputação (MAINARDES; ALVES; DOMINGUES, 2011; HANSSSEN; SOLVOLL, 2015).

2.3.4 Atributo curso

Segundo Rodrigues et al. (2012), a qualidade e melhoria do ensino superior estão ligadas à atenção que se dá aos fatores que exercem influência no nível de qualidade das IES, tais como: qualificação dos docentes e dos técnicos administrativos, relação entre discentes e docentes; processos metodológicos de ensino. Para Coscodai e Arbex (2011, p. 3), é possível avaliar sob três aspectos o nível de satisfação dos alunos com relação ao curso: “i) dar a oportunidade para os alunos opinarem sobre melhorias no curso; ii) incentivá-los a dar retorno so-

bre os métodos de ensino e aprendizagem; iii) permitir que as instituições realizem buscas por melhores práticas, construindo indicadores de melhoria junto ao mercado.” No entanto, para isso, é preciso que haja uma boa relação entre docentes e discentes, para que seja estimulado o debate acerca das ideias que podem melhorar a satisfação dos discentes com os fatores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

3 METODOLOGIA

O presente artigo se caracteriza como uma tipologia descritiva (VERGARA, 2000) a fim de mostrar as características do fenômeno investigado, estabelecendo correlações entre as variáveis. Além disso, possui cunho quantitativo, traduzindo-se em números as opiniões e as informações, a fim de analisá-las (KAUARK; MANHÃES; SOUZA, 2010). O método para coleta de dados foi uma *survey* (FREITAS et al., 2000).

Para a realização desta pesquisa, foi utilizada a aplicação de um questionário com perguntas fechadas, embasado no questionário de Mainardes e Domingues (2008). O instrumento tem como finalidade identificar os atributos de melhor desempenho na satisfação dos discentes. O questionário é composto por 52 itens e está dividido em quatro grupos: grupo 1 - Atributos do Mercado de Trabalho (6 itens); grupo 2 – Atributos das IES (17 itens); grupo 3 – Atributos da Estrutura da IES (8 itens); grupo 4 – Atributos do Curso (21 itens). Assim, cada respondente atribuiu uma nota de 0 a 10 para cada um desses itens, de forma que, ao final, fosse possível fazer uma classificação geral de cada atributo.

Com o objetivo de analisar o grau de satisfação dos discentes de administração, com seus cursos e suas IES em Mossoró, escolheu-se como universo de pesquisa o corpo discente dos cursos de quatro IES, das quais duas são públicas, sendo uma universidade federal e outra universidade estadual; e duas são privadas, uma universidade e outra faculdade. No entanto, para garantir o sigilo dos dados que serão apresentados nesta pesquisa, devido a não auto-

rização de uma das IES estudadas de expor seu nome, optou-se por não divulgar os nomes das instituições. Para tanto, foi-se necessário dar nomes fictícios a cada uma das IES, assim, os termos utilizados são: IES Pública A, IES Pública B, IES privada C e IES privada D.

De acordo com as informações obtidas junto às secretarias das quatro IES, identificaram-se 1.368 discentes matriculados no ano de 2015. Com relação ao retorno dos questionários, entregues, pessoalmente, à maioria dos discentes do curso de administração em suas respectivas IES, obteve-se um retorno de 394. Dessa forma, a amostra deste estudo é representativa no nível de 95% de confiança. Para ser válida, tal pesquisa deveria abranger, pelo menos, 305 discentes (erro amostral de 5%), de acordo com a fórmula do cálculo amostral extraída de Medina (2013). Tal estudo se caracteriza por possuir uma amostra não probabilista por conveniência (MALHOTRA, 2006).

No que diz respeito à análise dos dados, procedeu-se à análise descritiva e à análise inferencial dos dados, por meio da técnica Teste T. A fim de proceder tais análises, fez-se o uso do software SPSS.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO

Segundo Almeida, Santos e Costa (2010), o coeficiente alfa de *Cronbach* é usado para medir a correlação entre respostas em um questionário, por meio das respostas dadas pelos respondentes. O valor do alfa pode sofrer alterações de acordo com o tamanho da população na qual foi aplicado. Para este estudo, conforme os dados apresentados na Tabela 1 e a escala de classificação do alfa de Cronbach de Freitas e Rodrigues (2005), o atributo Mercado de Trabalho apresentou confiabilidade alta, enquanto os atributos Estrutura da IES, IES e Curso apresentaram uma confiabilidade muito alta.

Tabela 1- Alfa de Cronbach do instrumento

Atributo	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Mercado de Trabalho	0,831	6
IES	0,932	17
Estrutura da IES	0,901	8
Curso	0,948	21

Fonte: elaborada pelos autores (2016).

4.2 ANÁLISE DOS ATRIBUTOS NAS IES ESTUDADAS

Para entender o que satisfaz e o que não satisfaz os respondentes, a Tabela 2 apresenta a análise de cada atributo para cada uma das IES. Percebe-se que, na IES pública A, o atributo que tem a maior média é o Curso; em seguida, os atributos Mercado de Trabalho, Estrutura da IES e IES. Porém, na IES pública B, o atributo Mercado de Trabalho apresenta a maior média, seguido dos atributos Curso, IES e Estrutura da IES. Observa-se, ainda, que o atributo Curso na IES privada C obteve o primeiro lugar, seguido dos atributos Mercado de Trabalho, Estrutura da IES e IES. Já na IES privada D, o atributo Curso alcança a melhor posição, e depois, os atributos Mercado de Trabalho, Estrutura da IES e IES.

Em análise das médias totais das quatro IES por atributo, na Tabela 2, para o atributo Mercado de Trabalho (7,77), nota-se que a IES pública B e a IES privada C estão acima da média geral, enquanto a IES pública A e a IES privada D, abaixo da média. Tanto no atributo IES (7,02), quanto no atributo Estrutura da IES (7,10), somente a IES privada C está acima da média geral. Já no atributo Curso, a IES pública B e a IES privada C também são as que possuem médias acima da média geral.

Tabela 2 - Comparativo de médias por atributos para cada IES

IES		Média Mercado de Trabalho	Média IES	Média Estrutura da IES	Média Curso
A	Média	7,41	6,54	6,88	7,44
	N	137	137	137	137
	Desvio Padrão	1,70	1,59	1,67	1,24
B	Média	7,97	6,89	6,25	7,86
	N	86	86	86	86
	Desvio Padrão	1,00	1,53	1,69	1,26
C	Média	8,43	7,89	8,42	8,43
	N	108	108	108	108
	Desvio Padrão	0,74	0,93	0,88	0,81
D	Média	7,13	6,76	6,49	7,30
	N	62	62	62	62
	Desvio Padrão	1,09	1,28	1,54	1,21
Total	Média	7,77	7,02	7,10	7,78
	N	393	393	393	393
	Desvio Padrão	1,34	1,48	1,70	1,22

Fonte: elaborada pelos autores (2016).

Na sequência, uma análise adicional dos itens específicos que compõem os atributos Mercado de Trabalho, IES, Estrutura da IES e Curso, para cada uma das IES estudadas.

Em relação à IES pública A, os discentes estão mais satisfeitos com a qualidade dos docentes (8,4), a qualidade do curso (8,2) e a capacidade dos docentes em sala (8,0), pois estes receberam boas notas individuais, ocupando primeira, segunda e terceira colocação no atributo Curso; sobre a proporção existente entre teoria e prática (7,9), também se obteve uma das maiores médias, destacando-se no atributo Curso. Porém, os discentes não estão tão satisfeitos com as atividades extracurriculares do curso (6,6). O atributo Mercado de Trabalho, que ocupou o segundo lugar na classificação geral da IES pública A, também apresen-

tou boas médias, entre as quais, destacam-se: imagem da IES no mercado (7,9) e estágios e empregos (7,8) e ambiente no campus, vida no campus e clima no campus (7,4). Analisando o atributo Estrutura da IES, os itens infraestrutura e instalações da IES (7,3), estrutura geral dos cursos oferecidos pela IES (7,2) e segurança no campus (7,1), foram os que mais se sobressaíram; mas, no que diz respeito aos serviços de computador (6,4), os discentes estão bem menos satisfeitos. E por último, os discentes ainda estão satisfeitos com a qualidade do curso (7,5), com a confiança dos discentes na IES (7,1) e com a qualidade da IES percebida pelos discentes (7,0); no entanto, quanto às ligações com o exterior, intercâmbios com o estrangeiro (5,5), atividades desportivas, culturais e associações de discentes (6,0) e gerenciamento e solução de reclamações de discentes (6,1), os discentes não demonstraram muita satisfação. Atualmente, o curso de graduação em administração da IES pública A atende às necessidades dos discentes quanto às questões referentes ao Curso e ao Mercado de Trabalho, as quais são consideradas as mais satisfatórias pelos discentes. Por outro lado, o atributo IES não vem obtendo o resultado esperado pelos discentes.

Na IES pública B, o atributo que teve maior média foi o Mercado de Trabalho. Dos itens avaliados neste atributo, estágios e empregos (8,6) e a imagem da IES no mercado (7,9), apresentaram as melhores médias, seguidos dos fatores ligados ao ambiente universitário, vida no campus e clima no campus (7,1). Já no atributo Curso, os discentes atribuíram médias maiores para a qualidade do curso (8,5), imagem do curso (8,4) e capacidade dos docentes em sala (8,4), demonstrando mais satisfação com esses itens. Em relação ao atributo IES, os discentes mostraram-se satisfeitos com o atendimento da equipe administrativa da IES (7,5), o atendimento na secretaria e os serviços de apoio na IES (7,5) e administração do curso (7,5); contudo, não tão satisfeitos com a ligação com o exterior e intercâmbio com o estrangeiro (5,7). Enquanto, no atributo Estrutura da IES, os discentes mostraram-se satisfeitos com a estrutura geral

dos cursos oferecidos pela IES (7,4) e com a estrutura de apoio aos estudos e ao envolvimento dos discentes nas atividades da IES. No entanto, os serviços de computador (4,7) e segurança no campus (5,2) são os fatores que obtiveram as médias mais baixas dos discentes.

Ao analisar os resultados apresentados na IES privada C, pode-se observar que os discentes sentem-se satisfeitos com a imagem do curso (8,7), com a relação existente entre os docentes e discentes e a acessibilidade aos docentes (8,6), e, também, com a qualidade dos docentes (8,7). Além desses, os discentes estão satisfeitos com o ambiente no campus, vida no campus e clima no campus (8,8), estágios e empregos (8,5) e imagem da IES no mercado (8,3), esses fatores compõem os atributos do Mercado de Trabalho. Contatou-se, ainda, que no que tange à Estrutura da IES, os discentes sentem-se satisfeitos também com a infraestrutura e as instalações da IES (8,7), tal como com a qualidade dos docentes (8,7) e qualidade do curso (8,7). Destaca-se a biblioteca (9,3), que obteve a maior média, seguidos pela confiança dos discentes na IES e nos seus funcionários (8,4) e na qualidade da IES percebida pelos discentes (8,0); tais fatores influenciam diretamente a percepção geral dos discentes no que tange a sua satisfação com a IES como um todo.

Na IES privada D, no que diz respeito ao Curso, os discentes mostraram-se satisfeitos com os seguintes fatores: relação existente entre discentes e docentes e acessibilidade aos docentes (8,1), qualidade dos docentes (8,0), respeito ao planejamento inicial e atividades marcadas no curso (7,9) e capacidade dos docentes em sala (7,9). Sobre a Estrutura da IES, os discentes estão satisfeitos com a estrutura da IES para serviços pedagógicos (7,1) e com a disponibilidade da IES de recursos humanos e materiais (7,0); porém, não demonstraram tanta satisfação com os serviços de computador (5,2). No atributo IES, o que mais satisfaz os discentes são a administração do curso (7,6), atendimento da equipe administrativa da IES (7,5) e construção das relações existentes da IES com os discentes (7,5). Destaque para a relação discente/docen-

tes, que são os fatores mais positivos na escolha do curso e da IES, segundo estudos de Castro et al. (2007). Em contrapartida, questões ligadas a intercâmbio com o estrangeiro (5,1) não satisfazem os discentes. Já no atributo mercado de trabalho, entre os itens declarados como de melhor desempenho na avaliação da satisfação dos discentes, destacam-se: estágios e empregos (7,4), cursos com foco no mercado de trabalho, na aprendizagem profissional e nos discentes (7,2), tal como ambiente no campus, vida no campus e clima no campus (7,2). No entanto, a imagem da IES no mercado (6,8) não satisfaz plenamente os discentes.

De forma geral, para as quatro IES estudadas, a satisfação dos discentes está voltada para uma graduação bem vista pelo mercado de trabalho, e com docentes bem qualificados, sendo este um dos fatores de maior satisfação para os discentes, merecendo destaque nesse processo. Por outro lado, a baixa satisfação dos discentes tem relação com a inexistência ou escassez de atividades desportivas, culturais e associações de discentes; de interações, na forma de intercâmbios, parcerias e convênios da IES com instituições internacionais; e de disponibilidade e/ou acesso aos serviços informatizados. Estes últimos são pontos que merecem atenção e ações de melhorias por parte das respectivas IES, na busca por soluções que minimizem ou eliminem essas insatisfações.

Segundo Mainardes e Domingues (2008), os discentes satisfeitos com o serviço educacional que recebem tendem a concluir o curso e, até mesmo, realizar outros na mesma IES, como, também, indicar a IES e o curso a outras pessoas. Esses são os princípios da fidelidade dos discentes, que depende da sua satisfação com o serviço oferecido pela IES. Dessa forma, a satisfação dos discentes atuais atrai novos discentes, afinal, a propaganda 'boca a boca' tem forte poder no mercado. Outro item que satisfaz os discentes das IES estudadas está ligado à facilidade para obtenção de estágios e empregos, que a graduação propicia; neste quesito, segundo Castro et al. (2007), o estágio proporciona ao discente a visão interdisciplinar

de diversas áreas do conhecimento, melhorando, na prática, o aprendizado adquirido em sala. Dessa forma, os discentes estão satisfeitos com seu curso e com as oportunidades que o mercado oferece aos discentes destas IES (egressos).

Fica evidente que as IES A, B e D precisam melhorar suas infraestruturas. Isso é importante para a sua aplicabilidade e funcionalidade na prática, para não passar uma imagem de algo que não funciona direito. Em uma pesquisa realizada com discentes em fase de vestibular, que objetivava identificar a relevância de fatores como infraestrutura, instalações e segurança no campus, esses foram os fatores de satisfação mais citados (CASTRO et al., 2007). Em adição, Garmaisa e Sisilia (2014) e Corso et al. (2008) apontam que o atributo infraestrutura é um dos fatores de maior impacto na avaliação geral de uma IES.

Nesta pesquisa, constata-se, ainda, que os discentes das IES A, C, e D esperam mais do atributo IES. Nesse atributo, os itens que mais se destacam são: atendimento da equipe administrativa da IES e administração do curso. Castro et al. (2007) enfatizam, como fator importante da escolha, o bom relacionamento com a coordenação e, como fator de influência na marca de uma IES, o ambiente acadêmico. Porém, os discentes mostram-se insatisfeitos com as ligações com o exterior, intercâmbios com o estrangeiro. No entanto, vale salientar que tais fatores não são os mais importantes, pois não estão ligados ao objetivo central das IES (MAINARDES; DOMINGUES, 2008).

Em síntese, observa-se que o atributo Curso alcança a melhor classificação em termos de satisfação, em, pelo menos, três das quatro IES mencionadas, enquanto o atributo Mercado de Trabalho está em segunda posição, e os atributos Estrutura da IES e IES ocupam a terceira e a quarta posição, respectivamente. Isso significa que os discentes de administração das IES pesquisadas estão mais satisfeitos com os atributos Curso e Mercado de Trabalho e menos satisfeitos com os atributos Estrutura da IES e IES.

4.3 COMPARATIVO DE MÉDIO EM RELAÇÃO À CONSTITUIÇÃO DAS IES

Até o momento, não é possível inferir sobre possíveis diferenças existentes entre IES pública e privada, considerando que cada IES, seja pública ou privada, apresenta um perfil bem diferente. As quatro IES analisadas apresentam características muito distintas que vão além de sua constituição. Embora sejam duas IES classificadas pela constituição como públicas, uma é de âmbito federal e a outra de âmbito estadual. Ademais, o tempo de fundação de ambas, enquanto universidade, também é outro fator de diferença relevante. Enquanto uma já está consolidada no mercado Mossoroense há mais de 40 anos, tendo sido a primeira a se instalar na cidade, a outra tem menos de 10 anos. Já em relação às IES privadas, também há diferenças significativas. Enquanto uma é uma faculdade mantida por gestores locais, a outra já é uma universidade mantida por um grupo internacional.

Tais diferenças, inclusive, já podem ser identificadas no resultado da avaliação dos atributos para cada IES em particular apresentado anteriormente. No entanto, mesmo reconhecendo as suas particularidades, em análise adicional, unindo os dados dos discentes das IES A e B, em IES pública e os dados dos discentes das IES C e D, em IES privada, outras informações podem ser extraídas deste estudo.

Por meio dos dados apresentados na Tabela 3, é possível perceber a diferença entre médias existentes entre as IES públicas e as IES privadas. Os dados mostram que as IES privadas têm as médias mais altas nos quatro atributos: Mercado de Trabalho, IES, Estrutura da IES e Curso (7,96, 7,48, 7,72 e 8,02), do que as IES públicas (7,62, 6,67, 6,63, 7,60), respectivamente.

Tabela 3 - Comparativo de médias por atributo em relação à constituição das IES

Atributos	Constituição	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Mercado de Trabalho	Pública = A + B	223	7,62	1,49	0,10
	Privada = C + D	170	7,96	1,09	0,08
IES	Pública = A + B	223	6,67	1,57	0,11
	Privada = C + D	170	7,48	1,20	0,09
Estrutura da IES	Pública = A + B	223	6,63	1,70	0,11
	Privada = C + D	170	7,72	1,49	0,11
Curso	Pública = A + B	223	7,60	1,26	0,08
	Privada = C + D	170	8,02	1,11	0,09

Fonte: elaborada pelos autores (2016)

4.4 TESTE DE HIPÓTESE

A fim de verificar se as diferenças entre as médias das IES públicas e privadas, em relação ao nível de satisfação dos discentes com cada atributo, são significativas estatisticamente, foi utilizado o teste *t de Student* para amostras independentes. Esse teste permite contrastar hipóteses referidas à diferença entre as médias de dois grupos distintos de sujeitos. Para efeito deste trabalho, a amostra foi trabalhada separadamente em grupos, por constituição (1 – discentes das IES públicas; 2 – discentes das IES privadas).

O teste *t* é uma tipificação da diferença entre as duas médias amostrais. O estatístico do teste *t* (*t*) tem duas formas diferentes de estimar o erro padrão da diferença: assumindo que as variâncias populacionais são iguais ou não, por meio do teste de Levene. Dessa forma, se a probabilidade (*p*-valor), associada ao estatístico de Levene (*Z*), for maior que 0,05, infere-se que as variâncias são iguais; em caso contrário, se essa probabilidade for menor que 0,05, de-

ve-se rejeitar a hipótese de igualdade de variâncias (MERINO; DÍAZ, 2005).

No entanto, para entender se há diferença significativa entre as variâncias das IES públicas e IES privadas, é preciso analisar também as médias para cada atributo dessas IES, contidas na Tabela 4. Isso permite saber se os discentes das IES públicas estão mais satisfeitos do que os discentes das IES privadas, ou vice-versa com cada atributo. Comparando-se, portanto, as IES públicas com as IES privadas, verificam-se discrepâncias significativas entre o nível de satisfação dos discentes dos dois grupos nos quatro atributos analisados: Mercado de Trabalho ($t = -2,57$; $p = 0,01$), IES ($t = -5,74$; $p = 0,00$), Estrutura da IES ($t = -6,73$; $p = 0,00$) e Curso ($t = -3,46$; $p = 0,00$). Ou seja, há uma considerável diferença entre as IES por constituição, sendo que os discentes das IES privadas apresentam maior grau de satisfação com seu curso e sua IES do que os discentes das IES públicas, a um nível de 99% de confiança.

blicas tinham um nível de expectativa superior quanto à qualidade do Curso e da IES do que os discentes das IES privadas, antes de ingressarem em suas instituições e participarem de seus cursos, tendo em vista que, como explicam Marques, Pereira e Alves (2010), a expectativa que o discente tem de sua instituição antes do seu ingresso modera o seu nível de satisfação para com ela durante a sua permanência.

Contudo, esses resultados, apresentados em relação ao comparativo entre as IES por constituição, devem ser tratados com cautela, tendo em vista que outras características marcantes e significativas, tais como: mantenedora, porte e tempo de instalação, também precisam ser consideradas e podem, inclusive, impossibilitar um agrupamento consistente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho se concentra em mensurar o grau de satisfação dos discentes em

Tabela 4 - Teste de amostras independentes - Comparativo por constituição de IES públicas e privadas

Teste de Levene para igualdade de variâncias										
Atributos		Z	P	T	Df	p	Dif. Média	Erro padrão de dif.	95% Int. de conf. da dif.	
									Inf.	Sup.
Mercado de trabalho	*	4,14	0,04	-2,46	391	0,01	-0,33	0,14	-0,60	-0,07
	**			-2,57	390,280	0,01		0,13	-0,59	-0,08
IES	*	10,35	0,00	-5,53	391	0,00	-0,80	0,15	-1,09	0,52
	**			-5,74	390,999	0,00		0,14	-1,08	0,53
Estrutura da IES	*	4,69	0,03	-6,60	391	0,00	-1,08	0,16	-1,40	1,76
	**			-6,73	383,929	0,00		0,16	-1,40	1,77
Curso	*	3,14	0,08	-3,40	391	0,00	-0,41	0,12	-0,66	-0,18
	**			-3,46	382,684	0,00		0,12	-0,65	-0,18

Variâncias iguais assumidas *; Variâncias iguais não assumidas **

Fonte: elaborada pelos autores (2016).

Tais resultados sugerem que os critérios e as expectativas dos discentes, além das diferenças já apresentadas, também podem variar de acordo com a constituição da IES. Em concordância com Souza e Reinert (2010), isso poderia ser um indício de que os discentes das IES pú-

Administração com as variáveis: Mercado de Trabalho, IES, Estrutura da IES e Curso; e, em análise adicional, fazer um comparativo entre as IES pesquisadas. Dessa forma, pode-se considerar que o objetivo foi atingido à medida que se encontraram resultados que atenderam a tal delimitação.

De modo geral, a satisfação dos discentes das IES investigadas se relaciona, fortemente, com uma graduação bem vista no mercado de trabalho e com discentes bem qualificados. Destarte, faz-se importante destacar, ainda, que a baixa satisfação dos discentes se refere à inexistência de atividades culturais, esportivas, intercâmbios e disponibilidade de sistemas informatizados.

Em síntese, o atributo curso alcançou melhor destaque dentro do ranking de satisfação, seguido do atributo mercado de trabalho. Destaca-se, ainda, que há uma diferença entre as IES por constituição, sendo que os discentes das IES privadas apresentam maior grau de satisfação com seu curso e sua IES do que os discentes das IES públicas.

De modo geral, pode-se inferir que os discentes estão satisfeitos com seus cursos e com a aceitação de seus egressos no mercado de trabalho. Em especial, eles reconhecem que os métodos de ensino utilizados em seus cursos favorecem uma boa formação profissional e que os seus docentes mostram-se qualificados para exercer o seu ofício. Contudo, não estão muito satisfeitos com as instalações físicas e com os serviços de relações internacionais de suas IES.

Contudo, a presente pesquisa, mesmo com suas limitações de tempo e número de respondentes, possuem informações que podem subsidiar os gestores das IES analisadas, bem como dos gestores de IES de outras cidades, em suas análises e planejamentos. A análise do nível de satisfação com os atributos da IES e do curso possibilita aos seus gestores identificar as suas forças e fraquezas e traçar estratégias para explorar essas forças e/ou eliminar ou amenizar as fraquezas.

Sugere-se que outros trabalhos sejam realizados tendo em vista tal temática, envolvendo outros fenômenos explicativos que possam correlacionar-se com a satisfação discente, considerando-se sua multicausalidade.

LEVEL OF SATISFACTION OF MANAGEMENT STUDENTS WITH THEIR COURSES AND THEIR IES

ABSTRACT

The present research aims to measure the de-

gree of satisfaction of the students in Administration with their courses and their Institutions of Higher Education in the city of Mossoró, RN. The study presents a descriptive typology, with a quantitative approach, using, for purposes of the study, a questionnaire elaborated by Mainardes and Domingues (2008), composed of 52 questions and divided into four attributes: Labour Market, IES, structure of IES and Course. Three hundred and ninety four students of the course of administration of the four IES of city, two public and two private, participated in the survey. The data collected indicate that students, in general, are more satisfied with the attributes related to the Course and to the Labor market and less satisfied with the HEI and its physical structure. Additionally, through the Student *t* test, it was found that there is a significant difference in the level of satisfaction of students of public IES in relation to the students of private IES.

Keywords: Satisfaction. Students. IES.

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS DISCENTES DE ADMINISTRACIÓN CON SUS CURSOS E SUS IES

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo mensurar el grado de satisfacción de los discentes en administración con sus cursos y sus Instituciones de Enseñanza Superior de la ciudad de Mossoró, RN. El estudio presenta tipología descriptiva, con abordaje cuantitativa, utilizando, para fines del estudio, de uno cuestionario elaborado por Mainardes e Domingues (2008), compuesto por 52 cuestiones y dividido en cuatro atributos: Mercado de Trabajo, IES, Estructura de las IES y Cursos. 394 discentes del curso de administración de las cuatro IES de la ciudad, siendo dos públicas y dos privadas, participaron de la investigación. Los datos colectados indican que los discentes, de forma general, están más satisfechos con sus atributos relacionados al Curso y al Mercado de Trabajo

y menos satisfechos con las IES y su estructura física. Además, por medio del teste t de Student, se comprobó que hay una diferencia significativa en el nivel de satisfacción de los discentes de las IES públicas en relación a los discentes de las IES privadas.

Palabras-clave: Satisfacción. Discentes. IES.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALI, F. et al. Does higher education service quality effect student satisfaction, image and loyalty? A study of international students in Malaysian public universities. **Quality Assurance in Education**, v. 24, n. 1, p. 70-94, 2016.

ALMEIDA, D.; SANTOS, M. A. R. dos.; COSTA, A. F. B. Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos (SP). **Anais...** São Carlos (SP): ABEPRO, 2010. p. 1-12.

BOLLIGER, D. U. Key factors for determining student satisfaction in online courses. **International Journal on E-learning**, v. 3, n. 1, p. 61-67, 2004.

BOTELLO, J. A.; SALINAS, E. M. C.; PÉREZ, D. E. R. Estudio de la satisfacción de los estudiantes con los servicios educativos brindados por Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. **REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 13, n. 2, p. 5-26, 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais. **Censo da Educação Superior 2014**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.

CALDERÓN, A. I. Universidades mercantis: a institucionalização do mercado universitário em questão. **São Paulo em Perspectiva**, v. 14, n. 1, p. 61-72, 2000.

CASTRO, L. A. M. H de M. et al. Expectativas e satisfação dos alunos de graduação em administração da FEA-USP/SP em relação aos estágios. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 61-76, 2007.

CORSO, K. B. et al. Determinantes da satisfação discente no ensino noturno: uma survey em cursos do Centro de Ciências Sociais e Humanas de uma universidade federal. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2008. p. 1-16.

COSCODAI, N.; ARBEX, M. A. Como discentes de administração enxergam o próprio curso? um estudo com discentes de graduação de uma instituição pública e de uma instituição privada na região de Londrina/PR. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 6., 2011. **Anais...** Brasil: CONVIBRA, 2011. p. 1-12. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2486.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2015.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru (SP). **Anais...** Bauru (SP): UENF, 2005.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, 2000, p. 105-112, 2000.

- GARMAISA, A.; SISILIA, K. The analysis of influential attributes on students satisfaction in entrepreneurship course using kano model (Case study in Business Administration Major in Telkom University). In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EMERGING TRENDS IN ACADEMIC RESEARCH (ETAR), 1., 2014, Bali, Indonésia. **Anais...** Bali, Indonésia: Global Illuminators, 2014. p. 238-252. Disponível em: <<http://www.globalilluminators.org/wp-content/uploads/2014/12/ETAR-14-203.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2015.
- HANSSEN, T-E. S.; SOLVOLL, G. The importance of university facilities for student satisfaction at a Norwegian University. **Facilities**, v. 33, n. 13/14, p. 744-759, 2015.
- KAUARK F. da S.; MANHÃES, F. C.; SOUZA, C. H. M. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via litterarum, 2010.
- KOBS, F. F.; REIS, D. R. Gestão nas instituições de ensino superior privado. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 10, p. 7-12, 2008. Disponível em: <<http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1243985955.PDF>>. Acesso em: 5 jun. 2015.
- MACHADO, R.; RAMOS, L. B. C.; DE MELO, L. F. A prática da pesquisa no curso de administração em uma universidade pública: percepção de alunos e professores. **Revista Eletrônica de Educação da Faculdade Araçuaia**, v. 2, n. 2, p. 303-327, 2012.
- MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. A. A gestão estratégica de Instituições de Ensino Superior: um estudo multicaso. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 9, n. 1, p. 1-5, 2011. Disponível em: <<http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/view/126>>. Acesso em: 23 maio 2015.
- MAINARDES, E. W.; DOMINGUES, M. J. C. S. Satisfação em serviços educacionais: estudo multicaso na graduação em administração em instituições de ensino superior de Joinville, SC. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16.
- MAINARDES, W. E.; ALVES, H.; DOMINGUES, J. M. Cursos de administração em instituições privadas de ensino superior: estudo sobre os fatores de atração de estudantes. **RGO. Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 49-59, 2011.
- MAINARDES, W. E.; DOMINGUES, S. C. J. M.; DESCHAMPES, M. Avaliação da qualidade nos serviços educacionais das instituições de ensino superior em Joinville, SC. **REGE. Revista de Gestão**, v. 16, n. 1, p. 17-32, 2009.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARQUES, S. C.; PEREIRA, D. A. B.; ALVES, N. J. Identificação dos principais fatores relacionados à infraestrutura universitária: uma análise em uma IES pública. **Revistas Sociais e Humanas**, v. 23, n. 1, p. 91-103, 2010.
- MARTINS, B. V.; OLIVEIRA, R. S. Qualificação profissional, mercado de trabalho e mobilidade social: cursos superiores de tecnologia. **Rev. Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 21-45, 2017.
- MEDINA, C. **Qual o é tamanho da amostra que eu preciso?** 2013. Disponível em: <<http://www.netquest.com/br/blog/qual-e-o-tamanho-de-amostra-que-preciso/>>. Acesso em: 22 dez. 2014.
- MERINO, A. P.; DÍAZ, M. A. R. **Análisis de datos con SPSS 13 Base**. Madrid: Mc Graw Hill, 2005.
- MIRANDA, V. S. et al. Panorama da satisfação dos acadêmicos da faculdade de estudos sociais da Universidade Federal do Amazonas. **Revista Gestão Universitária na América Latina-**

-GUAL, v. 6, n. 3, p. 310-331, 2013.

NAMBI, J. T. **A Reputação do Instituto Superior Politécnico do Kwanza-Sul na Perspectiva do Estudante e o Perfil do Estudante Satisfeito**. 2014. 80 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, 2014.

PINTO, R. R. V.; MOTTER JUNIOR, M. D. Uma abordagem histórica sobre o ensino da administração no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 4, p. 1-28, 2012.

RODRIGUES, C. M. C. et al. Satisfação dos discentes do curso noturno de ciências contábeis da UFSM: uma análise comparativa. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/5792/3410>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

RODRIGUEZ, A. Fatores de permanência e evasão de discentes do ensino superior privado brasileiro – um estudo de caso. **Revista Caderno de Administração**, v. 5, n. 1, p. 1-21, 2011.

ROLIM, R. C. et al. B. Satisfação com o curso de graduação: um estudo junto aos estudantes de administração da Universidade Federal de Lavras. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-14.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1011-1030, 2010.

SILVA, Annyelle Magda Souza; OLIVEIRA, Mayara Evelin Soares de; OLIVEIRA, Rita Patrícia Almeida de. Jovens Administradores e o Mercado de Trabalho. **Caderno de Graduação-Humanas e Sociais-FACIPE**, v. 2, n. 2, p. 39-52, 2015.

SILVA, F. Q. et al. Fatores discriminantes no

grau de satisfação de estudantes de Administração. **Revista de Economia e Administração**, v. 11, n. 1, p. 28-45, 2012.

SOUZA, A. S.; REINERT, N. J. Avaliação de um curso de ensino superior através da satisfação/insatisfação discente. **Avaliação**, v. 15, n. 1, p. 159-176, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772010000100009>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

STALLIVIERI, L. **O sistema de ensino superior do Brasil: características, tendências e perspectivas**. [S.l.]: Universidade de Caxias do Sul, 2006.

SUM, V.; MCCASKEY, S. J.; KYEYUNE, C. A survey research of satisfaction levels of graduate students enrolled in a nationally ranked top-10 program at a mid-western university. **Research in Higher Education Journal**, v. 7, p. 1-17, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, K. M.; MILACH, F. T.; HUPPES, R. D. Equações estruturais aplicadas à satisfação dos discentes: um estudo no curso de ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Maria. **Revista de Contabilidade e Finanças da USP**, v. 19, n. 48, p. 65-76, 2008.

WILKINS, S.; BALAKRISHNAN, M. S. Assessing student satisfaction in transnational higher education. **International Journal of Educational Management**, v. 27, n. 2, p. 143-156, 2013.

YUSOFF, M.; MCLEAY, M.; WOODRUFFE-BURTON, H. Dimensions driving business student satisfaction in higher education. **Quality Assurance in Education**, v. 23, n. 1, p. 86-104, 2015.

doi:10.12662/2359-618xregea.v7i2.p43-56.2018

ARTIGOS

REFLETINDO SOBRE A OBJETIVIDADE: UMA EXPERIÊNCIA DIDÁTICA SOBRE O POSITIVISMO DE COMTE

RESUMO

O positivismo surgiu como uma das primeiras correntes de pensamento sistematizada reconhecida como uma epistemologia em ciências sociais. Buscou-se sistematizar uma forma de estudo da epistemologia positivista, propiciando um melhor aproveitamento didático-pedagógico dos estudantes. O estudo empírico realizou-se a partir de uma abordagem qualitativa, relatando uma experiência didática, na forma de oficina, a qual serviu como caso a ser estudado, pois, neste ambiente, pode-se interagir com doutorandos do curso de Administração. Por meio deste relato, debateu-se acerca dos principais conceitos da epistemologia positivista e forneceram-se insumos didático-pedagógicos àqueles que desejam explorar encontros sobre esta temática nos níveis de graduação ou pós-graduação.

Leonel Gois Lima Oliveira
leonelgois@gmail.com

Doutor em Administração. Professor da Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará (ESMEC) - Fortaleza - CE - BR.

Carlos Eduardo Franco Azevedo
francoazevedo@globo.com

Doutor em Administração. Coronel de Engenharia do Exército. Professor vinculado à Escola de Comando e Estado Maior do Exército - Rio de Janeiro - RJ - BR.

Rafael Kuramoto Gonzalez
rafael_k_gonzalez@yahoo.com.br

Doutor em Administração. Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Pato Branco - PR - BR - DAADM/UTFPR.

Márcio Moutinho Abdalla
marciomabdalla@id.uff.br

Doutor em Administração. Professor da Universidade Federal Fluminense - Volta Redonda - RJ - BR - PPGA-MPA.

Palavras-chave: Ensino. Pós-Graduação. Positivismo. Epistemologia. Administração.

1 INTRODUÇÃO

O paradigma positivista foi uma das primeiras correntes de pensamento sistematizada, reconhecida como uma epistemologia em ciências sociais. Segundo Costa (2005), fora a primeira a estabelecer, precisamente, o objeto de investigação, a direcionar métodos e a definir conceitos. Em linhas gerais, o positivismo, segundo Abbragnano (1970), é um termo que caracteriza epistemologias que buscam explicar e prever acontecimentos do mundo social, buscando causalidades. De acordo com Johnson e Duberley (2000), apesar de a busca por verdades absolutas, por intermédio da objetividade, remontar a épocas anteriores a Platão, a corrente epistemológica intitulada positivismo surgiu em um período pós-iluminista. Certamente, a figura mais referenciada nesse contexto é Auguste Comte, especialmente por ter cunhado tanto o termo positivismo, quanto a denominação sociologia. O pensamento positivista marca a sobreposição do concreto e observável ao imaginado e interpretável (OLIVEIRA; COSTA; KOVACS, 2011).

Este artigo tem por objetivo sistematizar uma forma de es-

tudo da epistemologia positivista, de modo a propiciar um melhor aproveitamento didático-pedagógico de estudantes, especialmente em nível de pós-graduação *Stricto Sensu*. Para o alcance do objetivo, propôs-se a: (i) apresentar uma proposta didático-pedagógica para o estudo do positivismo na área de Administração; (ii) apresentar os resultados da prática desta proposta, na forma de oficina, em uma turma de doutorado em administração; e (iii) apresentar elementos resultantes da experiência em sala de aula que permitam a ligação do positivismo com outras epistemologias.

As utilizações de experiências didáticas fornecem um dinamismo para o ambiente de sala de aula, sendo comum haver relatos em estudos que abordam o Ensino e a Pesquisa, como a obra de Davel, Vergara e Ghadiri (2007), que apresenta diferentes formas de ensino e aprendizagem em Administração com o uso de diversas manifestações de Arte (poesias, fotografias, filmes, etc.) Destaca-se, também, o modelo adotado pelas obras de Machado e Matos (2012) e de Costa e Ramos (2015), que apresentam experiência de utilização de filmes para ampliar a reflexão e o amadurecimento de ideias com estudantes de Administração.

O artigo está estruturado em mais quatro seções, de modo que, na primeira, foi fornecida uma contextualização da epistemologia no tempo e no espaço. Na seguinte, abordaram-se aspectos teóricos inerentes à epistemologia positivista. Em seguida, nas seções 3.1. e 3.2., para facilitar a interação entre professores e alunos em sala de aula, buscou-se explorar as principais contribuições da filosofia de Comte, no Brasil, no século XIX. Este período foi selecionado para ser analisado, pois, devido às várias transformações sociais, econômicas e políticas pelas quais o país passou na época, é possível fazer um diálogo do positivismo em conjunto com a ótica do binômio ruptura-continuidade presentes nos pensamentos de Gaston Bachelard e de Thomas Kuhn. Após isso, foi apontada uma breve lembrança da contribuição da epistemologia de Comte no século XX. Em seguida, colocou-se em evidência a questão do

positivismo na atualidade. Especificamente, no tópico 3.3, apresentou-se como o Positivismo vem sendo empregado em pesquisas na ciência da Administração.

No item 4, discutiram-se os procedimentos metodológicos adotados e na seção 5, apresentou-se uma experiência de proposta didático-pedagógica com fins de auxiliar docentes e discentes na condução de aulas voltadas a essa temática. Por fim, no tópico 6, são apresentadas as considerações finais da proposta.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

O positivismo busca, sob a forma de seu método de investigação, revelar, assim como nas ciências naturais (a física, a química e a biologia, por exemplo) leis gerais que regulam as relações sociais (COSTA, 2005). Esse desejo de apropriar-se dos métodos empregados nas ciências físicas e naturais, com intuito de empregá-los nas ciências sociais, direcionou filósofos à compreensão da realidade social fundada em verdades monolíticas e indissolúveis. Destaca-se uma interessante sutileza deste processo quando Comte, ainda em fase incipiente de seu trabalho, chama a atual sociologia de “*física social*” (GIANNOTTI, 2007). As inquietações que levam um filósofo a buscar o conhecimento, possivelmente, fomentaram a concepção da abordagem positivista.

Apesar das limitações dessa abordagem epistemológica, cabe destacar o mérito de seu esforço inicial em sistematizar as análises científicas da sociedade. É interessante mencionar que, embora a abordagem seja duramente criticada, é amplamente empregada em pesquisas de administração, apesar de o termo em si não ser frequentemente adotado e, segundo Johnson e Duberley (2000), quando usado, a conotação é crítica, ou ainda, de distanciamento.

3 ASPECTOS TEÓRICOS

Como forma de fornecer subsídios teóricos aos leitores e participantes do experimento, buscou-se explorar nessa seção as principais

contribuições da filosofia positivista desde o século XIX. Vale, no entanto, ressaltar que não se trata de uma “defesa” da epistemologia positivista, mas de uma contextualização histórica, essencial ao processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, foram discutidos os seguintes pontos: o surgimento do positivismo; o legado da epistemologia de Comte, fazendo uma análise dessa herança com base no binômio ruptura-continuidade, de Bachelard e de Kuhn e; por fim, abordou-se a forma como o positivismo se relaciona com os estudos de administração.

3.1 E ASSIM NASCEU O POSITIVISMO [...]

O fundador de uma das mais influentes epistemologias dos últimos séculos foi Auguste Comte, um filósofo francês, nascido em 1798. Em 1814, Comte ingressou na *École Polytechnique*, em Paris. Na passagem por aquela escola, sua convivência com Saint-Simon (1760-1825), que tanto o entusiasmou, e com outros intelectuais importantes como Turjot e Adam Smith, influenciaram seu modo de pensar. Seus trabalhos tiveram grande repercussão no Brasil. Entre eles, destacam-se: o curso de filosofia Positiva, publicado entre 1830 e 1842, e o Sistema de Política Positiva, no qual ele expôs as normas da chamada “Religião da Humanidade”. Em sua primeira obra, Comte relatou que a humanidade passaria por “Três Estágios”: o teológico, em que haveria predomínio das forças sobrenaturais; o metafísico, caracterizado pela crítica vazia, sem nexos e pela desordem espiritual, fruto do liberalismo; e o positivo, que superaria as explicações insuficientes do mundo, mediante a introdução das leis científicas no lugar das hipóteses religiosas ou metafísicas (GIANNOTTI, 2007).

O Positivismo, como epistemologia, influenciou as ciências sociais por mais de um século. Desde 1830, quando foi empregado pela primeira vez por Saint-Simon, o termo abriu caminho para um estudo mais reflexivo sobre a ciência, sua organização, sua formação, seu funcionamento e produção intelectual (JAPIASSU, 1992). A gênese do Positivismo

ocorreu no século XIX, em um momento de transformações sociais, econômicas, políticas, ideológicas, tecnológicas e científicas profundas decorrentes da consolidação do capitalismo, como modo de produção, por meio da propagação das atividades industriais na Europa e em outras regiões do mundo. O “século de Comte” e da França foi marcado pela busca constante de uma “Deusa” chamada razão. Comte depositou sua fé em uma “Nova Religião”, caracterizada pela junção entre a ciência e a tecnologia, tidas como a panaceia da humanidade, no contexto da expansão do capitalismo industrial (VALENTIM, 2010).

Na doutrina de Comte, o indivíduo é analisado como integrante de um organismo coletivo e se subordina à família, à Pátria e à humanidade. O grande lema positivista é: o amor por princípio e a ordem por base; o progresso por fim (COMTE, 1978) ([1798-1857]). A filosofia de Comte não aceita que a explicação dos fenômenos naturais, assim como dos sociais, provenha de um só princípio. Nela, a visão dos fatos abandona a consideração das causas dos fenômenos (Deus ou natureza) e pesquisa suas leis.

No Brasil, o positivismo foi dividido em duas correntes distintas: a ortodoxa, seguidora da Religião da Humanidade, representada pelos apóstolos Miguel Lemos (1854-1917) e Teixeira Mendes (1855-1927), que, em 1881, fundaram a Igreja Positivista Brasileira; e a dissidente ou heterodoxa, cujos nomes mais importantes foram Luis Pereira Barreto, Alberto Salles, Pedro Lessa e o Tenente Coronel Benjamin Constant. O crescimento do interesse por esta filosofia acabou provocando um fenômeno, que ganhou mais repercussão no Brasil que na própria França (LINS, 1964).

Durante muitos anos, admitiu-se que o positivismo tivesse penetrado no Brasil pelo ensino das ciências exatas, por meio da Escola Militar e da Marinha de Guerra ou das lições de química e física da Escola Politécnica. Embora a influência maior tenha-se dado por essa via, sabe-se que, em 1844, Justiniano da Silva Gomes defendeu sua tese na área de biologia, aludindo explicitamente a Auguste Comte, à

Lei dos Três Estados e ao Método Positivo. Por essa razão, Lins (1964) considera Justiniano o primeiro positivista brasileiro.

Lins (1964) comenta, ainda, que o passo mais importante, contudo, fora dado por Luís Pereira Barreto (1840 - 1923), com a obra “As Três Filosofias”, na qual a positivista era apontada como capaz de substituir a tutela intelectual exercida pela Igreja Católica. Aponta, também, que a grande adesão, senão a principal delas, foi a de Benjamin Constant Botelho de Magalhães (1836 - 1891), consagrado mestre da Escola Militar, devido à sua grande competência didática (LINS, 1964).

Benjamin Constant nasceu em Niterói. Foi militar, engenheiro, professor e estadista. Adepto do positivismo, em sua vertente filosófica e religiosa - cujas ideias se difundiram entre a jovem oficialidade do Exército. Participou da Guerra do Paraguai, construiu pontes, trincheiras e fez mapas. Pegou malária nesta Guerra e, ao voltar ao Brasil, a doença foi gradativamente o debilitando, o que acabou provocando sua morte, aos 55 anos, em 1891 (LINS, 1964).

Apesar desse sacrifício à carreira militar, a vocação de Benjamin Constant não era essa. Inspirado pelo pai, Constant sempre quis ser professor. E foi nesta carreira que Benjamin mais contribuiu com a penetração das ideias positivistas no Brasil. É relevante ressaltar que sua ação profissional se deu em torno das primeiras instituições brasileiras, em que ensinou matemática de nível superior. Mas foi nas Escolas Militares que ele se tornou o grande divulgador da filosofia positivista, e um líder entre os militares, o que acabou resultando em grandes transformações políticas e educacionais no Brasil (LINS, 1964).

3.2 POSITIVISMO NO BRASIL: O LEGADO POSITIVISTA NO FINAL DO SÉCULO XIX E UMA ANÁLISE DESSA HERANÇA COM BASE NO BINÔMIO RUPTURA-CONTINUIDADE DE BACHELARD E DE KUHN

Trata-se de uma tarefa extremamente ousada analisar a herança positivista sob a ótica de outros filósofos. Mais ousado ainda é inserir alguns pontos de vista dos estudos de Gaston Bachelard e de Thomas Kuhn sob uma perspectiva comparada. O quadro se torna mais complexo, quando se faz isso nos limites de um artigo. Por esta razão, escolheu-se um único enfoque, uma única linha de abordagem, que privilegie alguns conceitos e, assim, se estabeleça um paralelo entre as epistemologias de três grandes filósofos: Comte, Bachelard e Kuhn. Compreende-se que esta prática poderá contribuir para que professores e alunos possam interligar o positivismo com outras epistemologias, evidenciando algumas semelhanças e diferenças existentes entre elas.

Para facilitar o entendimento, optou-se por fazer a análise com base nos acontecimentos transcorridos no final do século XIX, quando as influências positivistas foram sentidas em todos os campos do poder nacional (econômico, social, político e militar) e contribuíram com a queda do Império e com a Proclamação da República.

Um aspecto que contribuiu para o fim do Império foi a questão militar. A posição secundária dada aos militares pelo Imperador D. Pedro II, por si só, já era uma quebra de paradigma, já que os militares tinham uma posição de destaque no Primeiro Reinado, ocasião em que os engenheiros militares construíram fortalezas com elevado grau de conhecimento científico e tecnológico. No Segundo Reinado, esse conhecimento se perdeu. Além disso, após a Guerra do Paraguai, o Brasil, vitorioso, colocou-se em posição de destaque no cenário mundial. Na visão dos militares, que começavam a sofrer influências positivistas, difundidas por Benjamin Constant, caberia alforriar os soldados negros que lá combateram: “a missão do Exército era

muito mais nobre do que caçar escravos fujões.” (AZEVEDO, 2011, p. 10). A partir de então, alguns militares encontraram na filosofia Comtiana e nas questões que inquietavam o país (desordem social, crise abolicionista e religiosa, etc.), o suporte para rejeitar a cultura imperial, que se baseava nos estudos jurídicos e não nas ciências sociais e naturais. Utilizou-se, assim, o positivismo como um instrumento ideal para a formulação das exigências de uma nova forma de autoridade para o Brasil.

Naquela oportunidade, as elites brasileiras perceberam que havia necessidade de ruptura com a ordem vigente. A monarquia estava enfraquecida, o paradigma vigente não estava atendendo mais às demandas sociais e, desse modo, era necessária a mudança de regime ou uma ruptura provocada por todas as camadas da sociedade. A união da questão militar, com as mazelas sociais, com a perda de poder da igreja e de parte da aristocracia serviram de munição explosiva para o estopim aceso no seio do corpo do Exército. Era justamente o que precisavam os jovens oficiais do Exército, para nortear suas decisões, em um regime imperial em decadência. Dessa forma, Benjamin Constant pode ser visto como um homem que soube unir os ideais positivistas com as aspirações da juventude militar. Ele chegou a ser percebido, por exemplo, como “pacificador do que revolucionário; não destruiu, nem subverteu. Pelo contrário, poupou a Pátria da perturbação, desordem e morte. Em meio às espadas desnudas, era o símbolo da concórdia: persuadia, abrandava e dirigia.” (LINS, 1964, p. 314).

É possível conjecturar que, na visão de Benjamin Constant e da epistemologia de Comte, a ruptura provocada pela nova forma de governo não poderia significar uma continuidade das mazelas sociais vigentes no Império. Seria necessária uma conversão da população, que deveria caminhar de forma harmônica, ordenada e científica para o suposto Progresso. Sob a ótica de Kuhn, o advento da República também significaria uma ruptura com o passado. Houve diálogo na sociedade, tensões foram geradas. Havia defensores para diversos paradigmas

(monarquia, república, manutenção do Império, etc.). Para Kuhn, o que houve foi uma quebra de paradigma. Por outro lado, ao observar a população (o sujeito), existiu um continuísmo da ordem social, já que não se modificou a condição de vida das massas. Segundo Azevedo (2011), seria muito difícil que uma população semianalfabeta se convertesse e, a partir daquele momento, assumisse uma condição que favorecesse o desenvolvimento científico. Este fato corrobora o pensamento de Kuhn, uma vez que um novo paradigma conserva boa parte das realizações científicas passadas, e que o novo conhecimento sempre resgata parte do anterior, sob nova ótica.

A ideia de continuidade parece ainda mais clara em Bachelard, uma vez que, no conceito de perfil epistemológico, está garantida a permanência das diversas doutrinas filosóficas. Desse modo, a vertente epistemológica de Bachelard criticaria o positivismo que não conseguiu converter a visão da população que continuou com o pensamento subalterno e não se emancipou, como se ainda tivesse um senhor a obedecer. A Proclamação da República foi um evento que caracterizou muito bem o descontínuo histórico de Bachelard, no qual um momento histórico na ciência não é imediatamente seguido por outro sem que haja cortes ou rupturas.

No século XX, o positivismo foi gradativamente perdendo o ímpeto, mas deixou suas marcas. Pertencem ao saldo positivo: o pensamento antropológico antirracista; a exigência sempre reiterada da austeridade financeira no trato da coisa pública; o interesse pela humanização das condições de trabalho operário, que resultou em propostas de leis trabalhistas, implementadas quando políticos gaúchos de formação positivista ascenderam ao poder central em 1930 (LINS, 1964).

3.3 A ADMINISTRAÇÃO E O POSITIVISMO

Vale ressaltar que, embora a abordagem positivista seja duramente criticada, é amplamente empregada em pesquisas de administração. Contudo, o termo “positivismo” não é em-

pregado com frequência quando a abordagem é adotada. Alguns questionamentos podem ajudar no processo de condução do encontro pedagógico, levando os participantes a refletirem. Os autores sugerem as seguintes reflexões: por que pesquisadores evitam o uso do termo ao usarem a abordagem? Será que eles se envergonham em assumir o uso da abordagem epistemológica positivista? Haveria um recente preconceito da academia em relação a esse paradigma? O uso da abordagem seria suficiente para rotular um pesquisador como um “sujeito positivista”?

No processo de construção do conhecimento em administração, é comum que autores desenvolvam argumentos equivocados sobre o positivismo, por vezes tratando-o como uma abordagem metodológica (AZEVEDO et al., 2011). O que esses autores não levam em consideração é que uma pesquisa de abordagem metodológica qualitativa, como a análise de conteúdo, pode empregar, sem reserva, a abordagem epistemológica positivista (DELLAGNELO; SILVA, 2005). Mesmo abordagens metodológicas qualitativas, que não empregaram como paradigma epistemológico o positivismo, costumam sofrer fortes influências da corrente. Chizzotti (2003, p. 228) reforça a argumentação alegando que “[...] a pesquisa qualitativa, ainda atada ao positivismo, empenha-se em dar uma fundamentação rigorosa e formalizar os métodos científicos qualitativos, recorrendo a algum expediente quantitativo.” Desse modo, frequentemente, é possível se deparar com pesquisas que aparentam seguir um protocolo ou uma regra geral: criticam o positivismo; apresentam alguma abordagem metodológica qualitativa e, ao final, “se desculpam” pela impossibilidade de seus resultados não poderem ser generalizados. Ver Mattos (2006).

Mesmo sob tantas críticas, problemas e lacunas, o paradigma positivista continua sendo amplamente utilizado. Por essa razão, permanecem as seguintes dúvidas: por que continua sendo usado? E já que está sendo empregado, por que é tão criticado? Será que tais críticas não passam de um mero modismo? No Brasil e no mundo, é possível elencar diversos traba-

lhos que destacam a orientação positivista de pesquisadores em administração (DALMORO et al., 2007; VERGARA; CARVALHO, 2002; BUELENS et al., 2008; GRIMMER; HANSON, 2007; RODRIGUES; CARRIERI, 2001; MACHADO; MATOS; PINHEIRO, 2013) além de outros. É compreensível o desejo de pesquisadores pregarem e defenderem crenças acadêmicas, todavia o discurso dominante, em termos gerais, parece se distanciar da prática a cada novo trabalho publicado.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista as características deste trabalho, o estudo empírico realizado foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa, dado que o interesse fundamental foi relatar uma experiência pedagógica, na forma de uma oficina e, a partir daí, desenvolver a proposição. Os diversos relatos de processos de ensino e aprendizagem em Administração da obra de Davel, Vergara e Ghadiri (2007) serviram de referência para a elaboração deste estudo. Reforça-se, também, a utilização de filmes para ampliar a reflexão e o amadurecimento de ideias com os estudantes de curso de Administração conforme apresentado nas obras de Machado e Matos (2012) e de Costa e Ramos (2015), em especial na parte apresentação de um capítulo de uma série televisiva. Porém, o presente trabalho é bastante análogo da descrição apresentada por Monteiro, Munhoz e Bertholini (2012) quando realizaram um encontro pedagógico com um grupo de doutorandos do curso de Administração para apresentar e vivenciar, de forma prática, os aspectos relacionados à epistemologia Histórica e das ideias propostas por Gaston Bachelard.

O trabalho supre uma lacuna encontrada em estudos da área de educação e ensino de Administração. São poucos os relatos encontrados na literatura que tratam de uma estrutura sistematizada de ensino na área. É possível encontrar estudos de mesma natureza na área de educação, educação física e ensino de ciências (Ex:

Biologia, Física, Química, etc.). Desse modo, este estudo procurou sistematizar uma forma de estudo da epistemologia positivista, a partir de um encontro pedagógico de epistemologia em Administração, propiciando um melhor aproveitamento didático-pedagógico dos estudantes. Acredita-se que esse relato possibilite sua replicação por outros estudiosos e educadores. Neste ponto, também, apresentam similaridades com a proposta de Monteiro, Munhoz e Bertholini (2012).

Os tipos de investigação utilizados foram a pesquisa bibliográfica e a documental para um melhor embasamento do conteúdo exposto durante o encontro pedagógico. Foram objetos de consulta e análise as seguintes fontes de dados: livros, artigos, músicas e obras audiovisuais.

A realização de um encontro pedagógico, na forma de oficina, serviu como o caso a ser estudado, pois, neste ambiente, os pesquisadores puderam interagir com os alunos de uma turma de Doutorado em Administração. Esta experiência foi realizada no mês de abril de 2011 durante uma aula da disciplina de “Epistemologia” que foi realizada em uma instituição de ensino no estado do Rio de Janeiro.

Na seção seguinte, será relatado, detalhadamente, cada um dos passos realizados na oficina desde a etapa de planejamento até a conclusão da experiência, com a análise dos resultados obtidos.

5 PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DA OFICINA

Nesta seção, buscou-se fornecer recursos didáticos para a condução de encontros pedagógicos, oficinas, e/ou aulas, no intuito de apresentar a epistemologia positiva. O material escolhido pode ser utilizado tanto em atividades de nível graduação, como de pós-graduação *stricto sensu*. Para melhor ilustrar a proposta, apresentam-se a seguir as etapas que compuseram a oficina.

5.1 O PLANEJAMENTO DO ENCONTRO

O encontro pedagógico foi desenhado e planejado para uma turma de doutorandos em administração. Portanto, foi necessário elaborar um detalhado e consistente planejamento de aula, embora fosse interessante dar liberdade para a criatividade aflorar no processo. Inicialmente, como fontes de inspiração e exemplo, foram consultadas fontes que visavam à utilização da arte em administração, principalmente, no contexto de ensino e aprendizagem (CARVALHO; DAVEL, 2005; DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007). Buscou-se tratar o positivismo e suas influências utilizando recursos de mídia. Para tanto, realizou-se uma pesquisa preliminar em busca de poesias, letras de músicas, quadrinhos, documentários, seriados e filmes que retratassem a epistemologia em questão.

Após a busca, selecionou-se uma música como recurso à oficina, e as cópias da letra da música foram impressas para cada aluno. Escolheu-se, também, um capítulo de seriado de televisão como forma de analisar o emprego do paradigma positivista. Com os recursos em mente, iniciou-se a elaboração de um plano de aula para servir de orientação à futura viabilização do encontro. O resumo do plano de aula pode ser visualizado no Quadro 1, o qual está dividido conforme os seguintes elementos: os assuntos escolhidos, as estratégias abordadas e os recursos utilizados para a melhor compreensão dos alunos em sala de aula.

Conteúdos (itens trabalhados durante a aula)	Estratégia (procedimentos de ensino)	Recursos (Materiais de apoio)
Visão inicial do Positivismo; Conceitos básicos; Pensamento de uma época no Brasil; Contexto nacional.	Abertura; Execução da música “Positivismo” do Noel Rosa e Orestes Barbosa; Interpretação da letra; Discussão em dupla; Levantamento de uma questão.	Letra da música impressa para cada dupla; Aparelho de áudio; Duração sugerida da atividade de 30 minutos.
O Positivismo no cotidiano; Método científico; A influência em algumas profissões;	Execução de um episódio do seriado “House” editado (KELLEY; CLARCKSON, 2011); 1º Momento - Interpretação do vídeo; Discussão em dupla; Levantamento de uma questão; 2º Momento – Discussão em quarteto; Levantamento de questão (tentativa de consenso)	Aparelho de projeção audiovisual; Duração sugerida: vídeo de 20 a 40 minutos; 1º momento de 25 minutos; 2º momento de 25 minutos
Contraponto de visões; Opiniões dos grupos; Nivelamento conceitual.	Apresentação das questões elaboradas pelos grupos; Explicação das interpretações;	Projeção das questões; Duração sugerida de 50 minutos.
Ligação do Positivismo com a área de Administração e com outras epistemologias; Apresentação de fraquezas, forças e peculiaridades do Positivismo;	Debate geral utilizando-se as questões formuladas anteriormente; Encerramento.	Duração sugerida de 50 minutos.

Quadro 1 - Resumo do Plano de Aula

Fonte: elaborado pelos autores.

Durante o planejamento do encontro pedagógico, estabeleceu-se o tempo necessário para a realização de cada atividade proposta. Para tanto, foi necessário editar o capítulo do seriado (filme em DVD) (KELLEY; CLARCKSON, 2011), a fim de retirar alguns trechos que prolongariam a exibição e não seriam necessários à compreensão do que seria proposto em relação ao positivismo. A edição foi feita com o devido cuidado para não dificultar a compreensão da história apresentada.

5.2 A EXECUÇÃO DO PLANO NO ENCONTRO PEDAGÓGICO

Inicialmente, com auxílio de um projetor, apresentaram-se aos alunos as atividades previstas e o planejamento do tempo de duração de cada atividade. Também vale ressaltar que os alunos foram instruídos a realizar leitura prévia sobre o tema em fontes indicadas (VERGARA, 1990; JOHNSON; DUBERLEY, 2000). Foi enfatizado que todas as atividades deveriam seguir rigorosamente o cronograma proposto, como forma de atender aos princípios de “ordem” e “progresso” realçados pelo positivismo.

Dando continuidade, apresentamos a letra da música “Positivismo”, escrita por Noel Rosa e Orestes Barbosa no ano de 1933, a qual pode ser lida no Quadro2:

<p>A verdade, meu amor, mora num poço É Pilatos lá na Bíblia quem nos diz E também faleceu por seu pescoço O autor da guilhotina de Paris (2x)</p> <p>Vai, orgulhosa, querida Mas aceita esta lição: No câmbio incerto da vida A libra sempre é o coração</p> <p>O amor vem por princípio, a ordem por base O progresso é que deve vir por fim</p>	<p>Desprezastes esta lei de Augusto Comte E fostes ser feliz longe de mim (duas vezes)</p> <p>Vai, coração que não vibra Com teu juro exorbitante Transformar mais outra libra Em dívida flutuante</p> <p>A intriga nasce num café pequeno Que se toma pra ver quem vai pagar Para não sentir mais o teu veneno Foi que eu já resolvi me envenenar</p>
--	--

Quadro 2 - Letra da Música Positivismo

Fonte: (SANTOS; SILVA, 2010).

Em seguida, a letra da música foi distribuída para cada aluno. Enquanto a música tocava, os alunos puderam acompanhar atentamente cada um dos versos e estrofes, que estavam sendo projetadas na tela.

Em seguida, foi proposto que os alunos formassem duplas para discutir a letra da música segundo os conhecimentos adquiridos nas leituras prévias sobre o positivismo. Sugerimos a eles que elaborassem, em conjunto, uma pergunta para um debate proposto para a parte final do encontro pedagógico.

Na segunda parte do encontro, exibiu-se o capítulo do seriado americano *House*, episódio 14 da 7ª temporada (KELLEY; CLARCKSON, 2011). Este foi escolhido, em especial, devido ao fato de apresentar elementos positivistas no ambiente da medicina. No filme, ao buscar identificar os mecanismos para cura de um paciente, a equipe médica estabelece diagnósticos a partir dos sintomas relatados pelo mesmo ou por exames clínicos realizados. Assim, buscam identificar a doença que origina todos os sintomas, na medida em que vai tratando o paciente, para evitar que ele sinta dores ou incômodos decorrentes da patologia não diagnosticada precisamente.

Após a exibição do capítulo do seriado editado, solicitou-se aos alunos que, ainda em duplas, discutissem sobre as influências do positivismo no vídeo, ao mesmo tempo em que se questionava se eles gostariam de reescrever a questão formulada na etapa anterior. Em segui-

da, solicitou-se que os discentes formassem um quarteto, a partir da junção de duas duplas, em uma tentativa de que pudessem discutir sobre uma posição distinta ou semelhante àquela já tratada nas duplas iniciais. Essa medida acabou tornando-se uma espécie de triangulação entre os estudantes, para uma tentativa de consenso na formulação de uma pergunta única pelo quarteto formado (ABDALLA et al., 2018).

Realizou-se um breve intervalo e, durante ele, as questões formuladas pelos quartetos foram recolhidas e inseridas nos *slides* para estimular o debate posterior. Era esperado que fossem sete perguntas devido à quantidade de quartetos formados (sete). Todavia, no total, os alunos suscitaram o debate com quatorze perguntas que podem ser observadas no Quadro 3.

No retorno do intervalo, foi proposto que os alunos se sentassem formando um círculo na sala de aula, preferencialmente próximos aos integrantes dos quartetos formados. Apresentou-se, no projetor, cada uma das perguntas elaboradas e solicitou-se que um representante do quarteto explicasse o que levou à formulação daquele questionamento. Todos apresentaram os questionamentos formulados e discutiram o que foi proposto pelos demais colegas.

A partir dos questionamentos levantados, iniciou-se um debate geral com toda a turma sobre o positivismo, suas influências, semelhanças e diferenças com outras epistemologias e como essas questões foram apresentadas por meio dos recursos didáticos utilizados pela equipe que elaborou o encontro.

Quarteto 1

- Até que ponto o positivismo é típico/inerente ao estudo de organizações empresariais modernas?
- Existe um vínculo entre epistemologia e o tipo de organização pesquisada?

Quarteto 2

- É possível haver uma abordagem única, de forma que se use somente o positivismo (ou a racionalidade analítico-empírica) para resolver problemas?
- Existe papel para a intuição no processo de descoberta ou ela se dá unicamente pelas evidências empíricas?

Quarteto 3

- O que é a verdade na ótica positivista? Não seria uma verdade muito generalizada para que possa funcionar em uma ciência social?
- O amor pelo princípio, a ordem por base, e o progresso por fim são os únicos caminhos para a felicidade? Noel Rosa acha que essa é uma questão relativa porque seu objetivo de amor foi feliz por outra via, contrariando o princípio da verdade absoluta e generalizada.

Quarteto 4

- É possível a Administração prescindir do positivismo?
- E é desejável a Administração prescindir do positivismo?
- A redução de discussões complexas a testes de hipóteses pode desvincular a teoria da prática criando uma falsa (?) dicotomia entre estas duas dimensões/aspectos?
- O criador da guilhotina morreu decapitado... Neste caso, a relação sujeito/objeto resolveu-se de forma contundente?

Quarteto 5

- Considerando que a racionalidade analítico-empírica é orientadora das ciências sociais orientadas pelo positivismo, como se pressupõe trabalhos cujo teor metodológico necessariamente se sustenta em técnicas que consideram o sujeito como um sujeito cognoscente?
- O deslocamento da realidade social leva ao distanciamento da ciência para com o sujeito; propõe-se a existência de uma verdade única; onde o sujeito está situado no desenvolvimento teórico, por exemplo?

Quarteto 6

- Até que ponto é possível a separação entre o sujeito e o objeto de pesquisa? Ainda que possível, esta separação é ou não benéfica? Em que situações?

Quarteto 7

- Um conceito que permeia a Teoria das Organizações é o conceito de organizações reificadas. Considerando que a organização reificada escapa do indivíduo e se estabelecem num plano além do humano, ela não se tornaria um objeto sujeito a algum tipo de lei natural?

Quadro 3 - Perguntas formuladas pelos quartetos para o debate geral

Fonte: elaborado pelos autores com base na oficina realizada.

5.3 O DEBATE EM QUESTÃO

As questões formuladas foram essenciais para a realização de um debate que permitiu uma boa finalização do encontro. Em algumas questões, os alunos chegaram a utilizar pequenos trechos da música de Noel Rosa e Orestes Barbosa. Tal fato demonstra que a utilização

de elementos de arte contribui bastante para se alcançar os objetivos propostos. Os alunos utilizaram elementos de análise da música que corroboraram a breve explicação proposta por Tota (2001), na qual o autor ressalta as ideias do progresso bem como dos possíveis problemas

aprofundados na época como os juros exorbitantes e a dívida postergada pelo governo.

Em relação ao filme, pode-se afirmar que, mesmo com a decisão de se apresentar um episódio que retrata um cenário do cotidiano de um hospital, os alunos elaboraram perguntas que demonstram a relação do positivismo com a Administração ou com os estudos das organizações, indo ao encontro do que foi proposto por Carvalho e Davel (2005) e Davel, Vergara e Ghadiri (2007).

Outras questões buscaram identificar elementos característicos do positivismo como a existência de uma única verdade, a relação entre sujeito/objeto e a possibilidade de generalização. O debate se prolongou até o final do horário estabelecido para a conclusão do encontro. Vale ressaltar que todas as atividades foram realizadas conforme estabelecido no cronograma. O recurso da verificação do tempo por meio de um cronômetro e da organização das atividades por etapas foram realçados pelos elaboradores do encontro como forma de demonstrar, na prática, a utilização de alguns elementos objetivos do positivismo.

Desse modo, acredita-se que o objetivo da realização do encontro/oficina foi alcançado. De uma forma lúdica, leve e criativa, foram utilizados recursos que permitiram explorar os conhecimentos prévios dos alunos sobre o assunto, bem como aqueles abordados somente no próprio evento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão da corrente epistemológica positivista tem grande importância na ciência da Administração. Seu estudo e reflexão têm reconhecido espaço em pesquisas de diversos campos da Administração: Organizações, Estratégia, Marketing, Recursos Humanos, Finanças, Produção, Logística, Sistemas de Informação, Administração Pública, Ensino & Pesquisa, Inovação, além de outros.

Procurou-se, neste relato, sistematizar uma forma de estudo da epistemologia positivista, propiciando um melhor aproveitamento

didático-pedagógico dos estudantes. Para isso, foi apresentado um debate acerca dos principais conceitos da epistemologia positivista, de forma a fornecer insumos didático-pedagógicos àqueles que desejam explorar encontros sobre esta temática nos níveis de graduação ou pós-graduação, especialmente em nível *stricto sensu*. Para a realização do objetivo proposto, foram apresentadas, também, proposições teóricas que embasaram este artigo e o encontro pedagógico, assim como as ferramentas didáticas, execução do encontro e os resultados gerados pelos participantes condutores do encontro.

Tendo como pressuposto o fato de que um encontro pedagógico de qualidade sobre esta epistemologia exige uma profunda reflexão teórica e conceitual, buscou-se apresentar conceitos-chave sobre a epistemologia positivista como a história do seu maior pensador e fundador, Auguste Comte; a história da ascensão positivista na Europa e outras regiões; a história do positivismo no âmbito Brasil e seus principais pensadores como Miguel Lemos, Teixeira Mendes, Pereira Barreto e Benjamin Constant; uma análise da herança positivista brasileira com base no binômio ruptura-continuidade de Bachelard e de Kuhn; o uso desta abordagem em pesquisas contemporâneas de Administração assim como suas principais críticas; e, por fim, foram apresentadas as principais influências.

Apresentou-se, também, a dinâmica do encontro, desde a sua preparação até os resultados obtidos. Primeiramente, elaborou-se a estratégia pedagógica. Para isso, realizou-se um planejamento, buscando detalhar os assuntos abordados, as estratégias de execução e os recursos necessários para a realização do encontro. A seguir, foram apresentados e detalhados os procedimentos da execução deste plano, entre os quais se pode citar a projeção da letra da música “Positivismo”, do vídeo do seriado *House*, a solicitação de elaboração de perguntas pelos participantes e o debate geral. Por fim, foram apresentados os resultados obtidos com o encontro, seus questionamentos, os principais pontos abordados e a metodologia utilizada.

Com a apresentação das informações conceituais sobre a epistemologia positivista e as impressões sobre a estratégia didático-pedagógica adotada no encontro, conclui-se que os objetivos propostos foram atingidos, tratando o ensino de epistemologia, e, especificamente, do paradigma positivista de forma lúdica, interativa, criativa, profunda e participativa, distanciando-se das tradicionais aulas expositivas.

Recomenda-se que a experiência em sala de aula seja replicada em outras turmas do ensino superior, bem como a realização de experiência semelhante com outras epistemologias. Um encontro pedagógico de epistemologias distintas ou complementares também pode ser realizado com outra perspectiva na relação de ensino-aprendizagem do conteúdo proposto. Vale ressaltar que a experiência desenvolvida na oficina proposta possui algumas limitações: (i) A experiência foi realizada com um grupo de discente de nível *Strictu Sensu* (Doutorado). Ou seja, para a implementação em outros níveis, recomendam-se as devidas modificações e adaptações; (ii) O experimento foi conduzido na área de Administração. Dessa forma, em outros contextos das Ciências Sociais Aplicadas, devem ser estudadas possíveis alternativas pedagógicas; (iii) Concorde-se que a estrutura pedagógica pode ser transportada para outras vertentes epistemológicas. Contudo, considera-se que, para cada epistemologia, possivelmente existam estruturas pedagógicas mais adequadas, semelhante ao estudo de Monteiro, Munhoz e Bertholini (2012) com a epistemologia histórica.

REFLECTING ABOUT OBJECTIVITY: A TEACHING EXPERIENCE ON THE POSITIVISM OF COMTE

ABSTRACT

The Positivism emerged as one of the first streams of thought systematically recognized as a social science epistemology. It attempted to systematize a way to study the positivist episte-

mology, providing better educational-learning student achievement. The empirical study was carried out from a qualitative approach, reporting a learning experience, in the form of workshop. This served as a case study because in this environment it is possible to interact with the doctoral students of Business Administration course. By means of this this report, the main concepts of positivist epistemology are debated and provide didactic and pedagogical inputs to those wishing to explore meetings on this subject in the levels of graduation or post-graduation.

Keywords: Education. Postgraduate. Positivism. Epistemology. Business Administration.

REFLEXIONANDO SOBRE LA OBJETIVIDAD: UNA EXPERIENCIA DIDÁCTICA SOBRE EL POSITIVISMO DE COMTE

RESUMEN

El positivismo surgió como una de las primeras corrientes de pensamiento sistematizada reconocida como una epistemología en ciencias sociales. Se buscó sistematizar una forma de estudio de la epistemología positivista, propiciando un mejor aprovechamiento didáctico-pedagógico de los estudiantes. El estudio empírico se realizó a partir de un abordaje cualitativo, relatando una experiencia didáctica, en forma de taller, que sirvió como caso a ser estudiado, pues, en este ambiente, se puede interaccionar con doctorandos del curso de Administración. A través de este relato, se discutió sobre los principales conceptos de la epistemología positivista y se fornecieron insumos didácticos-pedagógicos aquellos que desean explorar encuentros sobre esta temática en los niveles de graduación o posgrado.

Palabras-clave: Enseñanza. Posgrado. Positivism. Epistemología. Administración.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- ABDALLA, M. M. et al. Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 66-98, 2018.
- AZEVEDO, C. E. F. Positivismo no Brasil: o legado positivista no final do século XIX e uma análise dessa herança com base no binômio ruptura-continuidade de Bachelard e de Kuhn. In: IBEROAMERICAN ACADEMY CONFERENCE, 7., 2011, Lima. **Anais...** Lima: IAM, 2011.
- AZEVEDO, C. E. F. et al. Administração: um campo de estudos positivista?. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 1., 2011, Volta Redonda. **Anais...** Volta Redonda: UFF, 2011.
- BACHELARD, G. **A formação do espírito científico**: contribuições para uma psicanálise do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.
- BUELENS, M. et al. Methodological issues in negotiation research: a state-of-the-art-review. **Group Decision and Negotiation**, v. 17, n. 4, p. 321-345, 2008.
- CARVALHO, J. L. F.; DAVEL, E. Introdução: arte, administração e organizações se encontram ao correr do diálogo. **O&S - Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 81-92, 2005.
- CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.
- COMTE, A. **Curso de filosofia positiva**: discurso sobre o espírito positivo: discurso preliminar sobre o conjunto do positivismo: catecismo positivista. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- COSTA, F. J.; RAMOS, R. R. (Eds.). **O cinema pensa os negócios e os negócios o cinema**: cinema, educação em negócios e pensamento crítico. Lisboa: Novas Edições Acadêmicas, 2015.
- COSTA, M. C. C. **Sociologia**: introdução à ciência da sociedade. São Paulo: Moderna, 2005.
- DALMORO, M. et al. Dominância epistemológica em estudos do campo: são ainda os administradores positivistas? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. **Administração com Arte**: experiências vividas de ensino e aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- GIANNOTTI, J. A. Augusto Comte: vida e obra. In: H. TRINDADE. (Org.). **O positivismo: teoria e prática**: sesquicentenário da morte de Augusto Comte. Porto Alegre, UFRGS/Unesco, 2007. p.19-30.
- GRIMMER, M.; HANSON, D. The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals, 1993-2002. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 1/2, p. 58-70, 2007.
- JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico**. 7. ed. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1992.
- JOHNSON, P.; DUBERLEY, J. Positivism: the management mainstream? In: _____. **Understanding management research**: an introduction to epistemology. London: Sage, 2000.
- KELLEY, J. C.; CLARCKSON, S. J. **Recession Proof**. New York: FOX, 2011. 1 Filme-vídeo

- (44 min.), son., color. J. C. Kelley, prod., S. J. Clarkson, dir. House, 7th season, 14th episode.
- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 8. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- LINS, I. **História do Positivismo no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1964.
- MACHADO, D. Q.; MATOS, F. R. N. (Orgs.). **Estudos observacionais em linguagem filmica**. Curitiba: CRV, 2012.
- MACHADO, D. Q.; MATOS, F. R. N.; PINHEIRO, L. V. S. Barreiras ao pensamento e ao conhecimento científico: um debate sobre os ídolos do intelecto de Francis Bacon e os obstáculos epistemológicos de Gaston Bachelard. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 1, p. 39-49, jan./jun. 2013.
- MATTOS, P. L. C. L. Os resultados de minha pesquisa qualitativa não podem ser generalizados: pondo os pingos nos is dessa ressalva. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MONTEIRO, L. A.; MUNHOZ, D.; BERTHOLINI, F. Bachelard e a epistemologia histórica: uma vivência sobre a formação do espírito científico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- OLIVEIRA, B. R. B.; COSTA, C. S. R.; KOVACS, E. P. Lentes epistemológicas e metodológicas nas pesquisas brasileiras em administração estratégica: características e pressupostos norteadores. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Anpad, 2011.
- RODRIGUES, S.; CARRIERI, A. A tradição anglosaxônica em estudos organizacionais brasileiros. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 81-102, 2001.
- SANTOS, J. E.; SILVA, E. S. A música “Positivismo” de Noel Rosa e a construção de sentidos: um estudo semântico-enunciativo da diretividade argumentativa no processo de leitura. **Almanaque CIFEFIL**, v. 14, n. 2, p. 2275-2286, 2010.
- TOTA, A. P. Cultura, política e modernidade em Noel Rosa. **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 3, p. 45-49, 2001.
- VALENTIM, O. F. **O Brasil e o Positivismo**. Rio de Janeiro: Publit, 2010.
- VERGARA, S. C. Teoria prática educacional: da técnica à ética. **PUC Ciência**, v. 5, p. 12-20, 1990.
- VERGARA, S. C.; CARVALHO, J. L. F. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 78-91, 2002.

ARTIGOS

RECONHECIDOS E VALORIZADOS: A SEDUÇÃO NOS RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

RESUMO

A cultura organizacional é construída por valores e normas derivadas de dois tipos de práticas que constituem a organização: a prática organizacional e a prática discursiva. Entretanto, um terceiro elemento faz parte do contexto organizacional: os ritos realizados para reforçar valores e crenças organizacionais. Esses três elementos atuam em conjunto, resultando em diferentes atividades, incluindo a realização de certos rituais e cerimônias. Este trabalho analisa os ritos, rituais e cerimônias de uma agência bancária com o objetivo de compreender os significados que os membros atribuem a esses eventos. Os procedimentos da pesquisa são os recursos fotográficos e a entrevista com funcionários. A técnica de análise utilizada é a análise de conteúdo das fotos e dos depoimentos obtidos, buscando identificar os significados atribuídos pelos funcionários aos eventos que compõem a cultura da organização na qual trabalham. Os resultados indicam que os entrevistados atribuem significativa importância às cerimônias realizadas para comemoração das metas atingidas, sinalizando para o conceito de organização de simbolismo intensivo (OSI).

Palavras-chave: Cultura organizacional. Ritos. Rituais. Cerimônias. Simbolismo.

1 INTRODUÇÃO

Na literatura sobre ritos, rituais e cerimônias, é recorrente a ideia de que esses eventos são realizados como forma de reforçar a cultura e, no caso de organizações, a cultura organizacional (POUTHIER, 2017). A adaptação às mudanças constantes tornou-se um fator indispensável para as empresas contemporâneas, haja vista a diversidade de fatores que influenciam a capacidade de sobrevivência dessas em um ambiente muito competitivo. Uma empresa não se encontra isolada dentro de um contexto, pois, ao seu redor, existem outras com objetivos de bom desempenho e que buscam atender aos requisitos que o mundo corporativo exige. Numa proporção bem significativa, podem-se destacar as mudanças econômicas, culturais, sociais, políticas, religiosas e tecnológicas e seus impactos nas organizações, demandando dessas

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros

cintia@ufu.br

Doutora em Administração

pela Fundação Getúlio

Vargas – EAESP (2013).

Mestre em Administração

pela Universidade Federal de

Uberlândia (2008). Mestrado

em Administração pelo Centro

Universitário de Franca (2002).

Professora Ajunta III dos cursos

de Graduação e Pós-Graduação

da Faculdade de Gestão e

Negócios da Universidade

Federal de Uberlândia –

Uberlândia – MG – BR.

Carla Daniela Silva

cds1803@hotmail.com

Bacharel em Administração pela

Faculdade de Gestão e Negócios

da Universidade Federal de

Uberlândia (2015). Especialista

em MBA - Gestão de Negócios

pela FUMEC.

posturas mais competitivas (GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2017).

O fato é que todas essas mudanças refletem-se no comportamento dos funcionários das empresas, e a forma como esses percebem a empresa e agem no cotidiano organizacional é determinante para a sua capacidade de se manter no mercado competitivo. Em outras palavras, a competitividade de uma empresa depende, em grande medida, do modo como os seus funcionários se comportam dentro dela (HOBSON et al., 2017). Para tanto, as organizações, sobretudo, as privadas com fins lucrativos, procuram, de forma assertiva, identificar o que se passa no seu ambiente e elaborar respostas de modo que essas venham ao encontro do atingimento de seus objetivos. Nesse sentido, as empresas utilizam diversas práticas e discursos para buscar a identificação do indivíduo, fazendo com que ele se reconheça como parte dela e, assim, oriente suas ações pelos objetivos corporativos (POUTHIER, 2017).

Uma das maneiras utilizadas para reforçar os comportamentos desejáveis dos seus funcionários é a criação de símbolos, como ritos, rituais e cerimônias, para criar significados para os funcionários, pois, conforme afirma Wood Junior (2000), as organizações contemporâneas lançam mão de um novo contrato social, com o intuito de assegurar o comprometimento e a participação dos trabalhadores. Na visão de Wood Junior (2000), esse novo contrato social tem como base o simbolismo, ou melhor, práticas de gerenciamento de impressão e manipulação de imagem são amplamente utilizadas para criar significados sobre a organização. Dessa forma, as organizações irão promover a sensação de que os membros da organização caminhem juntos em busca de um mesmo objetivo que irá beneficiar a todos, já que estão, cada vez mais sintonizados por meio do simbolismo (SALAZAR; SILVA; FANTINEL, 2015).

No setor bancário, por se tratar de prestação de serviços, esse comportamento é igualmente adotado, visto que o tratamento dispensado por parte dos funcionários com relação aos clientes refletirá, e com muita significância, no desempe-

nho da empresa. O setor bancário, ao se utilizar de simbolismo organizacional, tem a oportunidade de se destacar dentre os demais, já que seus empregados poderão se sentir engajados em um processo de excelência, principalmente, em atendimento ao cliente. Assim, os bancos devem dispensar aos clientes a maior atenção possível, com o intuito de que a satisfação desses reflita positivamente nos seus resultados.

Entretanto, conforme indicam os estudos de base interpretativa da cultura organizacional (MARTIN, 2001), as interpretações dos membros organizacionais podem não ser consensuais a respeito dos elementos da cultura, podendo haver divergências em relação ao significado que esses atribuem aos símbolos organizacionais, incluindo os ritos, os rituais e as cerimônias (PLESTER, 2015; POUTHIER, 2017). Diante desse contexto, a questão norteadora deste estudo é a seguinte: qual o significado atribuído pelos funcionários aos ritos, rituais e cerimônias praticados em uma empresa do setor bancário? Para responder a essa questão, estabelecemos, como objetivo de pesquisa, analisar os significados que os membros da organização pesquisada atribuem aos ritos, aos rituais e às cerimônias.

Este estudo é de natureza qualitativa e utiliza a pesquisa de campo como método de procedimento. Tendo em vista o objetivo e a natureza da pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de recursos fotográficos e entrevistas semiestruturadas, os quais são adequados para a abordagem interpretativista, por centrarem-se na perspectiva das pessoas envolvidas (FLICK, 2009). Primeiramente, foram coletadas fotos já existentes de eventos que aconteceram dentro da agência bancária, para, em seguida, realizar as entrevistas com os funcionários selecionados previamente.

Estudos sobre ritos, rituais e cerimônias no ambiente organizacional são relevantes para o campo dos estudos organizacionais, visto que esses fazem parte da dinâmica organizacional, afetando as interpretações dos membros sobre o contexto em que trabalham. Apesar disso, não são comuns as pesquisas que tenham, como ob-

jeto de estudo, esses eventos de forma específica, o que justifica a realização desta pesquisa, além de que a abordagem interpretativa dos rituais, ritos e cerimônias faz parte dos interesses de pesquisa das autoras.

Inicialmente, apresentamos a introdução do trabalho, com suas justificativas, importância e delimitação, objetivos e procedimentos empregados. Em seguida, apresentamos os conceitos e perspectivas teóricas utilizadas para análise dos resultados. Na terceira parte, descrevemos os procedimentos técnicos da pesquisa. Na quarta parte, apresentamos e discutimos os resultados alcançados. Por fim, na quinta parte, nossas considerações finais sobre os objetivos alcançados e uma agenda de pesquisa para futuros estudos encerram o trabalho.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVAS TEÓRICAS

O termo cultura tem sido pesquisado por várias áreas do conhecimento, como sociologia, antropologia, psicologia, comunicação, administração, entre outros. Em cada um desses campos, os conceitos têm enfoques diferentes. Neste estudo, considerando que o campo da pesquisa é uma organização, orientamo-nos pelos trabalhos desenvolvidos nos estudos organizacionais. Ao pesquisar o conceito de cultura organizacional nesses trabalhos, encontramos diversas conceituações, de acordo com perspectivas diferentes (PETTIGREW, 1979; DEAL; KENNEDY, 1982; SMIRCICH, 1983; FLEURY, 1987; FREITAS, 1991a, 1991b; MOTTA, 1996; MARTIN, 2001; ALVESSON, 2002; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; SCHEIN, 2009) entre outros.

Smircich (1983), por exemplo, considera que a cultura organizacional é pesquisada a partir de duas conceituações: (1) cultura como variável e a (2) a cultura como metáfora. Na primeira perspectiva, de cunho funcionalista, a cultura é algo que a organização possui e, portanto, pode ser gerenciada tal e qual qualquer outra variável organizacional, como a tecnologia, tarefa, pessoas e estrutura. Já para a segun-

da perspectiva, a cultura é algo que a organização é, ou seja, a cultura é a metáfora-raiz para conceituar a organização.

Um conceito que traduz a abordagem da cultura como variável é o de Schein (1984, p. 3), para quem a cultura organizacional constituiu-se dos “pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna” que são transmitidos entre as gerações por serem considerados como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Para explicar o conceito de cultura organizacional, Schein (2009) propõe que essa deva ser analisada a partir de três níveis: artefatos visíveis, valores e crenças e pressupostos básicos. De acordo com o conceito de Schein (1984), a cultura organizacional é algo que a organização possui, ou seja, uma variável independente que influencia os demais aspectos da organização. Desse modo, as organizações são analisadas em seus aspectos econômicos e materiais e como instrumentos e mecanismos de adaptação (SMIRCICH, 1983).

Ainda considerando a cultura como variável, pode-se caracterizar a cultura organizacional como o conjunto de valores compartilhados, na maioria das vezes, pressupostos transmitidos por histórias e outros meios simbólicos, que buscam estabelecer tanto atitudes consideradas adequadas como inaceitáveis (GRIFFIN; MOORHEAD, 2007; ELSBACH; STIGLIANI, 2018). Como exemplo, Griffin e Moorhead (2007) citam o fato de ser inaceitável para algumas empresas que os clientes sejam responsabilizados no caso de ocorrência de imprevistos ou problemas. Em outras empresas, segundo o autor, predomina a ideia oposta, ou seja, deve-se responsabilizar o cliente por problemas que possam surgir ou punir os funcionários que cometerem erros ou, por outro lado, tratar os funcionários como o bem mais precioso da empresa.

Griffin e Moorhead (2007) complementam que, geralmente, os valores são aceitos como verdadeiros, consistindo em pressupos-

tos básicos dos funcionários da empresa, abandonando a ideia de preceitos escritos em livros direcionados a programas de treinamento. Os autores observam que, em muitos estudos, a cultura organizacional é tratada como “uma poderosa influência sobre os funcionários exatamente porque, em vez de explícita, torna-se uma parte implícita de seus valores e de suas convicções” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2007, p. 400). Porém, os autores argumentam, que, apesar de as organizações articularem e disseminarem os valores que entendem representar sua cultura, os funcionários somente os adotam se os tiverem como seus, o que não acontecerá se esses tiverem que consultar os manuais para lembrarem-se de quais são esses valores.

Questionamentos acerca da satisfação com o trabalho representam, em geral, o grau de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, referindo-se principalmente à maneira como esses se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e a outros aspectos, o que, muitas vezes, leva a uma confusão conceitual de que cultura e clima organizacional sejam sinônimos (SCHEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). Apesar de pontos congruentes entre os dois conceitos, a diferenciação cabe no que se refere à característica primordialmente descritiva que a cultura organizacional possui e o caráter avaliativo que o clima organizacional e a satisfação com o trabalho têm. Nessa perspectiva da cultura como variável, há também a possibilidade de existência de hierarquia, precisamente, acerca de níveis de cultura organizacional.

Em síntese, essa perspectiva considera que a cultura organizacional é uma variável organizacional e, portanto, pode ser medida e gerenciada a partir das orientações organizacionais quanto a objetivos e a metas, pois ela independe da percepção do indivíduo (RODRIGUES, 1997; ELSBACH; STIGLIANI, 2018). Nesse sentido, a cultura organizacional é gerenciada para influenciar o desempenho organizacional (GOCHHAYAT; GIRI; SUAR, 2017).

Já a perspectiva de que a cultura organizacional é a própria organização está em

acordo com as definições de que as organizações são formas de manifestações humanas, a expressão de ideias, símbolos e interações (MARTIN, 2001). Desse modo, entende-se que as organizações têm uma dimensão simbólica, construídas socialmente pelos membros que nela interagem (MORGAN, 1996).

Cavedon (2004, p. 4) explica o conceito de cultura organizacional nessa perspectiva. Para essa autora, cultura organizacional é “a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional.” Assim, esse termo é entendido sob o ponto de vista das consciências individuais, significando um conjunto de interpretações da realidade pelos indivíduos.

A construção de signos é parte elementar desse processo de verificação da dimensão simbólica, e esses podem constituir várias ferramentas para uso contínuo da sociedade, sendo a própria linguagem construída dessa forma. A comunicação é estabelecida através de signos, transferindo sentidos e ideias ao receptor da mensagem, e o meio organizacional não se esquivaria da utilização dos símbolos até mesmo por não haver a possibilidade de se pactuar essa reprodução social. Dessa forma, os símbolos criados no meio organizacional são acompanhados por procedimentos implícitos ou explícitos, possibilitando sua consolidação e legitimação (FLEURY, 1987; FREITAS, 1991a).

Nesse entendimento, as organizações são vistas como padrões de discursos simbólicos mantidos por meio de símbolos (linguagem, signos), sendo a cultura organizacional um conjunto de símbolos e significados passíveis de interpretação (SMIRCICH, 1983; SALAZAR; SILVA; FANTINEL, 2015). Dessa maneira, os indivíduos interpretam e compreendem esses símbolos de acordo com suas experiências sociais e históricas. Morgan (1996, p. 131), nessa mesma direção, afirma que “nas organizações existem frequentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam

um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme.”

Nesse ponto, faz-se necessário ressaltar a diferença entre cultura organizacional e cultura corporativa. Conforme Deal e Kennedy (1982), a cultura corporativa refere-se aos elementos (valores, heróis, ritos e rituais, mitos, tabus, rede cultural) que a administração da organização define como seus e procuram reforçar no sentido de construir um consenso que viabilizaria os objetivos organizacionais. Já a cultura organizacional, como define Alvesson (1993, p. 3), constitui-se nas “experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente, que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, reproduzem-se e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica.” Nesse sentido, a cultura organizacional é construída no cotidiano organizacional, a partir das interações humanas, não sendo, portanto, definida pela organização. Para Morgan (1996, p. 137), “ao se considerarem os relacionamentos diários entre as pessoas em uma organização do ponto de vista do processo da construção da realidade, novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança também emergem.”

A cultura também é pesquisada como uma forma de controle e de manipulação. Alvesson (2002) ressalta a função da cultura organizacional como instrumento de controle social dos empregados; Fleury e Fischer (1989, p. 117) consideram que a cultura organizacional “age como elemento de comunicação e consenso” resultando e instrumentalizando as relações de dominação; e para Freitas (1991a) e Motta (1994), as funções da área de recursos humanos e o sistema de comunicação são instrumentos para a internalização da cultura da organização no comportamento dos funcionários. Nessa perspectiva, a cultura organizacional é um modo de controle de conduta dos funcionários, a partir de seus elementos, tais como os ritos, os rituais e as cerimônias, que serão discutidos na próxima seção.

2.1 RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS: A CRIAÇÃO DE SIGNIFICADOS

Geertz (2008) também avalia a análise da cultura, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura do significado. Esse conceito de natureza interpretativa é central para o entendimento da cultura organizacional como metáfora e não como variável organizacional. Para o autor, cultura é uma teia de significados tecida pelo homem que orienta sua existência. Sendo assim, para compreender o homem e a cultura, é preciso interpretar essa teia de significados formada por um sistema de símbolos. Esses são quaisquer atos, objetos, acontecimento ou relação que representa um significado.

Para Tondato (2007, p. 126), “o homem constrói os significados a partir da Cultura em que está inserido, a qual intercambia com a Ideologia.” O homem vincula-se diretamente aos processos de significados que ele criou, assim, as origens dos desdobramentos dessa elaboração são estruturas desiguais de poder, acesso diferenciado a recursos, a oportunidades e a alguns mecanismos institucionalizados de produção, transmissão e recepção de formas simbólicas.

Nessa perspectiva, que é adotada nesta pesquisa, as organizações devem ser vistas como grupos que constroem significados, e esses podem ser facilmente reconhecidos através de leitura e de interpretação das ações simbólicas difundidas pelos sujeitos, como os rituais (PLESTER, 2015). Trata-se de uma maneira alternativa para a interpretação dos fenômenos das organizações, qual seja “a de captar a dinâmica organizacional a partir das interações cotidianas do grupo que está sendo avaliado.” (VAGHETTI; PADILHA; MAIA, 2006, p. 184).

Deve-se ater para o fato de que os símbolos constituem requisitos fundamentais da existência biológica, psicológica e social, armazenando consigo cada uma, seus próprios significados. Por outro lado, os significados não estão vinculados diretamente aos objetos, aos atos, aos fatos e às relações, mas lhe são impostos pelos homens que vivem em socie-

dade. Para Vagheti, Padilha e Maia (2006), os padrões culturais são elaborados por amontoados ordenados de símbolos significantes, sendo possível ao homem encontrar algum sentido nos acontecimentos, mantendo-o vivo e ativo socialmente. Dessa forma, ao buscar-se a compreensão da cultura organizacional, não só os símbolos são importantes, mas é fundamental compreender o significado atribuído e a utilização que os funcionários fazem deles.

Considerando a natureza interpretativa desta pesquisa, em que o foco de estudo são os ritos, os rituais e as cerimônias organizacionais, cabe aqui ressaltar a conceituação dos referidos termos enquanto elementos simbólicos praticados nas organizações com determinados objetivos. A literatura sobre rituais nas organizações considera que esses são uma função da intencionalidade humana para alcançar os diversos objetivos organizacionais (KOSCHMANN; McDONALD, 2015), sendo utilizados ainda para muitos outros propósitos sociais e individuais (SMITH; STEWART, 2011). Nessa perspectiva, os rituais facilitam a dinâmica de grupos sociais (FISCHER et al., 2013), desempenhando quatro funções centrais para o trabalho em equipe:

- a) fornece marcadores confiáveis de participação em grupo;
- b) demonstra comprometimento com o grupo;
- c) facilita a cooperação com coalizões sociais;
- d) aumenta a coesão dos grupos sociais (WATSON-JONES; LEGARE, 2016).

Esses termos (ritos, rituais e cerimônias), geralmente, são utilizados como sinônimos, apesar das diferenças entre eles. Trice e Beyer (1985) definem que os **ritos** são constituídos de um conjunto de atividades elaborado, dramático e planejado, que podem consolidar as diversas formas de expressão cultural em um evento, o qual é realizado por meio de interações sociais. Segundo esses autores, é por meio dos ritos que as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e, principalmente, va-

lorizadas. De acordo com Motta (1996, p. 21), rito “é um conjunto de atividades elaborado e dramatizado, que reúne num único evento ou num conjunto de eventos executados através de interações sociais; são mensagens de conteúdo simbólico voltadas para uma determinada audiência.” Principalmente, os ritos contribuem na construção do tempo e cortes nas rotinas sociais. Trazendo essa característica para o ambiente de trabalho, observa-se a produção de ações que visem tornar o período de tempo a ser cumprido de forma agradável e prazerosa, podendo o tempo de trabalho ser representado subjetivamente e carregado de significação (MARTINS, 2002).

Motta (1996, p. 21) define **ritual** como sendo “conjuntos detalhados e padronizados de técnicas e comportamentos que tratam com ansiedades, mas produzem resultados de consequências práticas.” Para Rodrigues (2002), rituais são considerados regras de conduta, a chave para a compreensão da constituição das sociedades humanas e um meio eficaz para a interpretação de aspectos culturais.

Plester (2015) define os rituais como sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, quais objetivos são mais importantes, quais pessoas são importantes e quais são dispensáveis. Em outra perspectiva, os rituais são convenções socialmente estipuladas pelo grupo (LEGARE; SOUZA, 2012; WATSON-JONES; LEGARE, 2016). Apesar das diferentes definições, o processo de ritualização implica a encarnação de símbolos, associações simbólicas, mediante gestos, ações que apresentem um sentido especial para quem os pratica num determinado contexto. Da Matta (1997) esclarece que os rituais constituem momentos essencialmente cotidianos na vida social que foram deslocados e adquiriram uma simbologia, e, conforme o contexto e o momento, mudam a significação para algo considerado principalmente especial.

Sobre **cerimônia**, Motta (1996, p. 21) diz que essa “refere-se a um conjunto de ritos interconectados com um evento ou ocasião

particular.” Um casamento ou o jubileu de uma organização são uma cerimônia. Silva, Fossá e Ramos (2013) entendem que as cerimônias, ritos e rituais constituem-se de atividades planejadas que visam ilustrar de forma prática e materializada, a cultura da empresa. Para esses autores, trata-se de eventos coletivos que unem pessoas que compartilham os mesmos valores culturais. As cerimônias são utilizadas para reforçar as normas e os valores que são considerados importantes, e que são passados por intermédio de ritos, os quais, em função da repetição e importância, passam a ser denominados rituais (SILVA; FOSSÁ; RAMOS, 2013).

Beals e Hoijer (1953, p. 496) diferenciam cerimônia de ritual. Para esses autores, ritual é um modo prescritivo para realizar determinados eventos. Já a cerimônia é definida pelos autores como um evento que envolve um conjunto de rituais entrelaçados e selecionados, que ocorrem em um determinado momento e espaço físico. Trice e Beyer (1984) também fazem a distinção entre os dois termos, utilizando o termo cerimônia para referir ao contexto em que os rituais ocorrem. Considerando a discussão em torno da utilização desses termos, Islam e Zyphur (2009, p. 115) esclarecem que “estudar rituais, portanto, implica examinar vários ritos e sua expressão em organizacionais cerimônias”, incluindo como exemplos as declarações formais da organização e jantares oferecidos para funcionários recém-contratados.

Existem diferentes tipos de rituais corporativos, variando a natureza e o caráter de um ritual conforme seus futuros desdobramentos. Para Trice e Beyer (1984), os ritos de passagem são aqueles que ajudam na transição de pessoas para novos ambientes físicos e sociais, isto é, nos casos de admissão e de treinamento de pessoal. Assim, esses ritos podem minimizar as mudanças relacionadas a novos papéis sociais, restabelecendo o equilíbrio das relações sociais em processo. Para Silva, Fossá e Ramos (2013), o ritual de passagem é, principalmente, utilizado para a integração de um novo empregado no meio organizacional, ou até mesmo quando se dá a promoção de cargo ou aposentadoria dos

membros da empresa. Neste caso, pode-se tomar, como exemplo, a admissão de uma pessoa na organização e o processo de seu treinamento.

Para Trice e Beyer (1984), os ritos de reforço tornam públicos os resultados positivos da cultura organizacional e que reforçam as identidades sociais e seu poder, tornando os méritos individuais públicos, com o objetivo de estimular esforços similares e enfatizar o valor social da observância das regras. Para Silva, Fossá e Ramos (2013), o ritual de reforço visa engradecer o resultado positivo, o êxito logrado, colaborando na motivação tanto individual como grupal. Nesse caso, é colocada para os funcionários a importância da coesão desses dentro da sociedade corporativa (SILVA; FOSSÁ; RAMOS, 2013).

Os ritos de renovação, como Trice e Beyer (1984) explicam, têm, por objetivo, a renovação das estruturas sociais e o aperfeiçoamento de sua dinâmica, utilizando, para tal, programas específicos. Com isso, reafirmam aos membros do grupo que ações estão sendo feitas para solucionar os problemas, e, dessa forma, esses ritos legitimam e reforçam os sistemas de poder e autoridade existentes. Para Silva, Fossá e Ramos (2013), o ritual de renovação está ligado às novas tendências de alteração comportamental esperada pelo mercado, trabalhada através da apresentação de novos produtos e comportamentos.

O ritual de hierarquia visa ao reforço da estrutura hierárquica da empresa, sendo, geralmente, realizado por meio de palavras do presidente da companhia (SILVA; FOSSÁ; RAMOS, 2013).

Para Trice e Beyer (1984), os rituais de redução de conflitos procuram restabelecer o equilíbrio quando as relações sociais estão deterioradas, amenizando, dessa forma, os níveis de conflito e de agressão. Isso porque, com esses ritos, o equilíbrio das relações sociais é reconstituído, compartimentando o conflito e seus efeitos de ruptura. O ritual de redução de conflito busca possibilitar dinâmicas de grupo, jantares e lazeres que proporcionam maior interação entre as pessoas; e, além disso, podem-se

citar os processos de negociação coletiva (SILVA; FOSSÁ; RAMOS, 2013).

Nos rituais de integração, conforme Trice e Beyer (1984), os membros do grupo sentem-se estimulados a reviver os sentimentos comuns e conservar o comprometimento deles com o sistema social, ou seja, a organização. Com isso, os membros ficam dispostos a liberar suas emoções e o relaxamento temporário das normas, reassegurando, após a sua realização, através do controle, o moral das normas. Ainda de acordo com Silva, Fossá e Ramos (2013), o ritual de integração/comemoração traduz-se na forma de permitir com que as pessoas se integrem em torno de um mesmo objetivo por meio das confraternizações, jogos e atividades que objetivem a integração entre pessoas. As festas de final de ano podem caracterizar esse tipo de ritual.

Trice e Beyer (1984) descrevem os ritos de degradação como aqueles que têm como objetivo destruir identidades sociais, retirando seu poder quando as normas das organizações são transgredidas pelos indivíduos. Isso faz com que os problemas existentes se tornem públicos e, assim, as fronteiras do grupo são defendidas pela redefinição de seus membros. Para Silva, Fossá e Ramos (2013), esses ritos servem para tornar público aqueles comportamentos e ações considerados negativos e que, portanto, não devem ser seguidos pelos integrantes do grupo, comunidade e organização. O ritual de degradação é utilizado quando a intenção é demonstrar o fracasso de algum indivíduo, para reforçar aos outros que permaneceram na empresa o que ocorre quando normas são descumpridas, ou seja, aqui pode ser colocada a demissão ou substituição de cargo de algum funcionário dentro da organização (SILVA; FOSSÁ; RAMOS, 2013).

Deve-se ressaltar que os rituais que ocorrem de forma mais reiterada nas empresas são os de ingresso, acontecendo por motivo de entrada de um novo empregado ou na ocorrência de demissão ou aposentadoria, de cerimônias festivas, como torneios, convenções anuais para premiação de alcance de metas, festas de Natal e de final de ano. Atente-se para o fato da importância que o ritual apresenta levando

em consideração uma preparação adequada e com o objetivo determinado previamente, uma vez que, em muitos casos, os rituais passam a exercer apenas um caráter festivo e terminam por não assumir seu papel principal na continuação, disseminação e até mesmo na revalorização da cultura, baseando-se em seus valores (SILVA; FOSSÁ, 2014).

Recuperando os autores que postulam uma visão crítica da criação e instrumentalização de símbolos por parte das organizações, como Motta (1994), Wood Junior (2000), Freitas (2000), Alvesson (2002), Silva (2003), entre outros, tem-se que os ritos, os rituais e as cerimônias fazem parte desse processo de internalização de valores organizacionais. Freitas (2000), por exemplo, observa que, no contexto contemporâneo, as organizações assumiram um papel central na sociedade, buscando ser a principal referência para os indivíduos, e, segundo a autora, “essa tentativa vai se dar por meio de um imaginário específico” (FREITAS, 2000, p. 9), utilizando-se, para tal, de elementos simbólicos, como as cerimônias criadas como palco para os rituais organizacionais.

Wood Junior (2000, p. 22) observa que as organizações contemporâneas têm-se utilizado, intensamente, “de rituais para celebrar o comprometimento com o processo de mudança e com os líderes da mudança”, por meio de seminários, reuniões e apresentações públicas, com o objetivo de construir novos significados compartilhados e reforçar a nova ordem. As organizações de simbolismo intensivo utilizam-se de uma simbologia variada “para assegurar convergência e coerência mínimas em um ambiente caótico, complexo e ambíguo, tanto em sua dimensão objetiva quanto em sua dimensão subjetiva” (WOOD JUNIOR, 2000, p. 23).

Consideram-se, portanto, as organizações como ambientes culturais, nos quais se constrói, destrói-se e se mantém convicções, crenças, fundamentos e pilares simbólicos capazes de sustentar a coesão, a ação solidária de tantos quantos delas fazem parte (WATSON-JONES, LEGARE, 2016; POUTHIER, 2017). No ambiente corporativo, “os momen-

tos ritualizados ocorrem mais frequentemente do que imaginamos e sua contribuição para a formação da identidade e da imagem do corpo é bem mais intensas quanto mais impregnadas de signos simbólicos forem as cerimônias institucionais.” (IASBECK, 2013, p. 55).

Iasbeck (2013) acrescenta classificações para ritos, rituais e cerimônias. No momento das **festividades**, sejam de final ou meramente comemorativas no decorrer do ano, a presença tácita ou estridentemente de alguns mitos de autoridade que são revividos, como o poder encarnado na história da empresa, na figura de seus fundadores, pioneiros, principais empreendedores, é uma forma de reforçar a cultura corporativa. Já nas **solenidades de despedida**, imperam as emocionalidades, lembranças de fatos e sensações passadas. Basicamente, ocorrem discursos consoladores, justificantes ou otimistas. Esses momentos apresentam a característica de serem bastante previsíveis redundantes e essencialmente afirmativos. Constituem-se de linguagens gestuais e corporais pouco flexíveis, alguns olhares padronizados e ritmicamente harmonizados para produzir efeitos diferenciados como a lástima e a alegria, a frustração e o otimismo. Encerram-se geralmente com resignação, conforto e consolação, superando o fato e esquecendo rapidamente (IASBECK, 2013).

Em relação aos **ritos de agregação**, as características predominantes constituem-se de preparar a organização para a novidade, procurando preservá-la de perigos que possam desestabilizar seu funcionamento. Esse rito objetiva ainda a integração de indivíduos e situações novas com um mínimo de custo emocional/psicológico, visando à preservação do equilíbrio organizacional (TRICE; BEYER, 1984; IASBECK, 2013).

Particularizando a **cerimônia de agregação**, tem-se o momento da posse de um novo cargo, caracterizadas, principalmente, por olhares e atitudes receptivas, discursos verbais nos quais é predominante a adesão às causas da organização, o anúncio de mudanças suaves, promessas de continuidade e de correspondências às expectativas dos integrantes do grupo.

Esse tipo de cerimônia apresenta a finalidade primordial de integrar e garantir a continuidade de sistemas que já estavam em funcionamento antes da novidade e possui um forte atributo ligado à preservação das estruturas constituídas do poder, caracterizando-se, fortemente, por atitudes conservadoras e reacionárias (CAVEDON, 2010; IASBECK, 2013).

Os **ritos de indefinição** caracterizam-se pela dúvida e pela transição, pela provisoriabilidade e pela indefinição. Denominados também por **ritos liminares** evidenciam a posição intermediária do objeto ritualizado, tendendo, inclusive, em alguns momentos, a estabilizá-lo em locais de passagem, de transição e de espera. São rituais que tendem a ampliar o fim da situação anterior e as possibilidades futuras e incertas, apresentando certo grau de garantia ainda que duvidosa (IASBECK, 2013, p. 58).

Os rituais possibilitam o fortalecimento das marcas da passagem, não deixando dúvidas quanto à consagração de uma mudança, qualquer que seja. Isso porque os rituais têm a função de regular as emoções, o desempenho para alcançar objetivos e as interações sociais (CAVEDON, 2010; IASBECK, 2013; HOBSON et al., 2017). A situação de ausência desses pequenos ou grandes cerimoniais pode comprometer as relações, afrouxar os laços de um acordo e até mesmo desacreditá-lo. Isso pode ocorrer não somente em relação às leis instituídas, mas, inclusive, entre as partes.

Nas organizações de simbolismo intensivo, a “liderança é, essencialmente um exercício de controle dos significados por meio da manipulação simbólica.” (WOOD JUNIOR, 2000, p. 24). A visão da cultura como instrumento de controle, bem como modelos e tecnologias de gestão, e formas organizacionais contemporâneas o são, é expressa por Silva (2003, p. 809), entendendo que a liderança como um processo organizacional também se torna um poderoso mecanismo de controle.

Os ritos servem ao poder instituído nas organizações, visando à sua consolidação e ao êxito, sejam essas empresas, autarquias, entidades públicas, grupos informais ou organizações

voluntárias. Os ritos apresentam a mesma característica de serem compreensivelmente eficazes de manutenção das estruturas do poder vigente. Entretanto, “os ritos só se prestam a evitar atritos por estarem a serviço de uma tendência destacada no comportamento humano, qual seja a de preservação da vida, da espécie, das rotinas e das garantias, ainda que ilusórias, de segurança.” (IASBECK, 2013, p. 60).

Ademais, a atuação dos ritos nivela e apazigua diferenças, fazendo com que o necessário trânsito entre afinidades, diferenças e indiferenças não se dê sem cuidados especiais. Para Iasbeck (2013), trata-se de uma massificação necessária e relevante para a operacionalidade empresarial e seu pleno funcionamento. Para tanto, leva-se em consideração seu aspecto organizacional tornando impossível a prosperidade diante as arbitrariedades e liberalidades pertinentes nos grupos aculturados. Os ritos, os rituais e as cerimônias conservam, em sua essência, a caracterização necessária para que o empregado sintam-se produto do meio, vinculado a uma rede coesa e segura, permitindo sua dedicação integral e plena.

No entanto, Koschmann e McDonald (2015) desafiam a literatura sobre rituais centrada na utilização instrumental dos rituais e no modo como esses são empregados nos ambientes organizacionais. Os autores consideram os significados latentes e efeitos não intencionais dos rituais, defendendo a premissa de que esses podem possuir agência, ou seja, não devem ser reduzidos às intenções e propósitos humanos, visto que os rituais organizacionais têm capacidade de agir e fazer a diferença.

Essa revisão da literatura pretendeu oferecer uma visão da dimensão simbólica das organizações, concentrando-se nos conceitos e tipos de ritos, de rituais e de cerimônias e como esses operam no contexto organizacional.

3 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A abordagem desta pesquisa é realizada de forma qualitativa, priorizando-se os fatores do ambiente natural em detrimento dos

numéricos, o que incorre em alguns riscos, por exemplo, a subjetividade do pesquisador, a redução da compreensão do outro e a representatividade da fala individual em relação a um coletivo maior (MINAYO; SANCHES, 1993). A estratégia metodológica desenvolvida é a pesquisa de campo em uma organização do setor bancário, visto que a pesquisa foi realizada no local onde os fenômenos estudados ocorrem (FLICK, 2009).

O campo considerado para a pesquisa foi uma das agências de um Banco de origem espanhola localizada em Uberlândia, o qual será identificado nesta pesquisa como Banco Euro. O corpus de pesquisa foi construído por meio da fonte documental, recursos fotográficos e a técnica de pesquisa pautada nas entrevistas semiestruturadas com dez funcionários de um total de vinte e cinco pessoas que trabalham na agência, sendo a maioria dessas mulheres (18). A documentação consiste numa forma de registro e sistematização de dados e informações colocando-os em condições de análise mais evidente (FLICK, 2009).

Buscando respaldo em Boni e Moreschi (2007), utilizamos recursos fotográficos por essa técnica permitir ao presente trabalho uma percepção visual mais eficaz, vez que se trata do registro e da apropriação, utilizando-se, prioritariamente, as fotografias que corroboram a pesquisa. A aplicação da técnica ocorreu da seguinte forma: inicialmente, solicitamos ao setor de pessoal da agência que nos fossem cedidas fotos produzidas nos principais eventos do banco para que assim pudéssemos proceder com as entrevistas, durante as quais os funcionários responderiam às perguntas baseando-se na observação dessas fotografias.

No entendimento de Boni e Moreschi (2007, p. 154), “em razão de seu caráter cultural, a fotografia, seja extraída de arquivos seja fruto de trabalhos de campo, pode e deve ser utilizada como fonte de conexão entre os dados da tradição oral e a memória dos grupos estudados”, portanto, o uso de recursos fotográficos não ocorre, necessariamente, com a produção de fotos pelo pesquisador. Fotos atendidas e recebe-

mos 4 fotos dos seguintes eventos: Café da manhã em comemoração pelo Dia das Mães; Dia de comemoração pela Páscoa; Dia do Gerente; Evento de premiação dos Destaques. De posse dessas fotos, entramos em contato com dez entrevistados que participaram das cerimônias e mostramos-lhes as fotos. Em seguida, realizamos as entrevistas semiestruturadas, individuais, com roteiro de entrevista, permitindo, por meio das questões, respostas também categorizáveis, contribuindo para conhecer a interpretação que os entrevistados fizeram dos eventos.

Para a análise de dados, utilizamos a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), empregada em três fases: (1) pré-análise, (2) exploração do material, e (3) tratamento dos resultados. Na primeira fase, organizamos as fotos dos eventos e a transcrição das entrevistas realizadas, agrupando as entrevistas que faziam referências à determinada foto. Em seguida, na segunda fase, escolhemos a unidade de registro, que são as fotos dos eventos e observamos as falas mais recorrentes nas entrevistas sobre cada uma das fotos. Ainda nessa fase, definimos as categorias conforme o significado atribuído pelos entrevistados, levando em conta a revisão da literatura. As categorias são: (1) tipo de rito e ritual na cerimônia do evento; e (2) os significados atribuídos pelos entrevistados. Na terceira fase, que é o tratamento dos dados, retomamos o marco teórico da revisão da literatura sobre os ritos, os rituais e as cerimônias e seus objetivos, para interpretar o significado dos eventos, na perspectiva dos entrevistados.

4 RESULTADOS

Esta pesquisa foi realizada em uma agência bancária do Banco Euro, localizada em Uberlândia/MG. O grupo Euro passou a operar no mercado brasileiro em 1957, através de um acordo operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A. Atualmente, o banco atinge uma grande diversificação geográfica, atuando em 9 principais países como, Espanha, Portugal, Alemanha, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina e Estados Unidos, se

destacando como banco de varejo na maioria deles. No Brasil, o Banco Euro atende cerca de 24 milhões de clientes. A rede de atendimento é composta de 3.728 pontos de venda, entre agências e postos de atendimento.

Na empresa, realizam-se os seguintes ritos, rituais e cerimônias: reunião diária da equipe comercial; reunião mensal equipe comercial e operacional; evento de premiação trimestral; comemorações pelo dia das mães, dia do gerente, páscoa, festas de final de ano, conversas individuais, café com cliente, entre outros.

4.1 OS SIGNIFICADOS ATRIBUÍDOS ÀS CERIMÔNIAS

Inicialmente, apresentamos o perfil sociodemográfico dos(as) entrevistados(as). No caso analisado, dos(as) dez funcionários(as) entrevistados(as), há maior predominância das mulheres, que se somam sete, e os homens, em menor número, três. Em relação à idade, os(as) entrevistados(as) encontram-se na faixa de 23 a 54 anos e o tempo de trabalho no banco varia de 1 ano e 5 meses a 25 anos, contando a admissão em bancos adquiridos pelo Banco Euro. Os(as) entrevistados(as), em sua maioria (6), têm curso superior completo, dois estão cursando o ensino superior e um dos(as) entrevistados(as) completou o ensino médio. Os cargos ocupados são caixas (2), gerentes (7), tesoureiro (1). Ao longo das seções subsequentes, utilizaremos nomes fictícios para nos referirmos aos(as) entrevistados(as).

Além dos questionamentos referentes ao perfil sociodemográfico dos entrevistados, indagamos a respeito da participação dos funcionários em ritos, rituais ou cerimônias na instituição. As respostas seguiram-se de eventos nos quais a fundamentação era a premiação por algum mérito alcançado e a comemoração de datas simbólicas.

Em relação às cerimônias preponderantes, essas condensam na ideia de premiação por bons resultados, sendo citadas por 4 (quatro) funcionários. Por outro lado, apenas 3 (três) funcionários citaram as cerimônias pautadas pela motivação da comemoração das datas sim-

bólicas, como festas de final de ano e o Dia das Mães. Pode-se inferir o interesse motivacional para o alcance das metas no corpo funcional, ao priorizar quantitativamente os eventos que premiam um bom desempenho profissional.

As cerimônias têm papel fundamental no que se refere ao cunho motivacional (FREITAS, 2000). Nesse caso, a cerimônia do Dia das Mães funciona como um símbolo instituído pela organização a fim de internalizar os valores da empresa, evidenciando dentre esses valores, o interesse da empresa para com a participação da família no trabalho e assim gerando satisfação para os funcionários e consequentemente motivação.

Entretanto, quando responderam à pergunta sobre qual evento cerimonial os funcionários consideravam mais importante, a resposta foi contraditória, uma vez que, apesar da predominância dos eventos premiativos, as cerimônias mais marcantes para o grupo funcional concentram-se, prioritariamente, no Dia das Mães. Um total de cinco funcionários dos dez entrevistados considerou essa cerimônia como a mais importante e citaram a participação familiar como fundamental para o envolvimento nas atividades laborais.

A primeira foto analisada, a qual intitulamos “Comemoração do Dia das Mães”, apresenta 14 mulheres e 4 homens, todos sorridentes, na sala de recepção da agência. Três mulheres, no centro da foto, seguram um cartaz com os dizeres: “Feliz Dia das Mães”. Uma das mães, sentada em um banco, segura, em seus braços, uma criança. A foto retrata um momento planejado pela organização para materializar a cultura corporativa (ALVESSON, 2002) da empresa que, nesse caso, remete ao afeto, aconchego e reforço dos valores culturais considerados importantes: família e tradição.

Vanessa, por exemplo, considera a comemoração do Dia das Mães como sendo o evento mais importante quando afirma que isso “mostra a preocupação e o interesse do banco em conhecer e homenagear pessoas extremamente responsáveis pela educação e crescimento dos colaboradores.” O entrevistado Germano Duarte também considera que essa comemoração

pelo Dia das Mães é a mais importante dentre as demonstradas através das fotografias, e diz que “nele [evento] conheci os familiares dos meus colegas de trabalho.” Outros entrevistados também citam a comemoração do Dia das Mães como sendo aquela que mais os marcou. Graciela diz que “os eventos que envolvem minha família me marcaram muito como o dia das mães, pois vejo que o banco se preocupa com meu bem-estar que vai além da vida profissional.” Mariana diz ser o mais importante para ela, quando aponta: “senti que o banco valoriza as pessoas que aqui trabalham e fizeram uma integração entre a família e o banco”, Fábio afirma que a cerimônia foi a mais importante, porque “além de mostrar a importância da família no nosso meio profissional, nossos familiares se sentem homenageados por terem sido lembrados naquele momento”, e Laíse considera esta cerimônia a mais marcante para ela e afirma: “me sinto muito feliz ao perceber que o banco se importa com nossos familiares e com a relação que temos com eles.”

Dessa forma, pode-se verificar que o significado que a maioria dos funcionários entrevistados atribui ao evento que aconteceu em comemoração pelo dia das mães é representado pela necessidade desses de que a empresa em questão considere suas vidas de forma relacional e integrada, ou seja, que haja sempre uma relação entre a vida profissional e a pessoal, não deixando aquela ser predominante a esta, a ponto de anulá-la. Em outras palavras, os entrevistados esperam que o banco seja sensível aos outros âmbitos de suas vidas, além do profissional.

O tipo de ritual que se observa nesse caso é o de integração/comemoração, o qual se representa pelo fato de que as pessoas interajam por meio de comemorações ou confraternizações, a fim de celebrarem datas ou objetivos comuns alcançados (SILVA; FOSSÁ; RAMOS, 2013).

A cerimônia em comemoração pelo Dia da Páscoa, retratada na segunda foto analisada, foi mencionada durante a pesquisa, porém nenhum dos entrevistados a considerou como sendo a mais importante. Essa retrata 14 fun-

cionários da agência na recepção, todos sorridentes, segurando um ovo de páscoa, todos embrulhados de forma padronizada, pois foram distribuídos pela agência. Essa também é uma comemoração tipicamente familiar e tradicional, porém os entrevistados não demonstraram que essa tenha adquirido significado importante para eles.



Figura 1 - Celebração Dia do Gerente
Fonte: dados da pesquisa (2016).

A terceira foto analisada (Figura 1) retrata a comemoração simbólica do dia do Gerente, cujo símbolo é um *cup-cake* (bolo individual) com um cartão contendo a inscrição: “Parabéns! Dia do Gerente” e a logomarca do Banco. Leandra, que é gerente empresas no banco, diz que “o evento que mais me marcou foi o dia do gerente, que representa o reconhecimento do meu esforço e dedicação ao trabalho”. Nesse caso, o significado que a funcionária atribuiu à homenagem que o banco ofereceu a ela, através do evento de comemoração pelo Dia do Gerente (Figura 1), como forma de reconhecimento do seu trabalho é maior que outro de cunho familiar.

A aproximação promovida em relação não só ao funcionário como a sua própria família, vinculando uma data provida de alto teor de carga emotiva. Os elementos incentivados possuem um caráter afetivo, subjetivo, superando a ideologia presente, pelo menos objetivamente, nas cerimônias direcionadas à premiação.

Em relação ao questionamento acerca da alteração nas atitudes em decorrência da participação nas cerimônias, nove dos dez entre-

vistados afirmaram ter ampliado sua motivação e comprometimento após a participação nesses eventos. Observa-se como, de fato, estão presentes a intenção motivacional e a produtivista da instituição na realização das cerimônias.

Assim como o Dia das Mães, a comemoração pelo Dia do Gerente representa uma integração/comemoração, em que as pessoas celebram uma data importante para elas, no intuito também da integralização e da motivação dessas, pois, nesses eventos, as pessoas envolvidas revivem sentimentos comuns e conservam o comprometimento com a organização (TRICE; BEYER, 1984).

A quarta foto analisada retrata 14 funcionários da agência na comemoração por metas. Entre esses, oito deles exibem a placa de homenagem e dois deles portam um adereço de premiação. Anexando os dados obtidos e as informações decorrentes, pode-se afirmar que os eventos mais reiterados na instituição dizem respeito à premiação por alcance nas metas, porém, a cerimônia mais relevante para os entrevistados está relacionada a datas comemorativas, no caso específico do dia das mães.

Mesmo considerando essa divergência, as respostas referentes à última questão demonstram como os efeitos almejados pela instituição são reconhecidos, incluindo a motivação e o comprometimento como resultados quase infalíveis dos processos cerimoniais incentivados e executados pelo banco.

A funcionária Waneska Soares, por exemplo, destaca como sendo o mais relevante para ela, o “evento de premiação de destaque trimestral, em que fui premiada diante dos colegas de trabalho. Isso me marcou muito, pois demonstra o reconhecimento do meu esforço e dedicação”. Além de Waneska, os funcionários Ilamar Elias e Aloísio Anselmo também relacionam eventos de premiação como sendo os que mais os marcaram. Ilamar diz: “o evento que mais me marcou foi a premiação que recebi a nível Brasil do crédito Imobiliário [...] pois percebi que meu esforço não é em vão e o reconhecimento com certeza não falta. Ser reconhecida a nível nacional foi um orgulho pra

mim.” E Aloísio cita: “O evento que mais me marcou foi quando fui homenageado em São Paulo, na presença da diretoria brasileira do Banco quando completei 25 anos de carreira no banco Euro. Houve uma cerimônia em que recebi um pingente de ouro como símbolo, e um baile de gala.”

Nesse caso, aplicam-se os ritos de reforço, que segundo os autores Trice e Beyer (1984) são reafirmados e tornados públicos os resultados positivos relacionados a determinados pontos da cultura organizacional, evidenciando o sucesso individual e/ou organizacional, com o objetivo de estimular esforços similares e proporcionar a todos a capacidade de observância à importância das regras que levam a esse sucesso. Silva, Fossá e Ramos (2013), além de considerarem importante o ritual de reforço, pelo fato de engradecer o resultado positivo, destacam também a questão motivacional na busca desses resultados. Nesse caso, é colocada para os funcionários a importância da coesão desses no ambiente corporativo.

A análise das entrevistas aponta que os funcionários entrevistados atribuem significados aos rituais da agência, podendo-se citar integração com a família, reconhecimento do esforço e dedicação, valorização da gerência.

No Quadro 1, a seguir, encontram-se os ritos, rituais e cerimônias da instituição pesquisada, bem como sua classificação e o significado atribuído pelos entrevistados.

Os funcionários entrevistados consideram ser de fundamental importância a participação da família no âmbito organizacional, mesmo que indiretamente. Observa-se que as pessoas têm necessidade de que a empresa dê valor à família, reconhecendo esta importância também para seu desenvolvimento profissional.

Retomando a afirmação de Wood Junior (2000) quanto à utilização, por parte da empresa, de rituais para construir significados simbólicos, vemos que, na agência, as cerimônias são realizadas com esse objetivo. Assim, confirma-se que nas organizações de simbolismo intensivo, há uma ênfase na construção de significados, o que pode ser interpretado como uma nova forma de controle (SILVA, 2003; IASBECK, 2013). Os funcionários entrevistados nesta pesquisa atribuíram significados aos eventos, e de modo geral, esses significados (reconhecimento, valorização da família) fazem com que se sintam produto do meio, o que os leva a uma dedicação integral e plena aos objetivos da empresa.

Os resultados desta pesquisa sinalizam para as representações das organizações construídas pelos seus empregados, tornando-se praticamente impossível escapar do poder e da influência dessas empresas. Em um ambiente no qual, muitas pessoas asseguram condições físicas e psicológicas de subsistência e prazer: “o prazer do reconhecimento, a retribuição e o sucesso das estratégias de dominação constituem motivos mais que suficientes para perma-

Rito/ Ritual/ Cerimônia	Classificação	Significado atribuído
Dia das Mães	Integração/ Comemoração	Sensibilidade da organização quando da integração familiar
Páscoa	Integração/ Comemoração	Não identificado
Dia do Gerente	Integração/ Comemoração	Valorização da figura do gerente para a empresa
Evento Metas Alcançadas	Reforço	Reconhecimento à dedicação e ao esforço dispensados para o alcance das metas e objetivos.

Quadro 1 - Resumo dos rituais analisados

Fonte: dados de pesquisa (2016).

Em síntese, pode-se entender que, na interpretação dos entrevistados, os eventos remetem a valores como família, reconhecimento pelo trabalho e cumprimento de metas.

necerem nas organizações e cultivarem ali os sentidos maiores de suas vidas.” (IASBECK, 2013, p. 52).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar os significados que os membros da organização pesquisada atribuem aos ritos, aos rituais e às cerimônias. Para os entrevistados, os rituais da agência significam integração com a família, reconhecimento do esforço e dedicação e a valorização da gerência. Entre os ritos, rituais e cerimônias, essas últimas são mais enfatizadas pelos funcionários em detrimento dos outros elementos constitutivos da cultura organizacional. Esse fato não é por acaso. Os ritos e rituais nas organizações não devem ser realizados sem a compreensão conceitual pelos funcionários, pois os significados consistentes desses eventos, muitas vezes, não são percebidos diretamente pelo corpo funcional.

Os ritos, os rituais e as cerimônias têm sua relevância, no âmbito dos estudos organizacionais, por constituírem-se na forma de expressão da organização e de sua cultura. Atualmente, as organizações se engajam na criação de símbolos e significados como mecanismos para controlar o comportamento dos seus membros, valendo-se, principalmente, de ritos, rituais e cerimônias para reforçar a cultura corporativa, sendo uma forma de manutenção das estruturas de poder vigentes. Sendo uma temática contemporânea, esses elementos integram uma ação padronizada dos membros da organização e têm grande impacto na estrutura social, bem como nos valores individuais dos funcionários. É um tema amplo e, neste trabalho, sua delimitação se concentra no significado atribuído aos ritos, rituais e cerimônias, pelos funcionários de uma agência, não permitindo sua generalização para a organização como um todo.

As cerimônias, por apresentarem um caráter mais amplo e festivo, apresentam uma maior correspondência cognitiva pelo funcionário. Esse a reconhece facilmente, detalhando os pormenores, datas, motivos e as consequências desses eventos. Os ritos e os rituais possuem um caráter mais implícito ainda não claramente percebido entre os funcionários, en-

tretanto, essa ausência de relatos não representa a inexistência destes elementos.

Um estudo que deve ainda ser pormenorizado refere-se justamente a essa capacidade de interação dos ritos e rituais à dinâmica do trabalho sem a evidente percepção dos atos reforçados culturalmente. A execução implícita dessas manifestações culturais pode se tornar uma ferramenta importante para a dinamização das atividades laborais, ampliação da produtividade, alcance de metas, revelando assim o caráter de controle dos rituais.

Tal ação pode impedir uma alteração nesses valores, apenas aprofundando-os com o passar do tempo, a constituição de carreiras e consolidação organizacional. A cerimônia, por outro lado, apresenta um aspecto mais amplo no que se refere ao controle do funcionário. Este se percebe como ente importante e fundamental não apenas para a realização do evento, mas como peça-chave na dinâmica da empresa. Comumente, os eventos que se ligam à atmosfera cerimonial são comemorativos e, de alguma forma, visam estabelecer um caráter amistoso entre as relações funcionais.

Assim, aparece de forma mais evidente ao corpo funcional, a execução das cerimônias em relação aos ritos e aos rituais. Entretanto, observa-se ainda a consecução das ideologias propostas, harmonicamente, nos ritos, rituais e cerimônias. Isto pode ser evidenciado pelo fato de que cerimônias diferentes podem produzir o mesmo efeito sobre os funcionários, vide o caso da última questão formulada nas entrevistas realizadas.

Duas contribuições desta pesquisa são destacadas: os resultados contribuem para os estudos orientados pela abordagem interpretativa da cultura, encorajando a reflexão sobre as ideologias manifestadas nos eventos analisados, e a utilização de recursos fotográficos para abordar o significado atribuído pelas pessoas a eventos que fazem parte da história e cultura da empresa. Entre as limitações, apontamos para aquelas de ordem metodológica, como a impossibilidade de generalização dos resultados para outras agências do mesmo grupo.

Para cobrir lacunas existente sobre o

tema, sugerimos uma agenda de pesquisas que considerem outros contextos organizacionais, utilizando-se da observação participante nos rituais e nas cerimônias organizacionais, desde o seu planejamento, sua ocorrência e, posteriormente, de entrevistas com as pessoas que participaram dos eventos, com vistas a captar as diferentes interpretações, histórias e expectativas criadas. Outra questão a ser investigada é o estudo desses eventos considerando, comparativamente, as interpretações construídas por homens e mulheres. Ainda, estudos orientados para a desconstrução dos discursos tecidos nos rituais podem enriquecer essa agenda, contribuindo para ampliar a compreensão dessas práticas como instrumentos de controle.

RECOGNIZED AND VALUED: THE SEDUCTION IN RITES, RITUALS AND CEREMONIES IN A BANK AGENCY

ABSTRACT

The organizational culture is constructed by values and norms derived from two types of practices that constitute the organization: organizational practice and the discursive practice. However, a third element is part of the organizational context: the rites undertaken to strengthen organizational values and beliefs. Thus, these three elements act together, resulting in different activities, including performing certain rituals and ceremonies. This paper analyzes the rites, rituals and ceremonies of a bank branch in order to understand the meanings that members of the organization attribute to this third element. The methodological procedures used are Photoethnography and interviews with employees. The analysis technique used is the content analysis of photos and statements obtained seeking to identify the meanings attributed by officials to the events that make up the organization of the culture in which they work. The results indicate that respondents attach greater importance to the ceremonies held to commemorate milestones reached, signaling

the concept of intensive symbolism Organization (OSI).

Keywords: Organizational culture. Rites. Rituals. Ceremonies. Symbolism.

RECONOCIDOS Y VALORADOS: LA SEDUCCIÓN EN LOS RITOS, RITUALES Y CEREMONIAS EN UNA AGENCIA BANCARIA

RESUMEN

La cultura organizacional es construida por valores y normas derivadas de dos modelos de prácticas que constituyen la organización: la práctica organizacional y la práctica discursiva. Sin embargo, un tercero elemento hace parte del contexto organizacional: los ritos realizados para reforzar valores y creencias organizacionales. Eses tres elementos actúan en conjunto, resultando en diferentes actividades, incluso la realización de ciertos rituales y ceremonias. Este trabajo analiza los ritos, rituales y ceremonias de una agencia bancaria con el objetivo de comprender los significados que los miembros atribuyen a estos eventos. Los procedimientos de la pesquisa son los recursos fotográficos y la entrevista con funcionarios. La técnica de investigación utilizada es el análisis de contenido de las fotos y de las declaraciones obtenidas, buscando identificar los significados atribuidos por los funcionarios a los eventos que componen la cultura de la organización en la cual trabajan. Los resultados indican que los entrevistados atribuyen significativa importancia a las ceremonias realizadas para la conmemoración de las metas logradas, señalizando para el concepto de organización de simbolismo intensivo (OSI).

Palabras-clave: Cultura organizacional. Ritos. Rituales. Ceremonias. Simbolismo.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis

- veis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage Publications, 2002.
- _____. Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 6, p. 997-105, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BEALS, R. L.; HOIJER, H. **An introduction to anthropology**. New York: Macmillan, 1953.
- BONI, P. C.; MORESCHI, B. M. **Fotoetnografia: a importância da fotografia para o resgate etnográfico**. 2007. Disponível em: <http://www.doc.ubi.pt/03/artigo_paulo_cesar_boni.pdf>. Acesso em: 5 maio 2014.
- CAVEDON, N. R. Pode chegar freguês: a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. **Organizações e Sociedade**, v. 11, n. 22, p. 173-189, 2004.
- _____. “De frente pro crime”: cultura organizacional e socialização dos peritos ingressantes no Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, p. 38-65, 2010.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Harmondsworth: Penguin Books, 1982.
- ELSBACH, K. D.; STIGLIANI, I. Design thinking and organization culture: a review and framework for future research. **Journal of Management**, p. 1-33, 16 Jan. 2018.
- FISCHER, R. et al. How do rituals affect cooperation? **Human Nature**, v. 24, p. 115-125, 2013.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, dez. 1987.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREITAS, M. E.de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991a.
- _____. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo, McGraw-Hill, 1991b.
- _____. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- GOCHHAYAT, J.; GIRI, V. N.; SUAR, D. Influence of organizational culture on organizational effectiveness: the mediating role of organizational communication. **Global Business Review**, v. 18, n. 3, p. 691-702, 2017.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2007.
- GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; VASCONCELOS, C. R. M. Vantagem competitiva sustentável: uma pesquisa em empresas do sul do Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 3, p. 352-367, 2017.
- HOBSON, N. M. et al. The psychology of rituals: an integrative review and process-based framework. **Personality and Social Psychology Review**, p. 1-25, 13 Nov. 2017.

- IASBECK, L. C. A. A função apaziguadora dos rituais nas organizações. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde, Salvador**, v. 1, n. 1, p. 51-63, 2013.
- ISLAM, G.; ZYPHUR, M. J. Rituals in organizations: a review and expansion of current theory. **Group & Organization Management**, v. 34, n. 1, p. 114-139, 2009.
- KOSCHMANN, M. A.; McDONALD, J. Organizational rituals, communication, and the question of agency. **Management Communication Quarterly**, v. 29, n. 2, p. 229-256, 2015.
- LEGARE, C.; SOUZA, A. Evaluating ritual efficacy: evidence from the supernatural. **Cognition**, v. 124, n. 1, p. 1-15, 2012.
- MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- MARTINS, J. C. de O. Festa e ritual, conceitos esquecidos nas organizações. **Rev. Mal-Estar Subjetividade**, Fortaleza, v. 2, n. 1, p. 118-128, mar. 2002.
- MATTA, R. da. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity? **Cad. Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. **Relatório de Pesquisa**, n. 15, p. 1-18, 1996.
- _____. As empresas e a transmissão da ideologia. **Rev. adm. empres**, v. 24, n. 3, p. 19-24, 1994.
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.
- PLESTER, B. Ingesting the organization: the embodiment of organizational food rituals. **Culture and Organization**, v. 21, n. 3, p. 251-268, 2015.
- POUTHIER, V. Gripping and joking as identification rituals and tools for engagement in cross-boundary team meetings. **Organization Studies**, v. 38, n. 6, p. 753-774, 2017.
- RODRIGUES, M. V. C. **Ritos & Excelência nas empresas: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 45-72, 1997.
- SALAZAR, K. A.; SILVA, A. R. L.; FANTINEL, L. D. As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 171-200, 2015.
- SCHEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MAC-EY, W. H. Organizational climate and culture. **Annu. Rev. Psychol**, v. 64, p. 361-88, 2013.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 25, n. 2, p. 3-17, 1984.
- SILVA, A.; FOSSÁ, M. I. T.; RAMOS, M. S. Rituais organizacionais atuando no fortalecimento dos valores organizacionais: um estudo de caso em empresa familiar. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 2, p. 112-127, jul./dez. 2013.
- SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familia-

res. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 117-144, 2014.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança. Evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 797-816, jul./ago. 2003.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SMITH, A. C. T.; STEWART, B. Organizational rituals: features, functions and mechanisms. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 113-133, 2011.

TONDATO, M. P. Cultura e ideologia na atribuição de significados aos produtos televisivos. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, v. 4, p. 124-136, 2007.

TRICE, H.; BEYER, J. M. .Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

_____. Using six organizational rites to change culture. In: KILLMAN, R. H. et al. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

VAGHETTI, H. H.; PADILHA, M. I. C. S.; MAIA, A. R. C. O referencial teórico-metodológico de Geertz como uma possibilidade para o estudo da cultura das organizações hospitalares. **Cuad. Adm**, v. 19, n. 32, p. 179-194, 2006.

WATSON-JONES, R. E.; LEGARE, C.H. The social functions of Group Rituals. **Currents Directions in Psychological Science**, v. 25, n. 1, p. 42-46, 2016.

WOOD JUNIOR, T. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 20-28, 2000.

ARTIGOS

AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO PAPEL DE FACILITADOR NA ATUAÇÃO DO GESTOR SECRETARIAL

RESUMO

O secretário executivo contribui diretamente para o alcance dos resultados organizacionais. Exerce diversos papéis e, para tanto, precisa desenvolver permanentemente as competências gerenciais necessárias à sua atuação. A presente pesquisa aborda o papel de facilitador exercido pelos secretários executivos fundamentando-se em Quinn et al. (2003) ao considerarem a influência exercida pelo gestor por meio das competências gerenciais: construção de equipes, processo decisório participativo e administração de conflitos. Este trabalho tem como objetivo investigar as competências gerenciais do papel de facilitador na atuação do gestor secretarial, na visão de profissionais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativo-qualitativa e descritiva, tendo como técnica de coleta de dados a aplicação de um questionário com 100 estudantes e profissionais atuantes em Secretariado Executivo, no Brasil. A análise dos dados revelou que o papel de facilitador organizacional está presente na atuação do secretário como gestor, contribuindo ativamente para o equilíbrio das organizações contemporâneas.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Papel Gerencial de Facilitador. Gestão Secretarial.

1 INTRODUÇÃO

Estudos realizados sobre gestão secretarial (BECKER; CEOLIN, 2010; SILVA; BARROS; BARBOSA, 2012; BARROS et al., 2013) apontam para uma conceituação cada vez mais peculiar ao secretário executivo. Entre as áreas de atuação deste profissional, destacam-se: assessoria, consultoria, empreendedorismo, cooperativa secretarial e gestão (PAES et al., 2015; SANTOS; MORETTO, 2011) no âmbito da esfera pública e privada. Na esfera pública, estudos ressaltam os desafios de sua atuação em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (LEAL; MORAES, 2017; CUSTÓDIO; FERREIRA; SILVA, 2008). No que tange à esfera privada, percebe-se “a evolução da profissão de secretariado executivo no contexto da dinâmica produtiva brasileira e do mercado de trabalho em geral.” (SANTOS; MORETTO, 2011, p. 21). Para atuar como gestor, o secretário executivo precisa desen-

Conceição de Maria Pinheiro Barros**conceicaompb@yahoo.com.br**

Doutorado em Educação.
Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.
Bacharel em Secretariado Executivo. Especialização em Comércio Exterior. Professora Adjunta da Universidade Federal do Ceará (UFC). Coordenadora do Curso de Secretariado Executivo da UFC. Coordenadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Secretariado Executivo (NEPES) da Universidade Federal do Ceará (UFC). Fortaleza - CE - BR.

Joelma Soares da Silva**joelma.soares@ufc.br**

Doutoranda e mestre em Administração na Universidade Estadual do Ceará (UECE). Professora assistente do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará. Coordenadora adjunta do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Secretariado Executivo (NEPES/ UFC). Fortaleza - CE - BR..

Túlio Feitosa Paiva**tuliofeitosa@yahoo.com.br**

Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Ceará. Sócio-proprietário na empresa Fluness For Men. Fortaleza - CE - BR.

volver habilidades e competências de gestão, a fim de que exerça as funções que lhe são exigidas no mundo dos negócios.

Esta pesquisa aborda o papel de facilitador organizacional na atuação do gestor secretarial. De acordo com Portela e Schumacher (2009), como agente facilitador, a atuação do secretário executivo se revela nas relações que administra, as quais demandam a percepção do ambiente, das pessoas e dos códigos, seu equilíbrio emocional, a flexibilidade e a filosofia da organização. É nesse contexto que se encontra o objeto de pesquisa deste estudo: as competências gerenciais desenvolvidas pelo gestor secretarial no papel de facilitador.

Tem como principal fundamentação teórica, as proposições de Quinn et al. (2003), ao refletirem que as pessoas estão cada vez mais destinadas a lidar com grupos e equipes e que o agente facilitador é o responsável por incentivar o esforço criativo, gerar coesão e moral e administrar os atritos interpessoais. Assim, emerge a questão norteadora desta investigação: como ocorre a atuação do secretário executivo como facilitador no âmbito organizacional? Este trabalho tem como objetivo investigar as competências gerenciais do papel de facilitador na atuação do gestor secretarial, na visão dos profissionais.

O secretário executivo tem conquistado espaços nas organizações contribuindo para a gestão organizacional e superando uma atuação meramente técnica. Tal contribuição ocorre, entre outros, por meio de atividades que envolvem funções e competências administrativas no âmbito das atividades secretariais. Nessa perspectiva, destacam-se estudos acerca das competências gerenciais necessárias ao gestor secretarial (BARROS; SILVA; FERREIRA, 2015; BARROS et al., 2013) fundamentando-se nos papéis gerenciais propostos por Quinn et al. (2003). As investigações sobre essa temática, porém, necessitam de aprofundamentos relativos a cada um dos papéis de forma que ofereçam subsídios teóricos e empíricos que possibilitem a compreensão de como o secretário executivo colabora efetivamente para a

gestão nas organizações. A relevância desta pesquisa reside no fato de que ainda existem lacunas acerca do conceito de gestão secretarial, como afirmam Silva, Barros e Cruz (2016, p. 73): “A Gestão Secretarial é um construto em desenvolvimento, e, embora se tenha popularizado e até mesmo se institucionalizado como conteúdo específico, carece de estudos.” Considera-se que esta pesquisa pode contribuir para o avanço dos conhecimentos sobre a gestão secretarial, refletindo positivamente no crescimento da produção do conhecimento da área e servindo de fonte aos profissionais, secretários executivos e discentes que desejam ampliar seu conhecimento acerca do tema.

Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa quantitativa-qualitativa e descritiva. O universo desta pesquisa constituiu-se de estudantes e profissionais atuantes em Secretariado Executivo, no Brasil. A amostra foi composta por 100 secretários executivos que atuam nos diversos setores organizacionais. O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de informações foi o questionário. Para a análise dos dados foi utilizada a estatística descritiva e interpretação à luz da teoria estudada, por meio da análise de conteúdo.

O artigo está organizado em cinco seções. A primeira seção é constituída pela introdução do trabalho. Na segunda seção, discute-se a gestão secretarial e as competências do secretário executivo como facilitador organizacional. A terceira seção descreve o percurso metodológico da pesquisa. Na quarta seção são realizadas a apresentação e a análise das informações; a quinta seção expõe as considerações finais.

2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO FACILITADOR

As organizações contemporâneas – cada vez mais inconstantes e vulneráveis às mudanças ambientais, bem como pressionadas pela competitividade acirrada – precisam ser geridas por profissionais altamente capacitados. Ressalta-se o papel do gerente/gestor que se faz

imprescindível ao sucesso das empresas, partindo do pressuposto de que este profissional possui as habilidades e as competências necessárias para o alto desempenho organizacional, a fim de que garanta não somente a sobrevivência, mas a ascensão dos negócios. Com base nisso e na amplitude e complexidade do tema, torna-se imperativo o estudo sobre as competências gerenciais.

2.1 ESTUDOS ACERCA DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Na compreensão de Ferreira (2001, p. 374), gestão pode ser definida como o “ato ou efeito de gerir.” Gerir, por sua vez, é ter gerência sobre algo, administrar negócios, recursos e pessoas. Quinn et al. (2003) afirmam que a gestão é realizada nas organizações por indivíduos que possuem conhecimentos técnicos, espírito de liderança e visão sistêmica da empresa, com a finalidade de possibilitar o funcionamento de uma área administrativa. A função de gestão exige o desenvolvimento de planejamento, organização, liderança, controle e tomada de decisões.

De acordo com Maximiano (2011), qualquer indivíduo que administre um conjunto de recursos é administrador, gerente ou gestor. Nas organizações, os administradores ou gerentes possuem autoridade e são responsáveis pelo desempenho de outros indivíduos, que formam uma equipe para o alcance dos objetivos organizacionais.

Portanto, faz-se necessário o desenvolvimento de competências gerenciais que viabilizem a tomada de decisão e a utilização de recursos para o alcance dos resultados. Entende-se por gerente, o profissional que possui autoridade e responsabilidade para planejar, organizar, dirigir e controlar processos, recursos e pessoas na busca por resultados empresariais. A fim de que cumpra com eficiência e eficácia todas as suas responsabilidades, o gerente deve desenvolver algumas competências necessárias à sua atuação.

Competência pode ser entendida, de acordo com Fleury e Fleury (2000), como a

qualificação de um indivíduo para realizar determinada atividade com eficiência. É um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que garantem ao indivíduo alto desempenho na realização de algo. Para Quinn et al. (2003), as competências gerenciais correspondem às capacidades que os gerentes devem adquirir para transpor os desafios organizacionais. Maximiano (2011, p. 19), por sua vez, complementa: “as competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social.”

Na compreensão de Mintzberg (1973), papel gerencial é um conjunto de comportamentos que pertencem a uma função ou posição. O autor teoriza que o gerente possui três papéis básicos em uma organização: informacional, interpessoal e decisória. As competências essenciais para o bom desempenho do gerente nos papéis citados, segundo Mintzberg (1973), agrupam-se em quatro categorias principais: intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais, as quais são divididas em habilidades específicas. O desenvolvimento permanente dessas habilidades confere ao gerente as competências essenciais à sua atuação profissional: competências intelectuais, competências interpessoais, competências técnicas e competências intrapessoais.

Na visão de Quinn et al. (2003), existem oito papéis que o gestor deve exercer no âmbito de uma organização, classificados em quatro modelos: modelo das metas racionais, dos processos internos, das relações humanas e dos sistemas abertos. De acordo com os modelos apresentados por Quinn et al. (2003), os oito papéis do líder nas organizações são: diretor, produtor, monitor, coordenador, facilitador, mentor, inovador e negociador. Para que o gerente assuma esses papéis, deve desenvolver competências específicas.

A gestão é o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas e recursos. Para tanto, faz-se necessária a atuação do gerente, o qual é responsável por tais funções e possui os papéis de diretor, produtor, monitor, coordenador, facilitador, mentor, inovador e negociador,

no âmbito organizacional. Esses papéis somente são exercidos de maneira produtiva quando o gerente desenvolve as competências intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais, necessárias à plena atuação deste profissional.

2.2 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ATUAÇÃO DO GESTOR SECRETARIAL

O perfil do secretário executivo evolui continuamente e, em contraste com a antiga realidade da profissão, hoje, este profissional – atuando ao lado do poder decisório das organizações – precisa trabalhar permanentemente para o alcance de resultados (VAZ, 2013).

A complexidade organizacional e profissional descentralizou muitas responsabilidades e funções dos gestores das empresas, os quais passaram a ter necessidade de delegar com mais frequência algumas atribuições da gestão empresarial. O secretário executivo elevou seu nível de atuação nas organizações contemporâneas, assumindo maiores responsabilidades, utilizando cada vez mais seu poder intelectual e conquistando maior participação ativa nos processos decisórios das empresas.

A profissão de Secretariado Executivo evoluiu significativamente em relação aos aspectos de gestão, no entanto, o conceito da gestão secretarial ainda não se solidificou, em virtude da complexidade do tema. Tal obscuridade refere-se ao fato de tratar-se de uma área que possui múltiplos aspectos relacionados à multidisciplinaridade e interdisciplinaridade com outras áreas de conhecimento, como a Administração, por exemplo, em uma relação de interdependência que necessita de melhor compreensão.

De acordo com Silva, Barros e Barbosa (2012), as pesquisas científicas no Secretariado Executivo caminham para um embasamento teórico da gestão secretarial cada vez mais fundamentado. A elaboração do conhecimento teórico não se ampara por um pensamento fundamentado na lógica linear (BICUDO, 2011); a área secretarial se sustenta em um raciocínio sinuoso por meio da multidisciplinaridade e interdisci-

plinaridade, visto que “[...] não há um corpo teórico-metodológico bem definido para a área. Em outras palavras, não há teoria suficiente consolidada, nem um método de investigação próprio, com princípios delineadores.” (NASCIMENTO, 2012, p. 109). A criação de uma teoria se faz necessária para a evolução da profissão, mas também para que o secretário executivo tenha direcionamento quanto ao que é necessário à sua contribuição para o alcance dos resultados nas organizações contemporâneas.

Estudos acerca da atuação do secretário como gestor têm focalizado entre outros aspectos, as competências gerenciais a serem desenvolvidas em sua atuação. Segundo Barros et al. (2013, p. 35), “com a transformação e o reconhecimento, o profissional antigo dá lugar a um profissional com conhecimentos ecléticos, tanto de estrutura quanto de comportamento organizacional, os quais são as bases da gestão secretarial.” Para tanto, fez-se necessário que o secretário executivo desenvolvesse competências necessárias à sua atuação como gestor. A gestão secretarial requer o desenvolvimento de competências gerenciais.

Sobre este aspecto, Barros, Braga e Silva (2011) afirmam que as competências gerenciais do secretário executivo englobam o pensamento estratégico; a capacidade de identificar oportunidade de crescimento, inovar e elaborar objetivos na organização; e estão relacionadas à nova postura que esse profissional assumiu nos últimos anos. Na percepção de Lima e Cantarotti (2010), as competências secretariais se referem às negociações; ao gerenciamento de informações; às funções gerenciais como planejamento, organização, controle e direção; à gestão secretarial e à comunicação.

Com relação às atividades gerenciais na atuação do secretário executivo, Barros et al. (2013) destacam: participação na elaboração do planejamento da organização, organização de métodos e processos de trabalho, organização da realização dos trabalhos a serem desenvolvidos na área secretarial, distribuição de atividades dos funcionários, supervisão das atividades de funcionários, liderança, avaliação

do alcance de metas e objetivos, acompanhamento de planejamento. A gestão secretarial, embora não possua ainda conceitos estabelecidos e abrangentes, é uma área que cresce proporcionalmente à evolução da atuação dos secretários executivos nas organizações.

No âmbito da gestão secretarial, o profissional deve atuar como agente facilitador – um dos papéis gerenciais citados por Quinn et al. (2003) – e, para tanto, precisa desenvolver as competências específicas deste papel e saber qual a melhor maneira de contribuir para o alcance de resultados organizacionais, como facilitador. De acordo com Rodrigues (2004, p. 3), o secretário executivo, sobretudo no papel de gestor, é “um agente transformador de insumos para a obtenção dos resultados esperados pelos clientes.” D’elia, Amorim e Sita (2013) afirmam que as atividades secretariais são definidas de maneira estratégica e mensuradas por meio de métricas de gestão.

Nesta realidade, ressalta-se a atuação do secretário como facilitador para o alcance dos objetivos organizacionais. Atuando ao lado do poder decisório, o secretário executivo deve ter visão global da empresa, mesclar competências técnicas e comportamentais, exercitar habilidades de relacionamento e administração de conflitos, trabalhar com foco e acompanhamento de objetivos e metas e, principalmente, aprimorar suas habilidades de comunicação, a fim de que atue como agente facilitador – além da atuação como assessor, gestor e empreendedor – função que as organizações contemporâneas também exigem do secretário executivo (PORTELA; SCHUMACHER, 2009).

Como agente facilitador, a atuação do secretário se revela nas relações que administra, as quais demandam a sua percepção do ambiente, das pessoas e dos códigos, o seu equilíbrio emocional, a sua flexibilidade e a filosofia da organização. Portanto, a atuação deste profissional como agente facilitador tornou-se imprescindível aos processos corporativos.

O secretário executivo deve ser um agente de mudanças priorizando o aprendizado, quanto às constantes mudanças empresariais,

uma vez que deve ser o primeiro funcionário da organização a assimilar e a aceitar qualquer mudança provinda dos níveis decisórios, para que atue como multiplicador da conscientização dos benefícios que tais mudanças proporcionarão à empresa. O profissional deve ser agente facilitador no processo de comunicação corporativa. Segundo Portela e Schumacher (2009), esse profissional deve minimizar os ruídos da comunicação com clientes internos e externos para que os processos decisórios e os resultados empresariais não sofram impactos negativos.

Para tanto, é indispensável que esse profissional desenvolva também, a cada dia, a sua plena comunicação intrapessoal e interpessoal, que “se referem, respectivamente, às capacidades para fazermos importantes distinções sobre nós mesmos e fazer distinções sobre nossas relações com outras pessoas” (D’ELIA; AMORIM; SITA, 2013, p. 237), uma vez que, para o sucesso na sua carreira, o secretário executivo necessita manter boas relações com as diversas pessoas que se comunicam com ele, todos os dias.

Outra habilidade necessária à atuação do secretário executivo é a de liderança. Gassenferth, Machado e Krause (2012) salientam dois modelos de liderança requeridas dos profissionais pelas organizações: a liderança situacional e a liderança transformacional. O primeiro se baseia nas variáveis “comportamento do líder”, e “maturidade dos subordinados”. O segundo de liderança – transformacional – se preocupa em aperfeiçoar os liderados, de modo a transformar as suas visões sobre a empresa e o trabalho.

Sendo líder, o secretário executivo precisa trabalhar em equipe de maneira produtiva. De acordo com Rodrigues et al. (2013), uma das competências mais necessárias a um bom profissional de Secretariado Executivo é saber trabalhar em equipe. Além de ajudar no desenvolvimento das atividades, o trabalho conjunto ajuda a aprimorar o convívio social no âmbito da empresa, o que facilita as relações interpessoais desse profissional. No que se refere às competências gerenciais do secretário executivo como facilitador, Barros et al. (2013, p. 40) afirmam que: “Ao atuar como facilitador, os

secretários investigados apontaram como principal competência a construção de equipes (realização de atividades em equipe contribuindo para a organização das atividades.”

As tomadas de decisões pelo secretário executivo acontecem a todo instante, em virtude dos muitos acontecimentos no cotidiano organizacional. Tais mudanças geram, muitas vezes, desgaste nas pessoas envolvidas e, conseqüentemente, conflitos interpessoais, demandando mais uma competência do profissional secretário: a administração de conflitos.

O perfil desse profissional evolui continuamente e, diferentemente do secretário que possuía o papel apenas de assessor executivo, o gestor secretarial ganha espaço no mercado de trabalho e nas organizações contemporâneas, bem como adquire cada vez mais competências gerenciais necessárias ao seu desenvolvimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance dos objetivos propostos, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa-qualitativa considerando-se que “o conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.” (MINAYO, 2001, p. 22).

Essa investigação é classificada como quantitativa por utilizar a quantificação para a coleta de dados e para o seu tratamento por meio de técnica estatística (RICHARDSON, 1999). Classifica-se como qualitativa por traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, reduzindo a distância entre indicador e indicado, teoria e dados, contexto e ação (NEVES, 1996).

Possui, ainda, caráter descritivo visto que os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência do pesquisador. Neste tipo de pesquisa são utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, como, por exemplo, o questionário (RODRIGUES, 2007).

Segundo Rodrigues (2007, p. 70), “população ou universo, no sentido geral, é um conjunto de elementos com pelo menos uma característica comum. Essa característica deve delimitar, inequivocamente, quais elementos pertencem ou não à população”, enquanto amostra é o subconjunto finito dessa população. O Universo e a população desta pesquisa constituem-se de estudantes e profissionais atuantes em Secretariado Executivo, no Brasil.

Para a definição e relevância da amostra, utilizou-se a amostra não probabilista obtida por meio da determinação de critérios de inclusão, que nem todos os sujeitos do universo possuem, conseqüentemente, há uma limitação na seleção dos participantes da pesquisa. Este mecanismo evita a generalização dos resultados obtidos (BICKMAN; ROG, 1997). Nesta investigação, foram considerados os seguintes critérios para demarcação amostral: ser graduado ou estar cursando Secretariado Executivo, estar atuando na área secretarial, desenvolver atividades de gestão e estar acessível à pesquisa (acessibilidade).

A amostra foi composta por 100 secretários executivos atuantes nos diversos setores organizacionais, das seguintes regiões brasileiras, distribuídos da seguinte forma: 13 participantes da região Centro-oeste, 42 participantes da região Nordeste, quatro participantes da região Norte, 20 participantes da região Sul e 21 participantes da região Sudeste. Com o intuito de manter, em sigilo, a identidade dos secretários, os participantes foram identificados por “SECRETÁRIO EXECUTIVO” seguido de um número natural que corresponde à ordem dos questionários.

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de informações foi o questionário, que “é o conjunto de questões sistematicamente articuladas que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo.” (SEVERINO, 2007, p. 125).

O questionário dividiu-se em quatro partes. A primeira parte corresponde às seis questões de múltipla escolha, referentes ao perfil dos

respondentes. A segunda, corresponde à questão de número sete e é referente aos aspectos da gestão necessários à atuação como facilitador organizacional, de acordo com o grau de frequência. A terceira parte do questionário aborda as competências gerenciais do papel de facilitador. Nesse item, foram questionadas aos abordados as competências gerenciais utilizadas em sua atuação como facilitador para o alcance dos objetivos organizacionais, considerando o grau de frequência. As questões sete e oito possuem as opções “nunca”, “frequentemente” e “sempre” para que os participantes assinalassem de acordo com os aspectos e as competências dos itens, respectivamente em cada questão. Por fim, a última parte do questionário refere-se às contribuições do gestor secretarial para o alcance dos objetivos organizacionais, por meio do papel de facilitador.

A distribuição do questionário foi realizada utilizando-se de ferramenta de construção de instrumento de pesquisa, coleta de dados e tabulação geral – programa *SurveyMonkey*, aplicado de forma *on line*. Os desafios e limites da utilização dessa ferramenta consistiram na ausência de contato direto com os sujeitos que impossibilita conquistar maior motivação dos

Para a análise dos dados, inicialmente, foi utilizada a estatística descritiva com o intuito de representar e resumir as informações obtidas por meio de tabelas. A técnica utilizada para a parte qualitativa foi a interpretação à luz da teoria estudada, por meio da análise de conteúdo que, conforme Bardin (2009, p. 27) “[...] observa com interesse as tentativas que se fazem no campo alargado da análise de comunicações: lexicometria, enunciação linguística, análise de conversação, documentação e base de dados, etc.”

Nessa fase, foram identificadas as categorias fundamentadas nas respostas que tinham maioria de opções assinaladas nas questões objetivas e de argumentos análogos para as perguntas subjetivas. As informações foram organizadas para análise temática a partir codificação dos dados coletados (BARDIN, 2009).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, a pesquisa visou conhecer o perfil dos participantes, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Idade	18 a 26 anos 40%	27 a 34 anos 44%	35 a 42 anos 14%	acima de 42 anos 2%	
Sexo	Masculino 11%	Feminino 89%			
Escolaridade	Graduação 74%	Especialização 23%	Mestrado 3%		
Tempo de atuação	1 ano 22%	1 a 5 anos 20%	5 a 10 anos 20%	10 a 20 anos 10%	Acima de 20 anos 1%
Tipo de empresa	Pública 41%	Privada 56%			
Região	Centro 13%	Oeste 42%	Nordeste 42%	Norte 4%	Sudeste 21% Sul 20%

Fonte: elaborada pelos autores (2017).

participantes a fim de que forneçam informações mais aprofundadas e confiáveis.

A maior parte dos investigados é composta por secretárias executivas que têm entre 27 e 34 anos de idade; sexo feminino; graduadas; atuam na área de um a cinco anos; trabalham em empresas privadas; e residem na região Nordeste do Brasil. É importante destacar que outra grande parte dos pesquisados possuem entre 18 e 26 anos; atuam na área de cinco a 10 anos; e trabalham em órgãos públicos.

Em seguida, buscou-se coletar informações acerca das competências gerenciais do papel de facilitador na atuação do gestor secretarial, na visão de profissionais. Nesse intento, foi indagado aos participantes os aspectos de gestão necessários à atuação como facilitador organizacional.

Na visão dos secretários executivos, o trabalho em equipe, a comunicação interpessoal, a gestão da informação e do conhecimento e as relações interpessoais são aspectos “sempre” necessários ao papel de facilitador. Já a participação nas tomadas de decisões; a administração de conflitos e a liderança, de acordo com a pesquisa, são “frequentemente” necessárias à atuação neste papel. Verifica-se que nenhum dos aspectos da questão foi assinalado pela maioria dos pesquisados como “nunca” necessários à atuação de facilitador, o que demonstra a necessidade do desenvolvimento de todos os aspectos citados para a atuação desse papel, no âmbito organizacional.

Essa visão dos profissionais é coerente com a percepção de Portela e Schumacher (2009) de que, atuando ao lado do poder decisório, o secretário executivo deve ter visão global da empresa, mesclar competências técnicas e comportamentais. Com relação às competências técnicas, Mintzberg (1973) afirma que se referem à habilidade de conhecer a própria atividade, bem como a atividade da equipe e da organização.

Portela e Schumacher (2009) acrescentam que o secretário executivo deve exercitar habilidades de relacionamento e administração de conflitos, trabalhar com foco e acompanhamento de objetivos e metas e principalmente aprimorar, cada vez mais, suas habilidades de comunicação, a fim de que atue como agente facilitador. Segundo os citados autores, a atu-

ação do secretário neste papel se revela nas relações que administra, as quais demandam a sua percepção do ambiente, das pessoas e dos códigos, o seu equilíbrio emocional, a sua flexibilidade e a filosofia da organização.

Segundo Portela e Schumacher (2009), esse profissional deve ter a capacidade de influenciar as pessoas da organização a produzirem de forma coerente com a cultura organizacional e se comportar como ponto de referência aos diversos funcionários da organização, servindo de exemplo para os diversos níveis. Assim, as respostas indiciam aspectos dos compromettimentos esperados por profissionais contemporâneos da área estudada.

O trabalho em equipe proporciona possibilidades de engajamento, de espírito coletivo, de cumplicidades e de parcerias que fortalecem a organização nas ações desenvolvidas por suas equipes, ao mesmo tempo em que encoraja as ações dos gerentes, posto que tem, nas parcerias, a legitimação de um fazer coeso, bom para a organização e para os secretários executivos. Do mesmo modo, a participação nas tomadas de decisão e na gestão de conflitos. Feitos em equipe, os resultados serão mais promissores, porquanto refletem a decisão comum do grupo e podem gerar o empoderamento das ações, minimizando conflitos e erros futuros.

De modo igual, os aspectos de comunicação e informação, bem como suas possibilidades de gestão, são mais bem enfrentados quando todos participam e conhecem suas facetas e formas de difusão. Assim, para além do fortalecimento da cultura organizacional, o grupo fortalece a comunicação organizacional. A Tabela 2 apresenta uma síntese dos dados coletados.

Tabela 2 - Competências do gestor secretarial no papel de facilitador

Competências do facilitador na atuação do gestor secretarial	Sempre	Frequentemente	Nunca
Trabalho em equipe	58%	39%	3%
Participação na tomada de decisões	27%	60%	13%
Administração de conflitos	33%	56%	11%
Comunicação interpessoal	63%	37%	0%
Liderança	32%	57%	11%
Gestão da informação e do conhecimento	64%	33%	3%
Relações interpessoais	65%	35%	0%
Construção de equipes	Sempre	Frequentemente	Nunca
Contribuo na construção de equipes	35%	59%	6%
Compartilho a liderança com o grupo	33%	57%	10%
Sou bom ouvinte	59%	40%	1%
Ao trabalhar em equipe, sou flexível	30%	69%	1%
Tomada de decisões	Sempre	Frequentemente	Nunca
Contribuo para o processo de tomada de decisões	30%	62%	8%
Gerencio informações para a tomada de decisões	39%	54%	7%
Contribuo para a tomada de decisões de forma participativa	33%	56%	11%
Procuro apresentar questões importantes e pertinentes às decisões	38%	51%	11%
Identifico potenciais obstáculos à implementação das decisões	26%	61%	11%
Administração de conflitos	Sempre	Frequentemente	Nunca
Procuro solucionar situações de conflitos	45%	50%	5%
Mesclo minhas ideias a fim de criar novas alternativas	33%	64%	4%
Apresento soluções criativas a fim de discutir discrepâncias	24%	70%	6%
Evito situações desagradáveis	54%	41%	5%
Evito a outra pessoa quando percebo que ela pretende discutir discordância	14%	36%	50%

Fonte: elaborada pelos autores (2017).

A pesquisa buscou conhecer as competências gerenciais utilizadas na atuação do secretário executivo como facilitador. Percebe-se que, na competência de construção de equipes, a maior parte dos secretários executivos afirmaram que “sempre” são bons ouvintes e, ao realizar trabalho em equipe, compartilham as informações; enquanto “frequentemente” trabalham em equipe, nas reuniões de grupo, compartilham a liderança do grupo e, trabalhando

em equipe, são flexíveis quanto às próprias ideias. Esses dados inferem que os secretários executivos conhecem as regras para se trabalhar em grupo e, principalmente, aponta para possibilidades de eles construírem equipes de maneira a alcançar os objetivos organizacionais. Esse resultado corrobora a percepção de Barros et al. (2013) ao considerarem que, como facilitador, o secretário executivo possui, como competência central, a construção de equipes.

De acordo com Quinn et al. (2003), para que uma equipe seja desenvolvida, é necessário que o líder saiba analisar a sua atuação no trabalho em grupo, identificando seus pontos fortes e fracos. Após a análise, sugere-se que aprimorem ou desenvolvam capacidades importantes ao desenvolvimento de equipes, tais como: identificar divergências e discuti-las; contribuir para reuniões de grupo; preocupar-se com os outros; comprometer-se com as tarefas; dispor-se a ajudar os outros nas tarefas; compartilhar a liderança com o grupo; encorajar os demais a participarem; e colocar as necessidades do grupo à frente das necessidades individuais. Esse resultado corrobora com as considerações de Barros et al. (2013), ao destacarem que uma das principais aptidões desse profissional no papel de facilitador é o desenvolvimento de trabalho em equipe, de modo a contribuir para a organização das atividades organizacionais.

Na tomada de decisões no papel de facilitador, a maior parte dos secretários executivos afirmou que “frequentemente” utiliza todas as subcompetências e os comportamentos citados na questão. Os secretários executivos participantes da pesquisa frequentemente contribuem para o processo de tomada de decisões; gerenciam informações para a tomada de decisões; contribuem para a tomada de decisões de forma participativa; procuram apresentar questões importantes e pertinentes às decisões e identificam potenciais obstáculos à implementação das decisões. Esses dados demonstram que os secretários executivos da pesquisa desenvolvem, com frequência, a competência da tomada de decisões, embora não pratiquem esse desenvolvimento todos os dias (sempre).

O primeiro tópico dessa competência, segundo Quinn et al. (2003), corresponde à avaliação de reuniões. Para que uma reunião seja eficaz, é necessário que seja agendada com antecedência para que os membros se programem; os membros compreendam os objetivos da reunião, bem como os resultados esperados; cada membro compreenda o que se espera dele e dos demais participantes; seja encerrada no horário agendado; os membros ouçam atenta-

mente os outros; os membros se expressem de maneira franca, honesta e objetiva; os consensos a que se chegam sejam explícitos e claros, bem como os conflitos sejam explorados abertamente e administrados de maneira construtiva; atinjam-se os objetivos da reunião; a participação de cada membro contribua para os resultados; e os membros se sintam satisfeitos com a reunião.

Os gerentes devem ter a capacidade necessária para conduzir a reunião, a fim de que atendam a esses requisitos e garantam uma reunião eficaz. Além disso, eles, possuindo poder de decidir compartilhar ou não os problemas com a equipe, devem ter discernimento para escolher a melhor alternativa com relação ao grau de envolvimento dos funcionários no processo decisório. Quinn et al. (2003) afirmam que as vantagens da participação da equipe nas decisões são: diversidade de conhecimentos; leque amplo de valores e perspectivas; maior compromisso dos membros com a implementação da decisão; e facilidade de os membros identificarem por si só potenciais obstáculos à implementação.

Na competência administração de conflitos – realizada pelo facilitador organizacional – a maior parte dos secretários executivos entrevistados afirmaram que “sempre” evitam situações desagradáveis e “frequentemente” procuram solucionar situações de conflito; mesclam suas ideias a fim de criar novas alternativas para resolver controvérsias e apresentam soluções criativas ao discutir discrepâncias.

A maioria dos pesquisados afirmou “nunca” evitar a outra pessoa quando percebe que ela pretende discutir uma discordância. Esses dados demonstram que os secretários executivos da pesquisa, embora não desenvolvam a competência da administração de conflitos diariamente (sempre), desenvolvem-na com frequência, viabilizando a sua atuação como facilitador organizacional. Quanto ao fato de a maior parte dos respondentes nunca evitar o outro para não discutir discordâncias, demonstra que os secretários executivos pesquisados possuem maturidade e profissionalismo no sentido de administrar conflitos.

De acordo com Rodrigues et al. (2013), saber administrar os conflitos existentes nas organizações é característica fundamental no ambiente empresarial. Para administrar um conflito, o profissional deve se colocar no lugar do outro, saber escutar, ter controle emocional, saber negociar para que ambos saiam em vantagem e ser ativo na tomada de decisões, mas não impor somente as suas vontades.

Segundo Quinn et al. (2003), existem três estratégias distintas de como lidar com conflitos: estratégias orientadas para soluções, estratégias não-confrontadoras e estratégias de controle. Ambas podem ser utilizadas para a solução de conflitos, de acordo com as situações específicas. No entanto, de modo geral, é recomendável que os conflitos sejam solucionados com foco no problema, a fim de que seja resolvido da maneira mais produtiva, utilizando, portanto, as estratégias orientadas para as soluções.

Essas estratégias são utilizadas pelas pessoas que mesclam as ideias para criar novas alternativas para resolver a controvérsia; sugerem uma solução que combinam uma variedade de pontos de vista; cedem um pouco nas próprias ideias quando o interlocutor também cede; integram vários argumentos numa nova solução, a partir dos pontos levantados numa discussão; preferem chegar a uma conclusão que seja meio a meio; apresentam soluções criativas ao discutir discrepâncias; cedem, se o outro se dispuser a chegar a um meio termo; vão ao encontro do outro no meio do caminho entre as opiniões; sugerem que trabalhem juntos na criação de soluções para as diferenças; procuram aproveitar as ideias do outro para gerar soluções; e oferecem trocas para chegar a uma solução. Essas estratégias focalizam o problema e as soluções são propícias para ambas as partes (QUINN et al., 2003).

Foi questionada aos secretários executivos de que forma eles contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais, por meio do papel de facilitador. De acordo com as respostas obtidas, as contribuições desses profissionais aos objetivos organizacionais, no papel de facilitador, acontecem por meio da liderança, pro-

atividade, comunicação assertiva, resiliência, tomada de decisões, administração de conflitos, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e gestão da informação e do conhecimento. Vale destacar que houve equilíbrio quanto à maioria dos aspectos citados pelos sujeitos investigados. No entanto, há destaque para a gestão da informação e do conhecimento.

O Secretário Executivo 1 afirmou que contribui para os objetivos organizacionais, no papel de facilitador, sendo gestor de informações; utilizando a resiliência; sendo proativo, dinâmico e efetivo; e buscando equilíbrio emocional próprio, do gestor e da equipe. Em complemento, na visão do Secretário Executivo 5, essa contribuição acontece da seguinte forma:

O meu papel de facilitadora é essencial para que a organização cresça de forma harmoniosa e se estabilize comportamentalmente. Resume-se à liderança e à gestão de conflitos de forma que, assim, tudo seja esclarecido, resolvido e analisado para que não ocorram falhas. É como um ciclo PCDA.¹ Ou você gerencia bem todas as etapas ou então uma delas vai prejudicar todo o resto. Não adianta ter ótimas informações e não saber se comunicar. Como não adianta ter as duas coisas de maneira ótima e não saber ouvir. É uma soma de tudo (SECRETÁRIO EXECUTIVO 5).

Como líder, o secretário executivo precisa trabalhar em equipe de maneira produtiva. De acordo com Rodrigues et al. (2013), uma das competências mais necessárias a um bom Profissional em Secretariado Executivo é saber trabalhar em equipe. Além de ajudar no desenvolvimento das atividades, o trabalho conjunto ajuda a aprimorar o convívio social no âmbito da empresa, o que facilita as relações interpessoais desse profissional.

A pesquisa apontou, conforme Tabela 2, que 65% dos participantes destacaram as relações interpessoais como competência gerencial do secretário executivo. Mintzberg (1973) propõe que essa competência está ligada às habi-

lidades de entender e aceitar a diversidade das pessoas; entender o processo de motivação e utilizar os princípios de motivação adequados a cada pessoa; entender os princípios da liderança e comunicar com eficiência e eficácia.

É válido destacar também a colocação do Secretário Executivo 15, que afirmou: “Como papel de facilitadora, influencio no processo de tomada de decisões, uma vez que apresento argumentos embasados. Porém, isso não me capacita a tomar decisões próprias, juntamente à diretoria estratégica.” Tal assertiva representa o grupo dos secretários executivos que ainda buscam a plena atuação como gestores e tomadores de decisões. Esses profissionais influenciam nas decisões por trabalharem ao lado do poder decisório.

No entanto, as decisões estratégicas fogem à sua atuação. Em contrapartida, o Secretário Executivo 20 expõe: “O meu chefe sempre escuta e pergunta minhas opiniões acerca dos assuntos organizacionais, uma vez que ele reconhece o meu papel de mediadora na empresa e, sendo assim, tenho acesso a um grande número de informações.” Quinn et al. (2003), os gerentes aumentam o grau de participação da equipe nas tomadas de decisões à medida que apresenta ideias e pede sugestões; sujeita a decisão tomada a modificações; toma a decisão baseada nas sugestões da equipe; estabelece limites e pede à equipe para tomar a decisão; ou permite que os subordinados ajam dentro de limites determinados pelo superior.

No tocante ao trabalho em equipe, tomadas de decisões e gestão das informações, o Secretário Executivo 35 afirma que contribui para o alcance dos resultados organizacionais, por meio do papel do facilitador, da seguinte forma: “Na maioria das vezes, expondo minhas ideias e opiniões, trabalhando em grupo, elogiando ideias e trabalhos dos meus colegas de trabalho e sempre deixando disponível ao grupo e à organização informações que sejam necessárias a todos!” (SECRETÁRIO EXECUTIVO 35).

Em complemento, destacam-se os secretários executivos que utilizam as habilidades e competências para o trabalho em equipe de modo a atingir a organização como um todo,

conforme afirma o Secretário Executivo 40: “Procuo organizar melhor as informações e auxiliar em todos os processos e setores para melhorar o fluxo de trabalho.” Neste caso, os resultados organizacionais são viabilizados, uma vez que o profissional desenvolve a competência de trabalhar em equipe, visando à produtividade geral da organização, e não somente do setor em que se atua (D’ELIA; AMORIM; SITA, 2013).

O Secretário Executivo 7 demonstra competências gerenciais do papel de facilitador bem desenvolvidas, pois afirma que contribui para os resultados da organização, neste papel, “[...] justamente no fato de não evitar as discordâncias, mas aprender com as opiniões diversas e experiência de terceiros.” O Secretário Executivo 65 expressa:

Contribuo de forma profissional, onde apresento ideias viáveis à empresa, demonstro proatividade, competência, responsabilidade, empatia, e postura profissional, apta para ouvir e discutir, tomar decisões cabíveis e, o principal, trabalho em grupo, onde se alcança novas ideias, objetivos, metas e outros fatos que venha a acrescentar como um facilitador (SECRETÁRIO EXECUTIVO 65).

Percebe-se, em tais colocações, compreensão das competências e dos comportamentos que o gestor secretarial deve desenvolver para agregar valor a si e à organização. Por outro lado, demonstrando postura menos ativa como facilitador, o Secretário Executivo 87 afirma: “Procuo fazer a minha parte nesse processo, mesmo sabendo que depende mais da compreensão das pessoas do que do meu papel de facilitador.” Em contraponto à postura passiva do Secretário Executivo 87 como facilitador, o Secretário Executivo 7 expõe:

Trabalho com foco em resultados, busco o aprendizado contínuo e procuro absorver o que de melhor extraio da minha equipe. Avalio frequentemente os nossos processos para evitar repetir erros, potencializar o que foi

positivo e mudar o que não atendeu as expectativas e estou sempre aberta a ouvir as críticas (SECRETÁRIO EXECUTIVO 7).

Outros profissionais respondentes da pesquisa afirmaram contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, por meio do papel de facilitador, de maneira distinta aos secretários executivos anteriores, apontando contribuições por meio de aspectos e competências não considerados por Quinn et al. (2003) como inerentes ao papel de facilitador. Por exemplo, o Secretário Executivo 11 afirmou: “contribuo agindo de acordo com a minha ética profissional.” O Secretário Executivo 23 expôs: “contribuo fazendo a assessoria com qualidade e eficiência, pois sou a principal fonte para a diretoria ter eficiência em seu trabalho.” O Secretário Executivo 13 afirmou que contribui “vestindo a camisa da empresa”. O Secretário Executivo 14 aponta que se mantém atento e se envolve nos processos da chefia, enquanto o Secretário Executivo 38 afirma que somente contribui quando possui domínio sobre o assunto tratado.

Englobando a maior parte das colocações dos secretários executivos investigados, Portela e Schumacher (2009) explicam que o papel de facilitador, exercido pelo secretário executivo, é dividido em quatro facetas indispensáveis à plena atuação deste profissional como tal. Primeiro, o profissional deve atuar como agente de resultados – o secretário executivo deve ter o perfil de gerador de resultados e para conquistá-lo é indispensável que esteja comprometido com a empresa, conhecendo suficientemente o negócio, a cultura, a filosofia, a visão, a missão, os objetivos e as metas organizacionais. Em seguida, deve funcionar como agente da qualidade, visto que, de acordo com Portela e Schumacher (2009, p. 231), “sem a organização do secretário executivo, as demonstrações por ocasião de auditorias para certificações ficam extremamente dificultadas.”

O secretário executivo deve ser um agente de mudanças, priorizando o aprendizado, quanto às constantes mudanças empresariais,

uma vez que deve ser o primeiro funcionário da organização a assimilar e a aceitar qualquer alteração provinda dos níveis decisórios, para que atue como multiplicador da conscientização dos benefícios que tais transformações proporcionarão à empresa. E, finalmente, o profissional deve atuar como agente facilitador no processo de comunicação corporativa. Segundo Portela e Schumacher (2009), esse profissional deve minimizar os ruídos da comunicação com clientes internos e externos para que os processos decisórios e os resultados empresariais não sofram impactos negativos.

D’elia, Amorim e Sita (2013, p. 120) complementam que para a ascensão do secretário executivo, em relação aos órgãos decisórios da empresa, são necessários: “o conhecimento da estrutura organizacional da empresa, desenvolvimento da habilidade de comunicação interpessoal e tomada de decisões acertadas com calma e bom-senso.” Para esses autores, outras características importantes que o profissional deve ter são: “dinamismo, facilidade no trato, flexibilidade para as circunstâncias, conhecimento técnico em relação ao ramo negocial, e ainda às multifunções empreendidas” por ele.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento dessa investigação possibilitou algumas considerações acerca dos objetivos propostos. Verificou-se que a maior parte dos secretários executivos pesquisados considera que os aspectos de gestão necessários à atuação como facilitador organizacional. Percebeu-se que as competências gerenciais utilizadas na atuação do secretário executivo como facilitador são as três básicas ao papel de facilitador – construção de equipes, tomadas de decisões e administração de conflitos – subdivididas nos comportamentos e nas subcompetências citadas.

Os resultados apontaram que os secretários executivos pesquisados contribuem como facilitadores à organização por meio da liderança, proatividade, comunicação assertiva, resiliência, tomada de decisões, administração de

conflitos, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e gestão da informação e do conhecimento. Vale ressaltar que a maior parte dos respondentes utiliza mais de um aspecto para contribuir aos objetivos organizacionais, assim como utiliza de maneira mais ativa a gestão da informação e do conhecimento como ferramenta produtiva do papel de facilitador.

Obteve-se resposta à questão norteadora da pesquisa: como ocorre a atuação do secretário executivo como facilitador no âmbito organizacional? O estudo indicou que, como facilitador, a atuação do secretário executivo no âmbito organizacional ocorre por meio do desenvolvimento de importantes competências. Infere-se, portanto, que as competências gerenciais do papel de facilitador na atuação do gestor secretarial, na visão dos profissionais, são percebidas na atuação do secretário como gestor, contribuindo ativamente para o equilíbrio das organizações contemporâneas, crescentemente complexas e instáveis.

Como limitação do trabalho, salienta-se que este estudo descreveu competências gerenciais do gestor secretarial a partir de uma amostra de estudantes e profissionais da área. Consequentemente, impossibilita estender os resultados alcançados a todos sujeitos que atuam como gestores secretariais. Pela relevância desta investigação e tendo em vista a complexidade da gestão secretarial, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas que explorem as evoluções decorrentes da atuação do secretário executivo como facilitador organizacional, no contexto da gestão secretarial.

¹ Planejar, desenvolver, conferir, agir.

THE MANAGEMENT COMPETENCIES OF THE FACILITATOR ROLE IN THE OPERATION OF THE SECRETARY MANAGER

ABSTRACT

The executive secretary, acting alongside the corporate leadership, contributes directly to the achievement of organizational results. He exerts diverse roles and, on account of that, he needs to permanently develop the managerial skills necessary for his performance. The present research focuses on the role of facilitator exercised by executive secretaries based on Quinn et. al. (2003), when considering the influence exerted by the manager through managerial competences: team building, participatory decision making, and conflict management. This work aims to investigate the managerial competencies of the role of facilitator in the work of the secretarial manager, in the view of professionals. For that, a quantitative-qualitative and descriptive research was carried out, using as data collection technique the application of a questionnaire with 100 students and professionals working in the Executive Secretariat in Brazil. Data analysis revealed that the role of the organizational facilitator is present in the performance of the secretary as manager, contributing actively to the balance of contemporary organizations.

Keywords: Management skills. Managerial Role of the Facilitator. Secretarial Management.

LAS COMPETENCIAS GESTIONALES DEL PAPEL DE FACILITADOR EN LA ACTUACIÓN DEL GESTOR SECRETARIAL

RESUMEN

El secretario ejecutivo contribuye directamente para el alcance de los resultados organizaciona-

les. Ejerce diversos papeles y, por eso, necesita desarrollar permanentemente las competencias gestacionales necesarias para su actuación. La presente pesquisa aborda el papel de facilitador ejercido por los secretarios ejecutivos fundamentándose en Quinn et al. (2003) al consideraren la influencia ejercida por el gestor a través de las competencias gerenciales: construcción de equipos, proceso decisorio participativo y administración de conflictos. Este trabajo tiene como objetivo investigar las competencias gerenciales del papel de facilitador en la actuación del gestor secretarial, en la visión de profesionales. Para tal, fue realizada una búsqueda cuantitativa-cualitativa y descriptiva, utilizando como técnica de colecta de datos la aplicación de un cuestionario con 100 estudiantes y profesionales actuantes en Secretariado Ejecutivo, en Brasil. El análisis de los datos reveló que el papel de facilitador organizacional está presente en la actuación del secretario como gestor, contribuyendo activamente para el equilibrio de las organizaciones contemporáneas.

Palabras-clave: Competencias gerenciales. Papel Gerencial de Facilitador. Gestión Secretarial.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARROS, C. M. P. et al. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 25-47, jul./dez. 2013. Disponível em: <<https://www.revisetagesec.org.br/secretariado/article/view/131>>. Acesso em: 5 fev. 2018.
- BARROS, C. M. P.; BRAGA, M. C.; SILVA, J. S. As competências gerenciais na atuação do Secretário Executivo no nível estratégico. **Revista Expectativa**, Paraná, n. 1, p. 91-106, 2011. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6096>>. Acesso em: 30 nov. 2016.
- BARROS, C. M. P.; SILVA, J. S.; FERREIRA, F. D. Gestão secretarial: delineando atividades, funções e competências gerenciais. **GEECont**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 149-171, 2015. Disponível em: <<http://www.ojs.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/1626/2637>>. Acesso em: 5 fev. 2018.
- BECKER, G.; CEOLIN, J. Gestão secretarial: uma nova visão de assessoramento nas organizações. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, v. 6, p. 1-15, 2010. Disponível em: <<http://www.upf.edu.br/seer/index.php/ser/article/view/2100>>. Acesso em: 24 nov. 2014.
- BICKMAN, L.; ROG, D. J. **Handbook of applied social research methods**. Thousand Oaks: Sage, 1997.
- BICUDO, M. A. V. Pesquisa qualitativa olhada para além dos seus procedimentos. In: BICUDO, M. A. V. (Org.). **Pesquisa qualitativa segundo a visão fenomenológica**. São Paulo: Cortez, 2011.
- CUSTÓDIO, C. M. P. B.; FERREIRA, F. D.; SILVA, L. V. C. O profissional de Secretariado na gestão pública: um estudo de caso na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Secretariado Executivo em Revista**, Passo Fundo, v. 4, 2008. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1770/1178>>. Acesso em: 19 jan. 2018.
- D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício (Org.). **Excelência no Secretariado**. São Paulo: Ser Mais, 2013.
- FERREIRA, A. B. de H. **O minidicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.
- FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

- GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta Soares; KRAUSE, Walther. **Gestão empresarial em gostas**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- LEAL, F. G.; MORAES, M. C. B. Perspectivas da atuação do secretário executivo na gestão da internacionalização da educação superior. **Revista de Gestão e Secretariado -GeSec**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 138-167, 2017. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/575/pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2018.
- LIMA, T. F.; CANTAROTTI, A. A formação e a construção de competências para a atuação do profissional de Secretariado Executivo: um estudo de caso em uma Empresa Júnior. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, n. 3, p. 94-122, 2010. Disponível em: <<http://revistagesec.org.br/ojs-2.2.4/index.php/secretariado/article/view/17>>. Acesso em: 1 dez. 2016.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINAYO, M. C. S. Ciência técnica e arte: o desafio da pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 9-31.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: HarperCollinsPublishers, 1973.
- NASCIMENTO, E. P. Pesquisa aplicada e interdisciplinaridade: da linguística ao secretariado. In: DURANTE, D. G. (Org.). **A pesquisa em secretariado: cenário, perspectivas e desafios**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2012.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996. Disponível em: <http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2016.
- PAES, R. V. O. et al. Novas formas de atuação do profissional de Secretariado Executivo. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 99-125, 2015. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/318>>. Acesso em: 19 jan. 2018.
- PORTELA, K. C. A.; SCHUMACHER, A. J. **Gestão secretarial: o desafio da visão holística**. Cuiabá: Adeptus, 2009.
- QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, M. T. O processo de trabalho da Secretária Executiva. In: CARVALHO, A. P. **Talentos brasileiros do Secretariado Executivo**. São Paulo: Parma Ltda, 2004.
- RODRIGUES, R. R. et al. Análise das habilidades interpessoais desenvolvidas na atuação do secretário executivo. **Extensão em ação**, Fortaleza, v. 3, n. 2, p. 1-12, 2013. Disponível em: <<http://www.revistaprex.ufc.br/index.php/EXTA/article/view/107/88>>. Acesso em: 28 fev. 2018.
- RODRIGUES, W. C. **Metodologia científica**. 2007. Disponível em: <http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf>. Acesso em: 28 set. 2016.
- SANTOS, M. E. S.; MORETTO, C. F. O mercado de trabalho do secretário executivo no contexto da dinâmica produtiva e do emprego recentes no Brasil. **Revista do Secretariado**

Executivo, Passo Fundo, n. 7, p. 21-35, 2011. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/2324/1478>>. Acesso em: 5 fev. 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, J. S.; BARROS, C. M. P.; BARBOSA, M. F. S. Fundamentação da gestão secretarial: um estudo bibliométrico. **Revista Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 106-126, jul./dez. 2012. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/114>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

SILVA, J. S.; BARROS, C. M. P.; CRUZ, R. S. O que se compreende por gestão secretarial: percepção de uma amostra de discentes de secretariado executivo. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 5, n. 1, p. 65-77, jan./jun. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/article/view/700/316>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

VAZ, C. F. M. Gestão contemporânea: as novas realidades e as competências do secretário executivo como agente de resultados. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, n. 9, p. 39-50, 2013. Disponível em: <<http://www.perguntaserespostas.com.br/seer/index.php/ser/article/view/4031/2588>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

ARTIGOS

CONSUMO INFANTIL: A INFLUÊNCIA DOS PARES NA CONSCIÊNCIA DE MARCA, NA RELAÇÃO COM A MARCA E NA LEALDADE À MARCA

RESUMO

As crianças são hoje um mercado muito valioso e representam os consumidores adultos do futuro. As empresas devem estar atentas às suas necessidades e desejos e às aquisições realizadas pelas crianças ou por elas influenciadas para poderem estabelecer relações comerciais fortes, baseadas em uma dinâmica relacional e assentes na lealdade às marcas. Para o efeito, importa conhecer a influência dos pares na consciência, relação e lealdade à marca por parte das crianças. Assim, com base na informação obtida por meio de questionários em uma amostra de 242 crianças com idades entre 8 e 12 anos, em Leiria, Portugal, estimou-se um modelo de mínimos quadrados parciais, utilizando o *software* Smart PLS 2.0. Os resultados revelaram que as crianças apresentam níveis elevados de nomeação e reconhecimento das marcas. Os pares influenciam positivamente a consciência da marca e a relação com a marca. A consciência de marca influencia positivamente a relação que as crianças mantêm com a marca e essa relação, por sua vez, tem um efeito positivo na lealdade à marca, exercendo os pares um efeito negativo. Este estudo contribui para a extensão da literatura sobre a relação das crianças com as marcas e para ajudar as marcas a formularem estratégias de marketing mais adequadas ao mercado infantil.

Palavras-chave: Consumo Infantil. Pares. Materialismo. Relação. Lealdade. Marca.

1 INTRODUÇÃO

Na era *Groundswell* (LI; BERNOFF, 2009), tendência social na qual as pessoas usam a tecnologia, especialmente as redes sociais, para obter o que desejam umas das outras, os relacionamentos são tudo. As marcas, sabendo disso, apressam-se em criar uma relação afetiva com os consumidores desde tenra idade. Para o efeito, lançam no mercado cada vez mais produtos especificamente concebidos e voltados para o público infantil. Fazem-no em resultado de uma visão estratégica de fidelização do consumidor para determinado tipo de produto. Essa fidelização requer a preparação do consumidor e uma aproximação cada vez mais

Alzira Maria Ascensão Marques
alzira.marques@ipleiria.pt
Doutora em Organização e Gestão de Empresas, na especialidade em Estratégia e Comportamento Organizacional, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Professora coordenadora na área científica do Marketing na ESTG e membro do CARME (Centre of Applied Research in Management and Economics) do Instituto Politécnico Leiria.

Ana Regina Rodrigues Pinho
anapinho.epo@gmail.com
Mestre em Marketing Relacional, pelo Instituto Politécnico Leiria. Professora da área técnica e Orientadora do Curso Profissional de Técnico de Gestão da Escola Profissional de Ourém.

apertada com a marca, que é estimulada pelas informações que as crianças recebem da mídia, bem como pelos contactos familiares e sociais.

As crianças estão a ser educadas para saberem o que realmente querem e como convencer os pais a comprarem. Não é só um processo de crescimento e aprendizagem natural; é também um processo de socialização para o consumo. O estímulo ao consumo é o objetivo do marketing infantil (ACUFF, 1997).

Estudar o comportamento de consumo infantil tem-se revelado muito importante para a comunicação e para o mercado dos produtos destinados às crianças, mas não só. Compreender e estudar seus hábitos, gostos e costumes é um tema vasto, mas de relevante interesse e que pode ser abordado segundo várias perspectivas. Como referem Furnham e Gunter (2001) é fundamental entender a criança enquanto consumidora; saber em que é que acredita, o que deseja e como se comporta.

Nesse sentido, tendo por base as crianças portuguesas com idades compreendidas entre os 8 e os 12 anos, propusemo-nos com este estudo conhecer a influência dos fatores de socialização, particularmente a influência dos pares, na consciência de marca, no relacionamento com a marca e na lealdade à marca. Crê-se que o marketing relacional poderá ser uma opção estratégica por parte das organizações, capaz de dar resposta às novas exigências dos consumidores, por meio de uma abordagem mais interativa e individualizada desde a infância.

Para o efeito, iniciaremos o estudo com base em uma revisão da literatura de diferentes autores que investigam esta temática.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O mercado infantil, apesar de volátil, tem um elevado potencial em termos de novas oportunidades de negócio e longevidade das marcas. Para Yusuf (2007), as crianças são um mercado único com grande potencial, porque geralmente não gastam o seu dinheiro, mas têm alto poder de influenciar. A esse propósito, McNeal (1992) considera que o mercado infan-

til corresponde, efetivamente, a três mercados. Primeiro, o mercado primário em que as crianças são os consumidores finais. Em segundo lugar, os influenciadores de mercado, as crianças influenciam os pais, familiares próximos e seus pares. Em terceiro lugar, o *futuremarket*, as crianças como compradores/clientes, à medida que se aproximam da idade adulta.

A criança assume um conjunto de papéis que a tornam um elemento ativo da sociedade e que a obrigam a interagir com o mundo dos adultos. A criança atual não sabe mais nem menos, ela sabe outras coisas e relaciona-se com o mundo que a rodeia de forma diferente. Ganhou também um estatuto de consumidor, alguém que influencia, escolhe, compra e se desenvolve como consumidor exigente. Hoje, as crianças não são apenas observadores passivos, mas participantes ativos no processo de consumo (WIMALASIRI, 2004).

Há uma preocupação crescente das marcas em criar e manter uma relação próxima com a criança no sentido de gerir uma relação de longa duração (JI, 2008). Alguns estudos (FOURNIER, 1998; MOORE; WILKIE; LUTZ, 2002) referem relacionamentos criados com marcas na infância e que influenciam as preferências e o comportamento de consumo no futuro.

2.1 OS INFLUENCIADORES DO COMPORTAMENTO DE CONSUMO INFANTIL: OS PARES

A infância é uma fase da vida marcada fortemente pela aprendizagem do mundo que nos rodeia, da consciencialização dos outros e dos conceitos mais abstratos e da formação da personalidade. Todos os contactos, estímulos e vivências serão importantes e marcantes para a vida atual e futura. Os agentes de socialização são qualquer pessoa ou organização diretamente envolvida na socialização de um indivíduo (MOSCHIS; BELLO, 1987) e os principais agentes de socialização são os pais, os amigos e os *media* (SCOTT, 1959; MOSCHIS, 1978).

Os pais como agentes primários ajudam na formação de comportamentos mais racio-

nais e socialmente desejáveis face ao consumo, contribuindo, assim, para atitudes menos materialistas (MOSCHIS; CHURCHILL, 1978), até porque são eles os principais responsáveis pela maioria das compras dos mais novos e pelo sucesso de determinados produtos junto deste público (VALKENBURG; BUIJZEN, 2005). A relação entre pais e filhos, os padrões e as regras comunicadas, o nível de autonomia e intervenção, assim como a interação permitida e o acesso ao consumo e exposição aos mídia são aspectos relevantes no desenvolvimento do comportamento da criança como consumidora.

Porém, as crianças atuais não estão só diariamente expostas a mais mensagens comerciais diretas e indiretas como, passam menos tempo com os pais e mais tempo com seus pares. Os pares são colegas que partilham uma mesma atividade ou o mesmo meio social e que se encaixam aproximadamente na mesma faixa etária. A influência dos pares tem um papel importante no processo de socialização e pode começar desde muito cedo, quando a criança é inserida em um grupo. Essa influência acontece de forma natural, mas acentua-se na fase da adolescência, especialmente na conduta em face do consumo (FURNHAM; GUNTER, 2001).

Nesse contexto, os amigos revelam-se uma forte influência para as marcas populares (DOTSON; HYATT, 1994), assim como o reforço proveniente da prática de *endorsement* de celebridades do desporto, música e entretenimento, por exemplo, que apelam ao reconhecimento e nomeação fácil das marcas.

Para McNeal (1992) os grupos nos quais a criança se insere e se relaciona são uma importante fonte de informação sobre produtos e marcas. As crianças falam sobre produtos e marcas e aprendem com os seus pares sobre as marcas favoritas e levam isso em conta em sua aprendizagem e na relação que desenvolvem com os produtos.

Na adolescência, são importantes os símbolos atribuídos a uma marca de acordo com os membros de um grupo ao qual pertence ou quer pertencer (CHAPLIN; JOHN, 2005). Nesta fase, a influência dos pares é grande e manifes-

ta-se sobre a sensibilidade dos adolescentes a marcas, particularmente de roupa, como defendem Beaudoin e Lachance (2006).

Os grupos nos quais a criança se insere e se relaciona influenciam sua consciência e relação com as marcas, melhorando-as; consequentemente, influenciam sua lealdade a marcas (McNEAL, 1992; CHAPLIN; JOHN, 2005; BEAUDOIN; LACHANCE, 2006). Todavia, a necessidade das crianças acompanharem os seus pares no que toca ao consumo de marcas pode refletir-se negativamente na lealdade à marca. Para Guber e Berry (1993), uma das características principais do mercado infantil é sua volatilidade, ou seja, as crianças formam um grupo de consumidores imprevisíveis.

Nesse seguimento, conclui-se o seguinte:

H1: Os pares têm influência positiva na consciência da marca;

H2: Os pares têm influência positiva na relação com a marca;

H3: Os pares têm influência negativa na lealdade à marca.

2.2 CONSCIÊNCIA, RELAÇÃO E LEALDADE A MARCAS DAS CRIANÇAS

Com o avanço da idade, a consciência da marca por parte da criança já é assumida em um nível mais conceptual, para além da familiaridade, em um sentido mais profundo, pois já analisa o valor simbólico da marca e o que se diz sobre ela (ACHENREINER; JOHN, 2003). Mesmo antes de conseguir nomear a marca, a criança parece já reconhecê-la pelos seus sinais, essencialmente visuais (MACKLIN, 1996). McNeal e Yeh (1993) referem mesmo que existem pesquisas que sugerem que crianças de 6 meses já conseguem formar e reter imagens mentais de logos e mascotes utilizados por empresas.

Chaplin e John (2005) identificam o período desde a média infância (7-8 anos de idade) até ao início da adolescência (12-13 anos) como a chave para entender como é que as crianças se relacionam com as marcas. As crianças co-

meçam a fazer inferências sobre outras pessoas com base nos produtos que elas usam por volta dos 7 anos de idade (BELK; BAHN; MAYER, 1982; MAYER; BELK, 1982) e com base nas marcas por volta dos 11-12 anos (ACHENREINER, 1995 apud JOHN, 1999; BELK; MAYER; DRISCOLL, 1984).

Em um determinado momento, as crianças começam a nomear as marcas e a usá-las em seus julgamentos de consumo. Servem não só para identificar o produto, mas também para o situar em uma categoria e até para inferir características sobre os consumidores que possuem determinada marca. Entender a marca do ponto de vista conceptual e usar os seus significados em julgamentos e decisões de consumo, é uma importante parte do processo de socialização do consumidor (JOHN, 1999; ACHENREINER; JOHN, 2003).

A pesquisa demonstra que as pessoas recorrem ao uso de marcas e produtos para criar e comunicar seus próprios conceitos *e.g.* (BELK, 1988; KLEINE; KLEINE; ALLEN, 1995 apud CHAPLIN; JOHN, 2005). Como refere Rodhain (2006), as marcas podem simbolizar pessoas ou culturas com as quais as crianças se identificam. A marca permite afirmar e comunicar perante os outros e através dela, por seu uso ou posse, um gênero, uma idade, um grupo, uma família.

O ato de consumir passou a ter um valor simbólico, e os bens e as marcas internacionais tornam-se uma questão de *status*. As crianças e os adolescentes estão a marcar sua identidade e a delimitar seus territórios, estabelecendo suas regras de participação neste ou naquele grupo, por meio das marcas dos bens que consomem (ESCALAS; BETTMAN, 2003).

Entender este fenômeno pode ser proveitoso para conhecer melhor o processo de formação da identidade da criança com uma marca e, por sua vez, ajudar as empresas a conhecer e a atuar sobre o mercado infantil na perspectiva de criar relações de lealdade. Segundo McNeal (1992), já foi demonstrado que as crianças conseguem desenvolver lealdade perante uma marca desde cedo, assim como criar atitudes fa-

voráveis diante dela, que se podem manter até à idade adulta.

Segundo Ji (2002), um critério fundamental para determinar se há uma relação estabelecida entre a criança e uma marca é mostrar se a criança tem armazenada informação e experiências passadas em sua memória. Este critério implica que a criança deveria saber pelo menos o nome da marca para poder estabelecer uma relação com o produto. Nomear uma marca quando é convidada a falar sobre uma categoria de produto, é um requisito para o desenvolvimento de uma relação com a marca. Fournier (1998) descreve um tipo de relação com a marca como "*Childhood Friendship*", em que o relacionamento é carregado de afeto, conforto e segurança, sentimentos que provêm de tempos passados com a marca durante a infância. Uma avaliação positiva da experiência com a marca resulta no compromisso das crianças de continuarem a usar a marca (NICHOLLS; CULLEN, 2003; KURNIAWAN, 2011). Em outras palavras, resulta em lealdade à marca (HARYANTO; MOUTINHO; COELHO, 2016), definida por Aaker (1997) como uma medida de proximidade que é possuída por um consumidor com uma marca.

Face ao exposto, aos conceitos apresentados e ao modo como se relacionam, pode-se concluir o seguinte:

H4: A consciência da marca tem um efeito positivo na relação com a marca

H5: A consciência da marca tem um efeito positivo na lealdade à marca

H6: A relação com a marca tem um efeito positivo na lealdade à marca

Assim, com base no quadro teórico e nas hipóteses formuladas, definiu-se o modelo conceptual (figura 1) que será testado no estudo empírico.

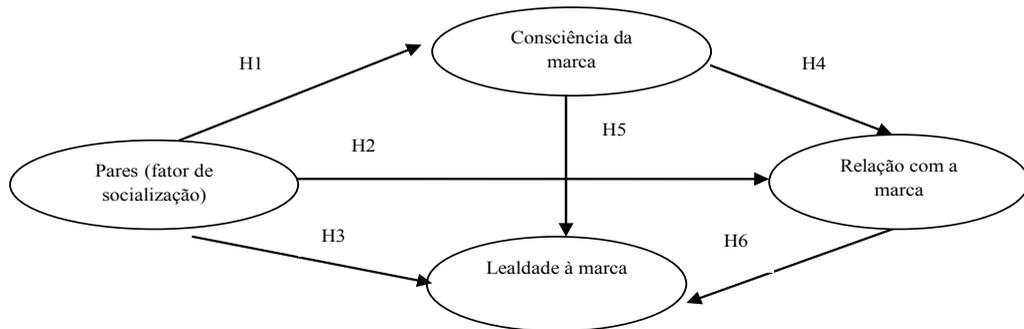


Figura 1 - Modelo Conceptual
Fonte: elaboração própria.

3 METODOLOGIA

No prosseguimento do objetivo de trabalho, que é estudar a influência dos pares, como fator de socialização, na lealdade à marca, por meio da consciência e da relação com a marca, efetuou-se um estudo quantitativo, transversal e de natureza conclusiva descritiva.

A população alvo a considerar para o presente estudo são todas as crianças com idades compreendidas entre os 8 e os 12 anos, que frequentam o Ensino Privado ou Público de 4 escolas da cidade de Leiria (Portugal), abrangendo os estudantes do 3º ao 6º ano de escolaridade. O estudo teve então por base 242 respostas válidas ao questionário.

Todavia, atendendo à idade dos inquiridos e seguindo as recomendações de investigadores que se especializaram em estudos que têm como unidade de análise as crianças (CARDOSO, 2004 apud CARDOSO; CAIRRÃO; MEIRINHOS, 2010), o investigador optou por aplicar o questionário em sala de aula, distribuindo a todos os presentes o questionário em papel para registro das respostas, cabendo ao professor a leitura em voz alta das questões, enquanto as crianças acompanhavam silenciosamente e iam respondendo em seu lugar. Não se avançava para as questões seguintes sem que todos tivessem concluído o preenchimento das questões anteriores. Se se registassem dúvidas, o professor esclarecia, por meio de exemplos práticos, facilitando a compreensão resultante de limitações cognitivas das crianças e, con-

sequentemente, a resposta. Para o efeito, foi importante a realização de uma reunião prévia com o professor de forma a preparar a condução do processo. Sua colaboração foi fundamental, pois é com o professor que as crianças estabelecem laços de confiança.

Na construção do questionário e na forma de medição das variáveis do estudo, levaram-se em conta estudos e escalas encontradas na literatura e anteriormente utilizadas e testadas por outros autores que já haviam abordado as diferentes variáveis desta pesquisa; no entanto, sua estrutura, alguma linguagem e escalas de medição, foram adaptadas em função da idade das crianças (CARDOSO, 2004 apud CARDOSO; CAIRRÃO; MEIRINHOS, 2010; BORGERS; LEEUW; HOX, 2000).

Foram usadas escalas multi-item. Para medir cada item utilizou-se uma escala alterada que utiliza termos mais simples (NÃO-não-sim-SIM) acompanhados de *smile faces* (escala do sorriso) de modo a facilitar a expressão do grau de concordância das crianças (HARRIGAN, 1991). Nesses tipos de escalas, a criança indica seu nível de concordância ou de discordância em relação a cada uma das afirmações que lhe são apresentadas, o que permite graduar sua resposta. Segundo Malhotra (2006), este tipo de escala apresenta-se como o método mais preciso para obter informações sobre variáveis menos objetivas, facilitando, ainda, a quantificação dos resultados e a sua análise.

É de salientar, que a variável pares (fatores de socialização) e consciência da marca foram medidas a partir de uma escala adaptada de Dotson e Hyatt (2005). Relativamente à dimensão de *brand recall* e *brand recognition*, adotou-se o procedimento de Valkenburg e Buijzen (2005) e Baxter (2009) usado para aferir o conhecimento que a criança tem sobre uma marca. Foram usados 15 logótipos representando marcas variadas, algumas mais populares do que outras e de diversas categorias de produtos, não só de uso das crianças, mas também representativas do consumo familiar. Foi pedido às crianças que escolhessem apenas um logótipo, identificassem o número da sua escolha e, a partir desse momento, as restantes questões do questionário foram respondidas em função dessa escolha. Para medir a variável relação com a marca adaptaram-se as escalas de Keller (2003) e, por fim, usou-se a escala de Chaudhuri e Holdbrook (2001) para medir a lealdade à marca.

Antes de aplicar o questionário, foi realizado um pré-teste junto de uma amostra não aleatória de conveniência, constituída por 20 crianças, no sentido de identificar eventuais erros do questionário e dificuldades de interpretação. Em resultado deste pré-teste, foram feitos ligeiros ajustes ao questionário, nomeadamente na linguagem aplicada.

Os dados obtidos por meio de questionário foram objeto de tratamento estatístico, por meio do *software* de análise estatística SPSS 22. Com este, foi efetuada uma análise fatorial exploratória para realizar o teste de fator único e averiguar se os dados não sofriam da presença de Common Method Bias (PODSAKOFF et al., 2003). Os resultados não evidenciaram a presença de um fator único que explicasse a maioria da variância dos dados. Por fim, fazendo uso da estimação do modelo de mínimos quadrados parciais, utilizando o *software* Smart PLS 2.0. foi estudada a consistência e a validade

de do modelo de medidas e estimado o modelo estrutural por meio de equações estruturais, de forma a testar as hipóteses de investigação. Os resultados são, a seguir, apresentados.

4 RESULTADOS

O PLS permite desenvolver *pathmodels* complexos sem colocar problemas de estimação e possibilita identificar relações entre variáveis apuradas por meio de vários itens (variáveis latentes). Com o PLS, é possível construir modelos teóricos sem a existência de indicadores de ajustamento e adequação do modelo como um todo. O algoritmo PLS procura a estimação dos indicadores de cada constructo teórico. Este algoritmo produz uma estimativa dos componentes no sentido de maximizar a variância de variáveis dependentes explicadas por variáveis independentes, semelhante à forma como é feita a regressão (LEE et al., 2011).

Não obstante o PLS estimar os parâmetros dos modelos de medição e estrutural em conjunto, os resultados devem ser analisados e interpretados em três fases (HAIR et al., 2006). Na primeira fase são analisadas a fiabilidade e a validade do modelo de medição, para numa segunda fase se proceder à avaliação do modelo estrutural. Numa terceira fase deste ponto do resumo procedemos à interpretação dos resultados.

4.1 FIABILIDADE DOS ITENS E VALIDADE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE

No quadro 1, são apresentados os resultados da estimação do modelo de medidas global que permitem avaliar a fiabilidade dos itens e a validade convergente. Os resultados suportam a validade convergente dos indicadores, (itens) relativamente aos seus conceitos. Todos os indicadores, sem exceção, apresentam coeficientes factoriais (λ) altos e significativos ($t > 2,58$ com $p < 0,01$) nos conceitos que pretendem medir. Além disso, os itens associados a um mesmo conceito apresentaram significativa correlação entre eles, indicando boa fiabilidade

de interna. Assim, a convergência das medidas, isto é, a existência de forte correlação entre medidas destinadas a mensurar o mesmo conceito foi verificada (GERBING; ANDERSON, 1988; CHURCHILL, 1979; MAROCO, 2010).

A confiabilidade dos conceitos pode ter testada utilizando: o Alpha de Cronbach (AC), que avalia a fiabilidade através da consistência de cada conceito (CHURCHILL, 1979); a Fiabilidade Compósita (FC), que avalia a consistência interna de todos os indicadores das variáveis latentes (BAGOZZI, 1980); e, por último, a variância extraída (AVE) que avalia em que medida as variâncias dos itens das variáveis são

explicadas pela variável latente (FORNELL; LARCKER, 1981).

No quadro 1, podemos observar que os valores alfa de Cronbach estão acima do valor considerado aceitável ($\geq 0,70$), tornado, assim, as escalas confiáveis e as medidas utilizadas têm validade de conteúdo (CHURCHILL, 1979). A fiabilidade compósita também é superior ao valor recomendado de 0,7 (BAGOZZI, 1980; BAGOZZI; YI, 2012). A variância média extraída (AVE) é superior ao valor de referência de 0,5, o que significa que pelo menos 50% da variância é explicada pela variável latente (FORNELL; LARCKER, 1981).

Dimensões	Itens	I	AC	FC	AVE	R ²
Pares	Incomoda-me quando os meus amigos têm coisas que eu não tenho	0,6281	0,698	0,816	0,528	
	Para mim é importante usar o mesmo que os meus amigos	0,7854				
	Compro as mesmas marcas que os meus amigos	0,7294				
	Gosto de usar o mesmo que os meus amigos	0,7540				
Consciência de marca (materialismo)	O nome das marcas é importante para mim.	0,8025	0,696	0,812	0,521	0,0729
	Gosto de roupas com marcas conhecidas e populares.	0,6834				
	Ser popular é importante para mim.	0,6606				
	É importante para mim, o tipo de carro que a minha família (os meus pais) tem.	0,7333				
Relação com a marca	Esta marca reflete quem eu sou.	0,7801	0,820	0,870	0,529	0,2117
	Identifico-me com esta marca.	0,6547				
	Ao ter esta marca estou a mostrar aos outros quem eu sou.	0,8061				
	Esta marca é a minha cara.	0,7019				
	Eu me identifico realmente com as pessoas que usam esta marca.	0,7671				
	Sinto que, ao usar esta marca, é como se fizesse parte de um grupo/clube.	0,6367				
Lealdade à marca	Eu gosto muito desta marca	0,7891	0,795	0,858	0,550	0,1432
	Eu confio nesta marca	0,7133				
	Esta marca é honesta	0,8387				
	Esta marca dá-me confiança	0,6742				
	No futuro irei adquirir a mesma marca	0,6777				

Quadro1- Resultados da análise de fiabilidade e validade convergente

Fonte: elaboração própria

Depois de observada a validade convergente, é necessário confirmar a validade discriminante. A validade discriminante compara de que forma os itens utilizados para medir

um conceito diferem dos itens utilizados para medir os outros conceitos no mesmo modelo. Para avaliar a validade discriminante foi implementado o procedimento utilizado por Fornell

e Larcker (1981). O quadro 2 apresenta os coeficientes de correlação entre os conceitos. Nele pode observar-se que as correlações entre dois conceitos diferentes são, em geral, estatisticamente significativas ($p < 0,05$) e todas significativamente inferiores a 1, sinal de que há validade discriminante dos conceitos. Além disso, os valores da diagonal são maiores que os valores fora da diagonal nas linhas e colunas correspondentes o que indica validade discriminante (FORNELL; LARCKER, 1981).

ciência da marca, esta conjuntamente com os pares explicam 21% da relação com as marcas e as três variáveis em conjunto explicam 14,3% da lealdade das crianças a marcas.

Os pares, aqui tratados como um fator de socialização, influenciam positivamente a consciência da marca, o mesmo é dizer que promovem os valores materialista nas crianças (*path coeficiente* (β) = 0,270, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 4,748$). Dessa forma, podemos considerar corroborada a hipótese H1 (figura 1).

	Consciência de Marca	Pares	Lealdade	Relação com a marca
Consciência de Marca	0,722			
Pares	0,2700	0,727		
Lealdade	0,2114	-0,0344	0,742	
Relação marca	0,4222	0,2901	0,3374	0,727

Quadro 2 - Validade discriminante

Fonte: elaboração própria.

Em termos gerais, os 19 itens que medem os 4 conceitos (quadro 1) apresentam níveis aceitáveis de fiabilidade compósita ($0,7 \leq f_c \leq 1$) (BAGOZZI, 1980), de variância extraída ($0,5 \leq v_e \leq 1$) (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR et al., 2006) e de fiabilidade interna ($\alpha \geq 0,7$) (CRONBACH, 1951). Isto evidencia a consistência interna entre os múltiplos indicadores de uma variável, ressaltando que estes estão de facto a medir o mesmo conceito e a explicar os seus respetivos conceitos latentes (HAIR et al., 2006). Em síntese os itens (indicadores) foram considerados medidas adequadas e fiáveis para medir as respetivas variáveis latentes (conceitos).

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

No PLS, dado não existir uma medida que sumarie a qualidade do ajustamento do modelo, é recomendada na avaliação do modelo estrutural a utilização do R^2 , ou seja o nível de variância explicada de cada uma das variáveis endógenas, o qual deverá ser superior a 10% (FALK; MILLER, 1992). Neste estudo, observa-se que os pares explicam 7% da cons-

ciência da marca, quando já estão mais conscientes dos grupos e da importância das ações dos seus pares, escolhem e usam as marcas em função daquilo que querem mostrar e pela importância de seguir o grupo, consumindo as mesmas marcas (e.g., AAKER; FOURNIER, 1995; JI, 2002, 2008; ROSS; HARRADINE, 2004; RODHAIN, 2006).

Como explica Rodhain (2006), por meio das marcas, as crianças identificam-se com uma comunidade ou com uma cultura. As crianças associam determinados produtos e marcas a um mundo ideal do qual gostariam de fazer parte. O uso e a posse de marcas conferem à criança um sentimento de inclusão em uma comunidade e, por outro lado, podem também rejeitar uma marca, porque representa algo que ela não gosta ou não quer estar associada.

Os pares também influenciam positivamente a relação que as crianças com idade semelhante mantêm com as marcas (*path coeficiente* (β) = 0,190, $p < 0,01$, $t\text{-value} = 2,998$). Podemos considerar corroborada a hipótese H2.

Os pares exercem uma influência negativa na lealdade às marcas. Pela observação da figura 1 verificamos que o coeficiente de caminho é negativo (*path coeficiente* (β) = -0,163,

$p < 0,05$, $t\text{-value} = 2,610$). As crianças gostam de se assemelhar a seus pares em seus hábitos de consumo, pelo que a influência dos pares influencia negativamente a Lealdade às marcas. Corroboramos, assim, a hipótese de investigação H3: Os pares têm influência negativa na lealdade à marca.

Os resultados mostraram que as crianças apresentam níveis elevados de nomeação e reconhecimento das marcas. Os dados foram conseguidos através de um estímulo visual, pela apresentação de um conjunto de logótipos que serviram de base para testar a relação criada com a marca escolhida e perceber o nível de lealdade a essa mesma marca. Na maioria dos casos, as crianças identificaram facilmente as marcas, reconhecendo o respetivo logótipo, e indicaram uma categoria de produto dessa mesma marca sem nenhum problema. Dessa forma revelaram possuir *brand recall* e *brand recognition* da marca que escolheram como referência para responder ao restante questionário.

Os resultados (figura 1) mostraram que a consciência de marca, assumida como um valor materialista, influencia positivamente a relação que as crianças mantêm com a marca (*path coeficiente* (β) = 0,371, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 5,808$), corroborando a hipótese H4.

A consciência de marca não revelou capacidade para influenciar a lealdade à marca, uma vez que o coeficiente de caminho não é estatisticamente significativo, apesar de ser positivo (*path coeficiente* (β) = 0,073, $p > 0,05$, $t\text{-value} = 1,705$). Deste modo, não podemos considerar corroborada a hipótese H5.

O reconhecimento das marcas permite que as crianças comecem a perceber semelhanças e diferenças entre elas, assim como a compreender o simbolismo, significado e *status* concedido a certos tipos de produtos e nomes de marcas (e.g. ACHENREINER; JOHN, 2003; JOHN, 1999).

Os resultados (figura 1) corroboram a hipótese H6. A relação com a marca revelou ter um efeito positivo na lealdade à marca (*path coeficiente* (β) = 0,337, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 5,530$).

5 CONCLUSÃO

O segmento das crianças constitui uma aposta estratégica para as marcas, pelo peso económico que representam e pelo papel de influenciador que exercem junto à família, e, sobretudo, por seu comportamento como futuro adulto consumidor, ideia já defendida por McNeal (1992). É importante para as empresas saberem como influenciar o comportamento, e, dessa forma, merecerem a lealdade à marca.

O verdadeiro reconhecimento da marca como um atributo abstrato e independente do produto em si, segundo o estudo de Achenreiner e John (2003), aparece por volta dos 8 anos de idade e é incorporado em seu raciocínio e julgamento de consumo perto dos 12 anos. Assim, com base nos dados obtidos em uma amostra de 242 crianças alunos de 4 escolas do concelho de Leiria, estimamos um modelo dos mínimos quadrados parciais, utilizando o *software Smart PLS 2.0*, cujos resultados permitiram tirar as conclusões a seguir apresentadas.

Em relação à consciência da marca, os resultados mostraram que as crianças apresentam níveis elevados de nomeação e reconhecimento das marcas revelando consciência de marca, assumida como um valor materialista, pela valorização que a criança dá à posse e ao uso das marcas. A consciência de marca influencia positivamente a relação que as crianças mantêm com a marca, mas não evidenciou capacidade para explicar a lealdade das crianças à marca. Todavia a relação com a marca tem um efeito positivo na lealdade à marca.

Os pares, enquanto fator de socialização, revelaram ter capacidade para influenciar positivamente a consciência da marca e a relação com a marca e influenciam negativamente a lealdade à marca. Na infância, o objetivo de consumo é adaptar-se aos demais; daí que os pares podem contribuir para a mudança de marca.

Relativamente ao fator idade, encontrou-se ainda uma relação negativa com a consciência da marca e com os valores materialistas, ou seja, à medida que as crianças se tornam mais

velhas, tendem a reduzir a consciência da marca pela sua identificação afetiva com a mesma, assim como pelo desejo de uso e posse de produtos com marcas visíveis e conhecidas.

Atualmente, sabemos que o público infantil se desenvolve em um ambiente no qual os bens materiais e as suas respectivas marcas se fazem presentes e podem até mesmo possuir uma função reguladora nas interações sociais; daí ser importante perceber como é que este segmento de mercado convive dentro desse contexto e quais as estratégias de marketing infantil mais adequadas e socialmente responsáveis.

O comportamento de compra da criança consumidora tem de ser entendido pelos agentes econômicos e sociais como sendo um ato comercial e também cada vez mais social, tendo em conta as novas condutas resultantes das alterações decorridas na sociedade e na economia, como sugere Valkenburg (2000).

Em seu processo de desenvolvimento as crianças aprendem também a respeitar o ponto de vista dos outros. As crianças aprendem gradualmente o significado simbólico das marcas, por meio da observação, de interações diretas com outros ou com o produto, ou por influência dos meios de comunicação, como sublinha Dittmar (2008).

Por ser um período de descobertas, dúvidas e incertezas, existe na infância e na adolescência uma forte tendência para encarar a posse material como uma forma de estabelecer identidade própria e alcançar um certo prestígio (BELK, 1988). A criança está a definir o seu caminho e, por vezes, ela tem consciência da marca e identifica-se com ela, mas valoriza também a opinião daqueles que partilham o seu dia a dia e pertencem a seu grupo de referência, ouvindo a respeito e experimentando novas marcas, o que pode contribuir para a não existência de lealdade nesta fase da vida enquanto consumidor ou para a volatilidade da sua lealdade. As marcas têm de implementar estratégias que mereçam a confiança das crianças e promovam a sua lealdade. Para o efeito, devem insistir na presença e na captação da atenção da criança, oferecendo-lhes um acréscimo de

valor que a leve à memorização da marca e ao seu consumo.

Formar uma personalidade forte para a marca, tal como acontece nos relacionamentos entre a marca e o consumidor adulto é, segundo Aaker (1997), um aspeto fundamental. Mesmo nos estágios iniciais em que a criança não consegue desenvolver uma relação forte com a marca é importante estar presente, fazer a criança conhecer e possuir a marca, para estimular um vínculo com a mesma que se pode vir a tornar um relacionamento de longo prazo.

Os resultados deste estudo trabalho contribuem para direcionar a atuação das marcas no sentido de atuarem sobre a sua memorização de produtos, marcas e mensagens como referem alguns autores (ROSS; HARRADINE, 2004; VALKENBURG; BUIJZEN, 2005) e trabalharem as atitudes de avaliação e escolha em relação ao consumo, pois este já faz parte do quotidiano, essencialmente através de mensagens trabalhadas pelo marketing, como refere Preston (2004).

Como qualquer outro, o presente estudo apresenta algumas limitações das quais se destacam as seguintes:

- a) utilização de uma amostra de conveniência com problemas de representatividade da realidade portuguesa. Sendo assim, a generalização dos resultados deve ser feita com as devidas ressalvas e precauções. Para ultrapassar essa limitação recomenda-se a replicação do estudo a uma amostra de âmbito nacional. Também seria interessante alargar a faixa etária dos inquiridos e verificar se existem diferenças significativas entre elas;
- b) os dados utilizados no estudo tiveram origem em questionários e a colaboração do professor na obtenção dos dados pode ter influenciado as respostas. Sugere-se, por isso, a realização de uma investigação qualitativa, porque a capacidade cognitiva das crianças é muito variável e os inquéritos aplicados e tratados exclusivamente

de forma quantitativa podem perder significados, opiniões e comentários que as crianças, em sua sinceridade genuína, proferem e que não são possíveis em respostas fechadas;

- c) a alteração introduzida às escalas utilizadas neste estudo, com o recurso aos *smile faces* e a utilização de apenas quatro níveis de opção de resposta, para medir as variáveis do modelo adaptadas da literatura, pode ter influenciado os resultados. Porém, foram seguidas as recomendações dos investigadores que costumam ter como unidade de análise as crianças. Mesmo assim, recomenda-se a introdução de melhorias nas escalas de modo a registar melhor fiabilidade interna e a inclusão de outras variáveis;
- d) o facto de ser um estudo transversal também constitui uma limitação, sobretudo tendo em consideração a unidade de análise: crianças dos 8 aos 12 anos de idade. É sabido que se trata de uma idade em que a personalidade se está a afirmar e, portanto, o comportamento de consumo tende a sofrer oscilações. Por isso, recomenda-se a adoção de uma perspectiva longitudinal, pois permitiria estudar a evolução do comportamento de consumo de uma população ao longo dos anos, desde criança até à fase adulta.

CHILDREN'S CONSUMPTION: THE INFLUENCE OF PEERS ON BRAND AWARENESS, THE RELATIONSHIP WITH THE BRAND AND BRAND LOYALTY

ABSTRACT

Children today are a valuable market and represent the adult consumers of the future. Companies must be aware of their needs and desires and the acquisitions made by or influenced by children in order to establish strong business

relationships based on a relational dynamic and based on brand loyalty. For this purpose, it is important to know the influence of the peers in the children's awareness, relationship and loyalty to the brand. Thus, based on information obtained through questionnaires in a sample of 242 children aged 8 to 12 years, in Leiria, Portugal, a partial least squares model was estimated using Smart PLS 2.0 software. The results revealed that children have high levels of naming and brand recognition. Peers positively influence brand awareness and relationship with the brand. Brand awareness positively influences the relationship that children maintain with the brand and this relationship, in turn, has a positive effect on brand loyalty, with peers having a negative effect. This study contributes to the extension of the literature on the relationship of children with brands and to help brands formulate marketing strategies more appropriate to the child market.

Keywords: Infant Consumption. Pairs. Materialism. Relationship. Loyalty. Brand.

CONSUMO INFANTIL: LA INFLUENCIA DE LOS PARES EN LA CONSCIENCIA DE MARCA, EN LA RELACIÓN CON LA MARCA Y EN LA LEALTAD A LA MARCA

RESUMEN

Hoy, los niños son un mercado muy valioso y representan los consumidores adultos del futuro. Las empresas deben estar atentas a sus necesidades y deseos y a las adquisiciones realizadas o influenciadas por ellos, para establecer relaciones comerciales fuertes, basadas en una dinámica relacional y apoyada en la lealtad a las marcas. Para eso, es importante conocer la influencia de los pares en la consciencia, la relación y lealtad de los niños a la marca. Así, basada en la información obtenida a través de cuestionarios en una muestra de 242 chicos con edades entre 8 y 12 años, en Leiria, Portugal, llegamos a un modelo de mínimos cua-

drados parciais, utilizando el *software* Smart PLS 2.0. Los resultados relevaron que los niños presentan niveles elevados de nominación y reconocimiento de las marcas. Los pares influyen positivamente la consciencia de la marca y la relación con ella. La consciencia de marca influencia positivamente la relación que los niños mantienen con la marca y esa relación, por su vez, tiene un efecto positivo en la lealtad a la marca, ejerciendo los pares un efecto negativo. Este estudio contribuye para la extensión de la literatura sobre la relación de los niños con las marcas y para ayudar las marcas a formularen estrategias de marketing más adecuadas al mercado infantil.

Palabras-clave: Consumo Infantil. Pares. Materialismo. Relación. Lealtad. Marca.

REFERÊNCIAS

- AAKER, J. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, p. 347-356, 1997.
- AAKER, J.; FOUNIER, S. A brand as a character, a partner and a person: three perspectives on the question of brand personality. **Advances in a Consumer Research**, v. 22, p. 391-395, 1995.
- ACHENREINER, G.; JOHN, D. The meaning of brand names to children: A developmental investigation. **Journal of Consumer Psychology**, v. 13, n. 3, p. 205-219, 2003.
- ACUFF, D. **What kids buy and why?** the psychology of marketing to kids. New York: The Free Press, 1997.
- BAGOZZI, R. P. **Causal models in marketing**. New York, NY: Wiley, 1980.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, p. 8-34, 2012.
- BAXTER, S. Learning through experience: the impact of direct experience on children's brand awareness. **Marketing Bulletin**, v. 20, p. 1-13, 2009. Disponível em: <<http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>>. Acesso em: 4 out. 2011.
- BEAUDOIN, P.; LACHANCE, M. Determinants of adolescents' brand sensitivity to clothing. **Family and Consumer Sciences Research Journal**, v. 34, n. 4, p. 312-331, 2006.
- BELK, R.; BAHN, D.; MAYER, N. Developmental recognition of consumption symbolism. **Journal of Consumer Research**, v. 9, p. 4-17, 1982.
- BELK, R.; MAYER, N.; DRISCOLL, A. Children's recognition of consumption symbolism in children's products. **Journal of Consumer Research**, v. 10, n. 4, p. 386-397, 1984.
- BELK, R. Possessions extended self. **Journal of Consumer Research**, v. 15, p. 139-168, 1988.
- BORGERS, N.; LEEUW, E.; HOX, J. Children as respondents in survey research: cognitive development and response quality. **Bulletin de Methodologies Sociologique**, v. 66, n. 1, p. 60-75, 2000.
- CARDOSO, A.; CAIRRÃO, A.; MEIRINHOS, G. Estudo sobre a escala de sensibilidade das crianças às técnicas promocionais no contexto português. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, n. 4, p. 38-52, out./dez. 2010.
- CHAPLIN, L.; JOHN, D. The development of self-brand connections in children and adolescents. **Journal of Consumer Research**, v. 32, p. 119-129, 2005.
- CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. The chain of effects from brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 81-93, 2001.
- CHURCHILL, G. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64-73, 1979.

- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, p. 297-334, 1951.
- DITTMAR, H. **Consumer culture, identity and well-being**: the search for the 'good life' and the 'body perfect'. [S.l.]: Psychology Press, 2008.
- DOTSON, M. J.; HYATT, E. M. Major influence factors in children's consumer Socialization. **Journal of Consumer Marketing**, v. 22, n. 1, p. 35-42, 2005.
- DOTSON, M.; HYATT, E. The impact of changes in the household on the consumer socialization process. In: SOUTHERN MARKETING ASSOCIATION, 1994, New Orleans, LA. **Proceedings...** New Orleans, LA: SMA, 1994.p. 156-160.
- ESCALAS, J. E.; BETTMAN, J. R. You are what they eat: the influence of reference groups on consumers' connection to brands. **Journal of Consumer Psychology**, v. 13, n. 3, p. 339-348, 2003.
- FALK, R. F.; MILLER, N. B. **A primer for soft modeling**. [S.l.]: University of Akron Press, 1992.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 28, p. 39-50, 1981.
- FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 24, p. 343-373, 1998.
- FURNHAM, A.; GUNTER, B. **As crianças como consumidoras**: uma análise psicológica do mercado infantil. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. **Journal of Marketing research**, v. 25, p. 186-192, 1988.
- GUBER, S.; BERRY, J. **Marketing to and through kids**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- HARRIGAN, J. Children's research: where it's been, where it is going. **Advances in Consumer Research**, v. 18, p. 11-17, 1991.
- HARYANTO, J.; MOUTINHO, L.; COELHO, A. Is brand loyalty really present in the children's market? a comparative study from Indonesia, Portugal, and Brazil. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 4020-4032, 2016.
- JI, M. Children's relationships with brands: "true love" or "one-night" stand?. **Psychology & Marketing**, v. 19, n. 4, p. 369-387, 2002.
- JI, M. Child-brand relations: a conceptual framework. **Journal of Marketing Management**, v. 24, n. 5/6, p. 603-619, 2008.
- JOHN, D. Consumer socialization of children: a retrospective look at twenty-five years of research. **Journal of Consumer Research**, v. 26, n. 3, p. 183-213, 1999.
- KELLER, K. Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 4, p. 595-560, 2003.
- KURNIAWAN, S. **Anak sebagai future market**: peran autobiographical memory dalam membentuk brand loyalty. Salatiga: Satya Wacana Christian University, 2011.
- LEE, L. et al. On the use of partial least squares path modeling in accounting research. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 12, p. 305-328, 2011.

- LI, Charlene; BERNOFF, Josh. **Marketing in the Groundswell**. Harvard: Harvard Business Press, 2009.
- MACKLIN, M. Preschoolers' learning of brand names from visual cues. **Journal of Consumer Research**, v. 23, p. 251-261, 1996.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. São Paulo: Artmed Editores, 2006.
- MAROCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações**. Lisboa: Report Number, 2010.
- MAYER, N.; BELK, R. Acquisition of consumption stereotypes by children. **Journal of Consumer Affairs**, v. 16, p. 307-321, 1982.
- McNEAL, J. **Kids as customers: a handbook of marketing to children**. New York: Lexington Books, 1992.
- McNEAL, J.; YEH, C. Born to shop. **American Demographic**, v. 15, n. 6, p. 34-39, 1993.
- MOORE, E.; WILKIE, W.; LUTZ, R. Passing the torch: intergenerational influences as a source of brand equity. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 2, p. 17-37, 2002.
- MOSCHIS, G. Teenager response retailing stimuli. **Journal of Retailing**, v. 54, n. 4, p. 80-94, 1978.
- MOSCHIS, G.; BELLO, D. Decision-making patterns among international vacationers: a CrossCultural Perspective. **Psychology & Marketing**, v. 4, n. 1, p. 75-89, 1987.
- MOSCHIS, G.; CHURCHILL, G. Consumer socialization: a theoretical and empirical analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 15, p. 599-609, 1978.
- NICHOLLS, A.; CULLEN, P. The child-parent purchase relationship: 'Pester power', human rights, and retail ethics. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 11, p. 75-86, 2003.
- PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **The Journal of applied psychology**, v. 88, p. 879-903, 2003.
- PRESTON, C. Children's advertising: the ethics of economic socialization. **International Journal of Consumer Studies**, v. 28, p. 364-370, 2004.
- RODHAIN, A. Brands and the identification process of children. **Advances in Consumer Research**, v. 33, p. 549-555, 2006.
- ROSS, J.; HARRADINE, R. I'm not wearing that! Branding and young children. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 8, n. 1, p. 11-26, 2004.
- SCOTT, W. Empirical assessment of values and ideologies. **American Sociological Review**, v. 24, p. 299-310, 1959.
- VALKENBURG, P. Media and youth consumerism. **Journal of Adolescent Health**, v. 27, n. 2, p. 52-56, 2000.
- VALKENBURG, P.; BUIJZEN, M. Identifying determinants of young children's brand awareness: Television, parents, and peers. **Journal of Applied Developmental Psychology**, v. 26, p. 456-468, 2005.
- WIMALASIRI, J. A cross-national study on children's purchasing behaviour and parental response. **Journal of Consumer Marketing**, v. 21, n. 4, p. 274-284, 2004.
- YUSUF, E. Z. **Sikap anak indonesia terhadap merek**. Jakarta: Penerbit PPM, Seri Manajemen Pemasaran, 2007.

doi:10.12662/2359-618xregea.v7i2.p107-119.2018

ARTIGOS

REFLEXÕES SOBRE OS ASPECTOS SIMBÓLICOS DAS MARCAS SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL

RESUMO

Este ensaio teórico buscou incitar uma discussão sobre a importância da marca como ativo intangível no processo de legitimação e diferencial competitivo organizacional, respaldando-se nas orientações e nos pressupostos da teoria institucional. A perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente organizacional formado, exclusivamente, por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais como valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. Neste sentido, a marca configura-se como um importante ativo estratégico, meio sustentável de diferenciação e legitimação para a empresa, capaz de carregar valores simbólicos e agregar um maior valor aos bens disponibilizados no mercado.

Palavras-chave: Marca. Teoria Institucional. Isomorfismo. Ativos Intangíveis.

Natalia Contesini dos Santos
netycontesini@hotmail.com
Doutoranda em Administração pelo IAG PUC-Rio. Mestre em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Atuou como pesquisadora bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ).

Tamirez Dornelles Pires
Grammatikopoulos
tami_dornelles@hotmail.com
Mestranda em Administração pela UFRRJ. Discente no programa de Mestrado Acadêmico em Administração pela UFRRJ.

Camila Arantes de Paula Medina
camila.turismo15@gmail.com
Mestranda em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UFRRJ.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado globalizado impõe um mesmo conjunto de exigências e condições ambientais às empresas, em um cenário incerto, restrito e altamente controlador. Estas pressões externas fazem que as organizações assumam formas e práticas previsíveis, controladas e/ou conservadoras, buscando regras padronizadas e modelos de sucesso em uma tentativa de minimizar incertezas e variabilidades nos processos e de atender exigências do mercado. Ao longo do tempo, essas organizações tendem a se assemelhar umas às outras, incorrendo em um processo de homogeneização, tendo em vista o condicionamento das mesmas particularidades dos ambientes em que se inserem e, conseqüentemente, pelas demais instituições inseridas nesse ambiente (GREENWOOD et al., 2011).

Diante deste processo de homogeneização organizacional, o gerenciamento de recursos torna-se ainda mais estratégico para organizações, uma vez que representam potenciais ferramentas para a criação de legitimidade e diferenciais competitivos. Contudo, nem todos os recursos podem garantir uma vantagem competitiva sustentável, visto que alguns podem ser imitados ou facilmente

substituídos ou comercializáveis. Uma vez que os aspectos técnicos de uma organização podem ser igualados ou, rapidamente, superados pelos concorrentes, deve ser dado um foco organizacional maior para o gerenciamento de aspectos simbólicos, como itens difíceis de serem imitados.

Nesse sentido, a marca configura-se como um importante ativo estratégico, capaz de trabalhar com valores simbólicos e agregar um maior valor aos produtos e serviços disponibilizados no mercado. Mais do que um meio de identificação de produtos e serviços, a marca caracteriza-se como um importante ativo intangível para a empresa, sendo, consequentemente, uma forma exclusiva de diferenciação da empresa em meio a sua concorrência. Além disso, a gestão correta da marca pode ser fonte de vantagens competitivas, como também, facilitar o processo de legitimação organizacional.

Desse modo, este ensaio teórico busca discutir sobre a importância da marca como ativo intangível no processo de legitimação e diferencial competitivo organizacional. Tal discussão será conduzida sob as orientações e os pressupostos da teoria institucional, como uma perspectiva que defende o ambiente organizacional composto por um sistema de elementos técnicos, valores e crenças socioculturais que deve ser atendido pelas organizações que buscam legitimidade e aceitação (GREENWOOD et al., 2011).

A atenção da abordagem institucional à análise de elementos de redes relacionais, aspectos simbólicos e de sistemas culturais, que formam e sustentam a estrutura e ação das organizações, possibilita a reconceitualização do ambiente organizacional, permitindo novas discussões e preocupações para os estudos organizacionais. Como abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais – valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais – (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999), a teoria institucional permite que as empresas vislumbrem um modo de se

diferenciarem no mercado isomórfico ao darem ênfase a seus valores simbólicos.

Para atingir tal objetivo, este estudo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Na segunda seção, são realizadas considerações sobre a abordagem institucional nos estudos organizacionais e sobre as marcas. Em seguida, são apresentadas as reflexões sobre a influência da marca no processo de legitimação e diferencial competitivo organizacional, balizadas sob a ótica da teoria institucional. Por fim, a quinta seção compreende as considerações finais deste exercício reflexivo.

2 TEORIA INSTITUCIONAL

A partir da década de 1950, os estudos organizacionais começam a direcionar-se a favor de perspectivas de administração baseadas em sistemas abertos, que conceituavam as organizações como estruturas sujeitas às pressões do ambiente no qual se inserem (ASSIS et al., 2010). Contudo, ao longo da evolução desses estudos, o que se entendia por ambiente sofreu profundas e importantes mudanças. Enquanto as teorias contingenciais e ecológicas focavam nos elementos técnicos e financeiros do ambiente de funcionamento organizacional, a teoria institucional propunha que as características organizacionais fossem condicionadas pelos fatores sociais e culturais desse ambiente (DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002).

A proposta dos institucionalistas é a necessidade de se considerar o ambiente organizacional como aquele formado não somente por variáveis técnicas, mas também por variáveis intangíveis, parte de um sistema de crenças e de normas socioculturais (DUARTE; TAVARES, 2012). O foco reside, de um lado, na relação de influência mútua entre organizações e ambientes organizacionais, e do outro, nas estruturas normativas e culturais mais amplas. Assim, as organizações devem ser vistas como algo além de sistemas de produção; sendo também importantes sistemas culturais e sociais (SCOTT, 2004).

A teoria institucional admite que o am-

biente organizacional seja composto por elementos técnicos e simbólicos e exige que as organizações considerem, além dos recursos materiais, tecnológicos e capitais, necessários para seu processo produtivo, os valores gerados a partir de elementos culturais – como marcas, valores, símbolos, mitos e sistema de crenças – e a adequação e a aceitação das normas e exigências sociais (ASSIS et al., 2010). Assim, o ambiente institucional é constituído por um sistema de elementos técnicos, valores e crenças socioculturais, responsável por ditar parâmetros de concepção da realidade para as organizações (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009).

A organização, como instituição, abrange regras informais que se seguem a partir de processos de socialização e expectativas socialmente desejáveis, conferindo valores, deveres e responsabilidades que definem o que é certo e o que é errado (CARVALHO et al., 2016). Para os adeptos da abordagem institucional, uma vez que este ambiente reflete o que a sociedade acredita ser a maneira correta de a empresa se organizar e se comportar, as organizações que atendem e, principalmente, institucionalizam esses ditames técnicos e socioculturais incrementam sua legitimidade e seus propósitos de sobrevivência. Desse modo, a sobrevivência das organizações não é garantida unicamente pelo mercado, pelos ditames tecnológicos ou pela máquina pública, mas também pelo conjunto de orientações técnicas e simbólicas do ambiente que foi institucionalizado em suas estruturas organizacionais (GREENWOOD et al., 2011; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Contudo, a partir do momento em que passam a enfrentar o mesmo conjunto de pressões ambientais, as empresas tendem a adotar estruturas, comportamentos e atividades similares e a assumir formas e práticas organizacionais previsíveis, controladas e/ou conservadoras. O conjunto de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, na qualidade de elementos socialmente estáveis, impõem limitações às alternativas de ações ou estabelecem roteiros adequados es-

pecíficos de interação social (PRATES, 2000). A tendência é que, em longo prazo, essas empresas assumam determinadas estruturas e processos como regras e construam, em torno de si, ambientes que negligenciem a necessidade de mudança ou até a sua possibilidade. Assim, o processo de diversificação dentro do campo é minimizado, ocasionando o fenômeno de isomorfismo institucional, por meio de mecanismos coercitivos, miméticos e normativos (DiMAGGIO; POWELL, 2005; GREENWOOD et al., 2011).

No primeiro caso, segundo DiMaggio e Powell (2005), uma organização mais forte exerce pressões formais e informais sobre outra que lhe seja dependente. Assim, o isomorfismo coercitivo decorre do problema da legitimidade, provenientes das pressões do ambiente sobre a organização e da influência política. Esse mecanismo está relacionado aos rituais de conformidade, às leis e aos regulamentos que, de alguma maneira, permitem a padronização dos comportamentos ou descrevem comportamentos esperados. Embora as pressões coercitivas sejam frequentemente associadas a requisitos governamentais e regulatórios, essa força também pode ser decretada em organizações de qualquer outra natureza que tenha a autoridade de aplicar sanções a uma organização, se não agir de acordo com as suas solicitações (WASHINGTON; PATTERSON, 2011).

O ato de tomar outras organizações como modelos, seja pela liderança, legitimação, seja pelo sucesso no mercado, e copiar suas práticas levaria ao isomorfismo mimético. Esse mecanismo está ligado às organizações que se espelham ou imitam outras empresas com o propósito de minimizar temores tecnológicos, atenuar conflitividades entre seus objetivos, driblar a falta de recursos ou atender exigências institucionais (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Por fim, o isomorfismo normativo está associado a formas comuns de interpretação e de ação em face dos problemas organizacionais (GREENWOOD et al., 2011). Esse mecanismo, por ser fruto da profissionalização e do incentivo à produção de conhecimento padro-

nizado, contribui para a uniformização de pensamentos, práticas e comportamentos, sejam estes profissionais ou organizacionais, assim como para o apreço pelo mesmo universo de procedimentos, estruturas e políticas.

3 MARCAS

Desde a Antiguidade, já existiam diversas maneiras de promoção de mercadorias e serviços. Segundo Pinho (1996, p. 11), “sinetes, selos, siglas e símbolos eram [...] utilizadas como um sinal distintivo e de identificação para assinalar animais, armas e utensílios.” Essas ‘marcas’ comunicavam a procedência do produto, atestando seu prestígio e sua excelência, sendo maneiras para os indivíduos analfabetos identificarem os comerciantes e suas mercadorias.

Para Aaker (2015), marca é um nome e/ou símbolo distintivo destinado a identificar e distinguir os bens ou serviços de um vendedor de outros idênticos, semelhantes ou afins, de origem diversa. Contudo, Kapferer (2012) explica que essa função única de identificação e diferenciação foi ampliada quando a teoria dominante de marketing sofreu influência de aspectos da psicologia cognitiva. Nesse momento, enquanto buscava conhecer melhor as formas de influenciar o comportamento dos consumidores, o marketing descobriu o potencial das marcas como forma única de apelo ao consumo, indo muito além das funções clássicas de distinção da concorrência e identificação do produtor. Dessa forma, ampliou-se o conceito de marca com o intuito de incluir sua capacidade de carregar características intangíveis, como valores, sentimentos, ideias ou afetos (KAPFERER, 2012), que sobrepõem, até mesmo, à prestação funcional ou à qualidade do produto ou serviço (AAKER, 2015).

A capacidade simbólica das marcas é, similarmente, reconhecida por Keller (2016), quando conceitua marca como o conjunto de elementos funcionais, simbólicos e experienciais que representam uma empresa. Por trás de uma marca, escondem-se os elementos físicos do produto, a satisfação pessoal no uso do bem

ou serviço, suas vantagens intrínsecas e extrínsecas, além da imagem organizacional, do nome, da visão, da cultura, dos posicionamentos, da identidade visual, entre outros. Logo, uma marca é responsável por fazer a ligação física e simbólica entre a empresa e o consumidor, carregando, assim, todas as lembranças, experiências, posicionamentos e percepções vividas pelos consumidores. Desse modo, as marcas aparecem não como elementos agregados aos produtos e serviços de uma organização, mas como entidades cognitivas complexas, criadas pelos consumidores a partir da totalidade de suas experiências de uso dos bens em si, de suas percepções culturais e sociais, ou de questões de personalidade e identidade que lhes são proporcionadas (KELLER, 2016).

Aaker (2015) aponta que, ao redor de uma marca, existe um conjunto de ativos capazes de acrescentar (ou retirar) valor a uma empresa ou a seus clientes. O autor defende que a notoriedade, a fidelidade, a qualidade percebida e as associações feitas à marca ajudam a alterar percepções e experiências do consumidor a respeito de um determinado produto ou serviço, estando esses fatores fortemente relacionados à criação de marcas organizacionais fortes e à determinação de vantagens organizacionais. Entende-se como notoriedade a força da presença da marca na mente do consumidor, enquanto a fidelidade mede a ligação do consumidor com a marca, refletindo a probabilidade de esta ser trocada por outra diante de variáveis de mercado. A qualidade percebida pode ser definida como a percepção que o consumidor tem da qualidade global ou da superioridade de um produto ou serviço em relação à concorrência. Por fim, as associações que os consumidores fazem a partir do uso da marca estão intimamente relacionadas com a imagem e a significação que a organização pretende que a marca tenha na mente dos consumidores.

Geralmente, existe a correlação direta e intuitiva entre marca e identidade visual. A identidade visual é o símbolo gráfico de uma empresa, sendo, muitas vezes, o primeiro contato que os indivíduos têm com ela (CIMATTI,

2007). Essa pode ser desde um simples ícone, um *lay-out* específico, uma tipografia ou as cores características da marca. Assim, quando a empresa é legitimada no mercado em que atua, a marca será facilmente reconhecida pelos consumidores graças à sólida institucionalização de sua identidade visual.

Uma vertente da literatura de marketing propõe uma visão institucional da dinâmica do mercado. Scaraboto e Fisher (2013), por exemplo, estudam como consumidoras e blogueiras norte-americanas *plus-size*¹ utilizam o discurso institucionalizado pelo mercado da moda dominante para reivindicar o fornecimento de mais opções de roupas da moda em tamanho *plus-size*. Similarmente, Dolbec e Fischer (2015) investigam o papel que os consumidores podem desempenhar na legitimação de uma dada prática de consumo. Nessa vertente, os consumidores são vistos como agentes interpretativos, não passivos, que buscam criar, manter ou interromper categorias cognitivas ou práticas e representações institucionalizadas pelo mercado, por meio, principalmente, da publicidade massiva. Contudo, Stuart (2018) defende que a abordagem da lógica institucional ainda não foi exaustivamente utilizada como lente para a investigação da marca.

4 REFLEXÕES SOBRE MARCAS E TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional defende o ambiente organizacional composto por um sistema de elementos técnicos, valores e crenças socioculturais que deve ser atendido pelas organizações que buscam legitimidade e aceitação. Assim, o ambiente institucional projetado, nas organizações, a necessidade de se definirem estratégias de ação, exercendo pressões que as influenciam a fim de garantir a sobrevivência e a legitimidade.

Suddaby (2010) observa que, uma vez legitimadas, as organizações adquirem vida própria, independente de quaisquer de seus membros, tendo o seu valor não mais atrelado unicamente à sua eficiência e à demanda de seus produtos ou serviços, mas a si mesmo.

Esse fenômeno pode ser ilustrado pelo trecho abaixo, que demonstra a legitimidade da Porsche, uma das principais marcas de automóveis esportivos do mundo. O sólido e representativo simbolismo da marca, representando valores de sofisticação, estilo e engenharia de precisão, permite e sustenta, por si só, a extensão dos negócios da empresa para segmentos que não o automobilístico. Logo, a notoriedade da marca, sua qualidade percebida e as associações a elas feitas são capazes de comunicar a credibilidade que a empresa possui junto ao mercado.

[...] as características de sofisticação, estilo e engenharia de precisão dos carros Porsche podem ser plausivelmente transportadas para relógios Porsche, óculos de sol Porsche, e até mesmo para roupas, máquinas fotográficas e malas Porsche. Qualquer extensão do nome Porsche que mantenha os atributos essenciais de estilo, sofisticação e alta qualidade são apropriados e merecem credibilidade, além de tudo podem servir para desenvolver a marca e não prejudicá-la (MURPHY, 1990, p.112 apud PINHO, 1996, p. 25).

Ilustrando a abordagem institucional, é possível afirmar que os aspectos técnicos da Porsche podem ser facilmente copiados por seus concorrentes do segmento automobilístico, incorrendo no fenômeno de isomorfismo mimético. Contudo, o poder de sua marca permite à organização manter uma vantagem competitiva no segmento no qual atua ou pretende atuar.

Similarmente, tem-se o processo de extensão da marca Dona Benta, líder no mercado brasileiro em vendas nas categorias de farinha de trigo e misturas para bolos. Criada em 1979, a marca Dona Benta sempre esteve fortemente atrelada à cultura popular brasileira, graças à associação que fazia a personagem de Monteiro Lobato com o mesmo nome. Além disso, o investimento em programas de culinária e cursos de gastronomia ajudou a fortalecer a identificação da marca com as donas de casa brasileiras.

Por exemplo, o caso de extensão da marca Dona Benta, que produzia primeiramente apenas farinha de trigo, uma categoria de produtos considerada *commodity*, por possuir baixo valor agregado e muitos concorrentes. A extensão de marca a levou a lançar produtos como massas prontas para bolo, massas para bolinhos de chuva e fermento em pó, categorias que permitem margens de lucros mais atraentes, todos estes produtos carregando a marca Dona Benta, já consolidada e conhecida como farinha de trigo de alta qualidade (RIBEIRO, 2006, p. 107).

Cumpra ressaltar que o baixo valor agregado do produto, o número significativo de concorrentes e, conseqüentemente, de possíveis bens substitutos no mercado tornam difícil o processo de fidelização do consumidor junto à marca Dona Benta. É possível concluir, ainda, que o processo de isomorfismo institucional não traria resultados significativos para essa organização e seus concorrentes, uma vez que a produção dos bens de um fabricante para o outro não possui diferenças expressivas. Todavia, a capacidade de carregar características intangíveis, como valores associados à tradicionalidade e à alta qualidade, permite que a marca Dona Benta incremente os negócios da empresa, constituindo-se como ponto de diferenciação e vantagem competitiva em um segmento de *commodities*.

A teoria institucional defende que as incertezas do mercado se tornam incentivo à imitação, observando a tendência da adoção de ferramentas ou modelos válidos e aceitos externamente. Tal constatação pode ser ilustrada pela passagem, abaixo, que descreve a preferência dos gerentes de Centros de Processamento de Dados (CPD's) por produtos IBM, unicamente pelos aspectos simbólicos desta empresa.

Há algumas décadas, por exemplo, os gerentes dos CPDs adquiriam preferencialmente os sistemas da IBM, pagando mais caro a fim de benefi-

ciar-se da forte imagem de marca, sinônimo de qualidade e de tecnologia avançada. [...] Independentemente do fato de esses sistemas serem realmente superiores aos demais do ponto de vista técnico, a institucionalização da marca da IBM, como sinônimo de qualidade superior e a atitude conservadora dos gerentes dos CPDs para defender suas posições foi um fator importante nas vendas e na expansão da empresa (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 404).

Holt (2002) defende que, ao adquirir uma marca, o consumidor não compra apenas o bem em si, mas todo um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis que contribuem para diferenciar o produto ou o serviço daqueles que lhe são similares, ou seja, a notoriedade da marca IBM, sua qualidade percebida e as associações a elementos como qualidade e tecnologia avançada são capazes de comunicar, ainda que incorretamente, uma superioridade técnica em relação aos concorrentes. Nesse sentido, as construções simbólicas associadas a essa marca sobressaem, até mesmo, a prestação funcional de seus processadores.

Para Chandra, Griffith e Ryans Junior (2002), o advento da internet contribuiu para revolucionar os processos de comunicação, diminuindo as barreiras globais, de tal forma que aumenta a visão global ou multinacional das organizações, estabelecendo-as como padrões a serem seguidos. Existe, então, a tendência de que as empresas maiores sirvam de modelo para as menores, aumentando as chances do isomorfismo mimético, corroborando Callado, Callado e Almeida (2011, p. 208) ao afirmarem que esse tipo de isomorfismo “se refere à adoção de padrões em resposta à incerteza.” Paralelamente, em face de um cenário incerto, restrito e altamente controlador, as organizações irrompem-se ao mimetismo, ao buscarem reproduzir elementos de organizações já consolidadas no ambiente. Logo, a condição ambiental mercadológica das organizações é classificada como mimética, pelo fato de as organizações decidi-

rem, sob essas condições de incerteza, que o caminho mais seguro é, justamente, copiar o que foi feito por organizações mais bem-sucedidas.

Essa prática aparece em campanhas de publicidade e outras ações de marketing, de muitos produtos, com o objetivo de facilitar o processo de aceitação e legitimação da empresa. Portanto, fazendo o uso, principalmente, da identidade visual de empresas líderes de mercado. Percebe-se, então, que o intuito não é a apropriação dos elementos técnicos dessas empresas, mas os aspectos simbólicos que, subjetivamente, estão atrelados à legitimação e à solidez que essas empresas possuem nos segmentos em que atuam.

Fabricantes de amidos de milho, de diferentes marcas, buscam manter suas identidades visuais semelhantes à ‘caixinha amarela’ da marca líder Maizena, da Unilever (Fig.1), assim como o concorrente Melken faz com a ‘caixinha vermelha’ de chocolate em pó da líder de mercado alimentício Nestlé (Fig.2). A fabricante Ice Cola usa as cores e *lay-out* da marca líder mundial Coca-Cola (Fig.3), da mesma forma que a marca Ritter faz com a embalagem e as cores utilizadas pela Queensberry, líder no mercado de geleias *premium* (Fig.4). Outro caso semelhante se dá com a identidade visual do leite condensado Moça, da Nestlé (Fig.5), o sabonete Protex, da Colgate-Palmolive (Fig.6), o cereal de flocos de milho Sucrilhos, da Kellogg’s (Fig.7), e os produtos de limpeza multiuso Veja, da Reckitt Benckiser (Fig.8).



Figura 1- Amido de milho Maizena, da Unilever (à esquerda, abaixo)
Fonte: (DICAS PARA O CABELO, 2012).



Figura 2 - Chocolate em pó solúvel, da Nestlé (à esquerda)
Fonte: (BARREIRINHAS, 2015).



Figura 3 - Refrigerante de cola, da Coca-Cola (à esquerda e ao centro)
Fonte: (VALOR ECONÔMICO, 2012).



Figura 4 - Geleia Queensberry (à direita)
Fonte: (PORTUGAL, 2014).



Figura 5 - Leite condensado Moça, da Nestlé (à esquerda)
Fonte: (ZORZETTO, 2012).



Figura 6 - Sabonete Protex, da Colgate-Palmolive (à direita)

Fonte: (SABONETE..., 2012).



Figura 7 - Cereal de flocos de milho Sucrilhos, da Kellogg's (à direita)

Fonte: (LOWIS DESING, 2012).



Figura 8 - Produto de limpeza multiuso Veja, da Reckitt Benckiser (ao centro)

Fonte: (BIG MUNDO INFANTIL, 2013).

Para sobreviver, as organizações devem convencer seu público de que são entidades legitimadas e merecedoras de suporte (MEYER; ROWAN, 1991). Essa preocupação em demonstrar a legitimidade das organizações incentiva a condução de muitas pesquisas com o intuito de classificar as empresas, baseando-se na sua reputação e no valor de suas marcas. A veracidade é tanta que, em 2016, as marcas esportivas Nike e Adidas valiam, respectivamente, US\$ 27 bilhões e US\$ 7 bilhões (FOR-

BES BRASIL, 2016). Não obstante, essas são marcas cujas identidades visuais são muito plagiadas em itens esportivos (Figura 9-14). Segundo Reich (2002), as organizações que possuem as marcas mais valiosas usufruem de um maior grau de confiança, o que representa liderança, respeito e legitimidade em seus campos de negócio.



Figura 9 - Identidade visual Adidas.

Fonte: (ADIDAS, 2017).



Figura 10 - Uso plagiado da identidade visual Adidas em bolsa esportiva.

Fonte: (MELLO, 2011).



Figura 11 - Uso plagiado da identidade visual Adidas em vestuário.

Fonte: (MELLO, 2011).



Figura 12 - Identidade visual Nike.
Fonte: (NIKE, 2017).



Figura 13 - Uso plagiado da identidade visual Nike em vestuário.
Fonte: (MELLO, 2011).



Figura 14 - Uso plagiado da identidade visual Nike em chinelo. Fonte: (MELLO, 2011).

Mesmo tendo aspectos simbólicos, como marca e identidade visual, citados por seus concorrentes na busca de aceitação e legitimidade, essas empresas permanecem como líderes de mercado, sustentadas pela legitimidade outrora conquistada. Reforçam-se, assim, as contribuições da teoria institucional sobre a necessidade de considerar os aspectos técnicos e simbólicos, propondo a percepção, o tratamento e a interiorização de elementos de cunho cultural, político, cognitivo e simbólico, como valores simbólico-normativos.

Deste modo, é possível considerar os ativos intangíveis como elementos que atendem às questões de perenidade e competitividade. Sendo, assim, marcas, inovação, sustentabilidade, governança, capital intelectual e conheci-

mento corporativo são exemplos de diferenciais competitivos (ALCADE, 2009). Nesse sentido, Yang e Su (2014) defendem a confluência entre legitimidade e ativos intangíveis, como um importante ponto para o desenvolvimento e a aplicação da teoria institucional no campo do marketing empresarial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio buscou fomentar uma discussão sobre a importância da marca como ativo intangível no processo de legitimação e diferencial competitivo organizacional, respaldando-se nas orientações e nos pressupostos da teoria institucional. Pôde-se perceber que a competição entre os mercados exige que as organizações gerenciem, de forma eficaz, seus recursos. Contudo, nem todos os recursos podem garantir uma vantagem competitiva sustentável, visto que alguns podem ser imitados, facilmente substituídos ou comercializáveis.

Além disso, a perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente organizacional formado, exclusivamente, por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais como valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. Nesse sentido, a marca configura-se como um importante ativo estratégico, meio sustentável de diferenciação e legitimação para a empresa, capaz de carregar valores simbólicos e agregar um maior valor aos bens disponibilizados no mercado.

Nos casos analisados neste ensaio, a legitimidade que as empresas possuem junto ao mercado advém, claramente, dos aspectos simbólicos de seus ativos intangíveis, algo que vai além de seus processos, aspectos técnicos e estruturas organizacionais. Essa legitimidade pode ser comprovada quando, por exemplo, veem suas ações de marketing imitadas. Se nos baseássemos em teorias ambientais que desprezam a existência de variáveis simbólicas nos ambientes organizacionais, dificilmente encontraríamos justificativas plausíveis para o sucesso e a legitimação dessas organizações imitadas

em seus mercados de atuação.

Pelo lado das imitadoras, as explicações para a adoção dessas práticas de isomorfismo mimético recaem sob a crença de que, ao menos temporariamente, serão visualizadas no mercado. Entretanto, esses esclarecimentos não dão um bom relato de como a prática se espalha com o tempo, visto que ela é não sustentável em médio e longo prazo, além de ser incapaz de criar diferencial competitivo permanente junto ao cliente. Ao contrário, essas práticas de isomorfismo contribuem para consolidar ainda mais a legitimidade das organizações imitadas.

Vale ressaltar que este estudo optou por analisar o poder das marcas sob a ótica da teoria institucional. Todavia, outras teorias da Administração, assim como outras temáticas que não marcas, poderiam ter sido utilizadas aqui. Similarmente, trabalhos futuros podem avaliar a influência que o conjunto de aspectos técnicos e estruturas organizacionais possui no processo de legitimação organizacional, de modo a verificar, empiricamente, quais as vantagens da combinação desse aos aspectos simbólicos do ambiente institucional. Por fim, destaca-se que, por se tratar de um ensaio teórico, as percepções e as reflexões críticas dos autores representam possíveis limitações a este estudo.

CONSIDERATIONS ON THE SYMBOLIC ASPECTS OF BRANDS FROM THE STANDPOINT OF THE INSTITUTIONAL THEORY

ABSTRACT

This theoretical essay sought to stimulate a discussion about the importance of the brand as an intangible resource in the legitimacy process and organizational competitive differential, from the guidelines and assumptions of institutional theory. The institutional perspective leaves behind the conception of an organizational environment formed exclusively by human, material and economic resources to highlight the presence of cultural elements such as values, symbols, myths, belief systems and professional programs. In

this sense, the brand is an important strategic resource, sustainable source of differentiation and legitimacy for the organization, carrying symbolic values and adding a greater value to the organizational products.

Keywords: Brand. Institutional Theory. Isomorphism. Intangible Resources.

REFLEXIONES SOBRE LOS ASPECTOS SIMBÓLICOS DE LAS MARCAS BAJO LA ÓPTICA DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL

RESUMEN

Este ensayo teórico buscó incitar una discusión sobre la importancia de la marca como activo intangible en el proceso de legitimación y diferencial competitivo organizacional, apoyándose en las orientaciones y en los presupuestos de la teoría institucional. La perspectiva institucional abandona la concepción de un ambiente organizacional formado, exclusivamente, por recursos humanos, materiales y económicos para destacar la presencia de elementos culturales como valores, símbolos, mitos, sistemas de creencias y programas profesionales. Así, la marca caracterizase como un importante activo estratégico, medio sustentable de diferenciación y legitimación para la empresa, capaz de cargar valores simbólicos y agregar un mayor valor a los recursos disponibles en el mercado.

Palabras-clave: Marca. Teoría Institucional. Isomorfismo. Activos Intangibles.

¹ *Plus-size* é o termo utilizado para se referir a pessoas que usam roupas no tamanho 12-24, no padrão da indústria da moda norte-americana

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.

- ADIDAS. **Site oficial**. Disponível em: <<http://www.adidas.com.br/>>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- ALCADE, T. Tornar visível o invisível. **Revista Consumidor Moderno**, São Paulo, p. 68-74, ago. 2009
- ASSIS, L. B. et al. O isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, Minas Gerais, v. 3, p. 95-107, 2010.
- BARREIRINHAS, Ana Claudia. **Chocolate em pó**. 2015. Disponível em: <<http://eufaco-cozinhaselactose.blogspot.com.br/2015/11/chocolate-em-po-vai-uma-dica-valiosa.html>>. Acesso: 17 jun. 2017.
- BIG MUNDO INFANTIL. [**Produto de limpeza multiuso Veja**]. 2013. Disponível em: <www.bigmundoinfantil.com/>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ALMEIDA, M. J. Isomorfismo e práticas de gestão de custos: um estudo empírico entre empresas do porto digital a partir da teoria institucional. In: ANPCONT – ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 2011, Vitória. **Anais...** Vitória: ANPCONT, 2011.
- CARVALHO, A. P. et al. O papel e as contribuições da teoria institucional para a teoria da inovação. **Espacios**, Caracas, Venezuela, v. 37, n. 30, 2016.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional**. Recife: UFPE, 2003.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.
- CHANDRA, A.; GRIFFITH, D. A.; RYANS JUNIOR, J. K. Advertising standardization in India: US multinational experience. **Internacional Journal of Advertising**, v. 21, p. 47-66, 2002.
- CIMATTI, M. C. B. O poder da marca: uma análise sobre o espaço simbólico das marcas no contexto sócio-cultural contemporâneo. **Revista Comunicare**, v. 7, n. 1, p. 135-144, 2007.
- DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional theory and institutional change. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 45-57, 2002.
- DICAS PARA O CABELO. **Hidratação com amido de milho**. 2012. Disponível em: <<http://www.dicasparaocabelo.com.br/2012/10/rese- nha-hidratacao-com-amido-de-milho-e.html>>. Acesso: 17 jun. 2017.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- DOLBEC, P. Y.; FISCHER, E. Refashioning a field? Connected consumers and institutional dynamics in markets. **Journal of Consumer Research**, v. 41, n. 6, p. 1447-1468, 2015.
- DUARTE, D. V.; TAVARES, B. Institucionalismo e determinações governamentais. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, 2012, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ENAPG/ANPAD, 2012. p. 1-16.
- FORBES BRASIL. **50 marcas mais valiosas do mundo**. 2016. Disponível em: <www.forbes.com.br/listas/2016/05/50-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em2016>. Acesso em: 22 jun. 2017.
- GREENWOOD, R. et al. Institutional complexity and organizational responses. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

- GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Institucionalização da teoria institucional nos contextos dos estudos organizacionais no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009. p. 1-16.
- HOLT, D. B. Why do brands cause trouble? a dialectical theory of consumer culture and branding. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 1, p. 70-90, 2002.
- KAPFERER, J. N. **The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking**. Londres: KoganPage, 2012.
- KELLER, K. L. Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities. **Academy of Marketing Science**, v. 6, p. 1-16, 2016.
- LOWIS DESING. **[Cereal de flocos de milho Sucrilhos]**. 2012. Disponível em: <www.lowis-design.com.br/>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- MELLO, F. B. **Um tênis Like, uma camisa Adidos, um celular Nokla: é o ataque dos clones**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/marketing/um-tenis-like-uma-camisa-adidos-um-celular-nokla-e-o-ataque-dos-clones>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (Orgs.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- NIKE. **Site oficial**. Disponível em: <http://www.nike.com.br/>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- PINHO, J. B. **O poder das marcas**. 3. ed. São Paulo: Summus Editora, 1996.
- PORTUGAL, Mirela. **Acusada de plágio, marca terá de retirar geleia do mercado**. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/acusada-de-plagio-marca-tera-de-retirar-geleia-do-mercado>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu Editora, 2000.
- REICH, R. B. **O futuro do sucesso: o equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida**. São Paulo: Manole, 2002.
- RIBEIRO, M. Explorando os limites da extensão de marcas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 3, p. 90-111, 2006.
- SABONETE terá que mudar embalagem para não ser confundido com concorrente. 2012. Disponível em: <http://outroladodamoeda.com.br/2012/04/sabonete-tera-que-mudar-embalagem-para-nao-ser-confundido-com-concorrente>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- SCARABOTO, D.; FISCHER, E. Frustrated fatshionistas: An institutional theory perspective on consumer quests for greater choice in mainstream markets. **Journal of Consumer Research**, v. 39, n. 6, p.1 234-1257, 2013.
- SCOTT, W. R. **Teoria institucional**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- STUART, H. Corporate branding and rebranding: an institutional logics perspective. **Journal of Product & Brand Management**, v. 27, n. 1, p. 96-100, 2018.
- SUDDABY, R. Challenges for institutional

theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 19, p. 14-20, 2010.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

VALOR ECONÔMICO. [**Coca-Cola**]. 2012. Disponível em: <valoreconomico.com>. Acesso em: 17 jun. 2017.

WASHINGTON, M.; PATTERSON, K. Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. **Sport Management Review**, v. 14, n. 1, p. 1-12, 2011.

YANG, Z.; SU, C. Institutional theory in business marketing: a conceptual framework and future directions. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 5, p. 721-725, 2014.

ZORZETTO, Nayara. **Plágio ou genérico?** 2012. Disponível em: <<http://artedepropaganda.blogspot.com.br/2012/06/plagio-ou-generico.html>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

ARTIGOS

POR QUE COMPARTILHAR? UM ESTUDO SOBRE A ECONOMIA COMPARTILHADA NA CIDADE DE FORTALEZA

RESUMO

O conceito economia compartilhada aborda práticas comerciais que não possuem a aquisição de um produto, mas, sim, a experiência de sua utilização. Atualmente, existem vários modelos de negócios que estão ancorados nesse conceito, como compartilhamento de bicicletas e carros, espaços de trabalho etc. Este trabalho visa investigar: quais as motivações para a utilização do sistema compartilhado de bicicletas? Além disso, tem como objetivo geral compreender as motivações dos usuários acerca do uso do sistema de bicicletas compartilhadas na cidade de Fortaleza. A pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo quantitativo, com caráter descritivo e amostragem por conveniência. Um questionário com 17 perguntas foi aplicado a uma amostra de 51 usuários do sistema. Os dados coletados foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva. Como principal resultado, observa-se que os usuários possuem três motivações para o uso do sistema: motivação econômica, motivação socioambiental e motivação de bem-estar.

Palavras-chave: Economia compartilhada. Bicicletas compartilhadas. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

A essência da economia compartilhada versa sobre práticas comerciais que possibilitam o acesso a bens e serviços sem que haja, necessariamente, a aquisição de um produto ou a troca monetária entre os envolvidos (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Atualmente, é possível observar a formação de modelos de negócios que possuem a economia compartilhada como base, como o compartilhamento de bicicletas, automóveis, espaços de trabalho, hospedagem, sistema de caronas, entre outros, e muitas dessas práticas são disseminadas por aplicativos *on-line* que facilitam e viabilizam o empréstimo, a troca e, até mesmo, a revenda desses produtos e serviços.

A economia compartilhada ou consumo colaborativo, como também é conhecido, é um fenômeno recente, ainda está em formação e chega para modificar o paradigma do consumo atual. Esse conceito versa sobre o consumo consciente e o compartilhamento

Sara Raquel de Melo Ferreira
sara.ferreira@fatene.edu.br
Mestre em Administração e Controladoria (UFC). Docente na Faculdade Tecnológica do Nordeste (FATENE). Fortaleza – CE – Br.

Talita Jeanny Dutra Lima
jeanny_lima@hotmail.com
Graduanda em Administração na Faculdade Tecnológica do Nordeste (FATENE). Fortaleza – CE – Br.

de produtos, fazendo que a posse passe a ser menos importante do que a experiência e a sua utilização. Botsman e Rogers (2011) afirmam que a prática da economia compartilhada não é uma tendência de nicho, ela é uma onda socioeconômica que está mudando a forma como as empresas entregam seus produtos e está modificando a forma como os consumidores satisfazem suas necessidades.

É possível observar o fenômeno do consumo desde as civilizações da Antiguidade, seja por questões de sobrevivência alimentar, por necessidade de moradia ou vestimenta, seja por outras questões. Passados vários séculos, o nível de consumo mudou e aumentou, deixando de atender apenas a necessidades básicas dos indivíduos, atendendo, também, a desejos e vontades diversas, como diferenciação por status, individualismos, sentimento de posse, entre outros, os quais são satisfeitos pelo consumo de bens e serviços. O consumo desenfreado é uma das principais características da sociedade atual, sendo considerado um estilo de vida, não somente um fator econômico (PÁDUA JUNIOR; ALENCASTRO, 2015). Porém, é possível observar que esse modelo tende a não ser sustentável em longo prazo, uma vez que as matérias-primas para a produção dos bens são finitas.

Aliada ao consumo de bens, existe uma tendência de individualização que se acentua à medida que o consumo torna os indivíduos pertencentes a um determinado grupo social, os quais estão, cada vez mais, em voga devido à plataformas digitais de comunicação que permitem a virtualização das comunicações, como afirma Mont (2004).

O consumidor da economia compartilhada é consciente das consequências de seus atos de consumo e passa a atuar dentro da cadeia produtiva de fabricação, fazendo que seu papel não seja visto como o consumidor individual final (como é visto na economia tradicional), mas, sim, como parte integrante de uma coletividade que pode consumir determinado produto sem sua aquisição, o que faz que o compartilhamento amplie o uso do produto para mais pessoas.

Podem-se perceber, nos últimos anos,

mudanças significativas no comportamento de compra dos indivíduos (SOLOMON, 2016; SCHOR, 2014, sendo estas decorrentes de inovações tecnológicas, crises econômicas mundiais e preocupações ambientais, que incentivaram práticas colaborativas, em que a propriedade do bem é substituída pela possibilidade de experiência do acesso ao uso do produto. Uma parcela dos consumidores dá sinais de uma maior preocupação com questões sociais e ambientais, demonstrando mais conscientização sobre o reuso de bens (MAURER et al., 2015).

Assim, as motivações de consumo dos consumidores estão mudando. As razões que tendiam para a aquisição de bens e a compra de cada vez mais produtos estão, gradativamente, transformando-se em razões para compartilhamento, em que os indivíduos estão gerando ações coletivas. A posse passa a ser menos importante do que o uso do objeto, e a detenção dos produtos teve sua importância diminuída, embora, agora, a experiência e o uso passem a ter importância maior para o consumidor. É importante ressaltar que, para a manutenção e a expansão do conceito, existem obstáculos comportamentais, como o sentimento de posse e o apego material, refletindo atitudes individualistas, as quais devem ser consideradas.

O conceito de economia compartilhada/consumo colaborativo está sendo discutido, principalmente, em países europeus e nos Estados Unidos (MAURER et al., 2015); porém, as ações práticas do conceito já podem ser vistas em outros países, inclusive no Brasil, daí a importância de seu estudo. Esse fato torna-se ainda mais evidente na academia, uma vez que é possível encontrar poucos estudos sobre o tema no Brasil (MAURER et al., 2015; VILLANOVA, 2015; PÁDUA JUNIOR; ALENCASTRO, 2015).

Além da pouca literatura nacional sobre o tema, o estudo desse conceito no Brasil enfrenta outro desafio que envolve pontos culturais, como a questão do individualismo e do status que o consumo transfere, que são questões muito importantes para grande parte dos consumidores brasileiros. Como não existe

sentimento de posse com a economia compartilhada, apenas o uso do objeto enquanto houver necessidade, essa barreira cultural (individualismo, status etc.) deve ser vencida para que o conceito possa ser bem aceito e difundido.

Tendo em vista a rápida expansão do conceito economia compartilhada em outros países e a necessidade de ampliação de seu conhecimento no Brasil, além da importância do seu estudo para a disseminação de novas formas de consumo e do melhor entendimento de como o consumidor se comporta em relação ao uso de bens e serviços e sua posse, a pesquisa que norteia o desenvolvimento deste artigo é: quais as motivações para a utilização do sistema compartilhado de bicicletas?

A partir desse questionamento, tem-se, como objetivo geral, compreender as motivações dos usuários acerca do uso do sistema de bicicletas compartilhadas na cidade de Fortaleza e como objetivos específicos: descrever o perfil do usuário do sistema compartilhado; compreender as motivações que impulsionam as pessoas a serem usuárias do sistema compartilhado e compreender as motivações para a utilização do sistema compartilhado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa tem como fundamentação teórica dois conceitos atuais e importantes para a teoria administrativa: a economia compartilhada e o comportamento do consumidor (com foco nas motivações dos consumidores) que serão detalhados nesta sessão.

2.1 ECONOMIA COMPARTILHADA

A economia compartilhada, também denominada de economia *mesh* (GANSKY, 2010) ou consumo colaborativo (BOTSMAN; ROGERS, 2011) é uma tendência que se expande por meio de novas organizações, tendo seu foco o compartilhamento de recursos e/ou produtos (GANSKY, 2010).

Para Gansky (2010), economia compartilhada é um sistema socioeconômico constru-

ído em torno do compartilhamento de recursos humanos e físicos, o qual inclui a criação, a produção, a distribuição, o comércio e o consumo compartilhado de bens e serviços tanto por pessoas, quanto por organizações. Botsman e Rogers (2011) conceituam a economia compartilhada, ou consumo colaborativo, como um conjunto de práticas comerciais que possibilitam o acesso a bens e serviços, podendo não haver a aquisição de um produto ou troca monetária entre as partes envolvidas. Essas práticas são constituídas por transações como o compartilhamento, empréstimo, aluguel, doação ou trocas (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Já para Dubois, Schor e Carfagna (2014), a economia compartilhada é constituída por práticas de *connected consumption*, isto é, consumo conectado, que enfatiza a reutilização de produtos, eliminando intermediários, levando a conexões face a face que estão redesenhando os modelos de negócio da economia tradicional. Para os autores, o consumo conectado deve ter essencialmente a mediação de uma tecnologia que será responsável posteriormente pelo encontro pessoal.

Para Botsman e Rogers (2011), o desenvolvimento da economia compartilhada deve-se a uma conjunção de fatores sociais, econômicos e tecnológicos. No que tange aos fatores sociais, constata-se uma crescente preocupação com questões relacionadas à sustentabilidade e meio-ambiente. Para Dubois, Schor e Carfagna (2014), também existem questões sociais relacionadas ao desejo dos participantes de fazerem novas conexões sociais. Quanto aos fatores econômicos, a economia compartilhada possibilita a monetização do excesso e da ociosidade dos estoques individuais (BOTSMAN; ROGERS, 2011), fazendo surgir um novo modelo econômico em que as pessoas ficam menos dependentes de empregadores e mais capazes de diversificar as suas fontes de renda (DUBOIS; SCHOR; CARFAGNA, 2014). E, por fim, os fatores tecnológicos proporcionaram a disseminação de redes sociais e a redução dos custos das transações entre pares, conectando diretamente consumidores a produtores e reduzindo

os custos de intermediação (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

As redes sociais, por exemplo, são uma antiga forma de organização da humanidade (CASTELLS, 2013), entretanto, antes da internet, os custos para coordenar transações entre grupos de pessoas eram elevados, tornando o compartilhamento de produtos e serviços restrito às pessoas próximas (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Com a redução desses custos, as relações construídas em redes sociais se tornam uma modalidade crescente de produção econômica (BENKLER, 2006). Por meio das redes, os indivíduos, mesmo desconhecidos, conectam-se, realizam trocas, compartilham informações e cooperam entre si, impulsionando a disseminação das plataformas de economia compartilhada (SCHOR, 2014).

Importante observar que o desenvolvimento industrial contribuiu, de forma significativa, para que as sociedades tivessem, à sua disposição, quantidade e variedade cada vez maior de produtos. As empresas passaram a estimular o consumo por meio de estratégias de marketing que incitam desejos, até mesmo, quando as necessidades já estão satisfeitas, o que promove a obsolescência dos produtos, desenvolvendo a cultura de bens descartáveis (DAUGVERNE, 2010). Entretanto, vê-se que esse padrão de consumo parece ser insustentável frente aos recursos naturais disponíveis, uma vez que eles são esgotáveis, o que tem despertado uma consciência maior em torno da sustentabilidade e uma atitude mais crítica em relação aos padrões de consumo tradicionais em determinados segmentos da sociedade atual (PALFREY; GASSER, 2008).

Segundo Botsman e Rogers (2011), os princípios para o funcionamento da economia compartilhada são massa crítica, ou seja, a quantidade de usuários necessária e suficiente para sustentar uma prática econômica; capacidade ociosa; crença no bem comum e confiança entre desconhecidos. Os autores complementam afirmando que nem um princípio é mais importante do que outro, todos estão no mesmo nível, porém, em alguns casos, determinado

princípio é fundamental para o sistema funcionar e, em outros casos, ele pode ser menos importante.

Para Schor (2014), as participações nas atividades da economia compartilhada têm, como motivo, os fatores econômicos, ambientais e sociais e variam de acordo com a diversidade das atividades. Algumas pessoas participam, visando aos benefícios econômicos, como economizar dinheiro (BOTSMAN; ROGERS, 2011); algumas conquistando novos amigos (BOTSMAN; ROGERS, 2011); e outras são atraídas pelo modismo ou novidade das plataformas (SCHOR, 2014). Botsman e Rogers (2011) afirmam que a economia compartilhada resgata comportamentos naturais dos seres humanos, como o compartilhamento e a troca, os quais podem ter seu potencial aumentado por meio de interações via Internet.

Cabe aqui esclarecer que pode existir uma lacuna entre a atitude de aderir a economia compartilhada. As pessoas podem até ter uma percepção positiva da economia compartilhada apoiando-a independentemente do produto, mas podem não a aderir, por questões comportamentais, sentimento de posse e apego a bens materiais, como afirma Belk (2014).

No Brasil, é possível observar algumas iniciativas de economia compartilhada, que envolvem o compartilhamento de automóveis, bicicletas, espaços de trabalho, caronas e hospedagem que funcionam através de sites de trocas, plataformas de financiamento e produção coletiva (PORTAL CONSUMO COLABORATIVO, 2016), inclusive o sistema de bicicletas compartilhadas de Fortaleza que será objeto de pesquisa desta tese.

Segundo Botsman e Rogers (2011), as atividades que fazem parte da economia compartilhada podem ser classificadas em três tipos: sistema de serviço e produto, mercado de redistribuição e estilo de vida colaborativo.

O sistema de serviço e produto diz respeito ao pagamento pela utilização de determinado produto, sem sua compra, isto é, paga-se pela utilização e pelo benefício que o produto/bem oferta. Botsman e Rogers (2011) concei-

tuam mercado de redistribuição como sendo a reutilização ou a revenda de produtos já utilizados, representando a retomada do escambo (realização de trocas sem a utilização de moeda), agora com uma poderosa ferramenta de comunicação, a Internet, o que viabiliza canais mais eficientes de comunicação e de troca. Esse sistema encoraja o reuso e a redistribuição de itens. É baseado no sistema sustentável de comércio, utilizando os 5R's: redução, reciclagem, reuso, reparo e redistribuição (ORNELLAS, 2013).

O último tipo definido pelos autores,

estilo de vida colaborativa, caracteriza-se pela reunião de pessoas com interesses semelhantes que estão dispostas a realizar trocas menos tangíveis, como trocas de tempo e habilidades. Requer alto nível de confiança entre os participantes, uma vez que não diz respeito a trocas de produtos físicos, mas sim uma interação social e física (ORNELLAS, 2013).

O Quadro 1 apresenta exemplos de atividades na economia compartilhada, já existentes em vários países, que se encaixam na classificação dos autores.

Tipo	Exemplo de atividades
Sistemas de serviços de produtos	Bike Rio (compartilhamento de bicicletas)
	B-cycle - EUA (compartilhamento de bicicletas)
	Zascar (compartilhamento de automóveis)
	Zipcar – EUA, Street Car – UK (<i>car sharing</i> - B2P)
	RelayRides – EUA (compartilhamento de automóveis)
	Netflix (compartilhamento de filmes)
	Buscalá (aluguel de produtos diversos)
Mercados de redistribuição	TemAçucar (empréstimos e doação entre vizinhos)
	Tomaladaca (troca de produtos e serviços)
	Xcambo (troca de produtos)
	Trocandolivros (troca de livros)
	Projeto Gaveta (troca de roupas)
	Trocacasa (troca de casas entre viajantes pelo mundo)
Estilo de vida colaborativo	The HUB (<i>coworking</i>)
	Nós (<i>coworking</i>)
	Couchsurfing (compartilhamento de hospedagem)
	Airbnb (compartilhamento de hospedagem)
	Zimride – EUA (sistema de caronas)
	Wegocaronas, ponga.mobi, Tripda (sistema de caronas)
	KickStarter - EUA (<i>crowdfunding</i>)
	Catarse (<i>crowdfunding</i>)
	Wikipedia (<i>crowdsourcing</i>)
	Bliive (troca de serviço – banco de tempo)
Timerepublik (troca de serviço – banco de tempo)	

Quadro 1 - Exemplos de atividades existentes na economia compartilhada

Fonte: adaptado de Villanova (2015).

Para Ornellas (2013), a sustentabilidade é uma das consequências da economia compartilhada uma vez que pode reduzir emissão de gases poluentes com a utilização de menos carros, diminuir, potencialmente, a produção de lixo, pois, com o conserto de produtos, eles passam a ser reutilizados e não se tornam lixo. Pode ocorrer distribuição de renda à medida que empregos

relacionados a esse tipo de economia são criados (exemplo: oficinas de conserto de produtos, escritórios de compartilhamento e aluguel de bens, entre outros). Porém, pode-se destacar que o fator sustentabilidade pode não ser a principal motivação dos indivíduos buscarem serviços da economia compartilhada, como afirmam Arruda et al. (2016) que apontam que os principais mo-

tivos que levaram os indivíduos a escolherem o uso de bicicletas compartilhadas foi economia de custos e de tempo.

Por fim, é importante salientar, também, que não se trata de propagar a substituição dos modelos de consumo atuais ao modelo proposto pela economia compartilhada, mas, sim, apresentar uma alternativa viável para a utilização de bens e mercadorias sem a necessidade de posse (MAURER et al., 2015).

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Solomon (2016) afirma que o comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando um indivíduo ou um grupo de pessoas selecionam, compram, usam ou descartam um determinado produto, serviço, ideia ou experiências para satisfazerem suas mais diversas necessidades e desejos. O processo estudado dentro do comportamento do consumidor envolve um ator e uma ação, isto é, envolve o consumidor e a ação de troca. A troca pode ser considerada como uma transação em que duas organizações ou pessoas dão e recebem algo de valor e envolve todo o processo de escolhas e decisão de compra, sendo que o consumidor é a pessoa que identifica uma necessidade ou desejo, realiza a compra, utiliza o produto e depois o descarta. Em muitos casos, mais pessoas podem estar envolvidas no processo de decisão de compra, assumindo papéis de influenciador, decisor, comprador e usuário (SOLOMON, 2016). O estudo do comportamento do consumidor teve origem nas teorias clássicas econômicas, e seu objeto de estudo é ação de escolha que o indivíduo faz a partir do momento que ele decide consumir algo (PORTO, 2010).

Já para Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), o comportamento do consumidor pode ser entendido como um estudo de como os indivíduos, os grupos ou as organizações selecionam, obtêm e usam os serviços e produtos ou experiências e ideias, visando satisfazer desejos e necessidades. Os autores complementam que, além disso, o comportamento do consumi-

dor visa estudar o impacto que esses processos de decisão de compra possuem sobre o próprio consumidor e a sociedade de forma geral.

Limeira (2008) complementa, afirmando que a teoria tradicional sobre comportamento do consumidor define o comportamento de consumo como conjunto de reações ou respostas individuais a determinados estímulos que podem advir de fatores sociais, ambientais, situacionais, além de estímulos causados por exposição a ações de marketing.

Algumas variáveis individuais influenciam o comportamento de compra do consumidor, devendo ser consideradas em qualquer estudo sobre esse tema. São elas: percepção, aprendizagem e memória, motivação e valores, personalidade e estilo de vida, atitudes e persuasão (SOLOMON, 2016).

Crocco et al. (2013) afirmam que existem dois grupos de variáveis que podem influenciar o comportamento do consumidor, além da atividade de marketing empresarial que também é responsável por essa influência. O primeiro grupo é formado pelas variáveis sociológicas e psicossociológicas, compostas por questões como influência da família e do grupo, classes sociais, cultura etc., e as variáveis individuais, compostas por questões demográficas, aprendizado, motivação, atitudes, personalidade, estilo de vida etc.

Para esta pesquisa, a variável que influencia o comportamento do consumidor que será estudada é a motivação do consumidor, isto é, o que move o consumidor e determinado serviço/produto. Solomon (2016) afirma que motivação é um processo que faz que os indivíduos se comportem de uma determinada maneira, ocorrendo quando uma necessidade é apresentada. Penha et al. (2013) afirmam que o conhecimento das motivações dos consumidores em relação ao consumo de bens e serviços é importante uma vez que ajuda a organização a identificar possíveis rejeições aos produtos/serviços ofertados.

Pesquisas sobre o comportamento do consumidor e sobre o mercado utilizam-se de medidas motivacionais e de atitudes para obter seus resultados, mas deve-se considerar que a atitude não é um fenômeno observável, ela

deve ser inferida a partir dos comportamentos dos indivíduos (PORTO, 2010). Apesar do desafio que é medir a atitude, a estrutura conceitual desse constructo é consenso entre os teóricos, sendo ele composto por três componentes: cognitivo, afetivo e conativo.

A atitude cognitiva envolve os conhecimentos e as crenças sobre um determinado assunto, produto ou serviço. Porto (2010) afirma que os modelos e as teorias que possuem ênfase no componente cognitivo declaram que o indivíduo aprende a consumir influenciado pelos pais, grupos sociais ligados a ele e, até mesmo, pela mídia, e esse processo ocorre durante toda a vida do indivíduo, uma vez que as informações são adquiridas e acumuladas durante essas interações sociais, sejam elas mediadas pelos meios de comunicação ou não.

O segundo componente da atitude é o afetivo, que faz referência aos sentimentos sobre determinado objeto ou pessoa. Aqui o que importa é o julgamento afetivo, o gostar ou não gostar de determinado produto (PORTO, 2010). Por fim, o último componente é a atitude conativa, que se refere às tendências de ação ou aos comportamentos em relação a um determinado objeto (CROCCO et al., 2013).

É importante salientar que o estudo do comportamento do consumidor envolve áreas interdisciplinares, como psicologia, economia, sociologia, antropologia, história entre outras áreas. Atualmente, o aporte conceitual que compõem o estudo sobre o comportamento do consumidor são oriundos dessas áreas do saber, mas estão inseridos no marketing, criando o que Pinheiro et al. (2011) afirmam ser um “tapete conceitual” para a formulação de novos estudos.

Deve-se considerar também, neste estudo, o fator internet que se tornou uma influência significativa na decisão de compra do consumidor, ampliando seu poder de compra, uma vez que as lojas, atualmente, on-line estão abertas 24 horas por dia, sete dias por semana. E não apenas isso, a internet permite que consumidores troquem informações sobre suas experiências e se aproximem dos grupos que compartilham do mesmo desejo de consumo (SOLOMON, 2016).

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo de natureza quantitativa. A pesquisa quantitativa, como afirmam Richardson et al. (2012) caracteriza-se pelo emprego de métodos quantificadores, tanto na coleta, quanto no tratamento dos dados, uma vez que o tratamento se dá por meio de técnicas estatísticas que podem ser mais simples (percentual, média, desvio-padrão, entre outros) até as mais complexas (coeficiente de correlação, análise de regressão etc.). Além disso, o autor afirma que o método quantitativo possui a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e de interpretação, permitindo, também, a generalização dos resultados, caso o estudo tenha utilizado uma amostra probabilística.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa possui teor descritivo (COLLIS; RUSSEY, 2005; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). O estudo é assim classificado, uma vez que possui, como finalidade, identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão, isto é, “[...] descreve o comportamento dos fenômenos” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24), na tentativa de compreendê-los de forma mais clara. Os estudos descritivos descrevem, medem e avaliam dados referentes a vários aspectos do fenômeno pesquisado, apresentando situações e acontecimentos com o intuito de descrever como eles se manifestam (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Segundo Gil (2002), pesquisas descritivas são bastante utilizadas por pesquisadores sociais que visam pesquisar a atuação práticas dos conceitos apresentados.

Caracteriza-se, também, quanto aos procedimentos, como uma pesquisa de campo, isto é, a pesquisa será realizada no ambiente natural em que ocorre o fato estudado, não envolvendo experimentação em laboratórios ou em ambientes estranhos ao natural (PÁDUA, 2004).

Esta pesquisa teve como objeto o Sistema de Bicicletas Públicas – Bicycletar (compartilhamento de bicicletas), um projeto da Prefeitura de Fortaleza, operacionalizado pela

empresa Serttel e com apoio da Unimed Fortaleza. O sistema foi implantado na cidade de Fortaleza, no final de 2014, e visa oferecer uma opção de transporte sustentável e não poluente. O aluguel de bicicletas funciona de duas formas: se o interessado for possuidor do cartão Bilhete Único, ele terá direito ao uso da bicicleta sem nenhum acréscimo por até 1 hora por dia. Após esse período, serão debitados R\$ 5,00 no Bilhete Único. Caso o interessado não possua o cartão Bilhete Único, ele deve fazer um cadastro no aplicativo do sistema, escolher a forma de aquisição de “passes” que podem ser Passe Diário, no valor de R\$ 5,00, válido por 24 horas; Passe Mensal, no valor de R\$ 10,00 e Passe Anual, no valor de R\$ 60,00. Em cada uma das modalidades, a bicicleta pode ser usada por uma hora após a retirada da estação. Não existe limite de empréstimo de bicicletas, porém o usuário deve esperar 15 minutos entre cada retirada. Atualmente, o sistema conta com 80 estações distribuídas entre os diversos bairros de Fortaleza, contando com um total de 690 bicicletas aptas a ser usadas, segundo informações da Secretaria Municipal de Conservação e Serviços Públicos de Fortaleza. O usuário pode retirar a bicicleta em qualquer uma das estações, realizar o percurso que desejar e, ao final, ele deve depositar a bicicleta em qualquer uma das estações, não necessariamente a mesma estação de onde a bicicleta foi retirada.

A amostra foi composta por 51 usuários do sistema que se voluntariaram a participar da pesquisa por meio de questionário estruturado e disponibilizado via internet, por meio da ferramenta *Google Forms*, entre os meses de junho e agosto de 2017. Assim, o processo de amostragem deste estudo configura-se por conveniência. Nique e Ladeira (2017) afirmam que, nesse tipo de amostragem, o pesquisador seleciona as pessoas que irão participar de forma que lhe seja mais conveniente, isto é, estão mais acessíveis ao pesquisador. Em consequência desse tipo de amostragem, não se pode generalizar resultados, e eles não podem ser usados para inferir características de toda uma população.

O questionário contém 17 perguntas que

tinham o intuito de realizar uma caracterização do perfil sociodemográfico e identificar as seguintes questões: há quanto tempo o respondente é usuário do sistema de bicicletas compartilhadas?; quais as estações que são mais utilizadas?; quais as motivações que levam os usuários a usarem as bicicletas compartilhadas?; quais os principais problemas encontrados pelos usuários na utilização das bicicletas?; quais são os fatores positivos e negativos na utilização das bicicletas?. Deve-se identificar se o usuário pretende comprar uma bicicleta ou se continuará a utilizar o sistema de bicicletas compartilhadas.

A análise dos dados foi realizada por meio do programa *Microsoft Excel*, em que foram aplicadas técnicas de estatística descritiva que têm como finalidade descrever simetrias e resumir dados (SILVESTRE, 2007).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, a pesquisa se propôs a identificar qual o perfil dos usuários do sistema de bicicletas compartilhadas. Com base nos dados coletados, observa-se que 55% dos respondentes estão entre a faixa etária de 25 a 34 anos, e 20% dos respondentes têm até 24 anos, conforme pode ser visto no gráfico 1. Esse achado afasta-se um pouco do encontrado no artigo de Arruda et al. (2016), uma vez que, na pesquisa realizada pelos autores, a maioria (51,7%) dos respondentes tinha até 25 anos.

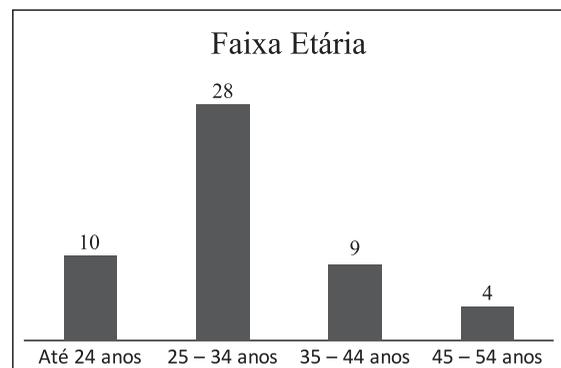


Gráfico 1 - Faixa etária

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Foi questionada, também, a escolaridade dos respondentes, em que 35% informaram possuir ensino superior incompleto/cursando; 20% informaram possuir pós-graduação, seja ela especialização, mestrado ou doutorado, e 16% informaram possuir ensino superior completo, conforme pode ser visualizado no gráfico 2. Esse resultado corrobora o encontrado por Arruda et al. (2016), em que 84% dos seus pesquisados apresentaram ensino superior completo ou em andamento. Além disso, o usuário do sistema de bicicletas compartilhadas possui várias ocupações, como publicitário, jornalista, professor, administrador, estudante, bancário, contador, dentre outras.

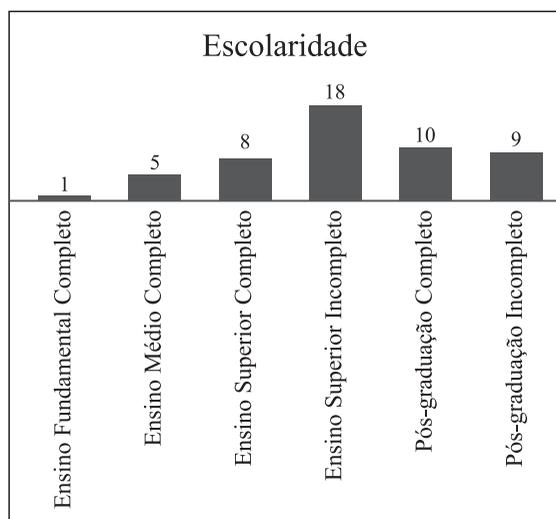


Gráfico 2 - Escolaridade

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Sobre a renda dos respondentes, 49% (25 indivíduos) informaram que possuem renda de até 2 salários mínimos, seguidos de 25% (13 indivíduos) que afirmaram ganhar entre 2 a 4 salários-mínimos. Esse achado, também, distancia-se do encontrado por Arruda (2016) em que a ampla maioria, 81,3% possuíam renda de até 4 salários-mínimos.

A partir da caracterização do perfil do consumidor, as perguntas visavam identificar e compreender quais as motivações e as atitudes dos usuários acerca do uso das bicicletas compartilhadas. Quando os participantes fo-

ram questionados sobre o tempo que usavam o sistema de bicicletas compartilhadas, 49% (25 indivíduos) apontaram que utilizam desde a inauguração, isto é, utilizam desde o final de 2014, conforme pode ser visualizado no gráfico 3. Pode-se supor que o uso das bicicletas compartilhadas para esses respondentes não se configura como modismo, isto é, o uso do bem só porque ele está na moda.

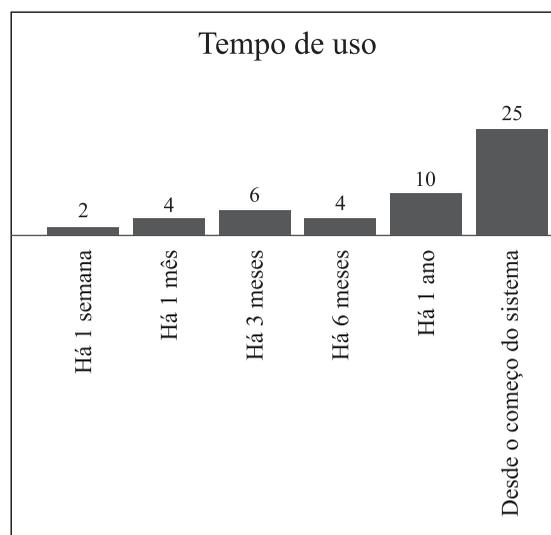


Gráfico 3 - Tempo de uso do sistema

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Quando os respondentes foram questionados sobre a periodicidade de uso das bicicletas compartilhadas, 29% informaram que as utilizam uma vez por mês, seguida de 3 a 4 vezes por semana (20%), conforme pode ser visualizado no gráfico 4. Os nove respondentes que apontaram a opção “outros” informaram que a utilização do sistema estava dando-se de forma esporádica, sem uma periodicidade fixa.

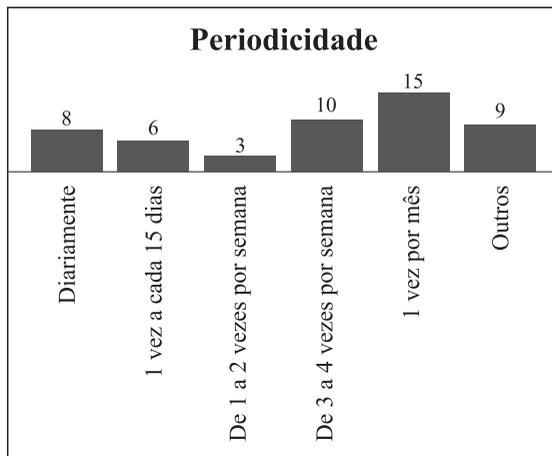


Gráfico 4 - Periodicidade de uso
Fonte: dados da pesquisa (2017).

Quando os respondentes foram questionados sobre a forma utilizada para a habilitação da retirada da bicicleta, 75% (38) dos respondentes informaram que utilizam o bilhete único, e 25% (13) afirmaram que utilizavam o aplicativo de celular *bicicletar*. Esse achado se afasta do que Botsman e Rogers (2011) afirmam, uma vez que, para os autores, o crescente uso da internet deu aos serviços da economia compartilhada mais possibilidade de crescimento e foram, até mesmo, impulsionados pelo ela. E o que se percebe com o achado desta pesquisa é que a maioria não usa o aplicativo de celular, preferindo o cartão disponibilizado pela prefeitura. Além disso, 47% (24) dos respondentes informaram que o tempo médio de duração de cada viagem, utilizando a bicicleta compartilhada, é entre 30 minutos e 1 hora, seguido de 31% (16), os quais afirmaram que utilizam as bicicletas entre 15 e 30 minutos.

Uma ampla maioria dos respondentes informou que acha o processo de aluguel de bicicletas simples, 92% (47 respondentes); porém, apesar de o processo ser simples, 57% (29 respondentes) informaram que nem sempre encontram bicicletas disponíveis nas estações onde mais utilizam. Além disso, apenas seis pessoas afirmaram que nunca tiveram problemas com a utilização das bicicletas. Entre os 88,2% (45 respondentes) que informaram terem tido problemas de uso (poderiam informar mais de um problema), 72,5% (37) deles afir-

maram que as bicicletas estavam com defeito; seguidos de 54,9% (28) que afirmaram problemas de liberação de bicicleta do aplicativo ou do bilhete único.

Quando os respondentes foram questionados sobre os motivos da utilização do sistema de bicicletas compartilhadas (poderiam apontar mais de uma justificativa), 72,5% (37) respondentes afirmaram que “Gosto de praticar exercício físico”; 31,4% (16) indivíduos responderam “Como meu trajeto é curto, é melhor me deslocar de bicicleta do que de ônibus/carro”; 27,5% (14) respondentes também afirmaram “Preocupo-me com o nível de poluição liberado pelos carros/ônibus”; outras justificativas foram apresentadas no campo aberto, como: “Utilizo para driblar engarrafamentos”; “Utilizo, pois os ônibus são muito lotados”; “Quero contribuir para um trânsito com cada vez menos carros”; também foram apresentadas, porém, apenas uma vez cada. Esse achado se aproxima com o que afirmam Botsman e Rogers (2011) na medida em que preocupações no que diz respeito à sustentabilidade ambiental e meio ambiente são frequentes aos usuários dos serviços da economia compartilhada.

Observou-se, ainda, que as estações onde ocorrem o maior número de retiradas de bicicletas são: estação 23 – Unimed, seguida da estação 1 – Praça Luiza Távora e da estação 32 – Praça da Gentilândia. A estação da Unimed e a Praça Luiza Távora são estações situadas no bairro Aldeota, bairro rico da capital cearense que possui população de 42.361 habitantes, sendo a maioria mulher (24.381), com renda média de R\$ 2.670,6, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,86, segundo dados da Prefeitura de Fortaleza. Já a terceira estação com maior retirada de bicicletas está situada no bairro Gentilândia, conhecido como bairro jovem, pois possui o campus da Universidade Federal do Ceará e do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia. Ainda segundo informações do site da Prefeitura de Fortaleza, o bairro possui 3.969 habitantes, sendo 2.280 mulheres, com renda média de R\$ 1.312,09 e IDH de 0,62.

Por fim, 52,9% (27) dos respondentes afirmaram que pretendem comprar uma bici-

cleta para seu deslocamento. Esse achado corrobora o que Belk (2014) afirma, na medida em que as pessoas podem até conhecer e ter uma atitude positiva em relação aos serviços da economia compartilhada (como apontado nesta pesquisa), mas, por questões comportamentais, como sentimento de posse e apego aos bens materiais, os indivíduos ainda preferem comprar seus bens e ter a posse deles a usar os serviços/produtos compartilhados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender as motivações dos usuários acerca do uso do sistema de bicicletas compartilhadas na cidade de Fortaleza. Para que esse objetivo fosse alcançado, elaboraram-se dois objetivos específicos: descrever o perfil do usuário do sistema compartilhado e compreender as motivações para a utilização do sistema compartilhado.

Tendo em vista responder ao primeiro objetivo específico (descrever o perfil do usuário do sistema compartilhado), o consumidor do sistema de bicicletas compartilhadas trabalha nas mais variadas profissões (professor, publicitário, jornalista, contador, técnico de TI, engenheiro de software, entre outras profissões), possui entre 25 e 34 anos, tem o ensino superior incompleto/cursando e possuem renda de até dois salários mínimos.

Ao responder ao segundo objetivo específico (compreender as motivações para a utilização do sistema compartilhado), pôde-se observar variadas motivações dos indivíduos para a utilização das bicicletas compartilhadas, entre elas: motivação econômica, uma vez que a ampla maioria utiliza o bilhete único, economizando na retirada da bicicleta; além disso, muitos respondentes afirmaram que as estações ficam próximas às suas casas e ao trabalho, compensando, financeiramente, a utilização da bicicleta e o não uso de carro/ônibus; motivação socioambiental, contribuir para a redução da poluição urbana e para a redução do trânsito diário; motivação de bem-estar, uma vez que o uso das bicicletas, para muitos respondentes, é com a finalidade de praticar atividade física ao ar livre.

Acredita-se que esta pesquisa oferece informações pertinentes sobre a economia compartilhada, o uso do sistema de bicicletas compartilhadas na cidade de Fortaleza, ampliando o entendimento do conceito e trazendo um tema em franca investigação para o âmbito regional/local. Pode-se apontar, como limitação deste estudo, a amostra reduzida, ocasionando a não possibilidade de generalização dos resultados, o que seria solucionado a partir da utilização de uma amostra probabilística, além da não utilização de métodos estatísticos para a análise dos dados (correlação ou análise fatorial).

Esta pesquisa sugere a continuidade da investigação do tema economia compartilhada e de todas as suas ferramentas e bens, além do estudo de como o comportamento do consumidor vem-se alterando com base nesses novos modelos de negócios que estão surgindo, na tentativa de consolidar o consumo mais sustentável em meio a uma sociedade que ainda é tão baseada no capitalismo.

Por fim, como sugestão de estudos a serem desenvolvidos no futuro, aponta-se a realização de pesquisas sobre o sistema de carros compartilhados, também disponibilizados pela Prefeitura de Fortaleza, a fim de compreender as motivações de uso desse tipo de bem na da economia compartilhada.

WHY SHARE? A STUDY ON SHARED ECONOMICS IN THE CITY OF FORTALEZA

ABSTRACT

The concept of shared economy addresses commercial practices that do not have the acquisition of a product, but rather the experience of its use. Currently, there are several business models that are anchored in this concept, such as sharing bicycles and cars, workspaces, etc. This work aims to investigate: what are the motivations for using the shared bicycle system? In addition, its general objective is to understand the motivations of users about the use of the shared bicycle system in the city of Fortale-

za. The research was developed in the form of a quantitative study, with descriptive character and sampling for convenience. A questionnaire with 17 questions was applied to a sample of 51 users of the system. The data collected were tabulated and analyzed through descriptive statistics. As a main result, it is observed that users have three motivations for the use of the system: economic motivation, socio-environmental motivation and well-being motivation.

Keywords: Shared economy. Shared bicycles. Motivation.

¿POR QUÉ COMPARTIR? UN ESTUDIO SOBRE LA ECONOMÍA COMPARTIDA EN LA CIUDAD DE FORTALEZA

RESUMEN

El concepto economía compartida aborda prácticas comerciales que no poseen adquisición de un producto, pero sí la experiencia de su utilización. Actualmente, existen diversos modelos de negocios que están fundamentados en este concepto, tales como compartimiento de bicicletas y coches, espacios de trabajo y otros más. Esta pesquisa tiene por finalidad investigar: ¿cuáles las motivaciones para la utilización del sistema compartimentado de bicicletas? Además, tiene como objetivo general, comprender las motivaciones de los usuarios acerca del uso de los sistemas de bicicletas compartimentadas en la ciudad de Fortaleza. La investigación fue desarrollada a través de un estudio cuantitativo, con carácter descriptivo y muestra por conveniencia. Un cuestionario con 17 preguntas fue aplicado a una muestra de 51 usuarios del sistema. Los datos colectados fueron tabulados y analizados a través de la estadística descriptiva. Como principal resultado, observase que los usuarios poseen tres motivaciones para el uso del sistema: motivación económica, motivación socio ambiental y motivación de bienestar.

Palabras-clave: Economía compartimentada. Bicicletas compartimentadas; Motivación.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Hanna Rocha de et al. Consumo colaborativo e valores pessoais: o caso da bicicleta compartilhada. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 5, p. 683-398, out./dez. 2016.

BELK, R. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 1595-1600, 2014.

BENKLER, Y. **The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom**. New Haven: Yale University Press, 2006.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **O que é meu é seu: Como o consumo coletivo está mudando o nosso mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CROCCO, Luciano et al. **Fundamentos de marketing: conceitos básicos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

DAUGVERNE, P. The problem of consumption. **Global Environmental Politics**, v. 10, n. 2, p. 1-10, 2010.

DUBOIS, E.; SCHOR, J.; CARFAGNA, L. Connected Consumption: a sharing economy takes hold. **Rotman Management Spring**, p. 50-57, 2014.

FORTALEZA. Prefeitura de Fortaleza. **Fortaleza em mapas**. Disponível em: <<http://mapas.fortaleza.ce.gov.br>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

GANSKY, L. **The mesh: why the future of business is sharing**. New York: Portfolio Penguin, 2010.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L.; BEST, Roger J. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008
- MAURER, Angela Maria et al. Yes, We also can! O desenvolvimento de iniciativas de consumo colaborativo no Brasil. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 1, p. 68-80, jan./mar. 2015.
- MONT, Oksana. Institutionalization of sustainable consumption patterns based on shared use. **Ecological Economics**, v. 50, p. 135-153, 2004.
- NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Como fazer pesquisa de marketing: um guia prático para a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2017.
- ORNELLAS, Regina. Impactos do consumo colaborativo de veículos elétricos na cidade de São Paulo. **Future Studies Research Journal**, v. 5, n. 1, p. 33-62, jan./jun. 2013.
- PADUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 10. ed. Campinas: Papyrus, 2004.
- PÁDUA JÚNIOR, Fábio Pimenta de; ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. Desafios do consumo colaborativo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM AMBIENTE E SOCIEDADE, 7., 2015, Brasília. **Anais...** Brasília: UNB, 2015.
- PALFREY, J.; GASSER, U. **Born digital understanding the first generation of digital natives**. New York: Basic Books, 2008.
- PENHA; Emanuel Dheison dos Santos et al. A influência da responsabilidade social empresarial sobre a atitude do consumidor: uma investigação no setor bancário de Fortaleza. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Rio Grande do Sul: ANPAD, 2013.
- PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- PORTAL CONSUMO COLABORATIVO. **Brasil, 2016**. Disponível em: <<http://www.consumocolaborativo.cc>>. Acesso em: 3 set. 2016.
- PORTO, Rafael Barreiros. Atitude do consumidor: estrutura dos modelos teóricos. **Remark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 9, n.2, p. 41-58, maio/ago. 2010.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.
- SCHOR, J. **Debating the sharing economy**. Great Transition Initiative, 2014. Disponível em: <<http://greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>>. Acesso em: 19 set. 2017.
- SILVESTRE, Antônio Luís. **Análise de dados e estatística descritiva**. São Paulo: Escolar Editora, 2007.
- SOLOMON, Michael R. O comportamento do consumidor comprando, possuindo e sendo. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- VILLANOVA, Ana Luisa Ilha. **Modelos de negócio na economia compartilhada: uma investigação multi-caso**. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2015.

doi:10.12662/2359-618xregea.v7i2.p133-150.2018

ARTIGOS

PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA & INOVAÇÃO: UMA AVALIAÇÃO DOS DOUTORES FORMADOS PELA REDE NORDESTE DE BIOTECNOLOGIA

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar a produção do conhecimento dos doutores formados pela Rede Nordeste de Biotecnologia (RENORBIO). A pesquisa ocorreu por meio da análise dos *curricula* dos 506 doutores formados desde a primeira turma até 2018, disponíveis na Plataforma Lattes. O percurso metodológico consistiu em coleta documental, seguida de análise de conteúdo realizada com auxílio de questões norteadoras que permitiram extrair informações sobre atividade laboral exercida antes e depois do doutoramento, quantitativo de artigos aceitos ou publicados (em eventos e periódicos científicos), quantitativo de patentes geradas e projetos de pesquisa. Os resultados indicaram que há um expressivo número de produções científicas por parte dos doutores sob estudo, o que fortalece o papel da região Nordeste na produção de conhecimento de alto nível. Este estudo, portanto, encontra sua relevância e justificativa na medida em que analisa a produção do conhecimento em uma área estratégica para o país.

Palavras-chave: Ciência. Tecnologia. Inovação. RENORBIO. Hélice Tríplice.

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da Revolução Industrial, as inovações tecnológicas passaram a ganhar importância cada vez maior como força motriz da economia (NELSON, 2005; FREEMAN; SOETE, 2008). Os esforços pela vanguarda tecnológica ganharam também importância estratégica para a nação, o que desperta o interesse de atores governamentais na busca por criar programas nacionais de incentivo à produção de conhecimento. No Brasil, a criação do Ministério da Ciência e Tecnologia¹ (MCT), em 1985, constitui um marco importante para o desenvolvimento tecnológico, uma vez que ressaltou o interesse governamental em criar uma agenda de desenvolvimento para o país.

Essa busca pelo progresso técnico ganha uma leitura regional na lente de Sábato e Botana (1968), para quem a autonomia

Carlos Dias Chaym
carlosd.chaym@yahoo.com.br
Doutorando em Administração pela Universidade Estadual do Ceará. Professor da Faculdade Cearense. Professor da Faculdade Excelência, Maranguape - CE - BR.

Wilsiany Damasceno Amorim Barroso
wilsianydamasceno@gmail.com
Bacharel em Administração pela Faculdade Excelência, Maranguape - CE - BR.

José Maria Gonçalves Nunes de Melo
josemariademelo@gmail.com
Mestre em Administração. Professor Adjunto - Centro de Estudos Sociais Aplicados da Faculdade Excelência, Maranguape - CE - BR.

Phryné Azulay Benayon
phryne@faculdaescearenses.edu.br
Mestra em Administração. Professora Adjunta - Faculdades Cearense, Fortaleza - CE - BR.

Aldemir Freire Moreira
aldemirmoreira@uece.br
Mestre em Economia. Graduado em Administração. Professor da Universidade Estadual do Ceará, UECE - Fortaleza - CE - BR.

em Ciência & Tecnologia (C&T) na América Latina enseja um processo deliberado de inter-relações entre três atores-chave: governo, infraestrutura científico-tecnológica e estrutura produtiva, modelo que ficou conhecido como o Triângulo de Sábato. Etzkowitz (2009) e Leydesdorff e Etzkowitz (1996, 1998) revisaram esse conceito e apresentaram um modelo de cooperação entre universidade, governo e empresa que ganha um *status* mais complexo de interdependência, no que ficou conhecido como modelo da Hélice Tríplice (HT). A interação entre esses três atores, conforme discorre Etzkowitz (2009) e Terra e Etzkowitz (2017), é a chave para a inovação e o crescimento em uma economia baseada em conhecimento.

As relações que se formam entre os atores que compõem a Hélice Tríplice podem ser exemplificadas por meio de empresas de capital de risco, dos parques científicos e tecnológicos e pelas incubadoras de empresas (REIS, 2008; TISSOT et al., 2014). Não limitadas a essas, surgem os incentivos em Educação Superior e Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), especialmente em áreas com potencial para surgimento de inovações, como Engenharias, Ciência da Computação, Robótica, Física Aplicada, Farmacologia, Biologia e Biotecnologia, entre outras.

É nesse cenário que foi criada, no ano de 2004, a Rede Nordeste de Biotecnologia (RENORBIO) com o intuito de fomentar a P&D em Biotecnologia e áreas correlatas. A RENORBIO é composta por diversos laboratórios, universidades, pesquisadores, empresas e um programa de doutorado em Biotecnologia, que se espalha pelos nove estados que compõem a região Nordeste do Brasil e o estado do Espírito Santo. Esses elementos agem de forma interligada, estabelecendo redes de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) que objetivam estabelecer e estimular massa crítica de profissionais da região (RENORBIO, 2018).

A rede possui especial atenção para o desenvolvimento de tecnologias que visam melhorar as condições de vida da população da região. Ela se propõe, então, a ter importância para o desenvolvimento da região Nordeste e a

diminuição da defasagem tecnológica verificada ao se comparar o Nordeste com o eixo Sul-Sudeste brasileiro (RENORBIO, 2018). Seu programa de doutorado ganha destaque nessa rede pelo fato de ter o potencial de formação de 100 doutores por ano que deverão atuar em diversas áreas, como ensino, pesquisas e, em alguns casos, empreender de forma a aplicar os conhecimentos adquiridos durante o processo de doutoramento.

A academia tem apresentado diversos estudos que visam discutir Ciência, Tecnologia & Inovação (C,T&I), o argumento da HT e, em menor intensidade, as questões relacionadas à pesquisas em cursos de pós-graduação. Nepomuceno, Costa e Shimoda (2010), por exemplo, realizaram um estudo acerca do impacto do mestrado profissional no desempenho dos seus egressos; Balbachevsky (2011) busca identificar padrões de interação entre cientistas e ambiente externo à academia; Cavalcante (2011) apresenta um estudo acerca da evolução da desigualdade regional em C,T&I; os indicadores de C,T&I foram objeto de estudo de Mendes, Oliveira e Pinheiro (2013) e Pereira e Ruas (2014); Stephany Filho et al. (2017) fazem um estudo comparativo entre pesquisadores de dois países que não se enquadram no modelo clássico da HT. Embora não sejam escassos os estudos que tangenciem C,T&I sob diversas óticas, os impactos causados por um programa de doutorado na produção de conhecimento têm recebido, relativamente, pouca atenção de pesquisadores, apesar de sua relevância.

Mediante as discussões apresentadas acima, o presente estudo parte da seguinte questão de pesquisa: como a conclusão de um doutorado em Biotecnologia impactou quantitativamente na produção de conhecimento em Ciência, Tecnologia & Inovação (C,T&I)? Para tanto, elegeu-se como objetivo geral analisar a produção do conhecimento dos pesquisadores egressos do doutorado da Rede Nordeste de Biotecnologia.

Este artigo estrutura-se da seguinte forma: referencial teórico, em que os principais conceitos são apresentados; procedimentos metodoló-

gicos, em que será relatado o desenho de pesquisa; a análise e a discussão dos resultados que apresentarão as discussões a partir dos dados coletados empiricamente; considerações finais, em que haverá sugestões de pesquisas, limitações e ações futuras; além desta introdução.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na sociedade contemporânea, os desenvolvimentos tecnológicos e econômicos devem andar juntos com o intuito de gerar inovação, já que esta é um dos principais fatores de competitividade de uma nação (REIS, 2008). Assim, o desenvolvimento tecnológico passa a ser uma condição primordial de soberania dos Estados, que precisam, cada vez mais, fortalecer seus sistemas nacionais de inovação para que se tornem globalmente competitivos. (PORTER, 1989; SCHUMPETER, 1997).

Embora o potencial de inovação de um país tome como referências o cenário global, a sua formatação deve obedecer às capacidades que cada país possui e, especialmente, os países em processo de desenvolvimento. A criação de redes entre diversos atores deve ser estimulada para ampliar o potencial desenvolvimentista dessas nações. Neste cenário, a proposta de um modelo de integração entre universidade, governo e empresas emerge como uma alternativa de fortalecimento dos sistemas nacionais de inovação, conforme visto a seguir.

2.1 O ARGUMENTO DA HÉLICE TRÍPLICE

A realidade aparente de que existe uma oportunidade livre e igualitária de crescimento entre os países é facilmente desmascarada quando se compara as condições de concorrência entre nações desenvolvidas com aquelas em processo de desenvolvimento. Enquanto o primeiro grupo de países conseguiu um elevado grau de desenvolvimento tecnológico e consegue manter-se na vanguarda tecnológica, o segundo grupo permanece em constante busca por atingir um patamar, muitas vezes, já ultra-

passado por outras nações (KIM, 2008; LIU; HUANG, 2018).

Considerando a realidade dos chamados países emergentes, Jorge Sábato e Natalio Botana publicaram, em 1968, o estudo “*La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de America Latina*”. Este foi considerado um marco fundamental na busca por uma estratégia de promoção da Ciência & Tecnologia (C&T) que permitisse que os países da América Latina contribuíssem globalmente na produção de novas tecnologias. Considerando a revolução científico-tecnológica do século XX, “a geração de uma capacidade de decisão própria neste campo é o resultado de um processo deliberado de inter-relações entre o vértice governo, o vértice infraestrutura científico-tecnológica e o vértice estrutura produtiva.” (SÁBATO; BOTANA, 1968, p. 7, tradução nossa).

Tal proposta deu origem ao chamado Triângulo de Sábato (figura 1) no qual esses agentes estariam interligados em uma estrutura triangular hierarquizada em que o vértice superior seria ocupado pelo governo, responsável por fomentar uma política desenvolvimentista que investiria em infraestrutura científico-tecnológica (como em universidades e centros de pesquisa, por exemplo) para que eles fornecessem tecnologias para a estrutura produtiva. Ao mesmo tempo, a estrutura produtiva impulsionaria a produção de conhecimento e geraria receita para o governo (TIGRE, 2014; REIS, 2008).

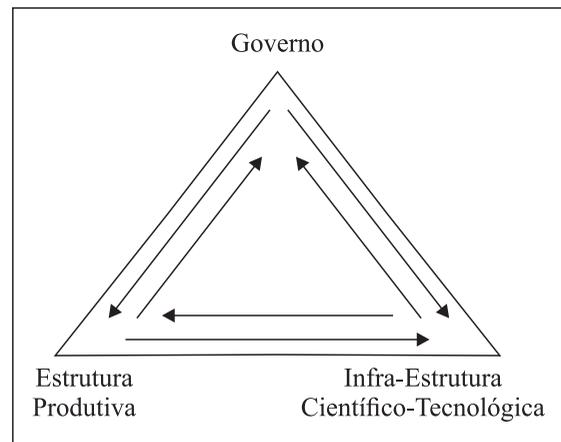


Figura 1 - O Triângulo de Sábato

Fonte: adaptado de Sábato e Botana (1968, p. 7).

Posteriormente, Etzkowitz (2009) e Etzkowitz e Leydesdorff (1995, 2000) viriam a desenvolver esse modelo, ao ampliar o entendimento do papel de cada um desses atores, o que resultou na identificação de como essas inter-relações são mais complexas do que se imaginava. A Hélice Tríplice foi o termo usado por Etzkowitz (2009), para descrever o modelo de inovação com base na relação governo, universidade e indústria. Somente por meio da interação desses três atores, seria possível criar um sistema de inovação sustentável e durável na era da economia e do conhecimento. O modelo Hélice Tríplice indica não apenas a relação da universidade, indústria e governo, mas também a transformação interna dentro de cada uma dessas esferas, conforme Schreiber et al. (2013):

[...] a inovação passa a não ser mais linear, da ciência para a tecnologia, mas pode apresentar diferentes pontos de partida tais como atividades de marketing, produção, departamentos de pesquisa e desenvolvimento, engenharia, na universidade, entre outros, a partir da interação da universidade-empresa-governo (SCHREIBER et al., 2013, p. 776).

A proposta de Etzkowitz fornece efusivas contribuições para esta pesquisa ao diferir da visão de Sabato e Botana (1968), para quem o governo é o agente principal entre os três vértices, e também da proposta de Lundvall (2005) e Nelson (2005) que enaltecem o papel das empresas como principal força motriz do modelo. Na Tripla Hélice de Etzkowitz (2009), as universidades e os centros de pesquisa exercem o protagonismo do modelo ao desenvolver pesquisa de ponta que, posteriormente, é absorvida pela força produtiva. Assim, “a tese da Hélice Tríplice é de que a universidade ingressa no futuro como sendo o formato organizacional predominante da sociedade baseada no conhecimento.” (ETZKOWITZ, 2009, p. 207). Para exemplificar, destaca-se o fato de que muitos dos avanços tecnológicos são oriundos de pesquisas com fins bélicos, realizadas por universidades e centros de pesquisa em períodos de guerra (e.g. Projeto Manhattan).

Cada vértice da HT é um centro de convergência de várias instituições, unidades de decisões e atividades de produção, de tal forma que a nomenclatura desses vértices é apenas um termo guarda-chuva (TAHIM; ARAÚJO JÚNIOR, 2012). Ademais, os atores que compõem esses grupos agem e interagem de forma distinta, colaborando para que haja avanço no conhecimento, gerando uma rede complexa de relacionamento, que se contrapõe à visão linear proposta por outros modelos teóricos. O modelo da Hélice Tríplice está representado na Figura 2:

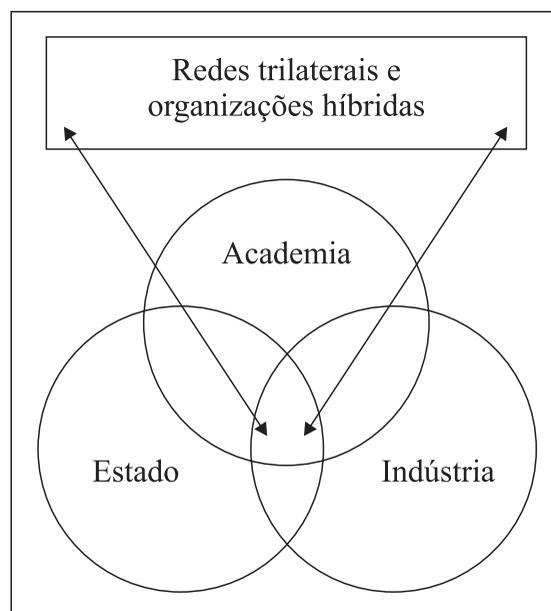


Figura 2 - A Hélice Tríplice
Fonte: adaptado de Etzkowitz e Leydesdorff (2000).

Essa complexidade de atores e de relacionamentos geram também organizações híbridas que, muitas vezes, transitam por esferas distintas do triângulo. Por exemplo, as próprias universidades e seus centros de pesquisa, muitas vezes, são mantidas pelo governo ou *spin offs* acadêmicas que são empresas que surgiram a partir de pesquisas realizadas em universidades. O avanço que o modelo representa está em mostrar como esses agentes se relacionam e se modificam, gerando uma cultura de inovação em redes potencializando o desenvolvimento econômico, social e tecnológico de um país ou região (TIGRE, 2014; LIU; HUANG, 2018).

2.2 ESTRATÉGIA NACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

A criação e a manutenção do programa científico e tecnológico, no Brasil, ganha um marco fundamental com a criação do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), em 1985. Além de ser responsável pelo patrimônio e política científica e tecnológica brasileira, o ministério também passou a abranger a política nacional de informática (BRASIL, 1985). Suas atribuições englobaram ainda a responsabilidade pelo investimento em diversos setores estratégicos como laboratórios, pesquisas em universidades, institutos e agências de financiamento, instalações de P&D e em uma gama de instituições de promoção da C,T&I no Brasil (BALBACHEVSKY, 2011; CAVALCANTE, 2011; PLONSKI, 1995).

O espelhamento em economias tecnologicamente mais desenvolvidas tem direcionado as políticas públicas brasileiras rumo à fronteira tecnológica, o que tem sido percebido em algumas ações recorrentes, tais como:

- fortalecimento da infraestrutura científica e tecnológica;
- formação e capacitação de recursos humanos;
- desenvolvimento e manutenção de agências de fomento e demais entidades vinculadas à promoção da C,T&I, estimulando a formação de um sistema nacional de inovação;
- apoio na formação de arranjos produtivos e no aumento da participação de produtos e serviços brasileiros na produção de bens tecnológicos (conteúdo local) e;
- na regulamentação de investimentos estrangeiros diretos com vistas a trazer, para o território nacional, centros de P&D e formação de parcerias com empresas locais para a transferência de tecnologia (BRASIL, 2012).

A figura 3 esquematiza a rede política atual que forma a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia & Inovação (ENCTI):

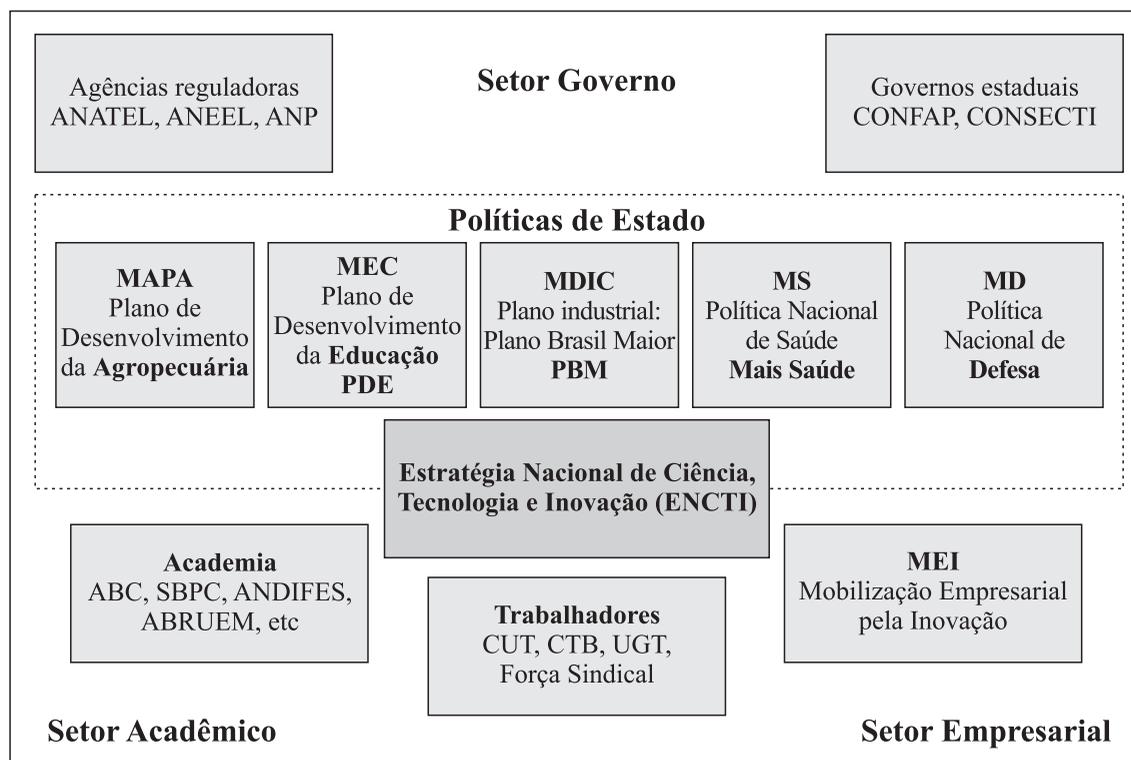


Figura 3 - Articulação da política de C,T&I com as principais políticas de Estado e a integração dos atores
Fonte: (BRASIL, 2012, p. 27).

Historicamente, os investimentos em C,-T&I no Brasil tem-se mantido acima da média de outros países da América Latina, embora essa disparidade seja mais em decorrência de políticas científicas e tecnológicas pouco agressivas dos demais países do que pelo fortalecimento de nossos investimentos na área. Na primeira década do século XXI, os investimentos em C&T oscilaram entre 1% a 1,22% do Produto Interno Bruto (PIB), embora as projeções tivessem apresentado um patamar de 1,5% do PIB para 2010 (BRASIL, 2002). No período que vai de 2012 até 2015, havia uma expectativa de investimentos da ordem de 1,8% do PIB. Porém, dados oficiais atestam que, no ano de 2013, esse número não passou de 1,24% do PIB (em que 0,71% desse total foi oriundo de verbas federais, e 0,52% da iniciativa privada) (BRASIL, 2012, 2016).

Os dados apresentados pelo governo brasileiro mostram ainda que, em qualquer um dos cenários observados, existe uma disparidade considerável com a média de investimentos em C,T&I dos países-membro da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico² (OCDE), para o qual a média de investimento gira em torno de 2,24% do PIB. A previsão, segundo dados do próprio MCTIC (BRASIL, 2016), é que haja um aumento gradativo nos investimentos em P&D até o ano de 2022. Essa projeção somente se concretizará se houver um crescimento em investimentos privados no setor. Em uma análise mais aprofundada dessa atuação estatal, é possível perceber uma ligeira mudança na dependência que o setor possui em relação ao Estado, conforme visto no quadro 1:

Indicadores		Último dado oficial e ano correspondente	2022	Fonte
1	Dispêndio nacional em P&D em relação do PIB	1,24% (2013)	2,00%	MCTIC
2	Dispêndio empresarial em P&D em relação do PIB	0,52% (2013)	1,00%	MCTIC
3	Dispêndio governamental em P&D em relação do PIB	0,71% (2013)	1,00%	MCTIC
4	Dispêndio governamental federal em P&D em relação ao PIB	0,50% (2013)	0,80%	MCTIC
5	Taxa de inovação das empresas	35,7% (2011)	50,0%	Pintec
6	Número de empresas que fazem P&D contínuo	5.600 (2011)	10.000	Pintec
7	Percentual de empresas inovadoras que utilizam ao menos um dos diferentes instrumentos de apoio governamental à inovação nas empresas	34,5% (2011)	40,0%	Pintec
8	Número de técnicos e pesquisadores ocupados em P&D nas empresas	103.290 (2011)	120.000	Pintec
9	Percentual de concluintes de cursos de graduação nas engenharias em relação ao total de graduados em todas as áreas	7,2% (2013)	12,0%	Inep
10	Número de pesquisadores por milhão de habitantes	709 (2010)	3.000	MCTIC

Quadro 1 - Projeção de investimento em P&D no Brasil para 2022

Fonte: (BRASIL, 2016, p. 116).

A ENCTI engloba, atualmente, doze setores considerados estratégicos para o desenvolvimento tecnológico brasileiro, a saber: Aeroespacial e Defesa, Água, Alimentos, Bio-

mas e Bioeconomia, Ciências e Tecnologias Sociais, Clima, Economia e Sociedade Digital, Energia, Minerais Estratégicos, Nuclear, Saúde e, ainda, Tecnologias Convergentes e Habilita-

doras. Estas últimas subdividem-se em Nanotecnologia, Neurociência, Tecnologia da Informação e Comunicação e Biotecnologia. É neste último subtema que se insere a Rede Nordeste de Biotecnologia (RENORBIO), o programa de Pesquisa & Desenvolvimento investigado nesta pesquisa.

2.3 A REDE NORDESTE DE BIOTECNOLOGIA - RENORBIO

A RENORBIO foi instituída, formalmente, em 26 de novembro de 2004, por meio da Portaria MCT nº 598, publicada no Diário Oficial da União (D.O.U.), de 30 de novembro de 2004, Seção I, páginas 16 e 17. A gênese da Rede deu-se por meio de uma cooperação entre o Ministério da Ciência e Tecnologia e o Instituto Nacional do Semiárido (INSA). Sua finalidade é estabelecer e estimular a massa crítica de profissionais na região, com competência em Biotecnologia e áreas afins, para executar projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P,D&I) de importância para o desenvolvimento do Nordeste do país (RENORBIO, 2018). Um dos principais eixos de atuação da RENORBIO, o Núcleo de Pós-Graduação, tem caráter multi-institucional, envolvendo trinta instituições do Nordeste, cujo objetivo é formar pesquisadores em nível de doutorado, com base técnico-científica sólida nas áreas da Biotecnologia em Agropecuária, Recursos Naturais, Saúde e Industrial, aptos a atuar em mercados distintos, como ensino, pesquisa, prestação de serviços e indústria (COSTA, 2015; MATOS, 2013; IPIRANGA; CHAYM; GERHARD, 2016; MATOS; IPIRANGA, 2017, 2018).

Sua estrutura e mecanismos de operacionalização estão previstas no Manual Operativo da RENORBIO, que elenca, entre outros itens, os principais objetivos da rede:

Acelerar o processo de desenvolvimento da região Nordeste, integrando esforços de formação de recursos humanos ao desenvolvimento científico e tecnológico, para produzir impacto socioeconômico e permitir a melhoria

da qualidade de vida de sua população com a participação efetiva de instituições em que a Biotecnologia tem liderança; Melhorar o desempenho da C&T do NE com a realização de atividades que promovam a transformação do sistema de C&T em um sistema eficiente para inovação, através de atividades que promovam níveis mais elevados de investimento em P&D&I e a utilização mais profunda de recursos humanos e físicos pelo setor privado; Por meio de estabelecimento de uma rede que articula diversos setores da sociedade, ampliar a massa crítica de pesquisadores, provocando um efeito multiplicador na geração de emprego para profissionais altamente qualificados e o aumento da qualidade e da relevância da produção científica e tecnológica em áreas relacionadas à Biotecnologia, bem como de sua transferência para a sociedade, com vistas à inovação e ao interesse social e econômico da região (RENORBIO, 2018, *online*).

O artigo 2º da Portaria MCT nº 598 mostra a finalidade da RENORBIO:

Art. 2º Rede Nordeste de Biotecnologia- RENORBIO tem por finalidade acelerar o processo de desenvolvimento da região Nordeste através da Biotecnologia, integrando esforços de formação de recursos humanos ao desenvolvimento científico e tecnológico, para produzir impactos socioeconômicos que permitam a melhoria da qualidade de vida de sua população, com participação efetiva de instituições que atuam em Biotecnologia, por meio de uma estratégia que promova a convergência do desenvolvimento científico em biologia, realizados nas diversas áreas de aplicação da biotecnologia visando contribuir para a formulação e o acompanhamento de políticas públicas na região Nordeste (BRASIL, 2004, p. 16).

Três anos após a aula inaugural, no dia 17 de fevereiro de 2009, Ralph Santos Oliveira defendeu, na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), sua tese intitulada “Utilização da Revisão Sistemática com Metanálise como Metodologia de Formulário Nacional em Radiofarmácia: Formação de um Modelo de Protocolo Técnico-Científico e Referência Nacional”, tornando-se o primeiro doutor formado pelo programa (CHAYM, 2017). Pode-se considerar essa defesa como um marco não somente para a RENORBIO, cujo doutorado recebeu a nota 5, na última avaliação quadrienal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), mas também uma conquista para a produção de conhecimento científico da região Nordeste.

Não obstante o fato de o Nordeste brasileiro ser uma região que, historicamente, tem recebido investimentos insuficientes para reverter seus problemas econômicos, o agronegócio – que representa em média 25% do PIB da região (GUILHOTO; AZZONI; ICHIHARA, 2014) – tem sofrido constantes perdas em decorrência de longos períodos de estiagem. Desse modo, a criação da RENORBIO seria de interesse não apenas de um conjunto de professores e alunos, mas de toda a região Nordeste, uma vez que foi concebida para ser inserida no cenário de produção científica de alto nível em Biociência. Ademais, a mobilização de esforços teria, como resultados esperados, a redução da fome e a elisão de problemas de saúde pública, especialmente aqueles voltados à mortalidade infantil (RENORBIO, 2018).

Pires (2011) evidencia a relevância que essa mobilização de esforços tem para o desenvolvimento local:

A construção de uma agenda estratégica regional busca identificar um conjunto de instituições, capaz de articular planos, programas e projetos de ações e de escolher um conjunto de temas e setores prioritários ou aglomerações produtivas que proporcionem alto potencial ou grande capacidade, para estimular o crescimento e

o desenvolvimento da região (PIRES, 2011, p. 151).

A RENORBIO é constituída, hoje, de 35 instituições de ensino e pesquisa, com um quadro de 172 docentes permanentes e, aproximadamente, 503 teses de doutoramento defendidas, até o momento, em que foram geradas 433 patentes (RENORBIO, 2018). Tais dados evidenciam a proporção que a RENORBIO vem alcançando no cenário regional. Medeiros e Rondon (2018) atentam para a existência de outras redes semelhantes: Rede Pró-Centro-Oeste (com instituições dos estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná e, ainda, do Distrito Federal) e a rede BIONORTE (presente no Acre, Amazonas, Amapá, Pará, Maranhão, Rondônia, Roraima, Tocantins e Mato Grosso). Tais cooperações geram agendas de pesquisas que fortalecem o sistema nacional de Ciência, Tecnologia & Inovação (MACHADO, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A descrição do percurso metodológico do presente estudo se dará com base na taxionomia proposta por Vergara (2016), que sugere uma classificação quanto aos meios e quanto aos fins. Desse modo, a presente pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como sendo do tipo descritiva, já que o estudo tem como objeto uma população específica em que se buscará investigar suas características. Já quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como sendo do tipo documental, uma vez que foi realizada por meio de consultas a um acervo virtual de *curricula*. Os maiores detalhes dos procedimentos metodológicos são externados a seguir:

3.1 COLETA DE DADOS

Desta feita, foi elaborada uma lista prévia de alunos egressos do doutorado em Biotecnologia da RENORBIO, desde a primeira tese defendida, ocorrida no ano de 2009, até o final

do ano de 2017, o que compreende 506 doutores analisados, englobando os 10 estados nos quais a RENORBIO atua. Após a listagem dos egressos, foi realizada uma pesquisa descritiva que, segundo Vergara (2016), é utilizada para expor características de uma determinada população, mas sem a presunção de explicar os fenômenos que descreve. Para a coleta de dados, foram realizadas, no período de novembro de 2017 a janeiro de 2018, consultas à Plataforma Lattes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) disponível no endereço eletrônico <lattes.cnpq.br>. Justifica-se, ainda, a escolha deste acervo, pois esta é a base de dados comum para todos os pesquisadores acadêmicos brasileiros e, em alguns casos, estrangeiros.

A coleta de dados deu-se por meio de análise documental, que, para Cellard (2008, p. 295), “o documento permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão social.” A escolha do *curriculum* como fonte permite responder à questão norteadora e o objetivo do estudo uma vez que esse documento relata um histórico de atividades realizadas individualmente pelos egressos, permitindo datar suas atividades antes e após a conclusão do doutoramento.

3.2 MÉTODO

O método, utilizado na presente pesquisa, foi a análise de conteúdo, que permite extrair informações de falas ou documentos (BARDIN, 2011). Para Bauer e Gaskell (2004), normalmente as análises de conteúdo ocorrem por meio de descrições numéricas das características existentes nos textos analisados, de tal modo que “a análise de texto faz uma ponte entre um formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais.” (BAUER; GASKELL, 2004, p. 190).

Após essa etapa, e com base nos objetivos determinados, foi utilizada uma abordagem quantitativa, tomando por base a percentagem, pois, conforme Richardson (1999, p. 70), “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações

quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual.” Essa técnica permitiu o fornecimento de respostas diretas às perguntas anteriormente definidas, possibilitando uma melhor análise do universo pesquisado.

3.3 TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS E ANÁLISE

Como critérios para a análise, foi elaborado um roteiro norteador composto por seis questões-chave, que buscou avaliar a ocupação laboral antes e após a conclusão do doutorado, bem como a produção acadêmica total medida por meio de artigos produzidos, projetos envolvidos e patentes concedidas. As perguntas norteadoras foram: i) que atividade laboral exercia antes do doutorado?; ii) que atividade laboral exerce após o doutorado?; iii) quantos artigos foram publicados ou aceitos em periódicos indexados pelo WebQualis?; iv) quantos trabalhos completos, resumos em eventos e resumos expandidos foram apresentados?; v) quantas patentes foram publicadas? e, por fim; vi) em quantos projetos de pesquisa estiveram envolvidos?

Assim sendo, foi analisado o perfil dos pesquisadores antes e depois da conclusão do doutorado, para compreender como o doutoramento impactou na produção acadêmica (limitadas a artigos) dessas pessoas, se a atividade laboral sofreu alteração e como se deu essa alteração após o doutoramento e a quantos projetos de pesquisa os egressos do programa de doutorado da RENORBIO estavam ou ainda estão vinculados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção analisa e discute a produção científica e a posição profissional dos doutores egressos do programa de doutorado da RENORBIO, o que compreende 506 pesquisadores formados desde 2009 (ano de defesa da primeira tese) até o momento presente.

A primeira informação extraída do currí-

culo Lattes dos pesquisadores foi norteadada pela seguinte pergunta: que atividade exercia antes do doutorado? O gráfico 1 apresenta os resultados encontrados para tal questionamento:

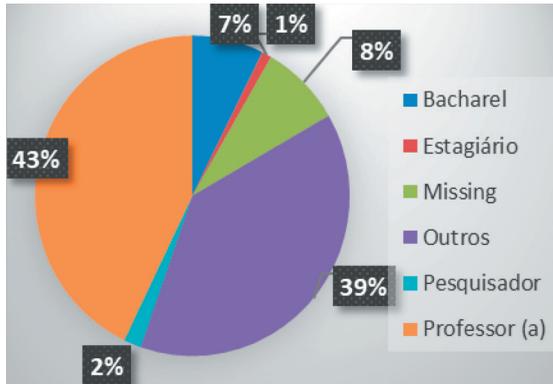


Gráfico 1 - Que atividade laboral exercia antes do doutorado

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Tomando por base os dados analisados, chegou-se aos seguintes números: 43% dos doutores exerciam, como profissão principal, a docência; 39% exerciam atividades diversas, como serviços burocráticos ou atividades não ligadas à formação original; em 8% dos *curricula* analisados, não constava atividade laboral; 7% exerciam atividade profissional diretamente ligada à área de formação de graduação (seja como trabalhador contratado ou profissional liberal), no qual se denominou, nesta pesquisa, como bacharéis³; 2% exerciam atividades estritamente ligadas à pesquisa, e 1% dos pesquisadores analisados eram estagiários antes de entrar no programa de doutorado da RENORBIO.

De acordo com o exposto, a maioria dos profissionais ligados ao doutorado já desenvolvia atividades no ambiente acadêmico. Se somarmos a esse quesito a porcentagem de doutores que já eram ligados à pesquisa acadêmica antes do doutorado, ou os profissionais bacharéis, o número de doutores ligados à academia na produção de conhecimento científico será maior. O fato de haver profissionais que não estavam ligados à formação original, e presentes no doutorado, caracteriza uma pluralidade de visões que podem contribuir, de alguma forma, para a produção e o enriquecimento do co-

hecimento por meio de divergentes pontos de análise. Segundo Trigueiro (2001), na abordagem da Tríplice Hélice, a necessidade de visões complementares e integradas se faz necessária, o que destaca ainda mais a importância da RENORBIO no cenário científico nacional.

A produção do conhecimento é fruto das experiências acumuladas pelos indivíduos por meio da interação e do desenvolvimento de projetos, pesquisa e resolução de problemas ligados à atividade humana (DOSI, 1982; MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007). Sua expansão, por sua vez, predispõe os padrões de comportamento que os grupos humanos irão desenvolver e condiciona os tipos de práticas administrativas que deverão ser aplicadas nas situações particulares das organizações, gerando estoques de conhecimento, impactando diretamente no desenvolvimento tecnológico do país (FIGUEIREDO, 2009).

O segundo critério de análise buscou investigar a atividade exercida após o doutoramento, cujos dados estão apresentados no gráfico 2:

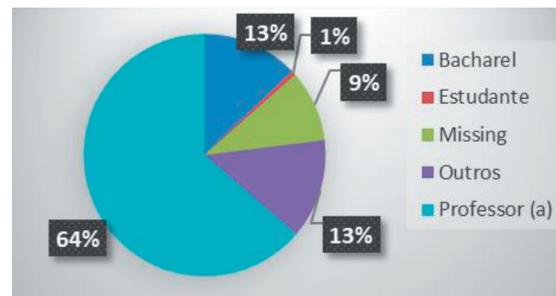


Gráfico 2 - Que atividade exerce após doutorado

Fonte: dados da pesquisa (2018).

De acordo com os dados coletados, 64% dos pesquisadores exerciam atividade docente; 13% exerciam atividades diversas; 13% atuavam em sua formação original de graduação; 9% não declararam atividade laboral, e 1% permanecia como estudante (pós-doutorado). Comparando ambos os momentos, percebe-se um aumento da quantidade de docentes, o que efetiva a proposta original do programa (RENORBIO, 2018).

O terceiro critério verificou quantos ar-

tigos foram publicados ou, pelo menos, aceitos para publicação em periódicos indexados pelo WebQualis. Foram encontrados 5476 artigos científicos nas condições mencionadas, considerando-se, ainda, a possibilidade de dupla computação. Isso representa uma média de 10,8 artigos por pesquisador, embora não haja, nesta pesquisa, qualquer análise em relação ao estrato Qualis dos periódicos, quantidade de citações ou relevância do conhecimento produzido.

Segundo Mugnaini, Jannuzzi e Quoniam (2004), as atividades de produção científica no Brasil vêm-se fortalecendo nas últimas décadas com uma tendência de crescimento ao longo dos anos. Ainda, segundo os autores, os resultados da pesquisa realizada revelaram, no intervalo entre os anos de 1983 a 2000, um aumento considerável de trabalhos publicados. No ano de 1983, eram publicados em torno de mil trabalhos/ano. No ano de 2000, foram publicados aproximadamente seis mil trabalhos (MUGNAINI; JANNUZZI; QUONIAM, 2004).

Nesta pesquisa, os dados revelaram que os pesquisadores da RENORBIO publicaram, no intervalo entre os anos de 2009 e 2017, a marca de 5476 artigos, contribuindo, de forma sólida, para a difusão do conhecimento científico brasileiro.

O questionamento seguinte procurou ser mais inclusivo ao considerar, também, estudos que não chegaram a ser publicados, buscando computar quantos trabalhos completos, resumos em eventos e resumos expandidos foram apresentados pelos pesquisadores. Esse indicador praticamente triplica o quantitativo do item anterior, embora sejam encontrados 15873 *papers* nesta categoria. A apresentação dos estudos em eventos mostra que os trabalhos desenvolvidos pelos pesquisadores ligados à RENORBIO não ficam restritos a seus laboratórios e salas de aula, promovendo interação com o ambiente externo às universidades, embora houvesse uma quantidade considerável de pesquisas com informações sigilosas. Considera-se isso como uma expansão de conhecimento que tem potencial de gerar novas ideias e debates, possibilitando um efeito multiplicador

na produção científica e tecnológica em eventos nacionais e internacionais.

No contexto da Tríplice Hélice, as universidades se beneficiam do conhecimento produzido; a indústria se beneficia com o conhecimento gerado ao aprender e ao implementar ações que fortalecem as operações e proporcionam resultados satisfatórios, principalmente na redução de custos operacionais com as novas tecnologias em desenvolvimento; e o governo se beneficia na geração de empregos, arrecadação de impostos, aumento da produção do produto interno bruto do país, o que impacta diretamente no desenvolvimento socioeconômico (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017; NUNES; WEISE; MEDEIROS, 2015; PADULA; SILVA; PEREIRA JUNIOR, 2016).

Com seu propósito de criação do conhecimento científico, a RENORBIO também tem a sua importância na construção e na disseminação da inovação e do conhecimento científico brasileiro no contexto em questão. Para Robertson (2013), trata-se de um fator crucial para o desenvolvimento social e econômico, que deve estar acessível, de forma especial, pela via da educação. Trata-se de um tema que tem ganhado relevância em várias partes do mundo, capaz de gerar valor e desenvolvimento para as instituições de ensino, empresas e localidade diversas em uma relação com potencial para produzir benefícios a todas as partes.

É essa vertente de interação que Lall (1992) e Tacla (2002) também consideram fator crítico para o desempenho competitivo de país com economia de industrialização emergente, como é o caso do Brasil, que precisa construir e acumular as próprias competências tecnológicas para se aproximar da fronteira tecnológica internacional.

O quinto questionamento buscou computar a quantidade de patentes registradas por doutores da RENORBIO, o que identificou um total de 433 patentes concedidas pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), a entidade responsável por registrar inovações tecnológicas e afins. Albuquerque et al. (2002) destacam que, até a década de 2000, cidades como São Paulo, Rio de Janeiro, Campinas e

Joinville detinham mais de 500 patentes, tendo uma concentração espacial de patentes nas regiões Sul e Sudeste. Considerando o pouco tempo de existência do programa de doutorado da RENORBIO e o tempo necessário para a concessão da patente, que, muitas vezes, leva anos para que aconteça, esse quantitativo de patentes do programa é bastante expressivo.

Por fim, a última informação retirada do Lattes dos doutores visou descobrir em quantos projetos de pesquisa esses egressos estavam envolvidos, o que revelou um total de 3270 projetos, ressaltando a possibilidade de dupla contagem. A importância dos projetos de pesquisa se dá não somente pelas tecnologias desenvolvidas, mas também pelo caráter de continuidade que a pesquisa apresenta, uma vez que o conhecimento produzido pode servir de base para novos estudos. Outrossim, é por meio desses projetos que novos pesquisadores, como alunos de Iniciação Científica, mestrandos e pesquisadores *free lancers* se inserem no universo da P&D e, com isso, potencializam suas chances de cursar um doutorado em outro momento de suas carreiras acadêmicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou discutir a produção do conhecimento de pesquisadores egressos do doutorado da Rede Nordeste de Biotecnologia. A produção de conhecimento quantitativa encontrada foi de 5.476 artigos científicos publicados ou aceitos para publicação, 15.873 trabalhos completos/resumos em eventos, 433 patentes concedidas e um total de 3270 projetos de pesquisas ao longo do tempo.

Pode-se firmar que esses resultados aconteceram embora o Governo Federal tenha reduzido drasticamente os investimentos em Ciência e Tecnologia no Brasil com um orçamento que, em 2017, foi de aproximadamente R\$ 5 bilhões, isso é menos do que um terço do orçamento que a pasta tinha em 2010 e menos da metade do orçamento de 2005. Para 2018, o cenário não é mais favorável, uma vez que o anúncio de um corte de 25% em relação ao ano anterior representou um

orçamento de apenas R\$ 4,7 bilhões para custeio e investimento na pasta do MCTI, conforme a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (2018). Considerando que o tamanho da comunidade científica mais do que dobrou nesse período, as maiores áreas da produção de artigos foram Medicina e Biologia Molecular, áreas em que a RENORBIO está inserida, o que torna tudo mais favorável no que diz respeito ao crescimento da sociedade, com intuito de ajudar a desenvolver, definir conhecimento e soluções criativas.

Considerando a disparidade tecnológica que o Brasil possui em relação aos países que estão na dianteira da produção científica global, torna-se preocupante para o futuro da ciência brasileira o não cumprimento da meta de elevar para 2% do PIB os investimentos até 2022, como prevê a Estratégia Nacional de Ciência - ENCIT, Tecnologia & Inovação (BRASIL, 2016). As consequências vão muito além do aumento da defasagem científica, pois afetam também a evolução econômica de regiões menos desenvolvidas do Brasil e a formação de pesquisadores de alto desempenho.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Uma das contribuições teóricas está na interpretação do argumento da Hélice Tríplice para o contexto direto da produção de conhecimento por meio de um estudo longitudinal. Tal interpretação pode desencadear estudos que tragam à tona as particularidades da produção de conhecimento em programas de doutorado. Outra contribuição reside no registro documental de informações até então dispersas nos *curricula* dos doutores. A compilação dessas informações permitirá o acompanhamento da evolução da produção de conhecimento no programa de doutoramento da RENORBIO.

5.2 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

O presente estudo pode fornecer suporte para outros programas de doutoramento, em especial aqueles ligados à C,T&I, para que comparem a produção quantitativa de conhecimen-

to e de patentes com os apresentados pela Rede Nordeste de Biotecnologia.

5.3 IMPLICAÇÕES PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS

Embora a quantidade de artigos publicados não signifique necessariamente sua relevância, os números apresentados sugerem que o papel do governo no incentivo à produção de conhecimento deve ser fortalecido por meio de uma sólida estratégia nacional de política científica e tecnológica. O presente estudo endossa esse ensejo uma vez que, por meio dele foi possível mostrar uma descentralização da produção científica, fortalecendo a região Nordeste no cenário científico nacional.

5.4 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

É prudente ressaltar que a pesquisa não está isenta de limitações, embora as principais se encontrem elencadas a seguir: i. a possibilidade de haver duplicidade na contagem dos artigos é provável, já que é comum que alguns estudos tenham uma versão preliminar apresentados em eventos e, posteriormente, publicados em periódicos científicos. A consolidação de artigos de eventos com os publicados em revistas demandaria acesso pleno a esse material e domínio do jargão técnico, para tornar pertinente o cruzamento dos textos; ii. o impacto da produção científica dos egressos também não foi contemplado por esta pesquisa, uma vez que essa análise, dada a subjetividade da escolha, demandaria uma discussão mais aprofundada de qual métrica seria a mais adequada.; iii. quanto aos artigos publicados pelos egressos da RENORBIO, a presente pesquisa limitou-se à análise quantitativa sem discutir a qualidade e o impacto dos periódicos. Tal investigação poderia gerar outra linha argumentativa para o presente estudo.

Desse modo, algumas sugestões de pesquisas futuras podem tornar pertinente o surgimento de novos estudos, entre as quais se destacam: i considerando o papel estratégico

da C,T&I para o crescimento de uma nação, estudos futuros poderiam realizar comparações entre as políticas científicas e tecnológicas adotadas no Brasil com as de outros países; ii na mesma linha, outros estudos poderiam realizar comparações com os egressos de outros programas de doutorado; iii a investigação qualitativa da produção aqui discutida, que tem o potencial de abrir nova janela sobre o tema; iv comparar, temporalmente, a produção de conhecimento entre os diversos eixos estratégicos da C,T&I para compreender o impacto dos sucessivos cortes orçamentários no MCTIC; v. a RENORBIO e seus atores poderiam ser estudados enquanto APLs ou por meio dos sistemas de sistemas de inovação regionais e, por fim; vi outro estudo poderia investigar, longitudinalmente, a qualidade das revistas em que os artigos dos doutores formados pela RENORBIO foram publicados, analisando o fator de impacto dos periódicos, por exemplo.

KNOWLEDGE PRODUCTION IN SCIENCE, TECHNOLOGY AND INNOVATION: AN EVALUATION OF THE DOCTORS FORMED BY THE REDE NORDESTE DE BIOTECNOLOGIA

ABSTRACT

The present article had as objective to analyze the production of the knowledge of the PhDs trained by the Northeast Network of Biotechnology (RENORBIO). The research was carried out by analyzing the curricula of the 506 doctors graduated from the first group until 2018, available on the Lattes Platform. The methodological course consisted of a documentary collection, followed by an analysis of content carried out with the help of guiding questions that allowed to extract information about work activity carried out before and after the doctorate, quantitative of articles accepted or published (in events and scientific journals), quantitative generated patents and research projects. The results indicated that there is an

expressive number of scientific outputs on the part of the PhDs under study, which strengthens the role of the Northeast region in the production of high level knowledge. This study, therefore, finds its relevance and justification insofar as it analyzes the production of knowledge in a strategic area for the country.

Keywords: Science. Technology. Innovation. RENORBIO. Triple Helix.

PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA CIENCIA, TECNOLOGÍA & INNOVACIÓN: UNA AVALIACIÓN DE LOS DOCTORES FORMADOS POR LA REDE NORDESTE DE BIOTECNOLOGÍA

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo principal analizar la producción de conocimiento de los doctores formados por la *Rede Nordeste de Biotecnología* (RENORBIO). La búsqueda ocurrió a través del análisis del currículum de los 560 doctores formados desde la primera clase hasta 2018, disponibles en la *Plataforma Lattes*. La metodología consistió en la colecta documental, seguida por el análisis de contenidos realizados con auxilio de cuestiones que ayudaron extraer informaciones sobre la actividad laboral realizada antes y después del doctorado, cuantitativo de artículos aceptos o publicados (en eventos y periódicos científicos), cuantitativo de patentes producidas y proyectos de pesquisa. Los resultados indicaron que hay un expresivo número de producciones científicas por parte de los doctores estudiados, lo que fortalece el papel de la región *Nordeste* en la producción de conocimiento de alto nivel. Por lo tanto, este estudio es relevante y justificable a la medida en que analizamos la producción del conocimiento en un área estratégica para el país.

Palabras-clave: Ciencia. Tecnología. Innovación. RENORBIO. Hélice Tríplice.

1 Fundado em 1985 como Ministério da Ciência e Tecno-

logia (MCT), foi transformado em 2011 para Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e, a partir de 2016, passou a integrar a agenda do extinto Ministério das Comunicações, passando então a ser chamado de Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). No decorrer deste artigo, será utilizada a nomenclatura conforme o ano de referência.

- 2 Apesar de não ser um dos 35 membros da OCDE, o Brasil atual como parceiro estratégico desde 1994. Somente em maio de 2017 foi protocolada uma solicitação formal de adesão como membro efetivo (BRASIL, 2017).
- 3 A palavra bacharel foi aqui usada para representar aquelas pessoas que exerciam ou exercem atividade laboral diretamente ligada com a área de formação de graduação.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, E. M. et al. A distribuição espacial da produção científica e tecnológica brasileira: uma descrição de estatísticas de produção local de patentes e artigos científicos. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 225-251, 2002.

BALBACHEVSKY, E. Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação na América Latina: as respostas da comunidade científica. **Caderno CRH**, v. 24, n. 63, p. 503-517, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2004.

BRASIL. Decreto nº 91.146, de 25 de março de 1985. Cria o Ministério da Ciência e Tecnologia e dispõe sobre sua estrutura, transferindo-lhes os órgãos que menciona, e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, mar. 1985. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/d91146.htm>. Acesso em: 8 fev. 2018.

_____. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Livro Branco: ciência, tecnologia e inovação**. Brasília, 2002.

- _____. Ministério da Ciência e Tecnologia. Portaria MCT nº 598, de 26 de novembro de 2004. Institui a Rede Nordeste de Biotecnologia e sua estrutura no âmbito do MCT que será supervisionada por um Conselho Diretor e gerenciada por um Coordenador-Executivo, assessorado por um Comitê Científico. **D.O.U.**, Seção I, pág. 16, 30 nov. 2004. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/820998/pg-16-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-30-11-2004>>. Acesso em: 1 set. 2018.
- _____. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012-2015: balanço das atividades estruturantes 2011**. Brasília, 2012.
- _____. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Institucional. **Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016-2022**. Brasília, 2016.
- _____. Presidência da República. **Governo brasileiro formaliza pedido para entrar na OCDE**. 2017. Disponível em <<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-planalto/noticias/2017/05/governo-brasileiro-formaliza-pedido-para-entrar-na-ocde>>. Acesso em: 5 fev. 2018.
- CAVALCANTE, L. R. **Desigualdades regionais em Ciência, Tecnologia & Inovação (CT&I) no Brasil: uma análise de sua evolução recente**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2011.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POU-
PART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008. p. 295-316.
- CHAYM, C. **ANTI-History e o organizar das práticas científicas: desvelando um socio-past de um laboratório vinculado à Rede Nordeste de Biotecnologia**. 2017. 138f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2017.
- COSTA, J. **Redes sociotécnicas na translação de biotecnologias para o mercado**. 2015. 94 f. (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2015.
- DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technological change. **Research Policy**, v. 2, n. 3, p. 147-162, 1982.
- ETZKOWITZ, H. **Hélice Tríplice: universidade-indústria-governo inovação em ação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Triple Helix - University-Industry-Government Relations: a laboratory for knowledge base economy development. **EASST Review**, v. 14, n. 1, p. 14-19, 1995.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, v. 29, p. 109-123, 2000.
- ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo, universidade-indústria-governo. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017.
- FIGUEIREDO, Paulo Negreiros. **Gestão da Inovação, conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **A Economia da Inovação Industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.
- GUILHOTO, J. J. M.; AZZONI, C. R.; ICHIHARA, S. M. Contribuição da agricultura e do agronegócio familiar para o PIB do Nordeste. **Revista Econômica. NE**, Fortaleza, v. 45, p. 136-152, 2014. (suplemento especial).
- IPIRANGA, A. S. R.; CHAYM, C. D.;

- GERHARD, F. Relatos sobre o organizar do sócio-passado em uma patente brasileira de biotecnologia. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 133-147, maio/ago. 2016.
- KIM, L. **Da imitação à inovação**. Campinas: Unicamp, 2008.
- LALL, S. Technological Capabilities and Industrialization. **World Development**, v. 20, n. 2, p. 165- 186. 1992.
- LEYDESDORFF, L.; ETZKOWITZ, H. Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. **Science and Public Policy**, v. 23, p. 279-286, 1996.
- LEYDESDORFF, L.; ETZKOWITZ, H. The Triple Helix as a model for innovation studies. **Science and Public Policy**, v. 25, n. 3, p. 195-203, 1998.
- LIU, Y.; HUANG, Q. University capability as a micro-foundation for the Triple Helix model: the case of China. **Technovation**, 2018. no prelo. Disponível: <<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.013>>. Acesso em: 8 set. 2018.
- LUNDEVALL, B. Comentários. In: KIM, L.; NELSON, R. R. (Org.). **Tecnologia, aprendizado e inovação**: as experiências das economias de industrialização recente. Campinas: Unicamp, 2005. p. 135-144.
- MACHADO, D. **Esforços de inovação em redes sociais**: uma análise na Rede Nordeste de Biotecnologia. 2012. 129f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2012.
- MATOS, L. B. S. **Potencial de inovações disruptivas**: uma discussão sob a ótica da Teoria Ator-Rede. 2013. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2013.
- MATOS, L. B. S.; IPIRANGA, A. S. R. The translations and the organizing of scientific practices in R&D biotechnology. **Revista de Administração (FEA-USP)**, v. 52, n. 2, p. 199-211, 2017.
- MATOS, L. B. S.; IPIRANGA, A. S. R. Potencial disruptivo? A história de uma biotecnologia. **Organizações & Sociedade (ONLINE)**, v. 25, p. 287-302, 2018.
- MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. [S.l.]: E-papers, 2007.
- MEDEIROS, M. L. S.; RONDON, J. N. Rede Nordeste de Biotecnologia (RENORBIO): um panorama atual do programa. **Interações**, Campo Grande, v. 19, n. 1, p. 103-117, jan./mar. 2018.
- MENDES, D. R. F.; OLIVEIRA, M. A. C.; PINHEIRO, A. A. Política nacional de Ciência, Tecnologia & Inovação: avaliação do marco regulatório e seus impactos nos indicadores de inovação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 1, p. 22-46, 2013.
- MUGNAINI, R.; JANNUZZI, P. M.; QUONIAN, L. Indicadores bibliométricos da produção científica brasileira: uma análise a partir da base Pascal. **Ci. Inf.**, v. 33, n. 2, p. 123-131, 2004.
- NELSON, Richard R. **Tecnologia, aprendizado e inovação**: as experiências das economias de industrialização recente. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2005.
- NEPOMUCENO, L. D. O.; COSTA, H. G.; SHIMODA, E. Impacto do mestrado profissional no desempenho dos seus egressos: intercomparação entre as percepções de discentes, docentes, coordenadores e empresa. **Gest. Prod.**, v. 17, n. 4, p. 817-828, 2010.
- NUNES, C. F.; WEISE, A. D.; MEDEIROS, F.

- S. B. Uma proposta de alinhamento das áreas de pesquisa em um programa de pós-graduação em engenharia de produção. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 1, n. 2, p. 44-55, maio/ago. 2015.
- PADULA, C. N.; SILVA, D. D. C.; PERERIA JUNIOR, J. M. A relevância dos formatos colaborativos no formato da Tríplice Hélice que colaboram com a inovação das MPE's e seus desdobramentos nos aspectos operacionais, gestão e socioeconômico. **Revista Fatec**, v. 3, n. 4, p. 142-170, 2016.
- PEREIRA, L.; RUAS, T. Como construir indicadores de Ciência, Tecnologia & Inovação usando Web of Science, Derwent World Patent Index, Bibexcel e Pajek? **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 3, p. 52-81, jul./set. 2014.
- PIRES, T. C. **Ciência, tecnologia e inovação para o desenvolvimento das regiões Norte e Nordeste do Brasil**: novos desafios para a política Nacional de CT&I. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2011.
- PLONSKI, G. A. Cooperação empresa-universidade na Ibero-América: estágio atual e perspectivas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 65-74, abr./jun. 1995.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica**. Barueri: Manole, 2008.
- RENORBIO - Rede Nordeste de Biotecnologia. **Portal Renorbio**. Disponível em: <<http://www.renorbio.org.br/portal/renorbio.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2018.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBERTSON, S. L. Globalization, universities and the knowledge economy: critique and challenges for a knowledgeable society. **Revista do IMEA-UNILA**, v. 1, n. 1, p. 93-100, 2013.
- SÁBATO, J.; BOTANA, N. La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de America Latina. **Revista de la Integración Latinoamericana**, n. 3, p. 15-36, nov. 1968.
- SCHREIBER, D. et al. Posicionamento Estratégico de MPE's com base na inovação através do modelo da Hélice Tríplice. **Revista de Administração**, v. 76, n. 3, p. 767-795, 2013.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.
- SOCIEDADE BRASILEIRA PARA O PROGRESSO DA CIÊNCIA. **Orçamento de CT&I**: o País não suporta novos contingenciamentos. 2018. Disponível em: <<http://portal.sbpcnet.org.br/noticias/orcamento-de-cti-o-pais-nao-suporta-novos-contingenciamentos/>>. Acesso em: 9 fev. 2018.
- STEPHANY FILHO, L. et al. From invention to innovation: challenges and opportunities: a multiple case study of independent inventors in Brazil and Peru. **Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 3, p. 180-187, 2017.
- TACLA, C. L. **Acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem na indústria de bens de capital**: o caso da KV Aerner Pulping no Brasil. 2002. 231 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.
- TAHIM, E. F.; ARAÚJO JÚNIOR, I. F. The Innovation System Dynamics of the Shrimp Farming Industry in Northeastern Brazil. **Journal of Agricultural Science and Technology**, v. 2, p. 579-593, 2012.

TERRA, B.; ETZKOWITZ, H. **A Universidade Empreendedora e a Sociedade da Nova Era**. Disponível em: <www.competenet.org.br/evento/branca.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2017.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

TISSOT, P. B. et al. Incubadora tecnológica de Caxias do Sul: inovação tecnológica sob a perspectiva da Hélice Tríplice. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 3, p. 561-591, 2014.

TRIGUEIRO, M. G. S. A comunidade científica, o Estado, e as universidades, no atual estágio de desenvolvimento científico e tecnológico. **Sociologias**, v. 3, n. 6, p. 30-50, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

doi:10.12662/2359-618xregea.v7i2.p151-167.2018

ARTIGOS

GERENCIAMENTO ALÉM DOS LUCROS: CONTROLE CONTÁBIL EM UMA ENTIDADE SEM FINS LUCRATIVOS

RESUMO

Mesmo voltadas para o social, empresas do Terceiro Setor possuem processos que precisam de controle e divulgação a seus diversos interessados, e a contabilidade é uma das ferramentas que contribuem para uma ação positiva perante a sociedade. O objetivo do artigo é identificar se os processos contábeis da entidade estão alinhados às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Terceiro Setor - ITG 2002. Foi realizada pesquisa exploratória e descritiva por meio de entrevista semiestruturada com os administradores da organização, além de análise de conteúdo de documentos da organização. Mesmo mencionados como importantes pelos gestores, observou-se que eles não têm conhecimento total sobre as demonstrações contábeis no gerenciamento da entidade. Ficaram evidenciadas inconsistências de algumas operações e uso restrito dos demonstrativos, usados cerimonialmente para exigências legais. Concluiu-se que os relatórios de cunho financeiro são os de maior entendimento dos administradores, enquanto que as demonstrações contábeis se apresentam em um grau de compreensão inferior, sendo relegados, o que implica na falta de utilização da informação contábil no processo de gerenciamento da entidade.

Palavras-chave: Gestão. Demonstrativos Contábeis. Terceiro Setor.

Fabrício Ramos Neves
fabriciorneves@gmail.com
Doutorando em Controladoria e Contabilidade pela FEARP-USP. Mestre em Administração. Contador do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano - Campus Guanambi/BA. Guanambi - BA - BR.

Jaqueline Souza Carvalho
jaquelinejsc@hotmail.com
Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade de Guanambi. Graduada em Direito pela Faculdade de Guanambi. Guanambi - BA - BR.

Fabricia da Cruz Vieira
fabricia.vieira41@gmail.com
Especialista em Gestão Pública. Graduada em Ciências Contábeis. Graduada em Administração com habilitação em Sistema de Informação. Guanambi - BA - BR.

1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor é aquele que agrupa as organizações que, embora prestem serviços de caráter públicos, produzem e comercializam bens e serviços que não são estatais, nem visam lucro econômico como os empreendimentos privados, mas esforçam-se para promover o bem-estar social (MARTINS et al., 2011).

O surgimento das organizações do Terceiro Setor se deu após a segunda grande guerra, quando o mundo enfrentou vários problemas de cunho social, de forma que Governos não conseguiam atender às necessidades coletivas. Essas organizações surgiram como instituições assistencialistas, ligadas a grupos religiosos. No Brasil, a incidência dessas organizações ganhou força

na década de 1990, mas há relatos de que nas décadas de 1970 e 1980 já havia movimentos de organizações assistencialistas. Suas raízes encontram-se na Igreja Católica Apostólica Romana, porta-voz de problemas como a repressão, desigualdade e injustiça social. Em 1978 o conceito de cidadania foi definido, facilitando a elaboração de políticas sociais, culminando 20 anos depois com a Lei 9790/99, que criou as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) (FERNANDES, 1994; FAGUNDES; RODRIGUES, 2017).

Essas organizações não são diferentes das entidades privadas, pois precisam de organização contábil para realizar seus registros e controles (SILVA et al., 2006). Por sua necessidade, a contabilidade desenvolve um importante papel de auxiliar e demonstrar para a sociedade o trabalho que realmente vem sendo desenvolvido por parte dessas instituições sem finalidade de lucro (MARTINS et al., 2011). O Terceiro Setor é caracterizado como um “meio termo” do ambiente político-econômico, intermediando as relações entre o Estado e o mercado no que tange às questões da melhoria social (CAMARGO, 2001). O termo “Terceiro Setor” surgiu na década de 1970, nos Estados Unidos, para designar organizações sem finalidades lucrativas, não pertencentes nem ao setor privado, nem ao setor público. Esse setor engloba vários tipos de organizações sem fins lucrativos e, no Brasil, uma das principais formas de atuação desse setor é composto pelas Organizações Não-Governamentais (MAÑAS; MEDEIROS, 2012).

O Terceiro Setor tem sido definido de diversas maneiras; internacionalmente é conceituado como o conjunto de organizações privadas, sem finalidade lucrativa, que atendem às finalidades tanto coletivas, quanto públicas. No Brasil, o Terceiro Setor tem sido relacionado como ação social pri-

vada, fortemente a associado às organizações não-governamentais (ONGS) e às entidades filantrópicas e assistenciais, assim como as ações de responsabilidade social das empresas privadas. Esses termos, acabam por representar identidades compartilhadas de grupos similares de organizações (FALCONER; VILELA, 2001).

Entre estas terminologias, a mais utilizada é a de entidade sem finalidade de lucros, de acordo com a ITG 2002, do Conselho Federal de Contabilidade que abrange diversas naturezas jurídicas que não visam à lucratividade e estabelecem critérios e procedimentos específicos de avaliação, de reconhecimento das transações e variações patrimoniais.

Mesmo com a visão voltada para o social, o Terceiro Setor também possui um processo econômico que precisa ser controlado, e a contabilidade é um dos instrumentos que contribuem para construção de uma ação positiva perante a sociedade; por essa razão, o presente artigo busca conhecer como essas entidades se mantêm e como são feitos seus registros, seu controle e a prestação de contas de seus recursos, analisando a situação de uma instituição, como caso. Assim, considerando a importância da divulgação de informações com qualidade por parte das entidades do Terceiro Setor, a pesquisa ocupa-se da seguinte questão: **Como as informações contábeis são utilizadas na gestão de uma entidade do Terceiro Setor?**

Objetiva-se identificar se os processos contábeis da entidade estão alinhados às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Terceiro Setor - ITG 2002. Em termos práticos, busca-se identificar como uma entidade do Terceiro Setor se utiliza das demonstrações contábeis no processo de gestão.

Este estudo busca fornecer *insights* tanto à pesquisa acadêmica, aos profissionais da área, assim como auxiliar os leitores a melhor

compreender as entidades sem fins lucrativos, implicando na forma de como conduzir sua gestão, podendo-se expandir para um número maior de municípios em que se identifiquem organizações similares, contribuindo, assim, com a disponibilização de informações que levem a seus gestores e à sociedade, informações sobre a gestão dessas entidades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura aponta que o uso de relatórios contábeis e financeiros servem de instrumentos de comunicação entre as organizações do Terceiro Setor e suas partes interessadas (*stakeholders*). No entanto, poucas divulgavam seus relatórios financeiros, composição e gestão dos recursos recebidos. Outro ponto a ser destacado diz respeito à qualidade das informações contábeis para essas entidades, que ainda são pouco exploradas, uma vez que os aspectos regulamentadores e de evidência ainda são precários (FALCONER; VILELA, 2001; BEUREN; CORRÊA, 2009; CRUZ, 2010; FAGUNDES; RODRIGUES, 2017).

Porém, não basta apenas divulgar as informações; as organizações também devem se utilizar dos relatórios financeiros para amparar as suas decisões, uma vez que a divulgação de informações desconstruídas pode levar a uma redução da confiança entre a organização e seus diversos *stakeholders* (CAMARGO, 2001; SANTOS, 2000). No Brasil, o índice de divulgação das informações financeiras das organizações do Terceiro Setor é considerado baixo (MILANI FILHO, 2011; GOLLO; SCHULZ; ROSA, 2014).

A regulação e o gerenciamento das entidades do Terceiro Setor podem ser afetadas por alguns fatores: (i) pelo relacionamento entre as entidades e seus *stakeholders* (normalmente os doadores e o Estado); (ii) pelo mercado, na forma como as organizações conseguem acesso aos recursos; e, (iii) por suas características internas, como a capacidade institucional do Terceiro Setor, suas normas e busca por legitimidade (BIES, 2010).

Com base nesses pressupostos, um olhar sob a perspectiva da Teoria da Agência contribui para entender o gerenciamento da associação, focando no relacionamento entre o principal e o agente. Nesse relacionamento, o principal delega o trabalho ao agente e o monitora para garantir o cumprimento dos deveres atribuídos (EISENHARDT, 1985). Para o caso em análise, o Estado seria visto como o principal, tendo maior relevância; e a Associação como o agente. Ainda assim, a literatura de agência traz diversos exemplos de como a teoria está relacionada ao mundo corporativo, não havendo muitos trabalhos relacionados ao Terceiro Setor. Nesse sentido, Fama e Michael (1983) fornecem uma ilustração útil: na ausência de proprietários formais, em organizações sem fins lucrativos os proprietários podem ser definidos como doadores; então, seria papel dos conselhos (atuando como diretores) proteger e administrar os investimentos dos doadores por meio do monitoramento, do gerenciamento do pessoal e do cumprimento dos demais papéis gerenciais, controlando os “agentes”.

Sob um olhar da Teoria da Dependência de Recursos, segundo fator definido por Bies (2010), as organizações buscam recursos necessários para sua sobrevivência e, portanto, devem estimular interações e trocas com outras pessoas possuidoras de recursos no ambiente em seu redor que possam transferi-los para as organizações, a fim de garantir suas atividades (PFEFFER; SALANCIK, 1978 apud BIES, 2010). Para o caso em estudo, as instituições desenvolveriam estratégias junto às organizações públicas e privadas para que pudessem vir a financiar suas atividades de diversas maneiras.

Analisando as características do setor em estudo, pode ser possível analisar as pressões sofridas pelas entidades do Terceiro Setor para garantir a legitimidade de suas ações no cumprimento de normas e regulamentos estabelecidos por organismos externos. Essas relações podem ser úteis para entender como essas entidades respondem às influências externas, de forma a cumprir com diretrizes institucionais, copiando as respostas de outras organizações

similares, ou respondendo de acordo com as normas e rituais institucionalizados (DiMAGGIO; POWELL, 1983). No caso em questão, haveria a necessidade de cumprimento de normas legais e do cumprimento de prestação de contas para órgãos específicos, podendo ainda, a associação ser orientada para o cumprimento de padrões estabelecidos pelo agrupamento de associações ligadas ao Terceiro Setor.

Estudos internacionais sobre as entidades inseridas no Terceiro Setor abordam, entre outros, a *accountability* como instrumento de transformação e engajamento com a sociedade em que estão inseridas. Em um cenário provido de mudanças, palavras como *accountability* e gerenciamento por desempenho proliferaram em discussões e documentos, apesar do fato de que esses termos serem bastante difíceis de definir e operacionalizar de qualquer maneira (HYNDMAN; McKILLOP, 2018).

McConville e Cordery (2018) realizaram um estudo com o objetivo de entender como diferentes jurisdições têm respondido às chamadas para aumentar a performance da *accountability* em instituições de caridade, por meio de um estudo exploratório, utilizando *benchmarking* em quatro jurisdições: Austrália, Nova Zelândia, Reino Unido e Estados Unidos.

Yang e Northcott (2018) realizaram pesquisa que analisou o trabalho institucional feito por pessoas que trabalham em instituições de caridade como forma de direcionar as práticas de mensuração de resultados. O conceito de trabalho institucional de acordo com Lawrence, Suddaby e Leca (2009) destaca como os atores dentro das instituições direcionam seus esforços de trabalho para mudar ou manter normas e práticas, esclarecendo como esses mesmos atores propositalmente (re)moldam práticas institucionalizadas (p.e. prestação de contas aos agentes financiadores dessas instituições, engajamento da comunidade com seus beneficiários, entre outros), para efetivar a *accountability*. No estudo em questão, o trabalho realizado pelos representantes das instituições do Terceiro Setor em relação à prestação de contas moldaria o *accountability* percebido e poderiam aumentar o engajamento da comunidade em que atuam.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa é de um estudo de caso único, de caráter exploratório (BRYMAN, 2012). A pesquisa exploratória possui como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito (SILVA, 2003; BEUREN, 2006). Esse tipo de estudo foi escolhido por conveniência dada a facilidade dos pesquisadores para condução da coleta de dados e entrevistas com os representantes da entidade. O município possui população estimada de 84.014 habitantes (IBGE, 2018) e 345 organizações da sociedade civil, segundo levantamento do IPEA (2018), que, em sua grande maioria, são organizações religiosas, e apenas uma instituição de acolhimento educacional a pessoas com necessidades especiais, o que justifica a escolha da instituição.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, o estudo se utiliza de pesquisa documental valendo-se de toda a sorte de documentos para conhecer melhor o fenômeno estudado (CRESWELL, 2007). Como o foco, o estudo está limitado ao exercício de 2015, não sendo analisados os exercícios anteriores.

Buscou-se, inicialmente, contato por telefone com os responsáveis pela entidade, foram expostos os objetivos do trabalho e a necessidade de colher dados junto à entidade, para realização do presente estudo. Para a realização da coleta de dados utilizou-se um questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas, aplicada aos gestores da entidade. Utilizado como protocolo de pesquisa, o questionário foi dividido nos seguintes tópicos: (i) informações gerais da entidade; (ii) perfil da organização; (iii) perfil dos dirigentes; (iv) processo de comunicação com usuários internos e externos; (v) gestão e relatórios financeiros.

Foram realizadas também entrevistas semiestruturadas com a finalidade de realizar interpretação e análise de dados utilizando descrições e narrativas (TRIVIÑOS, 1987). Esse método mostrou-se mais adequado, pois deixa os entrevistados livres falar de acordo com a flexibilidade em alguns pontos, de forma a buscar mais

evidências válidas e entendimento sobre os fatos (YIN, 2003; EASTERBY-SMITH; THORPE; JACKSON, 2008). As entrevistas foram realizadas com a presidente e diretora financeira da entidade, em dois encontros, durante os meses de maio e junho de 2016 e tiveram duração entre 15 a 26 minutos, com o intuito de buscar melhor compreensão sobre percepção delas quanto a utilização das informações e relatórios contábeis no processo de gestão da entidade.

Os dados contábeis como Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício foram disponibilizados pelo escritório de contábil que presta serviço à entidade. As demais informações financeiras, como movimento de caixa e controle de contas a pagar e receber, foram disponibilizados pelas gestoras da instituição. O foco do estudo está limitado ao exercício de 2015, não sendo analisados os exercícios anteriores.

Nos aspectos relacionados à gestão da APAE, inicialmente buscou-se delinear o perfil dos seus dirigentes. Em seguida, com base nos documentos disponibilizados pela entidade, foram identificados os tipos de recursos com os quais a instituição se mantém para, num terceiro momento, discutir os aspectos ligados à contabilidade, por meio da análise das demonstrações contábeis disponibilizadas pelo escritório contábil. Também foi analisado o nível de conhecimento que os gestores têm sobre os relatórios financeiros, quais são utilizados no seu dia a dia e quais são utilizados para a tomada de decisão e como são feitos os registros contábeis e a prestação de contas de seus recursos.

4 A ENTIDADE

O estudo de caso ocorreu na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE, entidade privada sem fins lucrativos e econômicos de cunho filantrópico, localizada no município de Guanambi. A entidade foi criada em 1º de outubro de 1987 por um grupo de pais, autoridades e pessoas da sociedade, possuindo como objeto social o caráter assistencial, educacional, de saúde, cultural, de estudo e pesqui-

sa, entre outros, com atuação preponderante na política de assistencial social, atuando de forma complementar com políticas de educação e de saúde. Tem como objetivo principal atender pessoas com necessidades especiais de ordem intelectual e múltipla para habilitação ou reabilitação, bem como promover a autonomia, melhoria da qualidade de vida, defesa e garantia de seus direitos. No período do levantamento dos dados desta pesquisa, a entidade atendia cerca de 100 alunos com deficiência intelectual.

Os serviços prestados são de proteção social especial de média e/ou alta complexidade e os atendimentos são voltados às famílias e pessoas com deficiência em situação de vulnerabilidade ou risco social e pessoal. A instituição possui autonomia administrativa e financeira, tendo sede própria, composta por dois pavilhões sendo uma parte administrativa (recepção, secretaria, diretoria, psicologia, assistência social, fisioterapia, almoxarifado, quatro banheiros) e outra área pedagógica (cinco salas de aula, um auditório, uma sala de coordenação, um refeitório, um almoxarifado, cinco banheiros). A escola dispõe ainda de um pátio, uma piscina e uma quadra poliesportiva, onde atualmente atende 109 pessoas com necessidades especiais nas áreas clínicas e pedagógicas de 0 a 50 anos.

Em observância ao Estatuto padronizado das APAE do Brasil, a entidade possui órgãos responsáveis pela administração: Assembleia Geral, Conselho de Administração; Conselho Fiscal; Diretoria Executiva; Consultor Jurídico; Conselho Consultivo. A Assembleia Geral é o órgão soberano das APAE e sua Diretoria Executiva é composta pelo Presidente, Vice-Presidente, 1º Diretor Financeiro, 2º Diretor Financeiro, 1º Diretor Secretário, 2º Diretor Secretário, Diretor Social, Diretor do Patrimônio. De acordo com o estatuto, a APAE não remunera nem distribui lucros ou dividendos aos seus associados, dirigentes ou conselheiros e se houver um eventual superávit, o mesmo será investido nas atividades e propósitos da instituição.

A entidade possui 11 colaboradores entre contratados e cedidos pelo Estado e Município e, além da Diretoria Executiva, existem profis-

sionais responsáveis pela área pedagógica e clínica e área administrativa que administram os projetos e programas desenvolvidos.

A APAE se mantém por meio de benefício de prestação continuada mediante convênios com o Estado da Bahia, por meio da Secretaria Estadual da Assistência e do Desenvolvimento Social e com a Prefeitura Municipal de Guanambi, pelo Fundo do Conselho Municipal de Assistência Social. A APAE também recebe contribuição de seus associados, serviços voluntários do Juizado Especial Criminal da Comarca de Guanambi, por meio de cessão de mão de obra carcerária, parceria com algumas empresas privadas com doações de aportes financeiros e com algumas instituições de ensino público e privados da cidade que fornecem estagiários na área de Enfermagem, Serviço Social, Psicologia, Nutrição e Biomedicina, por meio das vagas oferecidas pela APAE.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 ASPECTOS RELACIONADOS À GESTÃO DA ENTIDADE

Verificou-se que a APAE é gerida por uma diretora que possui formação no ensino

superior em Psicologia e Psicopedagogia e, dedica em média 30 horas semanais de atividades na instituição. Em relação ao quantitativo de funcionários, a instituição possui 11 funcionários, sendo 6 professores, 1 merendeira, 1 auxiliar de serviços gerais, 1 secretária, 1 diretora e 1 vigia. Vale ressaltar que desses funcionários 4 professores são cedidos pelo Governo Estadual e 2 pela Prefeitura Municipal e os demais são mantidos através de recursos próprios.

Na sequência, demonstram-se as fontes de recursos financeiros da instituição, sua aplicação e aspectos relacionados aos relatórios e a demonstrações contábeis.

Ao analisar o quadro abaixo, observa-se que a maior parte dos recursos é recebido do Setor Público, e já tem aplicação específica; devido a isso, existe uma rigidez em sua destinação, não podendo ser usados livremente para atender às diversas necessidades do dia a dia da entidade de maneira flexível, o que dificulta a gestão em termos da necessidade de suprir emergências que possam surgir ao longo do ano.

Fonte dos recursos	% recursos 2015
1. Própria (recursos decorrentes de prestação de serviços da entidade)	0,0%
2. Própria (recursos decorrentes de mensalidades / doações dos membros ou associados)	12,65%
3. Privada (recursos decorrentes doações e parcerias com empresas e entidades privadas)	10,56%
4. Privada (recursos de doações eventuais)	2,54%
5. Pública (recursos de subvenções, convênios e parcerias com órgãos ou entidades públicas)	66,33%
6. Internacional Privada (recursos de entidades e organizações internacionais)	0,0%
7. Internacional Pública (recursos de Países estrangeiros, ONU, etc.)	0,0%
8. Outros. (Receita de aluguel)	7,92%
Total	100%

Quadro 1 - Proporção da origem dos recursos financeiros recebidos na organização
Fonte: dados da pesquisa (2016).

Em entrevista, quando questionados acerca dos instrumentos utilizados para gestão da organização, os gestores informaram que possuem conhecimento dos relatórios: Conta a Pagar; Balanço Patrimonial; extrato bancário e Demonstração do Resultado do Período. Para a realização das atividades correntes foram informados o uso dos relatórios de Conta a Pagar e Extrato bancário. Os relatórios utilizados para tomada de decisão são: Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Período (relacionando à Demonstração de Superávit ou Déficit do Exercício).

Apesar do mencionado pelos gestores, observou-se que eles não têm conhecimento total sobre as demonstrações contábeis no gerenciamento da entidade. Ademais, os gestores só recebem da contabilidade a Demonstração do Resultado do Período e Balanço Patrimonial, havendo, dessa forma uma falta de adequação às Normas do Terceiro Setor pela incompletude de demonstrações, como pela falta de conhecimento da Demonstração da Mutação do Patrimônio Líquido e Demonstração de Fluxo de Caixa.

ceiro e dos fluxos de caixa da entidade, de maneira que essas informações sejam úteis a um grande número de usuários em suas avaliações e tomadas de decisões econômicas sobre alocação de recursos.

Por não ser obrigatório, não há divulgação dos relatórios financeiros para a sociedade. Assim, pode-se inferir que as informações que poderiam ser de interesse não só aos membros e integrantes da associação, mas como também a sociedade, não são repassadas, dificultando assim o conhecimento da real situação financeira da entidade, confirmando o resultado divulgado por Falconer e Vilela (2001) e outras pesquisas da área, desta forma, prejudica a relação com a sociedade, que não está somente relacionada à ação social desenvolvida, mas na prestação de contas da origem e destino dos recursos utilizados e dos resultados alcançados (RESENDE, 2006).

RELATÓRIOS	Relatórios de que os diretores têm conhecimento	Relatórios utilizados no seu dia-a-dia	Relatórios para tomada de decisão
Movimento caixa			
Relatórios de contas a pagar	X	X	
Balanço patrimonial	X		X
Demonstração das mutações do patrimônio social			
Demonstração do fluxo de caixa			
Extrato bancário	X	X	
Balancete			
Demonstração do Resultado do Período	X		X

Quadro 2 - Relatórios utilizados pela entidade
Fonte: dados da pesquisa (2016).

Bulgarim et al. (2011) afirmam que as demonstrações contábeis são uma representação estruturada da posição patrimonial, financeira e do desempenho financeiro de uma entidade. O objetivo das demonstrações contábeis destinadas a atender propostas gerais é o de proporcionar informações acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho finan-

5.2 ANÁLISES DOS LANÇAMENTOS CONTÁBEIS DA APAE DE GUANAMBI

Essa parte da análise teve como base os demonstrativos contábeis e fiscais disponibilizados pela entidade de forma a melhor identificar o seu *modus operandi* com referência ao

exercício social de 2015. A entidade mantém sua escrituração contábil através escritório de contabilidade terceirizado, que realiza registros das suas operações.

A contabilidade das entidades sem fins lucrativos difere em alguns pontos da contabilidade societária. Por meio do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Período (relacionando à Demonstração de Superávit ou Déficit do Exercício) referente ao exercício de 2015 foram analisadas as seguintes operações neste estudo de caso: Receitas de Doações em espécie, Trabalho Voluntário e o registro da Depreciação.

Para a verificação dos dados contábeis da entidade, evidenciação e reconhecimento das transações, foram utilizados como parâme-

tro, o Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor, publicado pelo Conselho Federal de Contabilidade (2015), a Resolução CFC N° 1.409/12 que aprovou a Interpretação Técnica Geral (ITG) 2002 R1 – Entidade sem Finalidade de Lucros, em sua primeira revisão e o Caderno de Procedimentos Aplicáveis à Prestação de Contas das Entidades do Terceiro Setor (Fundações) publicado em 2011.

Ao analisar a Demonstração de Superávit ou Déficit do Exercício (informada como Demonstração do Resultado do Período pelo escritório de contabilidade) percebeu-se que a APAE de Guanambi não está em conformidade com a normativa quanto ao registro de lançamentos de algumas doações, as quais seguem transcritas abaixo:

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO PERÍODO - ANO: 2015	
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	
Verbas e Subvenções	69.858,10
Convênio CNAS Área da Assistência Social	57.764,82
Programa APAE Energia Área da assistência Social	9.598,28
Convênio Teste do Pesinho Área de Saúde	2.495,00
OUTRAS RECEITAS	21.005,00
Receitas de Doações Área da Educação	2.306,82
Recitas de aluguel Área de Educação	7.200,00
Outras Receitas Área da Educação	11.498,18
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	90.863,10
(-) Despesas c/ o Pessoal Área da Assistência Social	27.423,19
(-) Despesas c/ o Pessoal área da Educação	13.944,36
(-) Despesas c/ o Pessoal Área da Saúde	5.110,05
(-) Despesa Geral na Área da Assistência Social	59.187,75
(-) Despesa Geral na Área da Educação	2.165,27
(-) Despesas Geral na Área da Saúde	433,05
DÉFICIT LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(17.400,57)

Quadro 3 - Demonstração do Resultado do Período

Fonte: dados da pesquisa (2016).

ATIVO		PASSIVO	
ATIVO CIRCULANTE	R\$ 2.238,48	PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 1.717,84
DISPONIBILIDADES		OBRIG. SOCIAIS E TRABALHISTAS	
Caixa Geral		INSS a Recolher	R\$ 126,08
Caixa Área da Assistência Social	R\$ 947,68	FGTS a Recolher	R\$ 126,08
Banco Conta Aplicação		PIS s/ Faturamento	R\$ 15,76
Banco Área da Assistência Social	R\$ 1.290,80	Salários a Pagar	R\$ 1.449,92
NÃO CIRCULANTE	R\$ 247.027,26	NÃO CIRCULANTE	R\$ 17.013,78
Subvenção Geral a receber		SUBVENÇÕES PÚBLICAS A REALIZAR	
Sub. a Receber na Área da Assistência Social	R\$ 17.013,78	Sub. a realizar na área da Assist. Social	R\$ 17.013,78
IMOBILIZADO	R\$ 230.013,48		
Imobilizado Área da Administração	R\$ 80.504,72		
Edificação	R\$ 79.619,17		
Móveis e Utensílios	R\$ 885,55		
Imobilizado Área da Saúde	R\$ 3.450,20		
Móveis e Utensílios	R\$ 1.278,30	PATRIMÔNIO SOCIAL	
Aparelhos e Equipamentos	R\$ 2.171,90	LÍQUIDO	R\$ 175.632,75
Imobilizado Área da Assistência Social	R\$ 137.088,03	Patrimônio Social	R\$ 205.535,99
Móveis e Utensílios	R\$ 3.048,73	Déficit do Exercício	(R\$ 16.882,57)
Aparelhos e Equipamentos	R\$ 16.039,30	Déficit Acumulado	(R\$ 13.020,67)
Veículos e Utilitários	R\$ 118.000,00		
Imobilizado Área da Educação	R\$ 8.970,53		
Móveis e Utensílios	R\$ 738,27		
Aparelhos e Equipamentos	R\$ 8.232,26		
Depreciação Acumuladas			
(-) Depreciações Acumuladas	(R\$ 54.901,37)		
TOTAL DO ATIVO	R\$ 194.364,37	TOTAL DO PASSIVO	R\$ 194.364,37

Quadro 4 - Balanço Patrimonial: ano 2015

Fonte: dados da pesquisa (2016).

5.2.1 Receitas de Doações

Bulgarim et al. (2011) caracterizam que receitas como aumentos dos benefícios econômicos durante o período contábil sob a forma de entrada de novos recursos ou aumento de ativos ou diminuição de passivos que resultem em aumento do patrimônio líquido (social) e que não sejam provenientes de aporte dos associados da entidade. As doações são, a principal fonte de recursos para o sustento das princi-

pais atividades das entidades do Terceiro Setor, podendo ocorrer em moeda corrente, gêneros alimentícios, equipamentos ou por meio do recebimento de prestação de serviços voluntários (FRANÇA, 2015).

As doações podem ser recebidas para custeio ou investimento. Em quaisquer das formas as doações podem se dar *in natura* ou em espécie. Quando *in natura* os bens doados

podem ter valor declarado ou não. Se o doador optar por não declarar o valor do bem doado, é necessário que a entidade estime o valor com base nos preços médios cobrados pelo mercado; dessa forma, se a entidade recebe arroz, feijão, farinha e óleo comestível, por exemplo, deve valorar as quantidades recebidas pelo valor que esta desembolsaria se fizesse a aquisição no mercado. O modo mais objetivo de obter os preços é por meio de pesquisa em mercado local dos bens recebidos e produzir documento

hábil para o registro. No estudo de caso, foram identificados que a entidade recebeu diversos alimentos doados pela Prefeitura Municipal; no entanto, não foram feitas as avaliações e registros dessas doações recebidas. Por meio do levantamento dos gêneros alimentícios recebidos, foi feita uma simulação dos valores com base nos valores mais atuais dos elementos recebidos e elaborado uma tabela conforme demonstrado no quadro 5.

Produtos recebidos	Quantidade	Parâmetro unitário	Valor estimado
Feijão mulatinho	100 kg	3,80	380,00
Arroz tipo 1	100 kg	5,50	550,00
Farinha	10 cx	2,00	20,00
Óleo de soja	20 lt	4,50	90,00
Tomate	60 kg	7,00	420,00
Frango congelado	20 kg	5,70	114,00
Valor total das doações			1.574,00

Quadro 5 - Mensuração de doação de gêneros alimentícios recebidos

Fonte: dados da pesquisa (2016).

O reconhecimento contábil deve ser procedido nas rubricas específicas de cada natureza de bem, utilizando a titulação e função adequada de cada conta. Nesse caso, as contas de aplicação são também contas de despesas, pois a finalidade é o custeio no consumo imediato. Para o caso em estudo, conforme relatado pela gestora da entidade, todos os alimentos recebidos são consumidos de imediato; dessa forma, os registros contábeis seriam processados conforme demonstrado no Quadro 6.

Título da Conta	Débito	Crédito	Histórico
Despesa suprimento alimentação	1.574,00		Doação de alimentos
Receita de doação		1.574,00	Doação de alimentos
Valor total das doações	1.574,00	1.574,00	

Quadro 6 - Reconhecimento contábil simultâneo da despesa e da receita

Fonte: dados da pesquisa (2016).

5.2.2 Contabilização de serviços voluntários

As organizações sem fins lucrativos utilizam o serviço voluntário para contribuir no desenvolvimento de sua missão e nas atividades desenvolvidas e esses serviços representam recursos utilizados pelas organizações e representam valores econômicos que devem ser reconhecidos (FRANÇA, 2015).

A APAE de Guanambi recebeu esse tipo de doação, mas não evidenciou em seus demonstrativos os casos de serviços voluntários recebidos no exercício de 2015. A falta de controle dos serviços voluntários recebidos em doação acarreta perda de informação na elaboração das demonstrações, o que prejudica a evidenciação da dimensão desses trabalhos para a entidade. Por

entrevista, foram relatadas algumas ações de voluntários na entidade e que serão demonstrados nos quadros 7 e 8 por simulação de como eles deveriam ser mensurados e contabilizados.

Serviço voluntário	Unidade de tempo	Parâmetro unitário	Valor estimado
Serviço de pedreiro	100 horas	15,00	1.500,00
Serviço de servente	100 horas	7,00	700,00
Valor total das doações			2.200,00

Quadro 7 - Mensuração do trabalho voluntário

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Título da Conta	Débito	Crédito	Histórico
Despesas com Serviço Pedreiro	2.200,00		Trabalho voluntário
Receita com Trabalho Voluntário		2.200,00	Trabalho voluntário
Valor total das doações	2.200,00	2.200,00	

Quadro 8 - Reconhecimento contábil do trabalho voluntário

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Qualquer que seja o parâmetro para quantificação do valor financeiro, deve ser utilizado o valor que seria pago se o trabalho fosse remunerado, devendo refletir o valor justo, pois esse seria o valor a despendido para obtenção dos serviços. Com esse procedimento, a entidade registra, simultaneamente, a aplicação na despesa de custeio de uma fonte de receita de trabalho voluntário, procedendo, desta forma, de acordo com o item 19 da ITG 2002 (R1).

Pelo relato dos gestores, a mão de obra voluntária é fundamental para o funcionamento da entidade e a mensuração, registro e evidenciação demonstram para os gestores, doadores financeiros, governos, os próprios voluntários e toda a sociedade o impacto financeiro e importância do voluntariado para a entidade.

5.2.3 Contabilização de Depreciação

A depreciação corresponde, resumidamente, à perda do valor econômico dos ativos que têm por objeto bens físicos (tangíveis) sujeitos a desgastes por perda de utilidade, ou por uso, ou por ação da natureza ou mesmo por obsolescência. Contabilmente, é a alocação sistemática do valor depreciável de um ativo ao longo de sua vida útil (BULGARIM et al., 2011; FRANÇA, 2015).

Analisando o Balanço Patrimonial da entidade, foi verificado que não é demonstra-

da a depreciação de forma correta, pois cada componente de um item do ativo imobilizado com custo significativo em relação ao custo total do item deve ser depreciado separadamente. A entidade demonstra o valor inicialmente reconhecido de um item do ativo imobilizado aos componentes significativos desse item e os deprecia separadamente.

5.3 REAPRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES

De acordo com o disposto na Estrutura Conceitual Básica - CPC 00 - para ser confiável, a informação deve representar fidedignamente as transações e outros acontecimentos que ela pretende representar. Assim, a representação da realidade econômica completa deve incluir toda a informação necessária para que o usuário compreenda o fenômeno sendo retratado, muito embora a representação fidedigna não traduza a exatidão em todos os aspectos.

A partir dos documentos coletados no estudo e por meio de simulações efetuadas, foram refeitos os demonstrativos da instituição a fim de demonstrar, reconhecendo os limites da pesquisa, os fatos que constavam a parte das demonstrações.

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO PERÍODO – ANO DE 2015.	
RECEITA OPERACIONAL	
Com Restrição	170.898,98
Convênio CNAS Área da Assistência Social	57.764,82
Programa APAE Energia Área da assistência Social	9.598,28
Convênio Teste do Pezinho Área de Saúde	2.495,00
Receita com Doações de Alimentos - PREFEITURA	R\$ 9.840,88
Receita com Trabalho Voluntário	R\$ 91.200,00
Sem Restrição	23.205,00
Receitas de Doações Área da Educação	2.306,82
Receitas de aluguel Área de Educação	7.200,00
Outras Receitas Área da Educação	11.498,18
Receita com Trabalho Voluntário	R\$ 2.200,00
Custos e Despesas Operacionais c/ Programas	162.826,95
(-) Despesa Geral na Área da Assistência Social	59.187,75
(-) Despesa Geral na Área da Educação	2.165,27
(-) Despesas Geral na Área da Saúde	433,05
(-) Despesa com Professor Municipal	R\$ 91.200,00
(-) Despesa Suprimento Alimentação	R\$ 9.840,88
Resultado Bruto	31.277,03
Despesas Operacionais	48.677,60
(-) Despesas c/ o Pessoal Área da Assistência Social	27.423,19
(-) Despesas c/ o Pessoal área da Educação	13.944,36
(-) Despesas c/ o Pessoal Área da Saúde	5.110,05
Despesa com Serviço de Pedreiro	R\$ 2.200,00
OPERAÇÕES DESCONTINUADAS (LÍQUIDO)	-17.400,57
DÉFICIT DO PERÍODO	-17.400,57

Quadro 9 - Demonstração do Resultado do Período ajustado
Fonte: dados da pesquisa (2016).

Foi identificada uma diferença no valor de R\$ 518,00 entre o valor apurado na Demonstração do Resultado do Exercício e o valor transferido para o Balanço Patrimonial como Déficit do Exercício. Por não ter sido possível obter informações a respeito desta diferença, os pesquisadores realizaram o ajuste na conta de Déficit Acumulado, uma vez que o resultado do exercício deve ser integralmente transferido para o Patrimônio, a fim de demonstrar geração ou diminuição da riqueza econômica. Como o foco do estudo está limitado ao exercício de 2015,

não foram analisados os exercícios anteriores.

Ainda em análise do Balanço Patrimonial, foi realizado um ajuste na evidenciação do Ativo Imobilizado, o qual constava na demonstração anterior evidenciado por seu valor contábil bruto, e, após feitos os ajustes, demonstra-se por seu valor contábil líquido. O Balanço Patrimonial ajustado pode ser conferido abaixo.

ATIVO		PASSIVO	
ATIVO CIRCULANTE	R\$ 2.238,48	PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 1.717,84
DISPONIBILIDADES		OBRIG. SOCIAIS E TRABALHISTAS	
Caixa Geral		Inss a Recolher	R\$ 126,08
Caixa Área da Assistência Social	R\$ 947,68	Fgts a Recolher	R\$ 126,08
Banco Conta Aplicação		Pis s/ Faturamento	R\$ 15,76
Banco Área da Assistência Social	R\$ 1.290,80	Salários a Pagar	R\$ 1.449,92
NÃO CIRCULANTE	R\$192.125,89	NÃO CIRCULANTE	R\$ 17.013,78
Subvenção Geral a Receber		SUBVENÇÕES PÚBLICAS A REALIZAR	
Sub. a Receber na Área da Assistência Social	R\$17.013,78	Sub. a realizar na área da Assist. Social	R\$ 17.013,78
IMOBILIZADO	R\$175.112,11		
Imobilizado Área da Administração	R\$ 80.504,72		
Edificação	R\$ 79.619,17		
Móveis e Utensílios	R\$ 885,55		
Imobilizado Área da Saúde	R\$ 3.450,20		
Móveis e Utensílios	R\$ 1.278,30	PATRIMÔNIO SOCIAL LÍQUIDO	R\$ 175.632,75
Aparelhos e Equipamentos	R\$ 2.171,90	Patrimônio Social	R\$ 205.535,99
Imobilizado Área da Assistência Social	R\$ 137.088,03	Déficit do Exercício	-R\$ 17.400,57
Móveis e Utensílios	R\$ 3.048,73	Déficit Acumulado	-R\$ 12.502,67
Aparelhos e Equipamentos	R\$ 16.039,30		
Veículos e Utilitários	R\$ 118.000,00		
Imobilizado Área da Educação	R\$ 8.970,53		
Móveis e Utensílios	R\$ 738,27		
Aparelhos e Equipamentos	R\$ 8.232,26		
Depreciação Acumuladas			
(-) Depreciações Acumuladas	-R\$ 54.901,37		
TOTAL DO ATIVO	R\$194.364,37	TOTAL DO PASSIVO	R\$ 194.364,37

Quadro 10 - Balanço Patrimonial ajustado

Fonte: dados da pesquisa (2016).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste trabalho foi identificar se os processos contábeis da entidade estão alinhados às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Terceiro Setor - ITG 2002. Por meio de um estudo de caso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas,

utilizando um questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas, aplicadas aos gestores da entidade, com a finalidade de realizar interpretação e análise de dados utilizando descrições e narrativas.

Observou-se que a entidade só faz a pres-

tação de contas dos recursos de convênio para a Controladoria Geral do Município mesmo porque, o não cumprimento desta prestação acarreta automaticamente o cancelamento dos recursos recebidos, principal fonte de sustento da entidade; porém, foi possível verificar que a associação não realiza prestação de contas à sociedade, por não ser obrigada legalmente, demonstrando a grande dificuldade de operacionalização desse conceito ainda nos tempos atuais, conforme apontado por Hyndman e McKillop (2018). Provavelmente, um aumento da divulgação de suas ações e resultados promoveria um contato mais aproximado com a sociedade local, que reconhecendo trabalho desenvolvido pela entidade, se sentiria mais à vontade para doar e ajudar em seu desenvolvimento, conferindo maior legitimidade a suas ações.

Também foi possível verificar que, apesar de os gestores considerarem a contabilidade muito importante para a prestação de contas, não mantêm um controle rigoroso quanto à divulgação dessas informações e, dessa forma acabam por não utilizar todo o potencial informativo que os instrumentos contábeis podem oferecer à sociedade por meio da evidenciação, corroborando os estudos de Falconer e Vilela (2001) e Cruz (2010). Dessa forma, percebe-se que o grau de importância atribuído à prestação de contas e ao uso da contabilidade é pequeno, sendo usado cerimonialmente para o cumprimento de exigências legais, como forma de firmar novos convênios e acordos e para a manutenção dos já existentes com órgãos governamentais, em especial, com o município de Guanambi.

Em termos do nível de conhecimento e das habilidades dos gestores da instituição, ficou claro que os relatórios de cunho financeiros são os de maior entendimento dos administradores, a exemplo do livro caixa, enquanto que as demonstrações contábeis se apresentam em um grau de compreensão inferior, mas corroborando os trabalhos de Camargo (2001), Falconer e Vilela (2001), Milani Filho (2011) e Gollo, Schulz e Rosa (2014) sobre a baixa utilização dos relatórios financeiros para amparar suas decisões.

Os achados fornecem *insights* significa-

tivos para o gerenciamento de entidades ligadas ao Terceiro Setor e ao uso da informação contábil na dinâmica de desempenho dessas organizações, tendo como referência um estudo de caso. Considerando que a informação ganha valor real ou percebido quando utilizada em processos de decisão correntes ou futuras, podendo alterar sua qualidade ou gerar redução de custos (SANTOS, 2000); uma possível implicação da falta de utilização da informação contábil no processo de gerenciamento da entidade é a existência de um deficiente modelo de gestão que possa nortear o planejamento e consequentemente a avaliação da importância das informações contábeis para sua gestão.

Entre as evidências obtidas, verificou-se que nem todas as demonstrações contábeis obrigatórias dispostas na ITG 2002 (R1) são elaboradas e algumas, ainda que analisadas superficialmente, apresentaram equívocos como o demonstrado na Demonstração do Resultado do Exercício e no Balanço Patrimonial. Constatou-se, ainda, inconsistência nos registros contábeis em relação às Receitas de Doações, Trabalhos Voluntários e Depreciação em que foram realizadas sugestões para que a contabilidade demonstre, de forma mais fidedigna, a situação patrimonial, financeira e econômica em conformidade com a norma vigente, resultado que coaduna com o resultado do trabalho realizado por Fagundes e Rodrigues (2017) para entidades gaúchas.

O estudo teve sua limitação em relação à aplicação de um único caso local, não podendo, assim, generalizar seus resultados a outras organizações; assim, recomenda-se a realização de outros estudos privilegiando aspectos não tratados neste trabalho, como: aplicar a um número maior de APAEs, abrangendo outras regiões do Estado e unidades da federação; aplicar tal estudo a outros grupos ligados ao Terceiro Setor, para analisar empiricamente o uso das Demonstrações Contábeis nos processos de gestão e decisão dessas entidades e sobre a qualidade das informações contábeis para essas entidades.

Pesquisas futuras podem olhar para os diversos contextos sociais para explorar seu potencial em entender o que direciona as percepções

dos gestores desse tipo de entidade sobre a relevância dos informes contábeis em seus processos.

MANAGEMENT BEYOND PROFITS: ACCOUNTING CONTROL IN A NON- PROFIT ENTITY

ABSTRACT

Even with a social focus, the Third Sector has processes that need to be controlled and disseminated to its various stakeholders, and accounting is one of the instruments that contribute to positive actions in regard to society. The purpose of this article is to know how these entities are maintained, whether their records, control and accountability of their resources, while analyzing an institution as a case. Exploratory and descriptive research was conducted, as well as semi-structured interviews with the entity's administrators, and document content analysis of the organization. Although mentioned as important by managers, it was noted that they do not have full knowledge about the financial statements for the management of the entity. There were inconsistencies of some operations and restricted use of the statements, used ceremonially for legal requirements. It can be concluded that the financial reports are those of higher understanding of the managers, whereas the financial statements are presented in a lower degree of understanding, being despised, which implies the lack of use of accounting information in the management process of the entity.

Keywords: Management. Financial Statements. Third sector.

GERENCIAMIENTO ADEMÁS DE LOS LUCROS: CONTROLE FINANCIERO EN UNA ENTIDAD SIN FINES LUCRATIVOS

RESUMEN

Mismo vueltas para el social, empresas de Tercero Sector poseen procesos que precisan

de controle y divulgación a sus diversos interesados, y la contabilidad es una de las herramientas que contribuyen para una acción positiva frente a sociedad. El objetivo del artículo es identificar se los procesos financieros de la entidad están aliados a las Normas Brasileñas de Contabilidad Aplicadas al Tercero Sector – ITG 2002. Fue realizada pesquisa exploratoria y descriptiva a través de entrevista semi-estructurada con los administradores de la organización, además de análisis de contenido de documentos de la organización. Mismo mencionado como importantes por los gestores, se observó que ellos no tienen conocimiento total sobre las demostraciones financieras en el gerenciamiento de la entidad. Quedaron evidenciadas inconsistencias de algunas operaciones y uso restringido de los demostrativos, usados ceremonialmente para exigencias legales. Se concluye que los informes de carácter financiero son los de mayor entendimiento de los administradores, en cuanto que las demostraciones financieras se presentan en un grado de comprensión inferior, siendo relegados, lo que implica la falta de utilización de la información contable en el proceso de gerenciamiento de la entidad.

Palabras-clave: Gestión. Demostrativos Contables. Tercero Sector.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, Ilse Maria; CORRÊA, Fabiana Sens. **A Contabilidade no processo de gestão das APAES do Médio Vale do Itajaí**. R. Cont. UFBA, v. 3, n. 3, p. 5-16, 2009.

BIES, Angela L. **Evolution of Nonprofit Self-Regulation in Europe**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 39, n. 6, p. 1057-1086, 2010. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764010371852>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

- BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- BULGARIM, Maria Clara Cavalcante et al. **Caderno de Procedimentos aplicáveis à prestação de contas das entidades do Terceiro Setor (fundações)**. 2. ed. Brasília: Fundação Brasileira de Contabilidade, 2011. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/uparq/terceiro_setor.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2016.
- CAMARGO, M. F. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **ITG 2002 (R1)**. Entidades sem Finalidade de Lucros. 2015. Disponível em: <http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2015/ITG2002%28R1%29>. Acesso em: 14 fev. 2016.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2007.
- CRUZ, Cassia Vanessa Olak Alves. **A relevância da informação contábil para os investidores sociais privados de entidades do Terceiro Setor no Brasil: uma investigação empírica**. 2010. Tese (Doutorado em Contabilidade e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Doi:10.11606/T.12.2010.tde-24062010-104557. Acesso em: 15 jun. 2017.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2095101>>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; JACKSON, P. R. **Management research**. 3th ed. London: SAGE Publications, 2008.
- EISENHARDT, Kathleen M. Control: Organizational and Economic Approaches. **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.31.2.134>>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- FAGUNDES, Gabriela das Neves; RODRIGUES, Ana Tércia Lopes. **Nível de conformidade das demonstrações contábeis das entidades gaúchas do terceiro setor aplicadas às normas brasileiras de contabilidade**. 2017. 32 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2017. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/183001>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- FALCONER, A. P.; VILELA, R. **Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras**. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2001. Disponível em: <<http://www.issueelab.org/resources/19203/19203.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2017.
- FAMA, Eugene F.; MICHAEL C. Jensen. Agency Problems and Residual Claims. **The Journal of Law & Economics**, v. 26, n. 2, p. 327-349, 1983. Disponível em: <www.jstor.org/stable/725105>. Acesso em: 16 jun. 2017.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
- FRANÇA, José Antônio de (Coord.). **Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social**. Brasília: CFC, 2015.
- GOLLO, Vanderlei; SCHULZ, Sheila Jeane; ROSA, Fabricia Silva da. Evidenciação contábil em entidades brasileiras de terceiro setor:

adequação às normas brasileiras de contabilidade. **ConTexto**, v. 14, n. 27, p. 104-116, 2014.

HYNDMAN, Noel; McKILLOP. Public services and charities: Accounting, accountability and governance at a time of change. **The British Accounting Review**, v. 50, p. 143-148, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2018.01.001>

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE - cidades @**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/guanambi/panorama>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

LAWRENCE, Thomas B.; SUDDABY, Roy; LECA, Bernard (Ed.). **Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations**. Cambridge: Cambridge university press, 2009.

MCCONVILLE, Danielle; CORDERY, Carolyn. Charity performance reporting, regulatory approaches and standard-setting. **Journal Of Accounting And Public Policy**, v. 37, n. 4, p. 300-314, jul. 2018.

MAÑAS, A. V.; MEDEIROS, E. C. E. Terceiro Setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 15-29, 2012. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/12290>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

MARTINS, Pablo Luiz et al. A Contabilidade do Terceiro Setor: o Caso Anália Franco. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2011. Disponível em:

<<http://www.cienciascontabeis.com.br/importancia-contabilidade-terceiro-setor/>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

MILANI FILHO, Marco Antônio F. Avaliação de Desempenho de Organizações Filantrópicas: uma abordagem quantitativa baseada na eficiência. **Revista de Economia & Relações Internacionais**, v. 9, p. 101-120, 2011.

RESENDE, Tomás de Aquino et al. **Roteiro do Terceiro Setor**. Associações e Fundações: o que são como instituir e prestar contas. 3. ed. Belo Horizonte: Prax, 2006.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica (GECON)**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Cleyde Madeira et al. **A Contabilidade Para Entidades Do Terceiro Setor**. 2006. Disponível em: <http://sinescontabil.com.br/monografias/artigos/terceiro_setor.htm>. Acesso em: 10 mar. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YANG, Cherrie; NORTHCOTT, Deryl. Unveiling the role of identity accountability in shaping charity outcome measurement practices. **The British Accounting Review**, v. 50, n. 2, p. 214-226, 2018. DOI: 10.1016/j.bar.2017.09.010

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 3th ed. London: SAGE Publications, 2003.

ARTIGOS

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS *LEAN* NO SETOR DE LOGÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO

RESUMO

A logística, além de responsável por atender às necessidades de clientes e empresas, também acrescenta valor ao produto, pois os clientes valorizam o fato de um produto estar disponível no momento preciso e, também, no local adequado. Entende-se então, que para gerenciar a cadeia de suprimentos de forma *lean*, com menos desperdícios, é fundamental possuir uma logística *lean*. Nesse contexto, este artigo teve como objetivo analisar melhorias no nível de serviço logístico de uma empresa a partir da aplicação das ferramentas *lean*. Diante disso, qualifica-se esse estudo de caso como pesquisa-ação, em que o pesquisador faz uso da observação e da intervenção no objeto em análise, contribuindo diretamente em forma de ações para a resolução dos problemas. Nesse sentido, o trabalho demonstrou de forma clara que, para otimizar indicadores no setor de logística, a filosofia *lean* é viável de ser implantada, quando, por meio da identificação dos problemas mais recorrentes na distribuição da empresa em estudo, foi possível aplicar algumas ferramentas como o Kaizen e planos de ação, os quais revelaram uma significativa melhora nos indicadores locais.

Palavras-chave: Logística. Lean. Nível de serviço.

1 INTRODUÇÃO

Ultimamente, observa-se que as organizações precisam estar mais atentas a seus processos, de forma a buscar maior eficiência em as suas atividades, com foco no atendimento do cliente. De acordo com Lasa, Laburu e Vila (2008), é cada vez mais necessário, que as organizações busquem redefinir e reorganizar seus sistemas de produção para responder à competitividade exigida pelos desafios impostos do mercado vigente sobretudo, pela melhoria do nível dos serviços, visando integrar a excelência à imagem da empresa.

Assim, para agregar valor ao negócio, a filosofia *lean* tem sido fortemente adotada pelas organizações. Trata-se de uma filosofia que foi baseada no Sistema Toyota de Produção (STP) e que visa à melhoria contínua dos produtos/serviços e processos por meio da eliminação dos desperdícios existentes em toda a cadeia produtiva (WOMACK; JONES, 1996).

Pedro Vieira Souza Santos
pedrovieirass@hotmail.com

Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Graduado em Engenharia de Produção na Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). Caruaru - PE - BR.

Maurílio Arruda de Araújo
maurilioarruda@hotmail.com

Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural pela UFRPE e Professor na Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará pela UNIFESSPA

O Sistema Toyota de Produção, que originou o termo *lean*, vem repetidamente ganhando em qualidade, segurança, produtividade, redução de custos, vendas, crescimento de mercado e capital quando comparado com outras companhias (SPEAR, 2004). A filosofia é composta por um conjunto de práticas e/ou ações que acarretam a eliminação dos desperdícios, e, como consequência, um melhor desempenho local. De acordo com Hines, Holweg e Rich (2004), o *lean* pode ser aplicado em diversos segmentos, inclusive em aspectos da cadeia de suprimentos, proporcionando benefícios para a organização.

Dentro dessas práticas, os aspectos de logística são fortemente envolvidos e, por esse motivo, são fundamentais para a agregação de valor e sucesso da filosofia. Surge, então, o termo muito utilizado atualmente: “logística *lean*”, que para Nishida (2009) abrange o planejamento e a gerência de todas as atividades da logística, sob o enfoque do pensamento enxuto.

De acordo com Christopher (1992), um sistema logístico que funcione corretamente, de maneira ótima, assume papel significativo no apoio ao fluxo das operações locais. É importante notar que o gerenciamento da cadeia de suprimentos integra o planejamento e a gerência de todas as atividades relacionadas à logística. Também interfere na coordenação e na colaboração para com parceiros da cadeia, sendo eles os fornecedores, distribuidores e clientes (PIRES, 2004).

A logística, além de responsável por atender às necessidades de clientes e empresas, também acrescenta valor ao produto, pois os clientes valorizam o fato de um produto estar disponível no momento preciso e, também, no local adequado. Baudin (2004) complementa e cita que o principal objetivo da logística é entregar os materiais certos, nos locais certos, nas quantidades certas e em um segundo momento fazer todas essas atividades de forma mais eficiente possível.

Para Bowersox, Closs e Cooper (2002), a logística dita “enxuta” pode ser simplesmente associada como uma forma de identificar e eli-

minar as atividades que limitam a eficiência do processo e/ou não geram valor, com o intuito primordial de otimizar o fluxo de materiais e informações. Outras atividades, segundo Costa, Dias e Gondinho (2010) são consideradas como logística, entre elas: transporte, localização, serviço ao cliente, previsão de procura, movimentação de materiais, comunicação, compras e retorno de materiais.

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo analisar melhorias no nível de serviço logístico de uma empresa a partir da aplicação das ferramentas *lean*.

2 ABORDAGEM TEÓRICA

2.1 A FILOSOFIA *LEAN MANUFACTURING*

Criado no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, o Sistema Toyota de Produção (STP), também conhecido como Manufatura Enxuta ou *lean Manufacturing*, busca a redução e a eliminação de desperdício no processo de produção nas organizações, adotando como uma de suas principais estratégias a otimização dos processos, mapeando fluxos de valor (MORAES et al., 2011). Corrêa e Corrêa (2012) complementam ao afirmarem que o Sistema Toyota de Produção (STP) fundamentado no pós-guerra pelos engenheiros japoneses Eiji Toyoda e Taichi Ohno, realizaram estudos que culminaram no desenvolvimento de práticas denominadas operações enxutas.

O grande desafio para as organizações industriais japonesas na época estava em minimizar custos e, somado a isso, produzir uma maior variedade de carros em quantidades menores. Naquele momento, o foco da Toyota, estava em buscar um novo modelo de produção que pudesse eliminar desperdícios e, ao mesmo tempo, superar a produção realizada pelas grandes montadoras americanas (OHNO, 1997).

Toyoda e Ohno então encarregaram-se de desenvolver uma filosofia capaz de aumentar significativamente a produtividade na montadora japonesa e, para isso, teve como base ideias oriundas do sistema Ford de produção,

quando, em visita à fábrica americana, perceberam que havia um fluxo bem definido de materiais ao longo da linha produtiva, porém baixa capacidade de variedade de produtos (WOMACK; JONES; ROOS, 2004).

O fato de a produtividade americana ser tão superior à japonesa chamou a atenção para a única explicação razoável: a diferença de produtividade só poderia ser explicada pela existência de perdas no sistema de produção japonês. A partir daí, o que se viu foi a estruturação de um processo sistemático de identificação e eliminação das perdas (GHINATO, 2000, p. 2).

Na ótica de Ohno (2004), produzir de forma enxuta compreende a eliminação dos sete tipos de desperdícios, também chamadas de perdas, no âmbito interno das organizações. De acordo com o autor, essas perdas podem ser classificadas como:

é um novo processo de produção que envolve a empresa de forma completa, englobando todos os aspectos das operações, incluindo também as redes de consumidores e fornecedores. Contudo, é importante salientar que, o êxito do *lean* depende muito do comprometimento dos envolvidos em todos os processos da empresa.

A abordagem japonesa de negócios difere significativamente das políticas praticadas nas organizações industriais americanas. Em síntese, a principal divergência se dá em razão da visão de negócios, que na americana induz o aumento de preço para obtenção imediata de lucro, o que, por outro lado, na ótica japonesa quem determina o preço é o cliente. Na prática, entende-se que o cliente pagará de acordo com a qualidade do item e/ou serviço oferecido (MONDEN, 1998).

O Sistema de Manufatura Enxuta tem como princípio básico a redução e tentativa de eliminação dos desperdícios, a redução de custos e o desenvolvimento dos operadores (OHNO,

Superprodução	Produzir em excesso ou antecipadamente.
Espera	Períodos longos de ociosidade de pessoas, peças e informação.
Transporte	Compreendido pelo movimento desnecessário de peças e materiais.
Processamento	Procedimentos ou sistemas utilizados inadequadamente.
Estoque	Alto nível de armazenamento e falta de informação ou produtos.
Movimentação	Deslocamento de operador sem necessidade.
Defeitos	Relação direta com falhas na qualidade do produto.

Quadro 1 - Sete tipos de desperdícios ou perdas
Fonte: adaptado de Ohno (2004).

Para Shingo (1996), perda pode ser definida como toda e qualquer atividade que não contribui para as operações do fluxo do sistema produtivo, ou seja, não agregam valor. Nesse sentido, Womack, Jones e Roos (2004), consideram o pensamento *lean* fundamental para a eliminação desses desperdícios, pois trata-se de uma forma de especificar valor e tornar o processo mais eficiente.

O termo *lean*, segundo Moreira (2014)

1997). O Sistema de Manufatura Enxuta visa a todas as atividades que compõem o custo final do produto, eliminando desperdícios para reduzir o custo, gerar capital, aumentar as vendas e manter a competitividade em um mercado global crescente (HINES; TAYLOR, 2000).

A Manufatura Enxuta fornece competências que tratam de situações variadas e desafios empresariais, podendo fornecer uma redução de custos dirigidos ao cliente, implementação de

novas tecnologias, assim como uma estrutura sólida para avaliar benefícios e construir abordagens de sucesso que facilitem uma conexão mais clara entre as operações e os resultados em todos os aspectos do processo (ZYLSTRA, 2008).

Trata-se, então, de uma filosofia que procura envolver e integrar não só a manufatura, mas todas as partes de uma organização, com o objetivo de eliminar desperdícios e aumentar a agregação de valor dentro da organização. Dessa forma, a empresa passa a atender às necessidades de seus clientes em menor tempo, com alta qualidade e baixo custo, além de prezar pela segurança e motivação de seus colaboradores (GHINATO, 2000).

2.2 LEAN APLICADO À LOGÍSTICA

O conceito do termo *lean* aplicado à logística pode ser definido de várias maneiras, principalmente dependendo do escopo e do contexto do estudo. Em geral, é uma dimensão logística com enfoque no conceito *Lean Management* (BAUDIN, 2004). Para Vonderembse et al. (2006), as melhorias ao longo da cadeia produtiva, incluindo as atividades logísticas, tornou-se uma necessidade como forma de garantir a vantagem competitiva. Assim, de acordo com Cudney e Elrod (2011) o tema é cada vez mais proposto na literatura como um caminho para alcançar a vantagem competitiva necessária.

Considerando, então, os benefícios ligados às práticas *lean* inerentes à gestão nas organizações, mais precisamente, nos processos de negócios, sendo que na visão de Agus e Hajinoor (2012), esta pode ser uma forma viável e possível de tornar a cadeia mais eficaz, trazendo diversos benefícios do ponto de vista de competitividade.

Para Melton (2005), os dois maiores problemas da aplicação da filosofia é a falta de percepção das pessoas quanto a benefícios tangíveis e a visão que os processos já são eficientes. Um processo *lean* levará a uma resposta mais rápida de um pedido, tornando o processo de negócio mais rápido e proporcionando benefícios financeiros.

Na prática, de acordo com Sopadang, Wichaisri e Sekhari (2014) pode haver algumas

áreas associadas diretamente sob responsabilidade do setor de logística apontadas em que o *lean* pode contribuir mais significativamente como: suporte ao cliente, previsão de demanda e planejamento, compras, gestão de estoque, entregas e comunicação, embalagem, transporte, armazenamento e logística reversa.

A logística envolve todos os processos de abastecimento, suprimentos e distribuição, sendo considerada por Gasnier (2010) a força que impulsiona os processos de abastecimento interno e externo de uma empresa, que deve saber sincronizar os diferentes elementos apresentados pela logística para que os fluxos não sejam interrompidos e as demandas não deixem de ser atendidas.

Para melhor compreender o conceito logístico, Ballou (1993) define, sucintamente, que a logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Nishida (2009) cita que abrange o planejamento e a gerência de todas as atividades da logística, as quais estarão se desdobrando, causando interferências em alguns de seus elos, como, por exemplo, as decisões de planejamento que podem resultar em produções desnecessárias, além de outros problemas.

A logística passa a ser enxuta quando a teoria do pensamento enxuto é utilizada para alcançar uma maior racionalização dos recursos utilizados na movimentação, seja de pessoas, empilhadeiras, maior giro de estoques e redução do espaço físico necessário para armazenar partes, simplificar o fluxo de informações e ter maior estabilidade de informações (ALVES; SANTOS, 2013, p. 56).

Jones e Mitchell (2006) afirmam que a gestão orientada pelos fundamentos *lean* oferece quatro benefícios significativos para uma

organização. Em primeiro lugar, aumento da produtividade dentro da organização, porque os mesmos trabalhadores podem conseguir uma maior produção com os mesmos recursos. Em segundo lugar, a entregas mais rápidas por meio do aumento da eficiência. Terceiro, a qualidade aumenta, devido à redução no número de erros. Finalmente, o aumento dos níveis de satisfação da força de trabalho e dos clientes.

2.3 FERRAMENTAS *LEAN*

Para Hook e Stehn (2008) as ferramentas *lean* mostram a direção para o trabalhador desenvolver um comportamento enxuto, sendo necessário haver uma mudança cultural, em que os funcionários passaram a pensar e a aperfeiçoar suas atividades de forma enxuta. Segundo Spear (2004) os objetivos da filosofia não são apenas a criação e o uso de ferramentas, mas sim, basear-se em uma série estruturada, com experimentos. Fundamenta-se na visão de que deve haver comprometimento dos funcionários com a padronização, não somente com a proposta de controle ou tornar prático, mas também para especificar como vai ser feito.

O sistema de Manufatura Enxuta é um conjunto de técnicas e ferramentas, com a finalidade de identificar e eliminar todos os tipos de desperdício, melhorar a qualidade e reduzir os tempos de produção e seus custos. Assim, várias ferramentas devem ser aplicadas para atingir este objetivo: just-in-time, os cinco eses, trabalho padronizado, melhoria contínua do processo (kaizen), balanceamento de linha, controle visual, mapa do fluxo de valor e nivelamento da produção são algumas das mais conhecidas. Além dos ganhos mencionados acima, a implementação dessas ferramentas proporcionam outra grande vantagem: tornar o fluxo de produção contínuo (WILSON, 2010).

2.4 OPERAÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO

A necessidade de gerenciar os processos logísticos da organização não está focada apenas nas atividades internas, mas sim, ultra-

passou a fronteira da organização, agregando, entre os direcionadores de tomadas de decisões, os fornecedores e os clientes (SGARBI JUNIOR; CARDOSO, 2011; WU, 2003).

A satisfação do cliente com o produto depende do gerenciamento do fluxo de materiais e de informações ao longo da cadeia de suprimento, ou seja, se o produto não estiver completo ou a entrega estiver atrasada, corre o risco de toda a cadeia de suprimento ser comprometida e de perder o cliente para um concorrente que realize melhor a tarefa de logística (HARRISON; HOEK, 2003).

A distribuição física, hoje, vem ganhando espaço nas discussões de empresários que visam reduzir seus custos a fim de se tornarem mais competitivos no mercado. Os clientes estão cada vez mais exigentes e, para se adequarem a nesse novo cenário, as empresas precisam agilizar o manuseio, o transporte e a distribuição de seus produtos. Segundo Alvarenga e Novaes (2000), a qualidade de serviço é traduzida nos seguintes aspectos: entrega mais rápida, confiabilidade, existência do tipo desejado de produto na hora da compra e segurança.

Novas estratégias de distribuição são adotadas pelas empresas visando reduzir tempo para o cliente e eliminar ao máximo os custos. O principal objetivo é enxugar os processos de distribuição tornando-o simples e flexível, focando na redução do *lean time*, na redução do tamanho de lotes e no aumento da confiabilidade, obtendo, assim, resultados consistentes (ZYLSTRA, 2008).

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) além de satisfazer seu próprio consumidor, é necessário também assegurar que o consumidor final seja satisfeito. O principal objeto da cadeia de suprimentos é atender a seus consumidores quando necessário, com produtos e serviços adequados, preços competitivos. Dentro desse contexto, Guarnieri, Hatakeyama e Dergint (2006), citam que as atividades logísticas atreladas a uma cadeia de suprimentos podem ser divididas em atividades-chave e atividades de apoio ou suporte, entre elas, a distribuição se destaca.

O principal objetivo da distribuição fisi-

ca é levar os produtos até o consumidor com o nível de serviço desejado pelo menor custo possível (NOVAES, 2001). Para responder às mudanças estruturais e à concorrência, as empresas estão investindo em infraestrutura e aperfeiçoando de seus processos, a fim de atender à demanda de entrega rápida e precisa (HESSE; RODRIGUES, 2004).

A distribuição física não deve ser considerada uma atividade trivial, uma vez que, ao utilizar este canal para agregar valor ao produto, pressupõe-se o atendimento dos requisitos e as preferências do cliente pelo menor custo possível, reunindo esforços de todos os participantes da cadeia para que a atividade seja bem sucedida (LACERDA, 2000).

De acordo com Silva (2006), o sucesso e a eficiência da logística de distribuição também dependem do nível de cooperação entre as empresas participantes, uma vez que o fluxo constante e confiável de informações é fator determinante no gerenciamento do processo de distribuição e essencial para o atendimento dos requisitos dos clientes finais. Para Rushton, Croucher e Baker (2006), este fato se dá devido à importância da etapa de disposição do produto ao consumidor final, considerando a cadeia de suprimentos, de forma geral. Para os autores, tanto os fornecedores quanto os usuários finais são incluídos no processo de planejamento, indo além dos limites de uma organização única em uma tentativa de planejar para a cadeia de suprimentos como um todo.

3 METODOLOGIA

O artigo desenvolvido apresenta uma pesquisa exploratória. Para Gil (2002, p. 41), esse tipo de procedimento metodológico de abordagem qualitativa tem a finalidade de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.” Por meio dos problemas identificados, o presente estudo tem por objetivo apresentar uma pesquisa-ação em uma empresa de revenda de bebidas, com o intuito de expor os benefícios da aplicação *lean* no setor

de distribuição a fim de otimizar os indicadores logísticos locais.

A pesquisa-ação, desenvolvida no artigo, é definida por Miguel et al. (2012, p. 149), como a interferência do pesquisador “no objeto de estudo de forma cooperativa com os participantes da ação para resolver um problema e contribuir para a base do conhecimento.” O autor afirma ainda que a sequência para a condução de uma pesquisa-ação é vista da seguinte forma: planejar, coletar dados, analisar dados e planejar ações, implementar ações, avaliar resultados e gerar relatório.

A coleta de dados deu-se por meio de relatórios fornecidos pela empresa estudada, onde foi possível identificar diversos indicadores e seus respectivos registros históricos. Foram analisados os dados coletados de novembro de 2016 a abril 2017 e discutido em grupo com os gestores locais. Esta etapa deu-se então pela sequência das seguintes atividades:

- a) reunião inicial para apresentação da proposta: nesta, foi possível discutir a possibilidade de intervenção no processo local a fim de otimizá-lo, aplicando as ferramentas gerenciais baseadas na filosofia *lean*;
- b) definição dos objetivos da pesquisa: nesta etapa, foram levantadas as possibilidades de intervenção na empresa. Logo, concluiu-se que o setor de logística de distribuição estava apto para tal procedimento, tendo em vista sua importância para a empresa;
- c) coleta de dados: A princípio, a coleta se deu por meio de relatórios gerenciais fornecidos pelo sistema da empresa e, a partir desses documentos, teve-se a oportunidade de observar o comportamento dos indicadores do setor de logística de distribuição ao longo dos anos de 2014, 2015, 2016 e 2017;
- d) definição dos indicadores: Nesta etapa, os indicadores mais importantes acompanhados pelo setor foram identificados por meio de uma entrevista com o gestor responsável, a partir do

potencial de seu impacto no setor. Ou seja, foram tratados e observados os dados dos indicadores mais relevantes para o setor, sendo: devolução, dispersão de km, volume entregue *versus* volume planejado;

- e) aplicação das ferramentas: Ao longo da pesquisa, pôde-se verificar a aplicação das diversas ferramentas de gestão com foco na eliminação de gargalos e/ou desperdícios do processo local. Logo, para a construção dos resultados deste trabalho, os resultados após a aplicação dessas ferramentas constata-se a evolução positiva dos indicadores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O estudo de caso foi feito em uma revenda de bebidas situada na cidade de Petrolina-PE, a qual atua no mercado há 20 anos. A empresa tem como principal atividade a venda e a distribuição de bebidas no município e em localidades circunvizinhas.

É importante ressaltar que, visando à preservação da identidade empresarial, não foram apresentados nomes na análise deste artigo, assim como foram feitos poucos destaques na caracterização da empresa em estudo.

4.2 NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO

No mercado atual, de acordo com a literatura, geralmente a escolha do serviço por parte dos clientes é influenciada diretamente pelos níveis de serviços logísticos oferecidos. Pode-se notar que, hoje, o foco da empresa é ofertar serviços que satisfaçam os clientes de forma mais efetiva, com o intuito de manter-se competitiva no mercado local.

Ter um transporte diferenciado e eficaz, um processamento mais rápido das informações, um tempo de entrega minimizado e serviços de pós-venda disponíveis afetam a venda do serviço, tornando a empresa mais competitiva, me-

diante agregação de valor ao serviço oferecido.

Conforme Resende (2006), é preciso medir os processos que compõem a prestação de serviços a fim de identificar os desvios, as correções e as melhorias necessárias; do contrário, torna-se impossível a boa gestão dos processos. Nesse sentido, a gestão da logística mediante análise de indicadores de desempenho é um método que vem sendo aplicado de forma frequente.

Neste estudo, foram considerados diversos indicadores associados ao desempenho logístico local para efeito de comparação entre a situação atual e a futura, após a aplicação da filosofia *lean*; porém, devido às limitações de tempo e acessibilidade à empresa, foram feitas análises apenas em três indicadores: devolução, rota (previsto x realizado) e dispersão de km orçada.

4.3 DEVOLUÇÃO

Devolução, na visão estratégica da empresa analisada, é um dos tópicos mais importantes no que tange à entrega. Antes de tudo, uma política que preze pela segurança, qualidade e aspectos comerciais deve ser estabelecida. A equipe local é orientada e treinada para que todas as devoluções possam ser corretamente registradas para que seja feito um controle claro após a jornada de trabalho. Isto é, as razões da recusa e a quantidade em dinheiro envolvida devem ser corretamente registradas. Na revenda, esse trabalho de monitoramento é feito em horário integral, desde a saída dos caminhões até sua última entrega.

A interface de acompanhamento é dada pelo uso do *software* MDM, auditado constantemente pelos funcionários do setor, a fim de garantir a precisão das informações fornecidas pela ferramenta. O MDM atua como um gerenciador de entregas em tempo real, e tem a visibilidade das atividades realizadas pelos motoristas da frota, o que proporciona a redução de custos e o aumento da produtividade da equipe de entrega, além de demonstrar as principais funções do sistema de monitoramento e a gestão da equipe de entrega. Comporta-se como um monitoramento inteligente; logo, sua logística se torna mais eficiente.

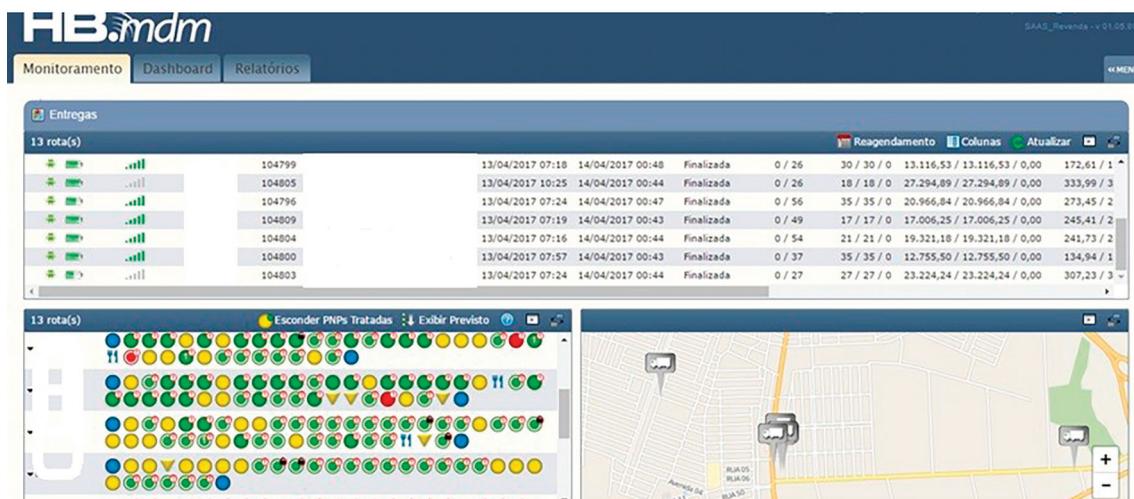


Figura 1 - Acompanhamento das entregas

Fonte: software MDM (2017).

Um dos principais assuntos aprofundados é como o motorista deve proceder no caso de uma devolução no mercado. No caso de uma devolução realmente acontecer, há um processo que os motoristas e funcionários da unidade utilizam para validar o motivo pré-cadastrado.

COD	MOTIVO	RESPONSABILIDADE
50	CARGA ERRADA ARMAZEM	FINANCEIRO / ARMAZEM
51	NF ERRADA	FINANCEIRO / ARMAZEM
52	FALTA PRODUTO ESTOQUE	FINANCEIRO / ARMAZEM
53	PROD. PROX. VENCIM. COMERCIAL	FINANCEIRO / ARMAZEM
54	IMPOSSIBILIDADE CARREGAMENTO	FINANCEIRO / ARMAZEM
55	QUALIDADE DO PRODUTO	FINANCEIRO / ARMAZEM
60	PREÇO ERRADO	VENDAS
51	PRAZO ERRADO	VENDAS
62	FORMA PAGT ERRADA	VENDAS
63	PROD. QUANT. ERRADA	VENDAS
64	SEM VASILHAME	VENDAS
65	NÃO FEZ PEDIDO	VENDAS
66	CHEQUE TER./FALTA ENDO.	VENDAS
67	ESTOQUE CHEIO	VENDAS
68	TROCA (SEM SELO/QU. ERRADA)	VENDAS
69	PRÉ/FATURAMENTO	VENDAS
70	CLIENTE CANCELOU	MERCADO
71	SEM DINHEIRO/CHEQUE	MERCADO
72	PDV FECH. (HORÁRIO COM.)	MERCADO
73	FALTA DE ATIVOS DE GIRO	MERCADO
74	LOCAL ARMAZENAGEM INADEQUADO	MERCADO
80	CAMINHÃO QUEBRADO ACIDENTE	TRANSPORTADORA
81	PRODUTO DANIFICADO/FALTA	TRANSPORTADORA

82	ENDEREÇO NÃO ENCONTRADO	TRANSPORTADORA
83	PROPRIETÁRIO AUSENTE	TRANSPORTADORA
84	ÁREA DE RISCO	TRANSPORTADORA
85	DIFÍCIL ACESSO	TRANSPORTADORA
86	HORÁRIO DE ENTREGA	TRANSPORTADORA
87	TEMPO INSUFICIENTE	TRANSPORTADORA
88	REFÚGIO DE VASILHAME	TRANSPORTADORA
89	PDV FECHADO APÓS (18:00 H)	TRANSPORTADORA
90	PRONTA ENTREGA	PROCESSO
91	CONSIGNAÇÃO	PROCESSO
92	CAMINHAÇÃO ASSALTADO	PROCESSO
93	DEVOLUÇÃO DE COMODATO	PROCESSO
94	TROCA REALIZADA	PROCESSO
95	TROCA P/ INVERSÃO	PROCESSO

Quadro 1 - Motivos de devolução

Fonte: elaborado pelo autor.

A devolução é um indicador crítico na logística, pois ela mede de perto o impacto no nível de serviço da organização. Ao adotar uma forma padrão de medir as devoluções na unidade, o indicador é revisado diariamente e estabelecidos planos de ação para se fecharem as lacunas identificadas. Pode-se entender lacuna como a diferença do resultado esperado com o obtido na prática. É importante utilizar as ferramentas de gestão para fechar as lacunas. Logo, foi feito um levantamento com dados do último semestre (novembro/16 a abril/17) com o intuito de observar quais os principais motivos (quantidade média/mês) de devolução e seu impacto na empresa.

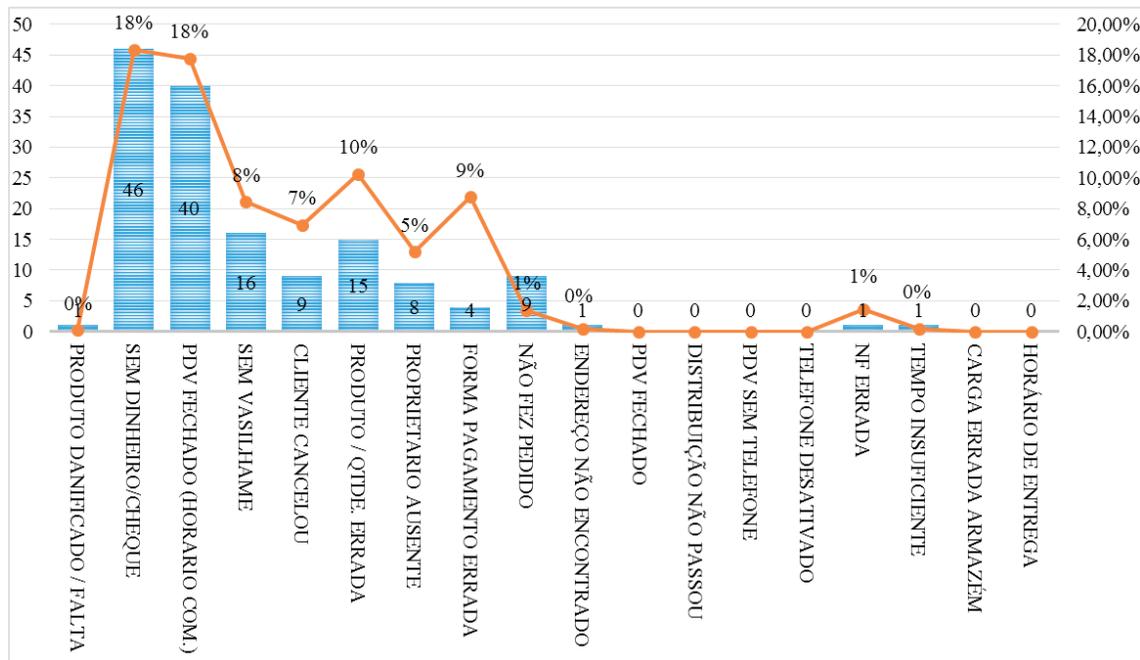


Gráfico 1 - Quantidade média de devoluções por motivos (situação inicial – novembro 2016)

Fonte: setor de logística (2017).

A partir da evidência de quais são os principais motivos, ou seja, qual deles detém os maiores volumes de devolução, foram realizados planos de ação buscando encontrar soluções para evitar que os produtos retornem para a empresa e garantir a satisfação dos clientes. Nesse sentido, após a análise de dados e das ações de melhoria, foi evidenciada uma melhora significativa na porcentagem de devoluções, expostas no gráfico 2.

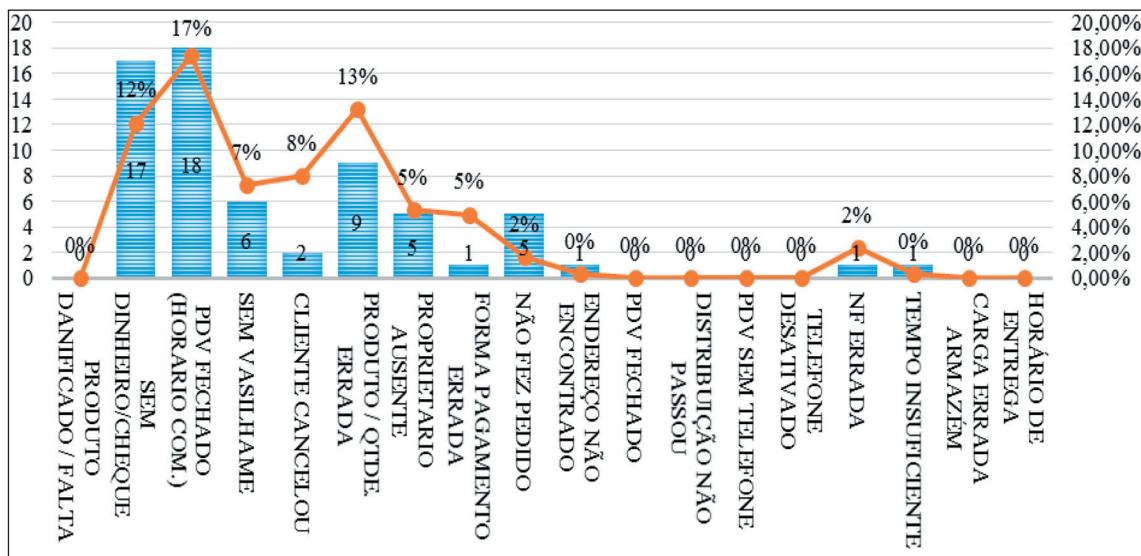


Gráfico 2 - Quantidade média de devoluções por motivos (situação final – abril 2017)
 Fonte: setor de logística (2017).

Associada à redução na quantidade de devoluções, exposta no Gráfico 3, percebe-se nitidamente a melhora na imagem da empresa, devido à redução dos casos de reclamação de clientes sobre entregas/devoluções.

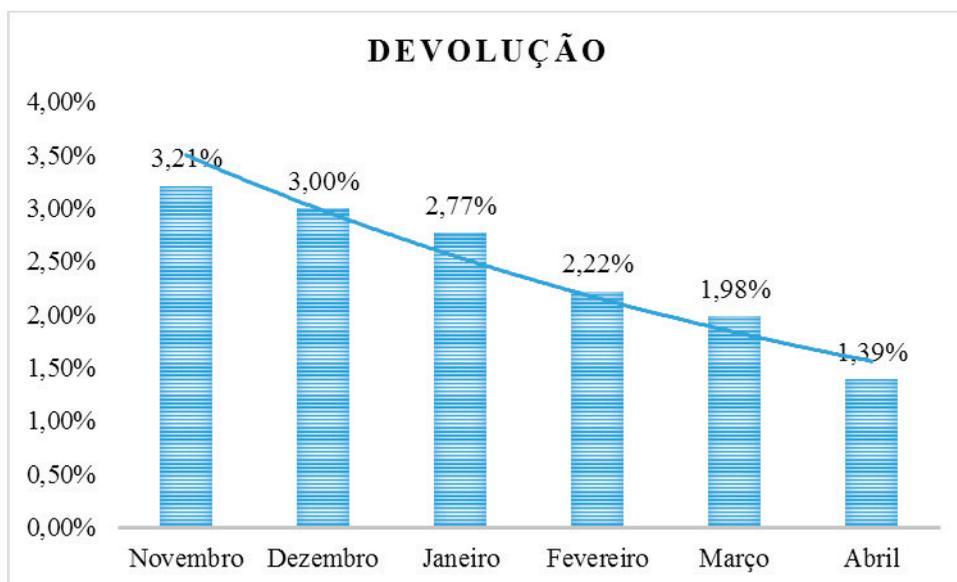


Gráfico 3 - Devolução mês a mês
 Fonte: setor de logística (2017).

A melhoria do indicador de devolução, apesar de apresentar-se como menor que 2% (de 3,21% a 1,39%), na prática, comporta-se como um significativo do ponto de vista de seu impacto ao longo do processo logístico local. A devolução representa um custo para organização que envolve desde a atividade de venda à disposição do produto no caminhão, gerando uma diferença relevante na diferença entre o valor vendido e o que realmente foi entregue. Assim, a redução na quantidade de produto devolvido, impacta diretamente nas receitas da empresa, garantindo um processo com fluxo otimizado e com menos desperdícios, seja de tempo, de espera ou outros.

4.4 ROTA (PREVISTO X REALIZADO)

A organização estratifica mês a mês a quantidade de volume previsto a ser entregue versus o volume que realmente foi executado em porcentagem. No início do estudo, foi observado que havia grande diferença do volume previsto versus o efetivamente entregue.

Logo, tal fato antes justificado pelo alto índice de devoluções, foi acompanhado e corrigido paulatinamente a partir de aplicações de planos de ação e acordos de nível de serviço (ANS) entre os setores de venda e logística. Como observado no gráfico 4, nota-se que, com a execução da ANS, foi possível aproximar o volume deixado nos clientes com o volume previsto.

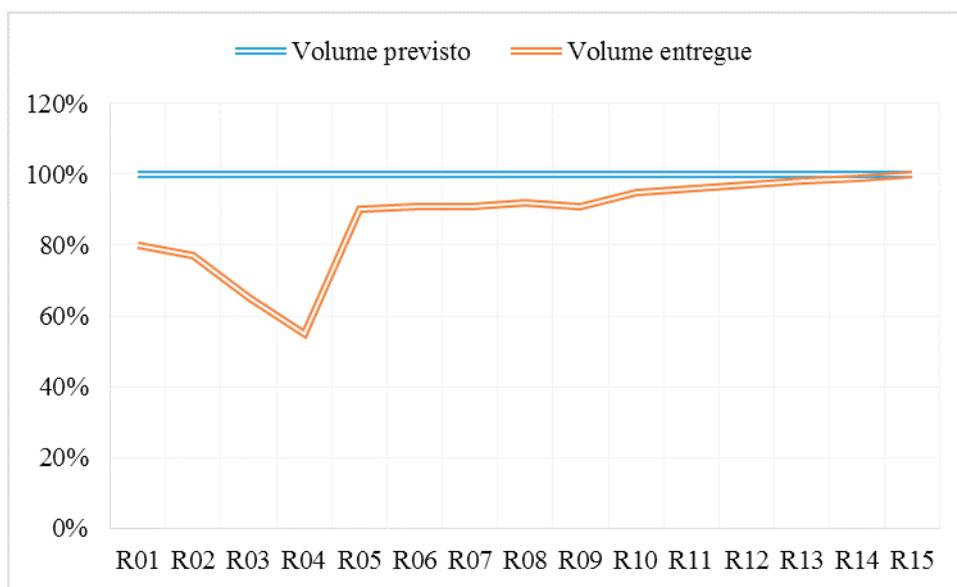


Gráfico 4 - Volume previsto versus volume entregue por rota (R)

Fonte: setor de logística (2017).

A mudança de comportamento na entrega do volume de produtos vendidos em comparação ao volume efetivamente entregue constitui um avanço significativo na busca por um processo mais enxuto, tendo em vista que há menores impactos negativos no processo, quando as atividades fluem conforme esperado. Pode-se concluir que tal modificação positiva na entrega do que foi vendido, contribui para o fato de se ter menos devoluções, e com isso, tornar o fluxo local mais produtivo e com mais valor.

4.5 DISPERSÃO DE KM

A unidade tem o controle de consumo de combustível por caminhões (km). Porém, a informação referente sobre este indicador não era utilizada no cômputo de sua otimização. A ferramenta utilizada para eliminar o desperdício de combustível devido às altas dispersões de KM, foi o Kaizen, que consiste na identificação de desperdícios a fim de eliminá-los por meio de melhorias contínuas. Sua aplicação se justi-

fica pelo fato de que as organizações que buscam ser mais competitivas no mercado utilizam a ferramenta com o intuito de agregar valor a seus processos, aumentando a produtividade e eliminando seus desperdícios.

Foi feito um *ranking* de consumo por veículo e este comparado ao consumo real estabelecido como meta. O consumo foi estratificado por motorista e por rotas/operação. O controle elaborado contém o tipo de veículo, modelo e idade (anos), comparando a quantidade real utilizada com o esperado e seu custo. A unidade então começou a fazer *benchmark* interno e

usar algumas referências dos fabricantes para melhorar o consumo de combustível. Por fim, elaborou-se um plano de ação para fechar as lacunas para cada veículo.

No bloco de dispersão de KM, o foco foi definir a meta correta para a distância (considerando-se o orçado e as informações da ferramenta de roteirização); obteve-se, assim, a informação real do KM diariamente e o que foi acompanhado foi o indicador para descobrir oportunidades de otimização. Tal melhoria é notada no gráfico 5, em que está explícita a redução do KM médio acima do previsto.

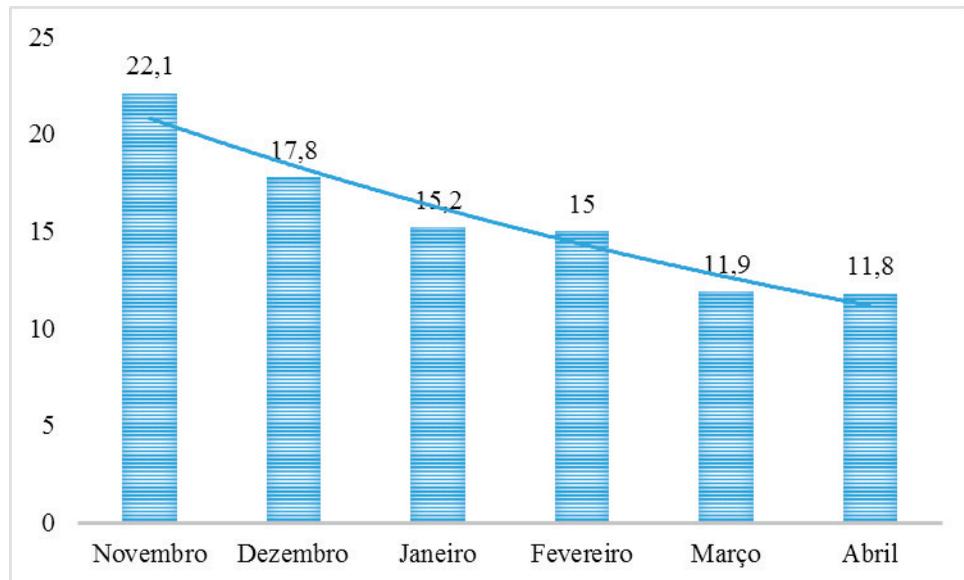


Gráfico 5 - Otimização do KM médio

Fonte: setor de logística.

Esta minimização na discrepância entre os valores médios de KM previsto pela empresa gerou grande economia para o orçamento geral do último semestre do setor de manutenção e frotas da organização, cujos valores não puderam ser exibidos neste artigo devido ao sigilo requerido pelos dados financeiros da instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da metodologia *lean* em um sistema logístico tem o objetivo de simplificar os processos envolvidos, por meio da possibilidade de intervir em atividades que obstruem o fluxo do

processo (geralmente refletidas pelos indicadores de gestão), buscando sempre reduzir custos a partir da eliminação de desperdícios e, ao mesmo tempo, maximizar o valor agregado ao cliente.

Quanto ao objetivo do trabalho, este foi alcançado, pois, ao se aplicarem as ferramentas de gestão, observaram-se melhorias significativas, indicadas pela otimização do processo local e, consequentemente, pelos ajustes das atividades do setor com base no pensamento enxuto, ou seja, sem desperdícios e/ou obstruções, consequência direta da filosofia *lean* que foi utilizada para que estas melhorias ocorressem. Em suma, foi possível atender à premissa básica e fundamental do *lean*: aumentar

a frequência de entrega e nivelar o fluxo de entrega, ambos contribuindo para um fluxo de valor da cadeia de suprimentos, trabalhando de forma mais sincronizada possível com o consumo real.

O trabalho demonstrou, de forma clara que, para otimizar indicadores no setor de logística, a filosofia *lean* é possível de ser implantada e que, por meio da identificação dos problemas mais recorrentes na distribuição da empresa em estudo, foi possível aplicar algumas ferramentas como o *Kaizen* e planos de ação, que revelaram uma significativa melhora nos valores de devolução, dispersão de valores médios de KM e rota (previstos versus realizados).

Portanto, *lean* é uma filosofia capaz de conduzir empresas a executar suas operações de distribuição de uma maneira mais eficiente e totalmente sustentável. Entretanto, esta pesquisa limitou-se ao acesso restrito de informações fornecidas pela empresa; assim, foram analisados apenas dados do setor logístico, ou seja, outros setores importantes da organização não puderam ser estudados, por tal limitação. Além disso, o tempo disponível para a execução da pesquisa não permitiria que fosse feita essa análise conjunta dos setores da empresa.

Apesar da interferência do estudo no processo logístico local, para que a filosofia *lean* possa ser, de fato, implantada em uma empresa e venha a se tornar realidade, é necessário que a organização adote estratégias direcionadas ao mercado e a seus clientes, ou seja, uma cultura com foco no cliente final. A partir daí, será possível ter-se um processo interno estruturado e aprimorado, que seguramente levará à eliminação dos desperdícios existentes.

Para futuros trabalhos envolvendo este tema, sugere-se uma ampliação da aplicação das ferramentas a outros indicadores locais, assim como a observação da correlação entre as atividades dos diversos setores e seu impacto no processo de negócios da empresa. Sugere-se, ainda, o estudo da otimização desses indicadores e sua re-

lação com os custos inerentes ao processo.

APPLICATION OF LEAN TOOLS IN THE DISTRIBUTION LOGISTICS INDUSTRY: A CASE STUDY

ABSTRACT

Logistics, in addition to being responsible for meeting the needs of customers and companies, also adds value to the product, as customers value the fact that a product is available at the right time and also in the right place. It is understood, therefore, that, in order to manage the supply chain lean with less waste, it is essential to have a lean logistics. In this context, this article aimed to analyze the improvements in the level of logistics service of a company as of the application of lean tools. Therefore, this case study is qualified as an action research, where the researcher makes use of observation and intervention in the object under analysis, contributing directly in the form of action to help solve the problems. In this sense, the work clearly demonstrated that in order to optimize indicators in the logistics sector, lean philosophy is possible to be implemented where through identifying the most recurring problems in the distribution of the company under study, it is possible to apply some tools such as Kaizen and action plans, as they show a significant improvement in local indicators.

Keywords : Logistics. Lean. Service level.

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS *LEAN* EN EL SECTOR DE LOGÍSTICA: UN ESTUDIO DE CASO

RESUMEN

La logística, además de ser responsable por atender las necesidades de los clientes y empresas, también acrecienta valor al producto, pues los clientes valorizan el hecho de un producto estar disponible en el momento preciso

y, también en el local adecuado. Se comprende que para gestionar la cadena de provisiones de modo *lean*, con menos desperdicios, es fundamental tener una logística *lean*. En este contexto, este trabajo tuvo como objetivo analizar mejoras en nivel de servicios logísticos de una empresa a partir de la aplicación de las herramientas *lean*. Delante de eso, cualificase ese estudio de caso como pesquisa de acción, dónde el investigador hace uso de la observación y de la intervención en el objeto de análisis, contribuyendo directamente en forma de acciones para la resolución de los problemas. Así, el trabajo demostró de forma clara que, para optimizar indicadores en el sector de logística, la filosofía *lean* es posible de ser establecida, dónde a través de la identificación de los problemas más recurrentes en la distribución de la empresa en estudio, fue posible aplicar algunas herramientas como Kaizen y planes de acción, en el cual reveló una significativa mejoría en los indicadores locales.

Palabras-clave: Logística. Lean. Nivel de servicio.

REFERÊNCIAS

- AGUS, A.; HAJINOOR, M. S. Lean production supply chain management as driver towards enhancing product quality and business performance: Case study of manufacturing companies in Malaysia. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 29, n. 1, p. 92-121, 2012. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02656711211190891>>. Acesso em: 1 maio 2018.
- ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física**. 3. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.
- ALVES, J. A.; SANTOS, A. P. Logística lean para redução dos efeitos da variação da demanda no abastecimento de linhas de produção. **Revista eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, Campo Mourão, PR, v. 8, n. 1, p. 53-66, 2013.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BAUDIN, M. **Lean logistics: the nuts and bolts of delivering materials and goods**. New York: Productivity Press, 2004.
- BOWERSOX, D.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Supply chain logistics management**. [S.l.]: McGraw-Hill, 2002.
- CHRISTOPHER, M. **Logistics & Supply Chain Management**. [S.l.]: Pearson Education Limited, 1992.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012.
- COSTA, J.; DIAS, J. M.; GONDINHO, P. **Logística**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2010.
- CUDNEY, E.; ELROD, C. A comparative analysis of integrating lean concepts into supply chain management in manufacturing and service industries. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 2, n. 1, p. 5-22, 2011. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/20401461111119422>>. Acesso em: 1 maio 2018.
- GASNIER, D. G. **Guia prático para gerenciamento de projetos**. 5. ed. São Paulo: IMAM, 2010.
- GHINATO, P. elementos fundamentas do sistema Toyota de produção. In: ALMEIDA, A. T.; SOUZA, F. M. C. **Produção & Competitividade: aplicações e inovações**. Recife: UFPE, 2000. cap 2, p. 19.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUARNIERI, P.; HATAKEYAMA, K.; DERGINT, D. E. A. Vantagens logísticas no gerenciamento da cadeia de suprimentos da indústria automobilística através da constituição de aglomerados de fornecedores In: OLIVEIRA,

- Marilisa do Rocio (Org.). **Gestão estratégica para a competitividade**. Ponta Grossa: UEPG, 2006. v. 1. p. 93-104.
- HARRISON, A.; HOEK, R. V. **Estratégia e gerenciamento de logística**. São Paulo: Futura, 2003.
- HESSE, M.; RODRIGUES, J. P. The transport geography of logistics and freight distribution. **Journal of Transport Geography**, v. 12, p. 171-184, 2004. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0966692303000772>>. Acesso em: 1 maio 2018.
- HINES, P.; TAYLOR, D. **Guia para implementação da manufatura enxuta: lean manufacturing**. São Paulo: Imam, 2000.
- HINES, P.; HOLWEG, M.; RICH, N. Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 10, p. 994-1011, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/01443570410558049>>. Acesso em: 1 maio 2018.
- HÖÖK, M.; STEHN, L. Lean principles in industrialized housing production: the need for a cultural change. **Lean Construction Journal**, p. 20-33, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228433776_Lean_principles_in_industrialized_housing_production_The_need_for_a_cultural_change>. Acesso em: 1 maio 2018.
- JONES, D.; MITCHELL, A. **Lean thinking for the NHS**. London: NHS Confederation, 2006. Disponível em: <<http://www.leanuk.org/media/37654/Lean-Thinking-in-the-NHS-Daniel-T-Jones-and-Alan-Mitchell.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2018.
- LACERDA, L. Armazenagem estratégica: analisando novos conceitos. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 154-160.
- LASA, I. S.; LABURU, C. O.; VILA, R. C. An evaluation of the value stream mapping tool. **Business Process Management Journal**, v. 14, n.1, p. 39-52, 2008. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14637150810849391?journalCode=bpmj>>. Acesso em: 1 maio 2018.
- MELTON, T. The benefits of lean manufacturing: what lean thinking has to offer the process industries. **Chemical Engineering Research and Design**, Reino Unido, v. 86, n. 6, p. 662-673, jun. 2005. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263876205727465>>. Acesso em: 1 maio 2018.
- MIGUEL, P. A. C. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MONDEN, Y. **Toyota Production System: an integrated approach to just-in-time**. Norcross, Georgia: EMP Books, 1998.
- MORAES, M. N. de. et al. Utilização do mapeamento do fluxo de valor para a identificação de desperdícios: estudo de um caso de uma empresa de confecção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2001, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, MG: ENEGEP, 2011.
- MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- NISHIDA, L. Logística *lean*: conceitos básicos. 2009. Disponível em: <https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_41.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2017.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- OHNO, T. **O Sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

- OHNO, T. **O sistema Toyota de produção:** além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management):** conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.
- RESENDE, A. C. S. Gestão por indicadores de desempenho. **Revista: Logística Movimentação e Armazenagem de Materiais**, v. 27, n. 184, jan. 2006.
- RUSHTON, A.; CROUCHER, P.; BAKER, P. **The Handbook of Logistics and Distribution Management.** 4th ed. [S.l.]: Kogan Page, 2006. Disponível em: <<http://s1.downloadmienphi.net/file/downloadfile7/149/1381418.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2018.
- SGARBI JUNIOR, G.; CARDOSO, Á. A. *Lean* Seis Sigma na Logística: aplicação a Gestão dos Estoques em uma Empresa de Autopeças. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PROPRIEDADE INTELECTUAL: DESAFIOS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NA CONSOLIDAÇÃO DO BRASIL NO CENÁRIO ECONÔMICO MUNDIAL, 31., 2011, Belo Horizonte, MG. **Anais...** Belo Horizonte: ABEPRO - ENEGEP, 2011.
- SHINGO, S. **O Sistema Toyota de produção do ponto de vista da engenharia de produção.** 2. ed. Porto Alegre : [s.n.], 1996.
- SILVA, E. N. **Centralização da distribuição e custos de transporte:** estudo de caso da AMBEV. 2006. 94 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2009.
- SOPADANG, A.; WICHAISRI, S.; SEKHARI, A. The Conceptual Framework of Lean Sustainable Logistics. In: CONFERENCE: INTERNATIONAL CONFERENCE ON TRANSPORTATION AND LOGISTICS (ICLT 2014), 6., 2014, Malaysia. **Proceedings...** Malaysia, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/270881185_The_Conceptual_Framework_of_Lean_Sustainable_Logistics>. Acesso em: 1 maio 2018.
- SPEAR, S. J. **Learning to Lead at Toyota.** Harvard Business Review, Estados Unidos, p.1-9, maio 2004.
- VONDEREMBSE, M. A. et al. Designing supply chains: towards theory development, **International Journal of Production Economics**, v. 100, n. 2, p. 223-238, 2006. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527305000241>>. Acesso em: 1 maio 2018.
- WILSON, L. **How to Implement Lean Manufacturing.** United States of America: McGraw Hill, 2010.
- WOMACK, J.; JONES D. T. **Lean Thinking:** banish waste and create wealth for your corporation. [S.l.]: Simon and Schuster, 1996.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo:** baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- WU, Y. C. Lean manufacturing: a perspective of lean suppliers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 11, p.1349-1376, 2003. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443570310501880>>. Acesso em : 1 maio 2018.
- ZYLSTRA, K. D. **Distribuição lean:** a abordagem enxuta aplicada à distribuição, logística e cadeia de suprimentos. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ENSAIOS

CACHAÇA SOB UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA, CULTURAL E SIMBÓLICA

RESUMO

Buscou-se, neste ensaio teórico, compreender como se deu o processo de institucionalização da cachaça no Brasil em relação, especificamente, à história de produção e de inserção mercadológica, destacando os efeitos sociais e culturais ao longo do tempo. Percebeu-se que a bebida existe desde o Brasil Colônia, mas que, apenas nos últimos anos, o setor de cachaça tem sido organizado e reconhecido institucionalmente. Apesar disso, os produtores têm encontrado muitos desafios para se regularizar e padronizar o processo produtivo de acordo com as exigências do atual contexto político e sociocultural.

Palavras-chave: Cachaça. Cultura. História.

Lília Paula Andrade
liliapaulandrade@gmail.com
*Doutoranda em Administração
pela Universidade Federal de
Lavras. Lavras - MG - BR.*

Mozar José de Brito
mozarbrito@dae.ufla.br
*Professor da Universidade
Federal de Lavras. Lavras - MG
- BR.*

Luis Fernando Silva Andrade
andradelfs@gmail.com
*Doutorando em Administração
pela Universidade Federal de
Lavras. Lavras - MG - BR.*

André Luiz de Paiva
andrepaiva2@gmail.com
*Doutorando em Administração
pela Universidade Federal de
Lavras. Lavras - MG - BR.*

Valéria da Glória Pereira Brito
vgpbrito@gmail.com
*Professora da Universidade
Federal de Lavras. Lavras - MG
- BR.*

1 INTRODUÇÃO

A cachaça é uma bebida genuinamente brasileira. O setor tem sido responsável por expressivos faturamentos e pelo emprego de parte considerável da mão de obra brasileira (CHALITA, 2008). Estima-se que são produzidos 800 mil litros de cachaça anualmente, distribuídos entre 12 mil unidades produtivas presentes em todo o país, embora a capacidade instalada seja de, aproximadamente, 1,2 bilhão de litros ao ano (IBRAC, 2018). A bebida foi produzida pela primeira vez ainda no Brasil Colônia. Desde a primeira produção, tem sido crescente o número de adeptos a seu consumo. O ato de beber cachaça possui as mais peculiares simbologias. Em momentos tristes, a bebida é utilizada como consolação; em momentos alegres, como comemoração; no inverno, como aquecimento para o corpo, e, no verão, para refrescamento. Apesar das motivações para o consumo serem diversas, a paixão do brasileiro pela cachaça é sempre a mesma. Seja no século XV, seja nos dias atuais, os admiradores da bebida são fiéis. Tendo-se em vista essa rica trajetória histórica e os efeitos culturais, sociais e simbólicos atrelados à bebida, este ensaio teórico possui um caráter reflexivo. Torna-se necessário, diante de tal contexto, uma compreensão sobre o processo de institucionalização da cachaça como bebida genuinamente brasileira (PAIVA et al., 2018).

A cachaça é considerada uma bebida de origem “heroica”.

Houve momentos de proibição da produção e venda da bebida e de taxaço com altos impostos. Todavia, nenhuma dessas situações desfavoráveis foi suficiente para que o consumo e a produção da bebida fossem paralisados. À bebida tem sido atribuído um forte significado cultural. A cachaça tem acompanhado o brasileiro em todos os momentos da história do país, desde as revoltas pela independência até as comemorações dos dias atuais.

O processo de produção da bebida tem sido ao longo dos anos aprimorado. Além da cachaça produzida em engenhos e alambiques (artesanal), também existe a cachaça industrial. Esta última é de origem mais recente e se desenvolveu com a evolução das práticas tecnológicas; ela é produzida com o auxílio de maquinários que tornam mais rápido o processo de obtenção do produto final. Embora a origem da cachaça artesanal e industrial seja a mesma, os dois produtos são diferenciados. Os produtores de cachaça artesanal tem enfrentado, nos últimos anos, uma série de dificuldades de qualificação e comercialização do produto, advindos das mudanças contextuais que afetaram, diretamente, essa produção (BRAGA; KYIOTANI, 2015). Ainda assim, tem sido expressiva a quantidade produzida, comercializada e exportada da bebida (PAIVA et al., 2017). Haja vista, no ano de 2017, foram exportados 8,4 milhões de litros, para mais de 60 países, gerando uma receita de R\$ 15,80 milhões, números que representam crescimento em relação a anos anteriores (IBRAC, 2018); ou seja, percebe-se que esse mercado tem sido cada vez mais promissor tanto internamente quanto em outros países (SOUZA, 2018).

A fim de se compreender as especificidades do setor de cachaça no Brasil, traçou-se como objetivo deste artigo compreender como se deu o processo de institucionalização da cachaça no Brasil em relação, especificamente, às suas histórias de produção e de inserção mercadológica, destacando os efeitos sociais e culturais ao longo do tempo. São necessários estudos, trabalhos e pesquisas que contribuam para o reconhecimento de sua importância, não apenas como produto importante para a economia do

país, mas, sobretudo, com estudos que compreendam que a cachaça é parte da história do país, que não deve ser esquecida ou negligenciada.

Para tanto, propõe-se um ensaio teórico, fundamentado na busca, na análise e na interpretação de fontes bibliográficas (artigos científicos, teses, dissertações e livros) e dados documentais referentes ao campo da bebida (MENEGHETTI, 2011). Por meio desta reflexão, buscou-se resgatar o processo de institucionalização da bebida, desde o período colonial, até a constituição de seu mercado atual (BERGER; LUCKMANN, 2010; MACHADO-DA-SILVA et al., 2001). Nesse sentido, defende-se que a cachaça representa significados que a posicionam como fonte de renda (sobretudo a pequenos produtores rurais), distinção social (considerando bebidas refinadas emergentes nos últimos anos) e patrimônio cultural brasileiro.

Este trabalho foi elaborado em cinco seções além desta introdução. Na primeira, foi apresentada a teoria institucional e seu potencial explicativo para a trajetória histórica da produção de cachaça. Na segunda seção, foi apresentada a distinção entre cachaça artesanal e cachaça industrial, bem como o delineamento da história desse produto. Em seguida, foram abordados os aspectos culturais e sociais que têm permeado essa trajetória. Na penúltima seção, é apresentada a inserção mercadológica da cachaça artesanal e, por fim, foram relatadas as considerações finais da pesquisa.

2 A TEORIA INSTITUCIONAL E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A ANÁLISE HISTÓRICA

A abordagem institucional pode trazer contribuições relevantes aliadas à perspectiva histórica, para a compreensão da atual conformação da produção de cachaça, bem como seus desafios e possibilidades. É notável considerar que as instituições, vistas como tipificações, relacionam-se à importância de processos institucionais para a formação das identidades organizacionais e das práticas realizadas (BERGER; LUCKMANN, 2010).

O construtivismo social, no qual se assume a realidade como socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 2010; GRAND; VON ARX; RÜEGG-STÜRM, 2015) inscreve-se nas proposições do novo institucionalismo. Berger e Luckmann (2010, p. 77) esclarecem que “toda atividade humana está sujeita ao hábito”; assim, não é necessário que cada situação seja redefinida, etapa por etapa. Dessa forma: “a institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores. Dito de maneira diferente, qualquer uma dessas tipificações é uma instituição.” (BERGER; LUCKMANN, 2010, p. 79).

Para esses autores, instituição implica historicidade e controle, embora a compreensão de uma instituição passe, necessariamente, pelo entendimento do processo histórico que a produziu. Savoye (2007) considera que a análise de processos de institucionalização se baseia em uma referência histórica, seja ela recente e/ou antiga.

Outra questão central para essa abordagem é a distinção entre ‘velho e novo’ institucionalismo. Peci (2006) destaca que há uma possível distinção entre a importância dada ao ambiente nas correntes tradicionais, focadas em estudos organizacionais individuais, nos quais essa categoria era secundária, e a nova abordagem institucional, em que as organizações são vistas como consequência do ambiente, que possui elementos técnicos, materiais, mas também engloba uma dimensão subjetiva, de um conjunto de crenças e de normas. Silva, Pereira e Alcântara (2012) trazem as distinções entre as perspectivas clássicas e modernas, mas ressaltam que críticas são feitas a essa separação, devido, principalmente, à confusão acerca dos microfundamentos do novo institucionalismo (construtivismo social e etnometodologia), o que revela um processo de institucionalização da própria teoria institucional (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Na tabela 1, é apresentada uma síntese das diferenças centrais entre ‘novo’ e ‘velho’ institucionalismo, não desprezando as críticas feitas a essa divisão ou ruptura.

Tabela 1 - Perspectivas teórico-conceituais polarizantes da Teoria Institucional

Perspectivas Clássicas	Perspectivas Modernas
Abordagem funcionalista	Abordagem interpretativa/(des) construção
Velho institucionalismo	Neo-institucionalismo
Atores organizacionais passivos	Atores organizacionais criativos e proativos
Estímulo-resposta	Estímulo- interpretação-resposta
Pressão ambiental para conformidade das organizações	Pressões das organizações sobre condições ambientais para atingir objetivos e manter interesses
Isomorfismo coercitivo	Isomorfismo cognitivo (mimético) e normativo

Fonte: (SILVA, PEREIRA; ALCÂNTARA, 2012, p. 25-26).

DiMaggio e Powell (2005), ao teorizarem sobre a similaridade organizacional, realizam uma análise macroinstitucional da mudança estrutural (PECI, 2006), ou da conformidade com as características ambientais (MACHADO-DA-SILVA et al., 2001, p. 2), que é chamada de isomorfismo. O isomorfismo ocorre de três formas distintas levando à homogeneização das organizações:

O isomorfismo coercitivo resulta de expectativas culturais da sociedade e de pressões exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em condição de dependência. O isomorfismo mimético consiste na imitação de arranjos estruturais e procedimentos bem sucedidos implementados por outras organizações, em face da incerteza decorrente de problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências ambientais. O isomorfismo normativo refere-se à profissionalização, que envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho pelos membros dos segmentos ocupacio-

nais (MACHADO-DA-SILVA et al., 2001, p. 2).

Machado-da-Silva et al. (2001) consideram que é importante relativizar os pesos conferidos a cada um desses mecanismos, de acordo com a cultura e história de cada sociedade. Destacam que, na sociedade brasileira, deve-se atentar aos mecanismos isomórficos coercitivos, dada a tradição patrimonialista e os longos períodos de regimes autoritários, que levam a um forte formalismo (discrepância entre o formal e o efetivo).

Em que pesem as críticas, limitações, desafios da teoria institucional (PECI, 2006; SUDDBY, 2010; WILLMOTT, 2011), ela, ainda assim, pode trazer relevantes contribuições para o entendimento do histórico da produção da cachaça no Brasil e a atual forma como o mercado, os produtores e os consumidores estão dispostos. No tópico seguinte, será discutida a caracterização da cachaça e seu histórico, tendo como norte os mecanismos isomórficos coercitivos e normativos.

3 CARACTERIZAÇÃO, ESPECIFICIDADES E HISTÓRICO DA CACHAÇA

A cachaça pode ser classificada como industrial ou artesanal (FEITOSA, 2005; PAIVA et al., 2018). A cachaça artesanal se diferencia por ser produzida em alambiques e em pequenos volumes. O modo de produção é feito em parte manual, e é comum que, em cada alambique, exista uma tradição familiar ou regional que influencie diretamente em seu processo produtivo. Essa é considerada uma característica isomórfica cognitiva, uma vez que tem sido comum aos alambiques artesanais tal tradição. Também é uma característica de isomorfismo cognitivo próprio desse tipo de produção artesanal a calma, a ciência, o tempo, a arte e a paixão que se tornam ingredientes básicos. Em contrapartida, o volume e o tempo de produção não é uma preocupação. Também não é comum a adição de açúcares, corantes ou outros elementos químicos (FEITOSA, 2005; AMPAQ,

2015). Ao contrário das características da cachaça industrial que é padronizada e possui um produto bastante uniforme, as cachaças artesanais podem ser feitas de milhares de maneiras (FEITOSA, 2005). Ao longo da história do Brasil, tem-se feito marcante a presença da cachaça, seja ela artesanal ou industrial (CHALITA, 2008; FERREIRA, 2013; CAVALCANTE, 2011). A fim de se compreender como esse processo tem sido institucionalizado, é necessário compreender como se dá a história da produção da cachaça no Brasil.

Ainda existem poucas certezas sobre a real origem da cachaça. Não se percebeu um consenso entre os autores sobre a data e como foi descoberto o processo de produção da bebida. Faltam documentos históricos que comprovem as especificidades do nascimento de tal bebida (CAVALCANTE, 2011). A Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade- AMPAQ (2015) informa que a bebida teria surgido entre os séculos XVI e XVII. Guerra (2005) afirma que a bebida nasceu no século XVI; já Chalita (2008), Oliveira e Martins (2010) e Câmara (2008) argumentam que a bebida surgiu no século XV.

A cachaça é uma bebida que envolve, em sua produção, os processos de fermentação e também de destilação. As bebidas alcoólicas fermentadas advêm de um fenômeno natural que acontece durante a deterioração dos alimentos orgânicos. Essas bebidas fazem parte da história do homem desde os anos 7000-6600 a.C (CAVALCANTE, 2011). No Brasil, as bebidas fermentadas também existiram antes mesmo de o país virar uma colônia de Portugal. Os índios já fabricavam o chamado “cauim”, que era obtido de matérias-primas como mandioca, milho, mel, ananás ou batata. A bebida, quando consumida, provocava certa embriaguez, deixava os índios mais “alegres”.

Como a cachaça é um tipo de bebida advinda da fermentação da cana de açúcar, ela não seria um tipo de “cauim”. As primeiras mudas da cana que chegaram ao país vieram em 1502, pelo português Gonçalo Coelho, e as primeiras plantações foram feitas em 1504,

pelo “fidalgo judeu” Fernando de Noronha, na ilha que hoje recebe esse nome (OLIVEIRA; MARTINS, 2010; FERREIRA, 2013). Outra possibilidade que pode ter sido determinante no descobrimento da cachaça foi o envolvimento dos negros no processo de produção do açúcar. Existem indícios de que os negros faziam o uso da cachaça, antes de esta se tornar um produto comercializado. Em meados de 1600, era comum o consumo da “escuma” fermentada, advinda do processo de fabricação do açúcar (CAVALCANTE, 2011). Os escravos inseridos nesse processo tinham, desde então, a prática de consumir o “caldo de cana fermentado” que, posteriormente, seria a cachaça (CHALITA, 2008; CAVALCANTE, 2011).

Apesar das divergências quanto à origem da cachaça, não existem dúvidas que, depois de seu surgimento, ela se tornou uma “paixão” tanto dos brasileiros, quanto dos estrangeiros que experimentavam a bebida. Do século XVI até os dias atuais, a cachaça tem exercido papel semelhante ao da cerveja na Inglaterra e de muitas bebidas em diversas outras sociedades, como o vinho em Portugal, a vodca na Rússia ou o uísque na Escócia (SILVA, 2009). Em outras palavras, como proposto por Berger e Luckmann (2010), a cachaça se institucionalizou, tornou-se uma tipificação recíproca de ações habituais. Esse processo não aconteceu por imposição coercitiva ou normativa, mas o ambiente, o acaso e o mimetismo foram fatores determinantes.

Quanto à história da denominação da bebida como “cachaça”, também não existe um consenso. Para Cavalcante (2011), a palavra é de origem africana e surgiu juntamente com as palavras garapa e banguê. Também existia o emprego do nome “cachaça” na Espanha, em que era uma bebida obtida do esmagamento de uvas. Câmara (2008) e Oliveira e Martins (2010) atribuem à origem do nome “cachaça” a denominação de “cachaza”, que teria como significado europeu aquilo que poderia ser descartado, o lixo ou a sobra. A “cachaça”, ou “cagaça”, era a espuma proveniente da fermentação da cana de açúcar. Essa “escuma”, como não era de interesse dos donos de engenho e não possuía serventia para

a produção do açúcar, era descartada, fornecida aos animais e aos escravos (CAVALCANTE, 2011). Cachaça era chamada toda aguardente de qualidade inferior dada aos escravos, ou comercializada por um baixo valor, sendo, então, uma bebida acessível aos pobres (CHALITA, 2008; CAVALCANTE, 2011).

A cachaça teve e ainda tem outros milhares de nomes como: parati, paraty, januária e salinas (CAVALCANTE, 2011). Para esse mesmo autor, as cachaças engarrafadas até a década de 1950 apresentavam no rótulo o termo aguardente de cana, canna, caninha ou caninha e pinga. Até então, raramente aparecia o termo “cachaça”.

Essa denominação foi institucionalizada de fato e amplamente adotada a partir da intervenção normativa que aconteceu a partir da década de 1990, momento em que foram criadas as primeiras legislações sobre a qualidade e a padronização da cachaça do país. De acordo com o Decreto nº 4851, de 2003 (revogada pelo Decreto nº 6.871, de 2009) existem denominações próprias para cada tipo de aguardente. Cachaça, conforme descrição do Art. 92 da referida lei, é a bebida:

Típica e exclusiva da aguardente de cana produzida no Brasil, com graduação alcoólica de trinta e oito a quarenta e oito por cento em volume, a vinte graus Celsius, obtida pela destilação do mosto fermentado de cana-de-açúcar com características sensoriais peculiares, podendo ser adicionada de açúcares até seis gramas por litro, expressos em sacarose (BRASIL, 2009, *online*).

Nesta legislação, é feita a especificação de cachaça como “aguardente” de cana. Essa especificação é utilizada para justificar que, embora existam diferentes tipos de “aguardentes”¹, a de cana é própria do Brasil e segue as especificações desta lei. A criação dessa teria representa práticas e políticas que “pretendem melhorar a qualidade do produto e abrir novos mercados, sobretudo internacionais.” (OLI-

VEIRA; MARTINS, 2010). Entretanto, conforme pode ser analisado na história da cachaça, não foi sempre que esse processo coercitivo legal existiu para estimular as organizações de cachaça a se tornarem isomórficas quanto aos padrões de qualidade e comercialização.

Depois da descoberta da bebida, sua utilização e consumo cresceram inquestionavelmente. Do início do século XVI até a metade do século XVII, “as casas de cozer mel”, ou seja, os locais de produção da bebida se multiplicaram nos engenhos de cana de açúcar. Alguns dos engenhos da época passaram a produzir simultaneamente cachaça, rapadura e açúcar (FERREIRA, 2013).

Essa medida dos engenhos em adotarem a cachaça como produto a ser comercializado não teve o apoio da Coroa Portuguesa. Em 1635, foi proibido pela primeira vez o seu consumo, essa proibição decorreu do fato de o consumo do “vinho metropolitano” (de Portugal) estar perdendo lugar no mercado para a aguardente de cana (ROSAS, 2010; SILVA, 2010). Tal proibição não teve tanto efeito, pois as práticas de comercialização da aguardente continuavam a acontecer de maneira clandestina.

Nesse contexto, novamente por volta de 1655, foi proibida pela Coroa não somente o consumo, mas também a sua produção nos engenhos. Essa medida durou pouco, e a realeza decidiu substituir a proibição pela inserção de um imposto sobre a bebida. Entretanto, a carga tributária era tão alta que, em 1660, houve a chamada “revolta da cachaça” (CAVALCANTE, 2011; FERREIRA, 2013). Essa revolta foi um dos primeiros movimentos de “insurreição nacional”. Os proprietários da cana de açúcar e alambiques, perplexos com a alta taxa portuguesa e sendo perseguidos por comercializarem a cachaça, tomaram o poder no Rio de Janeiro durante cinco meses, mas, ao final, foram derrotados, e o líder do movimento decapitado (CAVALCANTE, 2011). Somente em 1661, a produção e a comercialização da cachaça foram novamente liberadas, por ordem de uma regente de Portugal na tentativa de abafar a Revolta (SILVA, 2010; FERREIRA, 2013).

As tentativas de governo de breca a institucionalização da produção e do consumo da cachaça deram uma trégua, mas continuaram no século posterior. Em 1743, a sua popularidade estava ainda maior, enquanto aumentava a rejeição do povo contra a Coroa Portuguesa. Nesse contexto, foi aprovado um decreto régio que proibia a produção de aguardente na Capitania da Bahia. Entretanto, mais uma vez, a proibição não surtiu o efeito esperado. O povo não aderiu às normativas coercitivas, e a comercialização da cachaça se expandiu tanto em Minas Gerais como em todo o país (FEITOSA, 2005; FERREIRA, 2013). Um fato inesperado e relacionado ao ambiente aconteceu e motivou Portugal a mudar de estratégia quanto à proibição da comercialização da bebida. Em 1755, Lisboa, a capital de Portugal, foi destruída por um terremoto e precisava angariar recursos para superar a situação. A institucionalização da comercialização da cachaça passou a ser um objetivo pretendido da Coroa Portuguesa.

Foi com o valor arrecadado sobre a cachaça que Lisboa foi reconstruída. A Coroa, para tanto, instituiu, até o ano de 1766, o “subsídio voluntário”, imposto sobre os “estabelecimentos que comercializavam aguardente” (FEITOSA, 2005; CAVALCANTE, 2011; FERREIRA, 2013). Outro tributo criado pela Coroa para desenvolver a metrópole foi o imposto “literário sobre a venda da cachaça”. Tal arrecadação seria destinada a manter as universidades de Portugal, como as de Coimbra e Lisboa. Foi a partir de então que aumentou a revolta e o descontentamento dos que viviam na colônia (FEITOSA, 2005). A cachaça se consagrou como “símbolo de resistência à dominação colonial” (FEITOSA, 2005 p. 34). Em 1789, na Inconfidência Mineira, os sacerdotes, os intelectuais e militares aderiram a aguardente da cana. Todos faziam questão de não consumir os produtos portugueses (FEITOSA, 2005; CHALITA, 2008; CAVALCANTE, 2011; FERREIRA, 2013).

No século XIX, o consumo da cachaça continuou a crescer, foram construídos novos engenhos por todo o Brasil. Em 1808, a Cor-

te Portuguesa passou a considerar a cachaça como um dos produtos da economia brasileira; já era comum, neste momento, a exportação e a comercialização da cachaça a outros países. Em 1810, chegou ao Brasil a primeira fábrica de garrafas e, em 1860, já se encontravam para consumo as cachaças engarrafadas (CAVALCANTE, 2011). Em 1817, novamente a cachaça representou a resistência ao domínio da Coroa e esteve presente como símbolo durante toda a Revolução Pernambucana. As revoltas se acalmaram em 1822, quando foi proclamada a república, e a cachaça foi utilizada para comemorar o acontecido (FEITOSA, 2005; GUERRA, 2005; AMPAQ, 2015). Em 1831, foi revogado por Portugal o subsídio literário e iniciou-se, no Brasil, o seu período regencial. A partir desse momento, o dinheiro a ser destinado à educação não viria mais do subsídio da cachaça, mas do orçamento governamental (FERREIRA, 2013).

Depois da segunda metade do século XIX, começou o declínio do trabalho escravo, e intensificou-se a cafeeicultura como nova atividade econômica do Brasil (FEITOSA, 2005; GUERRA, 2005; AMPAQ, 2015). A cachaça, por ser barata na época, ‘caiu no gosto popular’ e foi estereotipada como produto de qualidade inferior, das classes marginalizadas (GUERRA, 2005; FEITOSA, 2005; AMPAQ, 2015; FERREIRA, 2013). A elite do país preferia adotar costumes e consumir produtos de origem europeia. Entretanto, o consumo da cachaça acontecia em todo o país, multiplicavam-se o número de “botecos e tabernas”, locais onde as pessoas se reuniam em grupos informais para consumir a cachaça e conversar sobre os mais variados assuntos (CAMARGO, 2009).

Esse estereótipo negativo associado aos produtos nacionais é claramente perceptível até meados do século XX, quando acontece, em 1922, a Semana da Arte Moderna. Esse movimento iniciou-se a favor do “redescobrimento” da brasilidade, como uma crítica à tentativa de importação de modelos europeus de cultura, comportamento e consumo (FEITOSA, 2005). Artistas e intelectuais, como Jorge Amado e

Aluísio de Azevedo, juristas como Sobral Pinto, poetas como Carlos Drummond de Andrade e, até mesmo, o presidente da república Juscelino Kubitschek mencionaram, em suas obras e em seus discursos, a importância da cachaça para o povo brasileiro. Abre-se, novamente, espaço para a valorização da bebida (FERREIRA, 2013). Por outro lado, Feitosa (2005) menciona que, até nos tempos atuais, essa imagem negativa relacionada à aguardente de cana ainda está institucionalizada em meio aos brasileiros.

A segunda metade do século XX foi marcada como um novo período em que começaram a emergir os primeiros programas, organizações e legislações em apoio à produção e à comercialização da cachaça. Iniciou-se um maior esforço normativo, coercivo e também ambiental pelo isomorfismo das organizações produtoras de cachaça. Em 1988, foi criada a Associação Mineira de Produtores de Cachaça de Qualidade, a AMPAQ-MG, a associação pioneira deste setor (FARIA, 2002). Essa associação foi criada para apoiar o desenvolvimento do setor produtivo de cachaça. A atuação da AMPAQ-MG tem sido presente até os dias atuais. Essa associação tem representado as demandas de um novo contexto e pode ser considerada uma facilitadora do isomorfismo normativo que tem acontecido nessas organizações, que passaram a compartilhar com mais facilidade novas técnicas para o aprimoramento da produção.

Do mesmo modo, em 1992, foi criado o Programa de Incentivo à Produção da Cachaça, o Pró-Cachaça, pela lei Estadual nº 10.853. Tal legislação afirma o compromisso que o Poder Executivo do Estado passa a ter com relação à proteção e ao incentivo aos produtores de cachaça (BRASIL, 1993).

No ano de 1997, é regulamentada, pelo Decreto Federal nº 2.314, a Lei nº 8.918, de julho de 1994, a lei que dispõe sobre “a padronização, classificação, registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas.” (BRASIL, 1994, *online*). Esses dois decretos versavam sobre a proteção das “bebidas”, não se falava até então especificadamente na “cachaça”. So-

mente em 2001, com o Decreto nº 4062 de dezembro, são definidas as expressões “cachaça”, “Brasil” e “cachaça do Brasil”. Neste momento, ainda prevalecem os decretos de 1994 e 1997. Entretanto, este decreto de 2001 deixa claro que o nome cachaça deve ser única e exclusivamente utilizado pelos produtores brasileiros para fins de comércio nacional e internacional (BRASIL, 2001). Em 2003, é estabelecida pelo Decreto nº 4.851 a definição legal da “cachaça” e como ela deve ser composta.

A fim de desenvolver o mercado da cachaça, em 2005, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) aprovou o regulamento técnico para afixação de padrões de identidade e qualidade para a cachaça e para a aguardente de cana. Os padrões estabelecidos pelo MAPA (BRASIL, 2005) discriminam sobre as especificidades químicas a serem utilizadas na produção tanto da aguardente de cana como na cachaça. Na Normativa 13, é possível se distinguir “aguardente da cana” de “cachaça”, em que há uma variação permitida em porcentagem de graduação alcoólica. Enquanto nesta última é permitido o volume de 38% a 48%, na aguardente de cana, esse percentual alcoólico pode ser um pouco maior de 38% a 54% em volume. Essa instrução 13 versa ainda sobre aspectos de higiene, destilação e estabelece pesos e medidas a serem utilizados, os quais, obrigatoriamente, têm que ser respeitadas pelas produtoras de cachaça que pretendem estabelecer tal padrão de qualidade (BRASIL, 2005). Essas medidas de qualidade são essenciais para tornar viável a comercialização da bebida em mercados internacionais.

Neste mesmo ano de 2005, por meio da Instrução Normativa nº 20, o MAPA revogou a Instrução Normativa nº 56, que dispunha sobre os “requisitos e procedimentos para registro de estabelecimentos produtores de cachaça, organizados em associações ou cooperativas legalmente constituídas”; e aprovou as “normas relativas aos requisitos e aos procedimentos para registro de estabelecimentos produtores de aguardente de cana e de cachaça, organizados em Sociedade Cooperativa e os respectivos

produtos elaborados” (BRASIL, 2005, *online*). Esta normativa teve por finalidade “disciplinar os registros de estabelecimentos organizados em Sociedade Cooperativa e os respectivos produtos elaborados, que objetivam desenvolver as atividades de produtor, acondicionador, engarrafador e exportador de aguardente de cana e de cachaça [...]” (BRASIL, 2005, *online*). Nesse mesmo ano, foi iniciada a implantação do processo de certificação da cachaça com a assinatura do convênio entre o Sebrae e o Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial (INMETRO) (hoje chamado de Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia). Para tanto, foi criado um Regulamento de Avaliação da Conformidade da Cachaça. Esse documento foi publicado pela Portaria nº 126, em junho de 2005. Foi proposto “aos produtores, organismos certificadores, consultores e especialistas, o esboço de um sistema de gestão focado no atendimento aos requisitos de certificação” da cachaça (SORATTO; VARVAKIS; HORII, 2007, p. 681). No ano posterior, em 2006, foi criada a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça pelo MAPA (BRASIL, 2006).

Nesta Portaria nº 126, são especificados requisitos a serem cumpridos pelos produtores de cachaça em todas as etapas, desde a produção até o armazenamento e distribuição do produto final. Ademais, estão previstas nesse documento quais são as infrações que o produtor não deve praticar e as sanções e punições que serão aplicadas no caso de descumprimento de algum dos itens combinados entre as partes.

A partir desse momento, qualquer produtor de cachaça no Brasil poderia solicitar a certificação, no âmbito do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC). Essa certificação é voluntária e somente pode ser concedida por organismos de certificação de produtos (OCP) com competência técnica reconhecida pelo INMETRO, que é gestor do sistema. Entre as vantagens de se ter uma cachaça certificada está que o selo é “reconhecido dentro e fora do país como sinônimo de qualidade e confiança.” (SORATTO; VARVAKIS; HORII,

2007, p. 2). De acordo com esses mesmos autores, as vantagens desse processo abrangem os interesses do produtor, do governo e, sobretudo, dos consumidores. A primeira década de 2000 continuou com o aumento do apoio institucional à cachaça, a fim de incentivar a produção e comercialização dessa bebida de origem assumidamente brasileira.

A cachaça foi reconhecida como produto brasileiro não apenas pelas legislações nacionais, mas, em março de 2013, foi firmado um acordo bilateral entre os Estados Unidos e o Brasil, em que se reconhecia a bebida como genuinamente brasileira. Esse reconhecimento foi importante porque, em 2000, os Estados Unidos passaram a classificar a cachaça como “rum” e passaram a requerer que, no rótulo do produto, estivesse denominado “rum brasileiro”. Além de prejudicar os esforços para promover o produto como uma bebida típica brasileira, também trazia custos aos produtores. Com esse reconhecimento, aumentaram-se as possibilidades de promoção da bebida no mercado norte-americano, e facilitou-se, também, a sua exportação (BRASIL, 2013).

As exportações de cachaça no último ano somaram o total US\$ 15.808.485 milhões, sendo os principais destinos: Estados Unidos, Alemanha, Paraguai, Portugal e Itália (SOUZA, 2018). Apesar disso, a participação da cachaça artesanal no mercado internacional ainda é baixa e precisa do desenvolvimento de políticas e práticas que incentivem a valorização do produto (CHALITA, 2008; SOUZA, 2018).

Em síntese, as três últimas décadas têm sido marcantes na história da cachaça. Trata-se do momento em que o produto passa a ser visto pela comunidade brasileira com “outros olhos”. A bebida é institucionalizada cognitivamente, normativa e coercitivamente como “genuinamente brasileira”. Desse reconhecimento, veio a criação de processos coercitivos a fim de assegurar às organizações do setor a padronização e o crescimento. Além de delinear o contexto histórico da cachaça, também é necessário compreender os aspectos sociais e culturais no qual esta história está imersa. A fim de evidenciar

essa importância, a próxima seção deste artigo versa sobre os aspectos culturais e sociais inseridos na trajetória histórica da cachaça.

4 ASPECTOS CULTURAIS E SOCIAIS DA TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA CACHAÇA

[...] Mas foi com a cachaça que o brasileiro pobre enfrentou a floresta e o mar, varou esse mundo de águas e de terras, construiu essa confusão meio dolorosa, às vezes pitoresca, mas sempre comovente a que hoje chamamos Brasil. E com essa cachaça que ele, através dos séculos, vela seus mortos, esquenta seu corpo, esquece a dureza do patrão e a falseta do companheiro. Ela faz parte do seu sistema de sonho e vida; é como um sangue da terra que ele põe no próprio sangue. A cachaça também é nossa—Rubem Braga (BRAGA apud CÂMARA, 2004 p. 117).

A cachaça carrega, em seu processo de institucionalização, marcas das transformações da sociedade brasileira quanto a seus aspectos sociais, culturais e políticos. Atrelada ao consumo da bebida, existe uma carga de crenças, valores e emoções. A bebida tem sido utilizada pelos brasileiros nas mais diversas finalidades, que vão desde medicamento até como sinônimo de revolta ou, simplesmente, comemoração.

Até o século XVI, a aguardente de cana era utilizada como remédio, e, de acordo com o conhecimento popular da época, a bebida auxiliava a manter o calor do corpo (CAMARGO, 2009). Também estava associada a tal bebida a função de desjejum e mata-bicho (CHALITA, 2008). Camargo (2009) cita uma pesquisa realizada por Ernani da Silva Bruno, cujos resultados demonstraram que, no decorrer do século XVIII, em São Paulo, a cachaça ainda era utilizada como medicamento. Essa bebida era utilizada para se combater doenças como a varíola e o sarampo.

No século XVIII, a popularidade da

cachaça já era inquestionável (FERREIRA, 2013). “No Brasil a aguardente sempre foi a bebida alcoólica mais consumida nos meios populares, num primeiro momento fortemente difundida entre os escravos de engenho e posteriormente nos meios urbanos.” (CAMARGO, 2009, p. 6). A cachaça já era reconhecida no século XIX como uma bebida que proporcionava a interação e a distração entre as pessoas. Nos botequins e tabernas do século XIX, os princípios e as regras eram distintos daqueles ditados pela burguesia. Nesses estabelecimentos: [...] “todos tinham direito de sentar à mesa de estranhos e intervir nas conversações. Era uma atmosfera de extroversão e disponibilidade. Um simples gesto como o brinde trazia à tona toda uma carga de inclusão e demonstração de laços entre bebedores.” (CAMARGO, 2009, p. 12).

O brinde, ainda hoje é utilizado pelos bebedores da cachaça, que vem do termo grego *propinein*, que “denomina o gesto dos bebedores que se encaram durante as libações.” (CAMARGO, 2009 p. 13). Tal saudação demonstra um compromisso de amizade recíproca, sendo, portanto, uma desfeita, não participar dele. Esses ritos “carregam um significado cultural dos gestuais de oferta, recebimento, troca de gentilezas.” (CAMARGO, 2009, p. 34).

Mesmo nos cenários desfavoráveis, o gosto dos bebedores pela bebida não foi influenciado. Pelo contrário, nos momentos de ‘superexploração’ pelos portugueses, os brasileiros encontram na cachaça um significado que justificava a luta pela independência.

A cachaça foi, por muitos anos, a única bebida destilada a que a classe mais baixa poderia ter acesso e institucionalizada pelos pobres. A produção da aguardente de cana sempre atendeu ao consumo dos “pobres, escravos, mestiços e jornaleiros” (CAMARGO, 2009, p. 7). Sua distribuição aconteceu muitas vezes à margem da lei e em pequenos estabelecimentos (SOUZA, 2004). Existem aqueles que afirmam que a discriminação da bebida vem da tentativa dos brasileiros de copiar as práticas e os costumes europeus e rejeitar aqueles originados no Brasil, o que influencia até nos dias atuais o processo de ins-

titucionalização da bebida. Para Chalita (2008), Paiva et al. (2018) e Souza (2018), a participação da cachaça no mercado internacional poderia ser mais expressiva. Essa falta de representatividade da cachaça no mercado internacional se deve ao valor simbólico que lhe tem sido atribuído (PAIVA et al., 2018).

“O brasileiro é o único nacional que não assume a sua bebida, o seu destilado.” (CÂMARA, 2004, p. 133). Para esse autor, devido aos valores históricos, o brasileiro aprendeu a ter vergonha da cachaça. Na história social e cultural do país, houve um pensamento dominante, “escrito pelas elites”, de desprezo, interiorização e, algumas vezes, de ódio da cultura popular, de povos que foram e ainda têm sido, por vezes, marginalizados.

Cavalcante (2011) compara o tratamento dado aos consumidores de outras bebidas como o uísque, o vinho, o rum, a vodca e o licor com o tratamento dado àqueles que consomem a cachaça. Estes têm sido vistos como “vagabundos, pinguços, bêbados” e outras denominações similares. Já aqueles que consomem outros destilados, quando ficam bêbados, são referidos como alguém que apenas “passou do limite”. Exemplo desse tratamento pejorativo aos consumidores da cachaça pode ser visto no momento em que o ex-presidente do Brasil, Luís Inácio Lula da Silva, foi taxado como “alcoólatra” por jornalistas do *New York Times* (AFASTA..., 2004). Esse fato aconteceu por terem sido divulgadas imagens do ex-presidente com o copo da bebida na mão. Em resposta ao acontecido, o ex-presidente afirmou que “uma pessoa chique ganhando cachaça é algo chique. Um metalúrgico ganhando cachaça é cachaceiro.” (CAVALCANTE, 2011, p. 156). Todos esses equívocos, do incentivo normativo tardio e da dificuldade dos produtores de cachaça em obter apoio para aprimorarem suas práticas de produção, têm sido prejudiciais na imagem e, até mesmo, na produção e na comercialização da cachaça.

Outro aspecto cultural e social atrelado ao consumo da bebida é que, ao contrário de outras bebidas alcoólicas que geralmente são consumidas nos acontecimentos sociais, a cachaça, desde

seu surgimento, é consumida nas mais diversas situações cotidianas, desde uma reunião com os amigos, até mesmo, em momentos individuais (SOUZA, 2004). Câmara (2004, p. 135) ressalta essa característica em sua obra “Cachaça, prazer brasileiro”, quando destaca a seguinte frase: “Unidos beberemos! Sozinhos também!”. Todas essas características demonstram uma história de força e resistência às ideologias, aos regimes e golpes. A cachaça tem a força do povo e, somente por esse motivo, tem sobrevivido. A cachaça e o povo caminham juntos na História brasileira. Todas as lutas, derrotas e conquistas sociais, políticas, econômicas e culturais do Brasil foram “encharcadas” e umedecidas com cachaça (CÂMARA, 2004).

Embora seja possível perceber que, nas últimas décadas, aconteceu um esforço maior do estado de reconhecimento da bebida como “genuinamente brasileira”, ainda é necessário que a imagem vinculada à cachaça seja trabalhada na mente dos próprios brasileiros (CAVALCANTE, 2011; ESPARTEL, BARCELLOS, GOULARTE, 2011; CHALITA, 2008; PAIVA et al., 2018). A cachaça deve ser reconhecida como um patrimônio do Brasil. É preciso que ela seja “estudada, conhecida, interpretada, como qualquer outra expressão da nacionalidade, como o choro, o samba, a literatura, a dança, o carnaval, o nosso humor [...]” (CÂMARA, 2004, p. 134). Toda essa cultura e simbologia têm sido determinantes no processo de produção, comercialização e institucionalização da bebida.

É necessário, além de traçar a história e as especificidades sociais e culturais da cachaça, perceber como a bebida tem-se inserido no mercado nacional e internacional, percebendo quais têm sido os desafios e as oportunidades relacionadas a esse setor.

5 A INSERÇÃO MERCADOLÓGICA DA PRODUÇÃO DE CACHAÇA ARTESANAL

A cachaça vem sendo, desde sempre, considerada um produto de valor comercial. É

tão verdadeira a informação, que é comum se observar, em sua trajetória, momentos em que ela serviu como moeda de troca na compra de escravos no Brasil Colônia (CÂMARA, 2004, 2018; CAVALCANTE, 2011). Desde quando a cachaça passou a existir, ela sempre teve admiradores e consumidores fiéis.

Em contrapartida, nos últimos anos, houve uma alteração nos desafios a serem enfrentados pelas organizações, independentemente da área a que pertencem. As trocas comerciais e as exigências estabelecidas nas práticas de comercialização têm sido determinantes na inserção mercadológica da cachaça, sobretudo a artesanal. As transformações contextuais dos últimos anos têm exigido, também, certos cuidados no processo de produção e comercialização da bebida (ESPARTEL; BARCELLOS; GOULARTE, 2011; SOUZA, 2018; PAIVA, et al., 2018).

A cachaça artesanal é tida como um produto diferenciado, de valor agregado, que está entre as preferidas do país. Apesar disso, a sua comercialização ainda não possui números tão expressivos. Os produtores têm enfrentado problemas relacionados à falta de informação, à dificuldade de investimentos em práticas de modernização e padronização da produção; portanto, tem sido um desafio competir com bebidas industrializadas (BRAGA; KIYOTANI, 2015).

O processo evolutivo de inserção da cachaça no mercado acontece desde o Brasil Colônia. Como a cachaça foi desde sempre uma das bebidas mais populares, nos armazéns e nas casas de comércio, é que era comumente encontrada e vendida. A produção acontecia desde os primórdios nos engenhos de cana-de-açúcar. Com o passar do tempo e o declínio do mercado açucareiro, passaram a existir apenas as “casas de cozer méis”, nome dado aos hoje chamados “alambiques”, criados para a produção da aguardente de cana (CÂMARA, 2004; CAVALCANTE, 2011).

Nos séculos XVI e XVII, a aguardente já possuía produtos concorrentes, como o vinho de Portugal. Embora tenha tido tentativas por parte da Coroa de reprimir a demanda pela cachaça e aumentar o consumo do vinho Por-

tuguês, a população, em nenhum momento, deixou de consumi-la. Percebe-se que, já no século XVI, a cachaça era um produto muito bem aceito no mercado e de fácil comercialização.

Do século XVI aos dias atuais, algumas importantes mudanças aconteceram. O mercado da bebida hoje conta com importantes modificações e transformações no quadro institucional. O setor tem passado por um momento de ajustamento às novas condições de concorrência, ao mesmo tempo em que, também, vem conquistando competitividade e preço (VERDI, 2006). A cachaça tem vivenciado um processo de mudança de *status*, que tem contribuído para um consumo nacional diferenciado. Além de ser um produto popular, a cachaça também é hoje consumida por um público que se mostra exigente e com maior poder aquisitivo (SOUZA, 2012).

Embora no passado a bebida fosse preferência dos ‘pobres e marginalizados’, hoje também são encontrados apreciadores da cachaça em meio às classes A e B (COUTINHO, 2003). A característica de produto de baixo valor de mercado também não se tem confirmado entre todos os tipos de cachaças produzidas hoje no país. Um exemplo é a marca Havana, que está entre as cachaças artesanais mais caras do país (FARIA, 2002). É possível comprar uma cachaça Havana para colecionador com o valor de R\$ 8.000,00.²

Apesar do alto valor agregado de algumas das cachaças artesanais do país, não é possível se afirmar que a maioria dos alambiques do país tem marca registrada e legalizada. Estima-se que o número de produtores cujas organizações são formalizadas não ultrapassa 2 mil unidades, em um total de, aproximadamente, 4 mil marcas (IBRAC, 2018). O que se tem observado é que a maioria dos produtores de cachaças artesanais ainda enfrenta dificuldades relacionadas à legalização e à padronização da marca. Como consequência, produtos que poderiam ser comercializados fora do país, por vezes, são distribuídos em pequena quantidade (CÂMARA, 2004; FARIA, 2002; VERDI, 2006; SOUZA, 2012).

O consumo da cachaça artesanal tem

sido, basicamente, destinado ao mercado interno. No total, de acordo com dados disponibilizados pelo Sebrae (2008), tem-se somado 419,7 milhões de litros consumidos anualmente de cachaça artesanal. Apesar disso, Souza (2012) indica que esse número é bem maior se for considerada toda a informalidade do consumo não declarado nesse setor. Quando se fala em produção de cachaça artesanal, o estado de Minas Gerais se destaca. A produção de cachaça de alambique nessa região tem correspondido 15% do mercado total de bebida (artesanal e industrial) (SOUZA, 2012; FARIA, 2002). Somente de produção artesanal o estado produz 50% desse total (FARIA, 2002).

Entre os produtores de cachaça artesanal do país, a maioria é de médio ou pequeno porte. O porte de um produtor é classificado conforme sua capacidade de produção de litros de cachaça. Os produtores artesanais de pequeno porte produzem até 10.000 litros/safra, uma produção aproximada de 23 litros/dia; os produtores de médio: de 10 mil a 40 mil litros/safra, 104 litros de cachaça/dia; os produtores de grande porte: acima de 40 mil litros/safra, 709 litros/dia (SOUZA, 2012; FARIA, 2002). Grande parte dos produtores artesanais tem sido representada por empresas familiares e, geralmente, produzem cachaça em complementação à renda.

Esses médios e pequenos produtores são caracterizados por Faria (2002). Entre as práticas principais que descrevem esses produtores, pode-se citar: i) comercialização da garrafa de cachaça de garrafão de 5 litros; ii) venda a granel da safra do ano, com tempo mínimo de armazenamento; iii) preço muito baixo competindo com a cachaça industrial e sofrendo prejuízos; iv) clandestinidade (falta de registro e formalização dos alambiques); v) ausência de marca; vi) venda na porta do alambique; vii) pouco controle de qualidade; viii) conhecimentos técnicos totalmente empíricos, baseados, geralmente, na tradição familiar.

Diante desse cenário, em que são exigidas práticas de adequação legal e padronização da produção, os alambiques têm tido uma série de dificuldades de se adequarem isomorfica-

mente (VERDI, 2006; SOUZA, 2012). Muitos desses produtores sofrem, até mesmo, com a falta de recursos necessários para o investimento na produção da cachaça. Ademais, têm faltado a esses produtores informações indispensáveis a práticas como: legalização da atividade, melhoria da qualidade do produto e da produtividade. Outro fator que tem dificultado a ampliação de atuação dos médios e pequenos produtores tem sido a “pesada” carga tributária incidente sobre suas atividades (CACHAÇA COM NOTÍCIAS, 2013).

Apesar de se reconhecer que existe um potencial de exportação da cachaça artesanal, também não se pode negar que os últimos anos foram significativos para o aumento da institucionalização da comercialização da bebida em mercados internacionais. O crescimento na quantidade exportada se explica pela estruturação do quadro institucional do setor no país, principalmente a partir de 1997 com a criação de associações como a Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE), a Federação Nacional das Associações de Cachaça de Alambique (FENACA) e a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX). Também a criação da Câmara Setorial da Cachaça pelo MAPA foi determinante para a expansão do mercado. Tais organizações e instituições têm auxiliado na capacitação técnica de produtores, na valorização da imagem do produto e na divulgação da cachaça no exterior (PAIVA et al., 2017; VERDI, 2006). Em síntese, percebe-se que o mercado da cachaça artesanal sempre existiu no país; entretanto, nos últimos anos, com as modificações contextuais, o mercado desse setor se tornou mais complexo. Tem sido exigido dos produtores a regularização e a padronização de suas atividades. Embora as dificuldades sejam muitas, a bebida oferece hoje um potencial promissor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado aponta eventos, coerções e resistências que auxiliam no entendimento da produção da cachaça e sua perspec-

tiva mercadológica. Conforme destacado por Machado-da-Silva et al. (2001), o formalismo presente na sociedade brasileira reforça a importância de mecanismos isomórficos coercitivos. Percebe-se, também, a importância dos mecanismos normativos.

Aqui cabe destacar as contribuições de DiMaggio e Powell (2005) e do assim chamado novo institucionalismo. Ao processo de institucionalização ocorrem respostas dos agentes presentes no setor, o que é perceptível não só nos movimentos de contestação durante o ‘Brasil Colônia’, mas também na organização e nas pressões originadas dos produtores, que trazem visibilidade para um setor em pleno crescimento.

A institucionalização por meio das normas, aspecto comum no Brasil, tem dificultado a continuidade das atividades de pequenos produtores e sua adequação aos critérios de qualidade, visando à homogeneização da produção em detrimento da consideração à diversidade da forma como é produzida a cachaça artesanal.

Os aspectos sociais e culturais relacionados ao consumo e à comercialização da bebida advêm da própria cultura brasileira, que é composta por tradições diversas. A cachaça está envolta por simbologias. Ao seu significado têm sido atrelados os mais diversos sentimentos e emoções humanas. Entretanto, existe, também, uma visão negativa e pejorativa associada à bebida, que remete aos aspectos de sua ‘criação’ e consumo por classes subservientes e, posteriormente, a classe baixa.

Considera-se ainda que as reflexões realizadas neste ensaio teórico estejam ligadas à interpretação e subjetividade dos autores a partir da leitura das obras selecionadas para esta revisão de literatura. Portanto, é necessária a constante atualização da interpretação da história da cachaça ao longo do tempo. Sugerem-se trabalhos futuros que deem continuidade aos objetivos propostos neste estudo. Ademais, também são necessárias pesquisas empíricas que discutam as práticas utilizadas por produtores de cachaça no processo de fabricação do produto, a fim de identificar dificuldades e aprimorar a reflexão acerca da bebida.

Este trabalho é considerado relevante por contribuir com reflexões acerca das especificidades culturais, históricas e mercadológicas que têm feito parte do cenário de cachaça no Brasil. Percebeu-se, com este estudo, a necessidade de práticas e políticas que favoreçam a inserção e o desenvolvimento dos produtores de cachaça artesanal, visto que esse é um setor que possui um amplo potencial que não tem sido devidamente explorado.

CACHAÇA UNDER AN HISTORICAL, CULTURAL AND SYMBOLIC

ABSTRACT

It is the purpose of this theoretical essay to understand how the process of institutionalization of *cachaça* in Brazil occurred in relation specifically to their production histories and market insertion highlighting the social and cultural effects over time. The main results show that the drink exists since the Brazilian colonial period, but only in recent years the *cachaça* sector has been organized and recognized institutionally. Nevertheless, producers have found many challenges to regularize and standardize the production process according to the requirements of the current political context and cultural partner.

Keywords: Cachaça. Culture. History.

CACHAZA BAJO UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA, CULTURAL E SIMBÓLICA

RESUMEN

Este ensayo teórico buscó comprender como ocurrió el proceso de institucionalización de la cachaza en el Brasil en relación específicamente su historia de producción y de inserción mercadológica destacando los efectos sociales y culturales a lo largo del tiempo. Se percibió

que la bebida existe desde Brasil colonia, pero que solo en los últimos años el sector de cachaça tiene sido organizado y reconocido institucionalmente. A pesar de esto, los productores tienen encontrado muchos desafíos para se regularizaren y estandarizar el proceso productivo de acuerdo con las exigencias del actual contexto político e socio cultural.

Palabras-clave: Cachaza. Cultura. Historia.

- 1 Aguardente seria assim chamada, pois, quando a cana de açúcar era fermentada, parte dela evaporava para o teto do engenho. Quando a bebida voltava ao estado líquido, caía sobre as feridas dos escravos e ardia (CAVALCANTE, 2011). Existem aguardentes de: milho, laranja, ananás, uva, mandioca, entre vários outros alimentos.
- 2 Informações obtidas em: <https://lista.mercadolivre.com.br/cachaca-havana_Desde_101>. Acesso em: 25 nov. 2017.

REFERÊNCIAS

AFASTA de mim esse cálice: impulsividade de Lula e assessores tresloucados transformam uma questão prosaica criada por reportagem do New York Times em uma grande crise. **Veja**, Edição 1854, 19 maio 2004. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/190504/p_036.html>. Acesso em: 15 fev. 2015.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE PRODUTORES DE CACHAÇA DE QUALIDADE – AMPAQ. **História da Cachaça**. 2015. Disponível em <<http://www.ampaq.com.br/?op=conteudo&i-d=137&menuId=147>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

BRAGA, M. V. F.; KIYOTANI, I. B. A cachaça como patrimônio: turismo cultura e sabor. **Revista de Turismo Contemporâneo – RTC**, v. 3, n. 2, p. 254-275, jul./dez. 2015.

BRASIL. Decreto nº 34.645, de 14 de abril de 1993. Regulamenta a Lei nº 10.853, de 4 de agosto de 1992, que cria o Programa Mineiro

de Incentivo à Produção de Aguardente - Pró-Cachaça, e dá outras providências. **Diário do Executivo**, Minas Gerais, 15 abr. 1993. Disponível em: <<http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idNorma=5034>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

_____. **Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994**. Dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas, autoriza a criação da Comissão Intersetorial de Bebidas e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8918.htm>. Acesso em: 14 fev. 2015.

_____. **Decreto nº 2314, de 04 de setembro de 1997**. Regulamenta a Lei nº 8918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Disponível em: <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?operacao=visualizar&id=101>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

_____. **Decreto nº 4.062, de 21 de dezembro de 2001**. Define as expressões “cachaça”, “Brasil” e “cachaça do Brasil” como indicações geográficas e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D4062.htm>. Acesso em: 11 fev. 2015.

_____. **Decreto nº 4841, de 2 de outubro de 2003**. Altera dispositivos do Regulamento aprovado pelo Decreto nº 2.314, de 04 de setembro de 1997, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Brasília, DF: Presidência da República, 2003. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2003/decreto-4851-2-outubro-2003-497513-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 2 fev. 2015.

_____. **Portaria nº 6, de 05 de janeiro de 2006**. Cria a Câmara Setorial da Cadeia Pro-

ductiva da Cachaça. Disponível em: <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?operacao=visualizar&id=17517>>. Acesso em: 13 fev. 2015.

_____. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa nº 20, de 25 de outubro de 2005**. Disponível em: <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?operacao=visualizar&id=13717>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

_____. **Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009**. Regulamenta a Lei Nº 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: <[http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2009/decreto-6871-4-junho-2009-588673-norma-atualizada-pe.pdf](http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2009/decreto-6871-4-junho-2009-588673-norma-6871-4-junho-2009-588673-norma-atualizada-pe.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2015.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Cachaça é reconhecida como produto brasileiro pelos EUA**. 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2013/03/cachaca-e-reconhecida-como-produto-brasileiro-pelos-eua>>. Acesso em: 3 mar. 2015.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. **Brasil exportou US\$ 20,5 bilhões em agosto**. 2014. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=5¬icia=13383>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

_____. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Regulamento técnico para fixação dos padrões de identidade e qualidade para aguardente de cana e para cachaça**. Disponível em: <<http://www.mapadacachaca.com.br/download/regulamento-tecnico-para-fixacao-dos-padroes-de-identidade-e-qualidade-para-aguardente-de-cana-e-para-cachaca/>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

CACHAÇA COM NOTÍCIAS - JORNAL INFORMATIVO DA ANPAQ. Belo Horizonte: AMPAQ, ano 7, n. 30, jul./ago. 2013.

CÂMARA, M. **Cachaça**: Prazer Brasileiro. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

CÂMARA, M. Fantasia não eliminada. **Revista de História da Biblioteca Nacional**, Rio de Janeiro, n. 33, jun. 2008. Disponível em: <<http://www.revistadehistoria.com.br/secao/artigos/pinga-polemica>>. Acesso em: 23 fev. 2015.

CÂMARA, M. **Cachaça**: prazer brasileiro. [S.l.]: Mauad Editora Ltda, 2018.

CAMARGO, D. de. Cachaça versus café: a guerra das substâncias nos corpos e nas cidades (final do século XIX e começo do século XX). **Patri-mônio e Memória**, v. 5, n. 1, p. 22-38, 2009.

CAVALCANTE, M. S. **A verdadeira história da cachaça**. [S.l.]: Sá Editora, 2011.

CHALITA, M. A. N. A construção social e econômica do gosto e da preferência, o valor simbólico da mercadoria e o desempenho das exportações de cachaça. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 38, n. 5, p. 17-29, maio 2008.

COUTINHO, E. P. Aspectos da evolução do mercado da cachaça. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto, MG. **Anais...** Ouro Preto, MG: Abepro, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

ESPARTEL, L. B.; BARCELLOS, M. D. de; GOULARTE, J. H. O mercado de cachaça da região sul do Brasil: um estudo exploratório. **Revista Alcance**, v. 18, n. 2, p. 219-236, 2011.

FARIA, R. G. B. de. **Estudo de consumo de cachaça artesanal em bares e botequins no município do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

FEITOSA, P. C. L. **A cachaça como identidade cultural**. 2005. 70 f. Monografia (Graduação) - Curso de Turismo, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2005.

FERREIRA, J. L. M. **Cachaça, o espírito mineiro**. [S.l.: s.n.], 2013.

GRAND, S.; VON ARX, W.; RÜEGGSTÜRM, J. Constructivist paradigms: implications for strategy-as-practice research. In: GOLSORKHI, D. et al (Ed.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**: Cambridge University Press, 2015. p. 78-94.

GUERRA, I. A. F. de. **O reconhecimento da marca “cachaça” como um produto exclusivo brasileiro**: um estudo aplicado ao mercado da união europeia. 2005. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comércio Exterior e Relações Internacionais, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

IBRAC - Instituto Brasileiro da Cachaça. **Home**. Disponível em: <<http://www.ibraccachacas.org/>>. Acesso em: 18 fev. 2018.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. et al. Formalismo como mecanismo institucional coercitivo de processos relevantes de mudança da sociedade brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001. p. 1-15.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico?. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, abr. 2011.

OLIVEIRA, J. T. G. S. B.; MARTINS M. L. C. O Programa Nacional de Certificação da Cachaça: uma Estratégia Política para o Consumo. In:

- ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO CONSUMO, 5., ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTUDOS DO CONSUMO TENDÊNCIAS E IDEOLOGIAS DO CONSUMO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO, 1., 2010, Rio de Janeiro **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.
- PAIVA, A. L. et al. Strategic entrepreneurship: observations from the practices of cachaça certification. **RAM, Revista de Administração da Mackenzie**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 2-24, 2018.
- PAIVA, A. L. et al. Fluxo das Exportações Brasileiras de Cachaça: traços da influência do Estado no setor. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 55, n. 4, p. 733-750, 2017.
- PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape**, v. 4, n. 1, p. 1-12, mar. 2006.
- ROSAS G. M. A. Cachaça ou pinga ou aguardente ou canjebrina ou caninha ou...: em diferentes lugares, um símbolo nacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE GEÓGRAFOS, 16., 2010, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2010.
- SAVOYE, A. Análise institucional e pesquisas sócio-históricas: estado atual e novas perspectivas. **Mnemosine**, v. 3, n. 2, p. 181-193, 2007.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS – SEBRAE. Cachaça artesanal. **Série Estudos Mercadológicos, SEBRAE 2018** – Relatório Completo. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/444c2683e8debad2d7f38f49e848f449/\\$File/4248.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/444c2683e8debad2d7f38f49e848f449/$File/4248.pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2015.
- SILVA, F. R. da. **Na embriaguês da cachaça: produção, imaginário e marketing** (Minas Gerais 1982-2008). 2009. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.
- SILVA, E. A.; PEREIRA, J. R.; ALCÂNTARA, V. C. Interfaces epistemológicas sobre administração pública, institucionalismo e capital social. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 23-39, mar. 2012.
- SILVA, J. M. da. **Cachaça: Patrimônio Histórico e Cultural do Brasil**. Brasília. Instituto Brasileiro de Estudos de Concorrência, Consumo e Comércio Internacional. 2010. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Cachaca/22_reuniao/Patrimonio_Historico_e_Cultural_do_Brasil.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2015.
- SORATTO, A. N.; VARVAKIS, G.; HORII, J. A Certificação Agregando Valor à Cachaça do Brasil. **Revista Ciência e Tecnologia de Alimentos**, v. 27, n. 4, p. 681-687, out./dez. 2007.
- SOUZA, M. das G. **Exportações cachaça no primeiro semestre de 2018**. 2018. Disponível em: <<http://www.sitedacachaca.com.br/exportacoes-cachaca-no-primeiro-semester-de-2018/>>. Acesso em: 25 jul. 2018.
- SOUZA, R. L. de. Cachaça, vinho, cerveja: da Colônia ao século XX. **Revista Estudos Históricos**, v. 1, n. 33, p. 56-75, 2004
- SOUZA, V. L. O elo entre a produção, o consumo e a comunicação mercadológica da cachaça artesanal orgânica mineira. **Publ. UEPG Appl. Soc. Sci.**, Ponta Grossa, v. 20, n. 2, p. 169-177, jul./dez. 2012.
- SUDDABY, R. Challenges for institutional theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 19, n. 1, p. 14-20, 2010.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 1999. v. 1. p. 194-217.
- VERDI, A. R. Dinâmicas e perspectivas do

mercado da cachaça. **Informações Econômi-
cas**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 93-98, 2006.

WILLMOTT, H. “Institutional work” for what?
problems and prospects of institutional theory.
Journal of Management Inquiry, v. 20, n. 1,
p. 67-72, 2011.

ENSAIOS

ETNOGRAFIA EM *MARKETING*: UMA VISÃO ANTROPOLÓGICA NOS ESTUDOS DO CONSUMO

Natalia Contesini Santos
netycontesini@hotmail.com

Doutoranda em Administração
pela Pontifícia Universidade
Católica do Rio de Janeiro,
Mestre em Administração pela
Universidade Federal Rural do
Rio de Janeiro. Rio de Janeiro –
RJ – BR.

Victor Miranda de Oliveira
victor91jf@yahoo.com.br

Mestrando em Administração
pela Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro.
Seropédica – RJ – BR.

Camila Arantes de Paula Medina
camila.turismo15@gmail.com

Mestranda em Administração
pela Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro.
Seropédica – RJ – BR.

Severino Joaquim Nunes Pereira
bill.pereira4@gmail.com

Doutor em Administração
pela Escola de Administração
Pública e de Empresas da
Fundação Getúlio Vargas-
EBAPE/ FGV - RJ, com
período sanduiche cursado na
Schulich School of Business
, York University, Toronto
- CA. Professor Adjunto da
Universidade Federal Rural do
Rio de Janeiro . Seropédica –
RJ – BR

Jorge Alberto Velloso Saldanha
javsa@terra.com.br

Doutor em Engenharia de
Produção pela Universidade
Federal de Santa Catarina.
Mestre em Administração pela
Universidade Federal de Santa
Catarina. Professor Adjunto -
C4 da Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro.
Seropédica – RJ – BR

RESUMO

Com a emergência da perspectiva teórica da Teoria da Cultura do Consumidor e o consequente reconhecimento da cultura como elemento central nos estudos de marketing, o marketing etnográfico foi aceito como metodologia viável para o estudo do consumidor sob um viés interpretativista. Se, por um lado, a etnografia convencional não mais dá conta de estudar a rápida circulação de significados, objetos e identidades culturais, por outro, permanece a preocupação com a direção que essa disciplina da Antropologia está tomando, quando usada sob o rótulo de marketing etnográfico. O objetivo desse ensaio teórico é discutir o advento do marketing etnográfico, suas particularidades, operacionalização, vantagens e limitações nos estudos de consumo. A revisão bibliográfica permitiu vislumbrar as inúmeras contribuições que o marketing etnográfico garante aos estudos de consumo, desde que as premissas e limitações dessa metodologia sejam observadas e cumpridas.

Palavras-chave: Etnografia. Marketing. Consumo. Estudos de Consumo. Metodologia de Pesquisa.

1 INTRODUÇÃO

O consumo é um fenômeno eminentemente cultural, diretamente relacionado com a complexidade humana, envolvendo valores, gostos, necessidades, desejos e hábitos em uma escala extremamente intensificada. Nenhuma atividade de consumo se dá de modo abstrato e genérico, ocorre “sempre em um determinado esquema simbólico que lhe dá sentido e significado [...], dentro [de] um esquema cultural específico.” (BARBOSA; CAMPBELL, 2007, p. 108). Assim, cabe enxergar o consumidor como “sujeito imerso em diferentes redes culturais e sociais”, e o consumo “como um processo cada dia mais influenciado por categorias culturais – estilo de vida, identidade e visões de mundo – do que pelas tradicionais referências sociológicas – classe, gênero e idade.” (BARBOSA, 2003a, p.100).

Com a emergência da perspectiva teórica da Teoria da Cultura do Consumo (*Consumer Culture Theory*) (ARNOULD; THOMPSON, 2005) e o consequente reconhecimento da cultura com ele-

mento central no pensamento de marketing, admite-se o marketing etnográfico como uma metodologia viável para o estudo do consumidor e das manifestações sociais e materiais em suas atividades diárias. Contudo, se, de um lado, a etnografia convencional não mais dá conta de estudar “a circulação de significados, objetos e identidades culturais no tempo-espaço difuso” (DENNY, 2013, p. 432), de outro, permanece a preocupação com a direção que esta disciplina da Antropologia está tomando quando utilizada sob o rótulo de marketing etnográfico.

Este ensaio buscar discutir, por meio de uma revisão bibliográfica, o uso da etnografia como metodologia de pesquisa em *marketing*, destacando o advento do marketing etnográfico, suas particularidades, operacionalização, vantagens e limitações nos estudos de consumo. Para tal, está estruturado em seis sessões: introdução, a apresentação do método etnográfico e seu processo de coleta de dados, características da perspectiva interpretativista, o uso da etnografia em marketing, mais precisamente nos estudos de consumo, seguindo das limitações e desafios do método etnográfico, e, finalmente, as considerações finais inerentes a este estudo.

2 MÉTODO ETNOGRÁFICO E SEU PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Em sua obra, *Os Argonautas do Pacífico Ocidental*, Malinowski (1978) apresentou importantes considerações sobre a etnografia, método que utilizou para estudar o sistema de comércio dos nativos das Ilhas Trobriand. Segundo ele, seu convívio íntimo e intenso com o povo desta ilha fez que, ao longo do tempo, sua rotina diária passasse a ser igual à dos nativos, permitindo a experimentação genuína e integral de sua vida. O método etnográfico permitiu a esse autor captar a visão de mundo desse povo e como se relaciona entre si, sendo só assim possível compreender a maneira como seus valores sociais eram vivenciados no cotidiano.

Descreve-se etnografia como o estudo do fenômeno no local ou situação em que ocorre naturalmente, por meio de métodos de coleta

de dados que captam seus significados sociais por meio da participação direta do pesquisador (CAVEDON, 2014). Barbosa (2003a, p. 100) apresenta o método etnográfico como o “processo de observar, participar e entrevistar o ‘nativo’ em suas condições reais de existência, tentando entender e mapear a completude de sua vida.” Assim, torna-se possível compreender os fatores simbólicos e as peculiaridades culturais que se escondem por trás de relacionamentos e atividades individuais e grupais, ou seja, aprender “os diferentes princípios, lógicas e significados por meio dos quais as pessoas organizam a ‘realidade’ em que vivem.” (BARBOSA, 2003b, p. 40).

Na prática, o método etnográfico serve para descobrir o que os pesquisadores não sabem como responder, o que os pesquisados não sabem sobre eles mesmos ou o que não querem ou não vão admitir (MARIAMPOLSKI, 2006). Apesar de não envolver diretamente dados quantitativos, o rigor metodológico concede à etnografia o *status* de fazer científico. O pesquisador apontará os resultados obtidos por meio das observações e das entrevistas feitas em campo, bem como apontará o que é pensamento do autor, seu posicionamento e interpretação psicológica em face dos dados observados.

Lengler e Cavedon (2001) descrevem o momento em que Malinowski chegou às Ilhas Trobriand para realizar seu trabalho de compreensão do sistema de comércio aborígene. Resaltam a parcimônia e a preparação prévia do antropólogo ao se embrenhar entre os nativos:

Ao desembarcar na Nova Guiné, Malinowski, um dos criadores da escola funcionalista da antropologia, dedicou-se integralmente ao trabalho, procurando estudar em profundidade o sistema sócio-econômico dos aborígenes. O kula, como era conhecido o sistema econômico da polinésia, funcionava como amálgama da sociedade local, dando origem e sistematizando os comportamentos sociais dos nativos (Malinowski, 1978). Sua dedicação e curiosidade levou-lhe a

interceder e questionar sobre os rituais que acompanhava. A garantia da sacralidade e o respeito aos ritos dos aborígenes fizeram com que Malinowski contivesse seu afã e apenas observasse o que se passava. Após um período de convívio e assimilação das regras dos nativos o pesquisador pôde, com juízo de conhecimento dos comportamentos e das regras locais, escolher os momentos adequados para a coleta dos dados através da manifestação dos informantes, isto constitui-se em um dos pontos fulcrais do fazer etnográfico saber o momento de silenciar ou de perguntar (LENGLER; CAVEDON, 2001, p. 27-28).

Em consonância com a prática de Malinowski, Cavedon (2014) explica que, antes de adentrar ao campo, o pesquisador deve mergulhar no universo do fenômeno pesquisado, aprendendo ao máximo sobre as características e particularidades da realidade que irá estudar. A autora defende o abandono de informações, preconceitos, ideologias e tudo o mais que possa interferir na sua percepção da nova realidade e levá-lo a uma impressão errônea ou ideológica daquilo que está estudando. Essa será a única maneira que fará que o pesquisador se embrenhe profundamente e interaja, genuinamente, com sua nova realidade, de modo que, ao longo do tempo, deixe de ser um estranho, participe ativamente das atividades e perceba os autênticos comportamentos do grupo.

O método etnográfico exige do pesquisador a constante consciência de que seus objetos de estudo se autoconstróem diariamente, diante do sentido que eles mesmos conferem às diferentes situações, em diferentes contextos. Cabe a ele, então, desprender-se da realidade pré-concebida, em um exercício de distanciamento e estranhamento que não raramente é a atividade mais complexa do pesquisador etnográfico. O desafio está em “desfamiliarizar o familiar” ao questionar tudo o que é comum, natural ou automático, olhando “o que se apresenta e não aquilo que estamos acostumados a enxergar.” (CAVEDON, 2014, p. 70). É o exercício

constante de “procurar a lógica e o significado por trás da prática automática e inconsciente, olhar o mundo da cultura material que nos é tão ‘familiar’ como se ele pertencesse a uma civilização desconhecida.” (BARBOSA, 2003a, p. 103). Similarmente, Denny (2013) defende que a articulação fundamental da etnografia é baseada em metáforas de profundidade e escavação, uma vez que a verdade somente é compreensível se for escavada, buscada nas profundezas das práticas sociais e culturais, permitindo chegar, assim, às motivações subjacentes das ações dos indivíduos e grupos.

A principal fonte de coleta de dados no método etnográfico dá-se para atuação participante ou não participante do pesquisador. O estudioso busca perceber e compreender o modo e a razão pelos quais ocorre o fenômeno estudado, participando e observando ativamente sua nova realidade e os elementos que participam dela. Lourenço, Ferreira e Rosa (2008) explicam que, durante a coleta de dados na pesquisa etnográfica, a observação e a compreensão do contexto social estudado são fundamentais, uma vez que os informantes podem não saber, claramente, os motivos que explicam ou justificam seus comportamentos ou simplesmente não se dão conta de que tiveram determinado comportamento.

Recursos tecnológicos como vídeos, câmeras e sistema de monitoramento eletrônico podem auxiliar na captura da linguagem corporal, expressão facial, gestos e outros dimensionamentos temporais e espaciais de comportamento humano (BELK; FISCHER; KOZINETS, 2013). Contudo, Elliott e Jankel-Elliott (2003) reforçam a importância das notas de campo para registrar acontecimentos e informações passíveis de esquecimento e auxiliar a confecção dos diários de campo. As notas de campo devem registrar características do local, nomes dos atores, atividade, datas, horários, objetivos, sensações, percepções, impressões e quaisquer outros detalhes que enriqueçam e agreguem maior significado à interpretação dos dados do campo. No diário de campo, o pesquisador descreverá seu dia de observação e reunirá as informações recolhidas.

3 VIÉS INTERPRETATIVISTA DO MÉTODO ETNOGRÁFICO

A pesquisa etnográfica assume caráter descritivo, uma vez que apresenta as características de um determinado fenômeno, e seus dados são coletados no local onde acontecem os fenômenos, ocorrendo o contato direto do pesquisador com a realidade pesquisada, descrevendo percepções e motivações particulares a ela. Contudo, o momento de análise de dados se faz tão importante quanto à participação etnográfica do pesquisador em si. A descrição densa da experiência cultural requer que se afaste o uso da perspectiva positivista dos estudos etnográficos como uma forma para melhor entender os valores sociais, os costumes e as motivações de um grupo específico. Levy (1981, p. 50-51 apud ROCHA; ROCHA, 2007, p. 72) defende que o viés positivista não seria suficiente para descrever com fidedignidade os eventos de consumo devido, principalmente, a riqueza dos significados simbólicos que eles carregam.

Esta forma de lidar com os dados frequentemente parece árida e frustrante, por não ser suficientemente penetrante, não dizer o suficiente sobre o significado do produto em relação à vida dos usuários e sobre sua posição em relação a outros produtos. O enfoque sugerido é evitar aceitar respostas como se fossem observações científicas a serem tabuladas como medidas. Ao contrário, a suposição é de que os produtos são usados de forma simbólica, e que contar algo sobre seu uso é uma forma de simbolizar a vida e a natureza da família, o que requer uma teoria de interpretação que determine como os dados podem ser relacionados e compreendidos (LEVY, 1981, p. 50-51 apud ROCHA; ROCHA, 2007, p. 72).

Na etnografia, o comportamento humano foi previamente experimentado para, então, ser investigado e compreendido em sua totalidade e especificidade. De modo particular e extre-

mamente relevante para os estudos de comportamento do consumidor, a abordagem interpretativista permite ao pesquisador considerar o contexto e as condições nas quais os fenômenos foram produzidos, ou seja, “os acontecimentos no âmbito do processo de pesquisa não são desvinculados da vida fora do mesmo.” (GÜNTHER, 2006, p. 203). Assim, os fenômenos não são simplesmente transcritos, mas situados social e temporalmente, ilustrando as regras e os rituais de seus sujeitos, relacionando os elementos envolvidos e, portanto, recebendo sentido e significado mais condizentes com a realidade.

O emprego da perspectiva interpretativista em estudos de comportamento do consumidor retrata, efetivamente, a realidade socialmente construída pelas ações dos sujeitos pesquisados (PINTO; SANTOS, 2008). O viés interpretativista permite o estudo dos significados, das motivações e das ações sociais percebidos conjuntamente por participantes e pesquisadores (BAHARI, 2010). Ao captar o fenômeno, o pesquisador deve admitir que existem ali tanto a perspectiva dos indivíduos envolvidos, quanto a sua própria. Este seria simplista ao se contentar com a descrição dos comportamentos observados em vez de interpretar a ação humana e dimensionar aspectos subjetivos dos envolvidos. Por outro lado, seria ingênuo ao considerar-se capaz de despir-se de sua própria história de vida, que pode direcionar seu olhar para assuntos que prefere, porém, irrelevantes para o entendimento de seu objeto de estudo.

4 ETNOGRAFIA EM *MARKETING* E NOS ESTUDOS DE CONSUMO

O consumo é um fenômeno eminentemente sociocultural. É fácil perceber cultura e consumo como esferas interligadas e indissociáveis quando se nota que todas as práticas sociais não ocorrem no vácuo, mas sempre moldadas por aspectos culturais.

Ninguém come, veste, dorme, bebe e compra de forma genérica e abstrata. Toda atividade [...] ocorre sempre em

um determinado esquema simbólico que lhe dá sentido e significado. Do mesmo modo, todos os objetos, bens ou serviços são partes integrantes de sistemas de práticas e representações que os tornam significativos [...] Todo processo de seleção, escolha, aquisição, uso, fruição e descarte de um bem ou serviço, só ocorre e faz sentido dentro [de] um esquema cultural específico (BARBOSA; CAMPBELL, 2007, p. 108).

Desse modo, a cultura ganha relevância no processo de entendimento da essência dos processos de consumo, transcendendo significados puramente econômico, material e funcional. Com o intuito de melhor compreender essa influência, observou-se, a partir da década de 1980, o início do uso de referências e métodos da Antropologia nos estudos de marketing publicados nos Estados Unidos e na Europa (BARROS, 2002). Ademais, a inserção de antropólogos nas principais escolas de administração e o crescente interesse ocidental na condução de estudos de marketing, sob a inspiração etnográfica, incentivaram uma nova geração de pesquisadores (DENNY, 2013).

Assim, surge o *commercial ethnography*, *quasi-ethnography* ou ainda marketing etnográfico (ELLIOTT; JANKEL-ELLIOTT, 2003), não como um novo tipo de marketing, mas como uma nova maneira de fazer e pesquisar os fenômenos de marketing. Esse método diferencia-se do modelo antropológico tradicional apenas pela redução do tempo de imersão do pesquisador, o que ajudou a adaptar e a viabilizar os estudos de marketing ao *timing* do mundo dos negócios. Cabe ressaltar que essa redução não prejudica o processo de percepção da cultura no ambiente em que acontece; ao contrário, permite dar conta da riqueza dos aspectos socioculturais como construções teóricas, de sua relevância nas práticas mercadológicas e de seu impacto no pensamento gerencial (DENNY, 2013).

No Brasil, os estudos de *marketing etnográfico* foram estimulados a partir de 1990,

com a criação do grupo de pesquisas de Antropologia do Consumo do Instituto de Administração da UFRJ. Desde então, muitos trabalhos com inspiração etnográfica na área de marketing foram desenvolvidos, abrangendo outras instituições de ensino superior como a UFRGS (ROCHA; ROCHA, 2007).

À medida que busca pesquisar “o que se consome e não o que nos leva a consumir” (BARBOSA, 2003b, p. 43), o marketing tradicional se difere do etnográfico. Similarmente, a concepção de quem é o consumidor e a compreensão de quais são seus comportamentos no marketing etnográfico contrastam-se com aquela dos estudos tradicionais. O “sujeito racional e autônomo, que toma decisões individualmente ou, no outro extremo, alguém passível de manipulação, em quem se podem incutir ‘necessidades e desejos’, e que reage de acordo com os estímulos oferecidos pelo mercado” dá espaço a figura de um consumidor “em permanente diálogo com a gramática sociocultural que está por trás dos produtos e serviços, tanto para corroborá-la, como para rejeitá-la” (BARBOSA, 2003b, p. 42).

Os aspectos ambíguos, contraditórios e inconscientes do comportamento dos consumidores são informações complexas, difíceis de serem captadas unicamente em entrevistas ou na dimensão consciente e verbal da comunicação humana. Ao adentrar no ambiente em que o consumo efetivamente ocorre, o pesquisador se torna parte do grupo pesquisado, compreendendo mais facilmente suas peculiaridades e características. Decifrando os comportamentos dos indivíduos, ele consegue captar as percepções acerca de situações sociais e hábitos e constatar os verdadeiros desejos e motivações dos consumidores.

Do ponto de vista antropológico, o consumo passa a ser analisado no nível da ação social e da elaboração coletiva de significados, e não apenas no nível individual, econômico ou psicológico (IKEDA; PEREIRA; GIL, 2006). Transcendem-se, assim, as explicações economicistas do consumo, superando sua visão racional, objetiva e descontextualizada social e culturalmente e minimizando o efeito de distor-

ção ou parcialidade dos grupos de foco. O consumo é, então, percebido como um fenômeno complexo, simbólico e cultural, que não pode ser reduzido a esquemas causais ou experiências de laboratório simplificadoras, de cunho positivista (ROCHA, 1999).

O esforço etnográfico de Pereira e Ayrosa (2012) sobre o consumo de gays masculinos cariocas permitiu descobrir como esses consumidores utilizam os significados simbólicos do consumo de forma a se diferenciarem de padrões heteronormativos, ajudando a comunicar ou sinalizar a sua identidade masculina homossexual para os seus pares. Para tal,

um dos autores deste artigo inseriu-se no dia a dia do grupo gay carioca, de 2005 até 2008, realizando observação participante, entrevistas formais e informais. Durante quatro anos, o pesquisador foi um assíduo frequentador do trecho da praia de Ipanema em frente à rua Farne de Amoedo. Passou a acompanhar e viver o dia a dia desse grupo, com o objetivo de entender melhor os significados simbólicos da cultura no Rio de Janeiro (PEREIRA; AYROSA, 2012, p. 304).

Do mesmo modo, a utilização do método etnográfico em um estudo junto a adolescentes em um shopping-center permitiu que Lengler e Cavedon (2001) concluíssem que, longe de estimular o consumo, o shopping é um meio de materializar um mundo próprio e particular desse grupo. Os autores defendem que a etnografia permitiu um diálogo direto e aberto entre pesquisador e pesquisado e dispensou a necessidade de uma verdade absoluta e formalizada, o que garantiu a riqueza dos resultados do estudo.

Por meio da observação da rotina de um bairro de classe baixa de São Paulo, Castro (2016) percebe que o consumo para aquela população não tem o intuito de imitar a classe média e alta, mas de reforçar as distinções sociais e enaltecer o prazer e o orgulho de pertencer àquela classe. Do mesmo modo, Fantinel e Fischer (2012) conduzem estudo de cunho etnográfico

e extratos de diários de campo elaborados a partir da técnica da observação participante para caracterizar as cafeterias como espaços de consumo e de sociabilidade urbana e evidenciar os processos de ressignificação do consumo de café ao longo da história, em diferentes locais do mundo. Elliott e Jankel-Elliott (2003) participaram intensamente da rotina diária de onze famílias britânicas com o intuito de descrever os impactos da tecnologia e da mídia de consumo em suas vidas. Esses autores afirmam que o uso da abordagem etnográfica nesta pesquisa possibilitou-os encontrar resultados miríades, penetrantes e amplos, resultados que um simples estudo de caso não conseguiria descrever em totalidade ou compreender quanto ao impacto.

5 LIMITAÇÕES E DESAFIOS DO MÉTODO ETNOGRÁFICO

Como em outros métodos, a etnografia apresenta limitações. Embora apresente todos os benefícios citados acima, existe a constante preocupação com a direção que essa disciplina da antropologia está tomando. Para pesquisadores antropólogos, a etnografia é um processo indutivo, fruto do esforço do constante questionamento de seus pressupostos sobre o tema em questão, cujos dados são produzidos nas formas de interação que têm com seus participantes e clientes de pesquisa (DENNY, 2013). Nesse ponto, os antropólogos alegam, com razão, a banalização da etnografia tradicional de Malinowski (1978), mais precisamente a superficialidade da apresentação e da interpretação dos significados culturais que emergem do campo em detrimento da descrição densa que esse método originalmente exige.

A etnografia é considerada um método caro quando comparado aos demais tipos de pesquisa por sua necessidade de permanência em campo por um longo período de tempo (DENNY, 2013; SHERRY, 2013). É importante entender que, ao se usar essa metodologia, devem-se reservar tempo e recursos financeiros para organizar e implementar a pesquisa de campo, bem como para a realização de análises profundas,

elementos que, muitas vezes, o pesquisador, dado ao cenário contemporâneo, não dispõe.

Na atual conjuntura, a definição do grupo a ser estudado torna-se um desafio para o pesquisador, pois, dificilmente, um grupo estará isolado e será de fácil delimitação, principalmente em termos geográficos e culturais. Desse modo, podem ocorrer interferências de variáveis externas ao grupo, o que distorce o estudo. Ainda, o método etnográfico permite a observação de um pequeno grupo (SHERRY, 2013), sendo as generalizações, aqui, restritas ao grupo foco do estudo. Não obstante, a freneticidade das mudanças da atual sociedade pode contribuir, juntamente com a extensão de tempo necessária para a condução da etnografia, para a relativa perecibilidade e irrelevância das informações e dos fatos observados em um mercado (MARIAMPOLSKI, 2006). Esforços de marketing devem considerar que respostas encontradas em estudos com inspiração não podem ser consideradas conclusivas, mas sim, exploratórias (ELLIOTT; JANKEL-ELLIOTT, 2003).

Ressalta-se o desafio do pesquisador de vislumbrar além do que é apresentado no campo, ou seja, conseguir identificar o porquê de as atividades acontecerem da forma como acontecem tanto no campo comportamental, cultural, quanto nos demais aspectos que envolvem a análise (SHERRY, 2013). O domínio necessário da língua e do vocabulário do grupo pesquisado pode representar um desafio para o pesquisador, mas é fator essencial para o estudioso, uma vez que esse domínio será necessário no campo e para interpretação dos dados (PEREIRA, 2012). Não obstante, por ser observador-participante no campo, o pesquisador deve esforçar-se ao exercício de sua neutralidade, mantendo-se sua distância profissional e fidelidade às perspectivas de seus pesquisados e quaisquer outras encontradas em campo.

O contato do pesquisador com os elementos estudados e o impacto que o processo pode gerar no grupo de pessoas (MURPHY; DINGWALL, 2001) levantam questões éticas que devem ser consideradas antes, durante e depois da pesquisa de campo. Goulding (2002)

destaca a importância de reflexões sobre se os participantes estão ou não cientes da pesquisa, o quanto sabem da pesquisa, qual a orientação do pesquisador e o quão envolvido estão com a situação pesquisada. É preciso entender que os pesquisados têm direitos quanto à privacidade, respeito e autodeterminação (FETTERMAN, 1989), cabendo ao pesquisador respeitar os valores e as decisões dos pesquisados, bem como promover o senso de justiça e igualdade.

Pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os sentidos da vida humana são construídos coletivamente, não existindo uma realidade autônoma em relação aos sujeitos sociais. Assim, admitindo-se o consumo como fenômeno produzido coletivamente, cabe investigá-lo em profundidade no contexto em que ocorre, exigindo, cada vez mais, a aproximação entre as áreas de Antropologia, Marketing e outras áreas sociais para seu fidedigno estudo. Ademais, o aspecto cultural do consumo exige um método de pesquisa que descreve seu papel-chave no entendimento dos sistemas simbólicos que articulam os objetos e a vida cotidiana dos atores sociais.

O estudo do consumo, por meio da metodologia etnográfica, permite conhecer as formas pelas quais os grupos sociais atribuem significados aos produtos e aos serviços, dando-lhes sentido diferenciado, incluindo-os ou excluindo-os de suas vidas. Esforços etnográficos nos estudos de consumo permitem a criação e o desenvolvimento de produtos e serviços mais adequados às necessidades e aos desejos dos consumidores, reduzindo os gastos com o desenvolvimento e os prejuízos com lançamentos de bens fora da realidade desejada pelos consumidores. Além disso, ajudam a maximizar o retorno para as empresas e a elevar o índice de satisfação com a marca.

É importante enxergar os pressupostos da metodologia etnográfica, entendendo que esse tipo de pesquisa lhe dará acesso a informações

diferentes daquelas levantadas em metodologias tradicionais. Essas informações virão por meios diferentes e, logicamente, requerem interpretações diferentes. Informações sobre hábitos, práticas cotidianas e crenças do grupo se mostrarão para o pesquisador por meio de interações conscientes e inconscientes dos indivíduos, podendo surgir, até mesmo, em meio ao simples silêncio ou renúncia da ação. Cabe ao pesquisador interpretar esses acontecimentos dentro de um contexto cultural, social e temporal.

Futuros estudos podem ser conduzidos no sentido de compreender as contribuições do uso do marketing etnográfico combinado com outros métodos para o enriquecimento dos estudos de marketing, em particular, de consumo. Similarmente, recomenda-se a condução de pesquisas visando discutir o uso da etnografia, suas particularidades, operacionalização, vantagens e limitações como metodologia para estudos de outras áreas da Administração, como estudos organizacionais e de gestão estratégica.

ETHNOGRAPHY IN *MARKETING*: AN ANTHROPOLOGICAL VIEW IN THE CONSUMER STUDIES

ABSTRACT

With the emergence of the theoretical perspective of Consumer Culture Theory and the consequent recognition of culture as a central element in studies of marketing, ethnographic marketing is accepted as a viable methodology for the study of the consumer within an interpretative bias. If, on the one hand, conventional ethnography no longer accounts for the rapid circulation of meanings, objects and cultural identities, on the other hand, remain the concern with the direction this discipline of anthropology is taking when used under the label of ethnographic marketing. The objective of this theoretical essay is to discuss the advent of ethnographic marketing, its particularities, operationalization, advantages and limitations in consumer studies. Our bibliographic review allows understanding the innumerable contributions that ethnographic mar-

keting guarantees to consumer studies, since the assumptions and limitations of this methodology are observed and fulfilled.

Keywords: Ethnography. Marketing. Consumption. Consumer Studies. Research Methodology.

ETNOGRAFÍA EN *MARKETING*: UNA VISIÓN ANTROPOLÓGICA EN LOS ESTUDIOS DEL CONSUMO

RESUMEN

Con la emergencia de la perspectiva teórica de la Teoría de la Cultura del Consumidor y el consecuente reconocimiento de la cultura como elemento central en los estudios de marketing, el marketing etnográfico fue acepto como metodología viable para el estudio del consumidor bajo una visión interpretativa. Se, por un lado, la etnografía convencional no más es capaz de estudiar la rápida circulación de significados, objetos e identidades culturales, por otro, permanece la preocupación con la dirección que esa disciplina de la antropología está tomando cuando usada bajo el rótulo de marketing etnográfico. Este ensayo tiene por objetivo discutir el advenimiento del marketing etnográfico, sus particularidades, operación, ventajas y limitaciones en los estudios de consumo. La revisión bibliográfica permitió vislumbrar las inúmeras contribuciones que el marketing etnográfico asegura a los estudios de consumo, desde que las premisas y limitaciones de esta metodología sean observadas y cumplidas.

Palabras-clave: Etnografía. Marketing. Consumo. Estudios de Consumo. Metodología de

REFERÊNCIAS

ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. **Journal of Consumer Research**, v. 31, n. 4, p. 868-882, 2005.

BAHARI, S. F. Qualitative Versus Quantitative

- Research Strategies: Contrasting Epistemological And Ontological Assumptions. **Jurnal Teknologi**, v. 52, p.17-28, maio 2010.
- BARBOSA, L. Marketing etnográfico: colocando a etnografia em seu devido lugar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 100-105, jul./set. 2003a.
- BARBOSA, L. Marketing etnográfico. **Revista de Administração de Empresas Executiva**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 39-43, maio/jul. 2003b.
- BARBOSA, L.; CAMPBELL, C. **Cultura, Consumo e Identidade**. São Paulo: Editora FGV, 2007.
- BARROS, C. Marketing e Etnografia: um Levantamento em *journals* dos anos 80 e 90. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Enanpad, 2002.
- BELK, R. W. Possessions and the Extend Self. **Journal of Consumer Research**, v. 15, p. 139-168, 1988.
- BELK, R. W.; FISCHER, E.; KOZINETS, R. V. **Qualitative Consumer & Marketing Research**. London: Sage, 2013.
- CASTRO, A. L. Sentidos do consumo e fronteiras simbólicas: uma etnografia entre grupos de baixa renda em um município da Grande São Paulo, Brasil. **Etnográfica**, Lisboa, v. 20, n. 1, p.1 01-117, fev. 2016.
- CAVEDON, N. R. Método etnográfico: da etnografia clássica às pesquisas contemporâneas. In: SOUZA, E. M. **Metodologia e Análises Qualitativas em Pesquisa Organizacional**. Vitória: EDUFES, 2014.
- DENNY, R. M. The Pushing the boundaries of ethnography in the practice of market research. In: BELK, R. W., FISCHER, E.; KOZINETS, R. V. **Qualitative Consumer & Marketing Research**. London: Sage, 2013.
- ELLIOTT, R.; JANKEL-ELLIOTT, N. Using ethnography in strategic consumer research. **Qualitative Market Research: an International Journal**, v. 6, n. 4, p. 215-223, 2003.
- FANTINEL, L.; FISCHER, T. Organizações e contextos urbanos: os cafés e as sociabilidades. **Revista Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 6, n. 15, p. 280-307, 2012.
- FETTERMAN, D. M. **Ethnography: step by step**. Newbury Park, CA: Sage, 1989.
- GOULDING, C. **Grounded theory: a practical guide for management, business, and market researchers**. London: Sage, 2002.
- GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.
- IKEDA, A. A.; PEREIRA, B. C. S.; GIL, C. Etnografia em Marketing: uma discussão inicial. **Revista de Administração – REAd**, v. 12, n. 4, p. 76-101, 2006.
- LENGLER, J.; CAVEDON, N. R. Um olhar etnográfico desconstrutivo sobre os ritos no shopping center. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- LOURENÇO, C. D.; FERREIRA, P. A.; ROSA, A. R. Etnografia e Grounded Theory na Pesquisa de Marketing de Relacionamento no Mercado Consumidor: uma proposta metodológica. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, p. 99-124, 2008.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Abril, 1978.

MARIAMPOLSKI, H. **Ethnography for Marketers: a guide to consumer immersion**. Thousand Oaks: Sage, 2006.

MURPHY, E.; DINGWALL, R. The ethics of ethnography. In: ATKINSON, P. et al. (Ed.). **Handbook of ethnography**. London: Sage, 2001.

PEREIRA, S. J. N. **Consumo gay carioca: um estudo etnográfico na cidade do Rio de Janeiro**. Alemanha: Editorial Académica Española, 2012.

PEREIRA, S. J. N.; AYROSA, E. **Corpos Consumidos: Cultura de consumo gay carioca**. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 295-313, 2012.

PINTO, M. R.; SANTOS, L. L. S. Em busca de uma trilha interpretativista para a pesquisa do consumidor: uma proposta baseada na fenomenologia, na etnografia e na grounded theory. **RAE Eletrônica**, v. 7, n. 2, dez. 2008.

ROCHA, A.; ROCHA, E. Paradigma interpretativo nos estudos de consumo: retrospectiva, reflexões e uma agenda de pesquisas para o Brasil. **RAE Eletrônica**, v. 47, n. 1, p. 71-80, mar. 2007.

ROCHA, E. Cultura e consumo: um roteiro de estudos e pesquisas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz de Iguaçu. **Anais...** Foz de Iguaçu: ANPAD, 1999.

SHERRY, J. F. Fielding ethnographic teams: strategy, implementation and evaluation. In: BELK, R. W.; FISCHER, E.; KOZINETS, R. **V. Qualitative Consumer & Marketing Research**. London: Sage, 2013.

SPRADLEY, J. **Participant Observation**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1980.

ENSAIOS

RESILIÊNCIA EM SISTEMAS DE VAREJO URBANO

RESUMO

Este ensaio tem como objetivo geral investigar as principais propriedades e características relacionadas à resiliência em sistemas de varejo urbano. Para tal, por meio da análise de aspectos teóricos concernentes à resiliência em estudos de diversas disciplinas, busca-se erigir um conceito de resiliência específico de sistemas de varejo urbano e analisar criticamente as diferenças teóricas existentes entre os processos de desenvolvimento dos sistemas econômicos e dos sistemas de varejo urbano. Com supedâneo nas análises realizadas, observa-se que, para tais ambientes, resiliência representa a capacidade de se manter ou atingir um equilíbrio dinâmico em harmonia com a reorganização advinda da adaptação às adversidades enfrentadas. A resiliência seria a engrenagem central que faz girar todo o processo de desenvolvimento diacrônico dos sistemas de varejo urbano. Assim, conclui-se que o enfrentamento e a superação tanto das vulnerabilidades presentes no sistema quanto das adversidades provenientes do ambiente externo são importantes propulsores da resiliência.

Felipe Gerhard Paula Sousa
felipegerhard@yahoo.com.br
Doutorando em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE) - Fortaleza - CE - BR.

Verónica Peñaloza
veronica.penalzoa@uece.br
Doutora em Economia pela Universidade de São Paulo (USP). Professora da Universidade Estadual do Ceará (UECE) - Fortaleza-CE-BR.

Caio Victor de Paula Sousa
caiovictor.rns@gmail.com
Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE) - Fortaleza - CE - BR.

Brenno Buarque de Lima
brenno_buarque@hotmail.com
Mestrando em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE) - Fortaleza - CE - BR.

Palavras-chave: Resiliência. Sistemas de varejo urbano. Equilíbrio dinâmico. Desenvolvimento.

1 INTRODUÇÃO

Com o intuito de se manter vantagem competitiva, a mudança e a adaptação são exigidas dos sistemas atuais como um movimento obrigatório, em resposta às flutuações ambientais (MEDD; MARVIN, 2005; BURNARD; BHAMRA, 2011). Destarte, a resiliência, em vista das adversidades que ocasionam ciclos de desenvolvimento deletérios, é recomendada a todos os agentes presentes no mercado, porquanto se caracteriza como mecanismo capaz de habilitar indivíduos, organizações ou sistemas a se adaptarem a mudanças advindas do ambiente externos (BURNARD; BHAMRA, 2011; OZUDURU; VAROL; ERCOSKUN, 2014; PETRESCU; BHATLI, 2013).

Ao longo das últimas décadas, os trabalhos voltados ao aprofundamento de estudos referentes à resiliência vêm ganhando notoriedade, tanto no meio acadêmico quanto para as políticas públicas (MEDD; MARVIN, 2005; SOUMAGNE et al., 2009; STUMPP, 2013). O conceito de resiliência, originalmente cunhado

nas ciências naturais, vem sofrendo adaptações teóricas para abranger um escopo de pesquisa cada vez maior. Embora tenha ganhado maiores proporções especialmente nas ciências médicas e comportamentais (SMITH et al., 2008), o conceito pôde transitar nas mais distintas ciências, auxiliando sobremaneira as disciplinas e instituições a enfrentarem os problemas teóricos e práticos que lhes são próprios.

Não obstante seja uma qualidade importante que faculta a indivíduos e sistemas proteção contra a adversidade, não há consenso quanto às definições operacionais existentes, uma vez que a literatura concernente ao tema ainda permanece incerta em relação ao acesso da resiliência em diferentes contextos históricos, sociais e culturais (HERRMAN et al., 2011; BUENO, 2012; LEE et al., 2013).

No que concerne aos sistemas de varejo urbano, i.e., aglomerados de negócios interdependentes que compartilham o mesmo espaço físico, infraestrutura e imagem (MEDD; MARVIN, 2005; SOUMAGNE et al., 2009; KÄRRHOLM; NYLUND; DE LA FUENTE, 2014; ERKIP; KIZILGÜN; AKINCI, 2014), ainda não há consenso quanto à definição ideal de resiliência para análises empíricas (HERRMAN et al., 2011; BUENO, 2012). Contudo, um movimento judicioso a tais sistemas é o de autoanálise contínua, cuja função principal é a ciência das vulnerabilidades e fortalezas que permitem a sua sobrevivência (HOLLING, 2001; BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011; FRANCIS; BEKERA, 2014). O exame dos principais pontos fracos e fortes de um sistema de varejo urbano, dessa forma, coadjuvária na construção da ideia de resiliência.

Pode-se constatar a importância que o conceito vem adquirindo no cenário internacional ao se observar a mudança do título do congresso anual da *Association of European Planning Schools*, passando a se chamar *Planning for Resilient Cities and Regions* em 2013, devido à relevância que o tema alcançou ao longo dos últimos anos (STUMPP, 2013). No entanto, ainda é pequena a contribuição dos trabalhos nacionais voltados para o exame da resiliência nas ciências

sociais aplicadas. Os estudos nacionais se concentram fortemente na área de recursos humanos, tendo como objeto de análise os indivíduos nas organizações; passando ao largo de questões relacionadas à perspectiva urbana e social.

Destarte, com base nas acepções supracitadas, este trabalho tem como objetivo investigar as principais propriedades e características relacionadas à resiliência em sistemas de varejo urbano. Para tal, primeiramente será erigida uma definição de resiliência voltada especificamente para tais ambientes; por conseguinte, serão analisadas as principais propriedades relacionadas à resiliência em sistemas econômicos e, mais especificamente, em sistemas de varejo urbano; e, por fim, realiza-se uma análise crítica concernente aos processos de desenvolvimento dos sistemas econômicos e sistemas de varejo urbano.

Este artigo está dividido em quatro seções além desta introdução. Inicialmente, será apresentada uma breve síntese das origens e evolução do conceito de resiliência, desde a sua concepção à apropriação científica do termo por diversas disciplinas. Por conseguinte, serão analisadas as definições de resiliência existentes em várias áreas do conhecimento, bem como elementos e características essenciais relacionados ao conceito em sistemas econômicos e sistemas de varejo urbano. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo, destacando-se as maiores limitações do trabalho e as sugestões para pesquisas futuras.

2 ORIGENS DO CONCEITO DE RESILIÊNCIA

A etimologia do conceito de resiliência advém do latim *resilientia*, que por sua vez advém do verbo *resilire*, o qual possui o significado estrito de saltar para trás; *re* (prefixo que indica retrocesso) e *salire* (pular, saltar) (BRANDÃO; MAHFOUD; GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011). A palavra *resilientia*, dessa forma, apropriando-se do sentido oriundo do verbo, significaria voltar ao normal (SA-

BBAG et al., 2010). Somente a partir do século XVIII, contudo, o conceito passou a ser utilizado com maior ímpeto, devido, principalmente, aos avanços da ciência. *Resilienza*, denominação italiana, designava a capacidade de um material em resistir a choques sem romper-se.

As ciências naturais foram as responsáveis pela popularização do termo resiliência, uma vez que a sua definição inicial se associava, principalmente, a resistência de objetos (YUNES, 2003). Atribuindo a propriedade de resiliente a uma amplitude maior de materiais, como, por exemplo, a corpos elásticos, resiliência passou a significar a capacidade de um corpo físico retornar a seu estado normal de equilíbrio após tensões ou estresses (YUNES, 2003; SABBAG et al., 2010). Tal definição passou a ser utilizada posteriormente também pela Engenharia (SABBAG et al., 2010).

Um dos primeiros cientistas a utilizar sistematicamente o termo resiliência foi Thomas Young, no século XIX (TIMOSHENKO, 1983; YUNES, 2003). Young realizou diversos experimentos para testar a resistência de barras ao serem submetidas a altas tensões. O cientista também foi um dos precursores no estudo dos estresses suportados por corpos físicos, oriundos de impactos planejados. Young chegou a elaborar métodos para o cálculo desses impactos e a resistência obtida pelos materiais estudados (TIMOSHENKO, 1983).

Cumprido salientar que, embora os conceitos de resiliência, vinculados ao estudo das propriedades de resistência de corpos físicos, possuam características semelhantes nas ciências naturais, tais definições destoam entre si. Entendida originalmente como uma propriedade de retornar ao estado normal inicial, a resiliência também é entendida como a capacidade de um material absorver energia, oriunda de uma externalidade, sem sofrer deformações significativas (YUNES, 2003; SABBAG et al., 2010).

Das ciências naturais, o conceito de resiliência foi adaptado para diversas disciplinas, como a Psicologia, as Ciências Médicas e as Ciências Sociais Aplicadas (YUNES, 2003; SMITH et al., 2008). Na Psicologia, o termo

ganha amplitude e passa a se referir à capacidade de indivíduos de se recuperar ou resistir a estresses ou situações adversas (YUNES, 2003). As adversidades, nas áreas de estudo comportamentais, são representadas pelas nuances ou riscos externos ao indivíduo. Dessa forma, em consonância com as definições apresentadas até então pelas Ciências Naturais, os indivíduos resistem, protegem-se e superam a influência de fatores externos. Contudo, é importante que se ressalte que a ideia de resiliência na disciplina passa a ser concebida de forma dinâmica, ou seja, o indivíduo não retroage a um estágio anterior de equilíbrio, mas avança para o alcance, através da experiência e da aprendizagem, de níveis superiores de harmonia (SMITH et al., 2008). Dessa forma, ainda que as vicissitudes dos agentes presentes no ambiente externo se lhe apresentem como ameaça, há uma confluência entre indivíduo e ambiente para que se possam atingir patamares mais elevados de equilíbrio (LEE et al., 2013).

Nas Ciências Sociais Aplicadas, o termo resiliência passou a se reportar não somente a indivíduos, mas a grupos, organizações e sistemas econômicos. Contudo, independente do objeto de análise, a resiliência está associada à ideia de se suportar pressões, crises e adversidades (YUNES, 2003). Embora nos últimos anos as ciências econômicas tenham se apropriado grandemente do conceito para embasar análises de mercados, setores e sistemas econômicos (HERRMAN et al., 2011; STUMPP, 2013), foi especialmente nas ciências médicas e comportamentais que a resiliência ganhou maiores proporções (SMITH et al., 2008).

Nos últimos anos, a resiliência também passou a ser estudada no âmbito organizacional, como um fenômeno que fortalece a empresa em meio às tribulações do ambiente externo, tais como crises, mudanças na conjuntura econômica e no contexto legislativo, alterações no cenário social etc. (HAMEL; VALIKANGAS, 2003; POWLEY, 2009). Um dos segmentos que mais concentram estudos sobre resiliência na área organizacional é o de recursos huma-

nos, com pesquisas que analisam o impacto e a influência do conceito no ambiente de trabalho (HAMEL; VALIKANGAS, 2003).

Em consonância com as pesquisas internacionais, os estudos nacionais em resiliência também se concentram na área de recursos humanos e, em geral, salientam a relevância do conceito para a experiência de socialização em organizações (CARVALHO et al., 2011; SCHERER; MINELLO, 2017). Os artigos ressaltam a importância do suporte psicológico aos colaboradores, facultado pela resiliência individual, para a defesa de ações negativas, bem como mudanças e eventos estressantes nas organizações (CANGUSSU; SACHUK, 2014; BACCHI; PINHEIRO, 2011).

3 RESILIÊNCIA APLICADA A SISTEMAS DE VAREJO URBANO

A seguir, apresenta-se um breve compêndio de estudos relacionados à resiliência, com obras publicadas em diversos campos do conhecimento. Inicialmente, abordar-se-ão as definições de resiliência existentes em diferentes disciplinas com o intuito de se erigir um conceito específico a sistemas de varejo urbano; logo em seguida, analisar-se-ão as propriedades e as características tanto de sistemas econômicos quanto de sistemas de varejo urbano, analisando-se criticamente suas diferenças teóricas.

3.1 QUADRO CONCEITUAL DE RESILIÊNCIA

Lee et al. (2013), mediante uma análise da literatura referente ao tema, salientam a existência de dois pontos de vista pelos quais se pode definir resiliência. O primeiro concebe o conceito como um traço fixo e estável, referindo-se à capacidade de administrar e adaptar-se a fontes significantes de estresse e descontinuidade. Os autores aduzem como limitações dessa perspectiva à ausência de explicações mais consistentes quanto às interações do elemento com o seu ambiente, como a família, a comunidade ou o sistema social. Na segunda abordagem, a resiliência é vista como um processo permanente, dinâmico e mutável. Configura-se como uma abordagem mais completa, porquanto salienta a dependência do elemento às interações com os vários fatores que a rodeiam. Simmie e Martin (2010) corroboram essa perspectiva ao salientarem que a resiliência, na economia e nas ciências sociais, rejeita abordagens em que um sistema retoma um equilíbrio inicial, argumentando que ambientes e sistemas estão em perpétua mudança. Para os autores, não há estabilidade estática para qualquer elemento, mas um processo dinâmico de equilíbrio.

Com efeito, destaca-se no Quadro 1, a seguir, um recorte de conceitos de resiliência entre a grande pluralidade de definições existentes na literatura, em ordem das ciências que primeiramente a abordaram.

Autor	Contexto	Definição	Propriedades
Hollnagel, Woods, Leveson (2006)	Engenharia	A capacidade de sentir, reconhecer, adaptar e absorver variações, mudanças, alterações, interrupções e surpresas	Reconhecer, adaptar, absorver
Holling (1973)	Sistemas Ecológicos	A medida da persistência de sistemas e da capacidade de absorver mudanças e perturbação e ainda manter as mesmas relações entre as variáveis de estado	Persistir, absorver, manter
Walker et al. (2004)	Sistemas Ecológicos	A capacidade de um sistema para absorver uma perturbação e reorganizar enquanto passa por uma mudança, mantendo a mesma função, estrutura, identidade e <i>feedback</i>	Absorver, reorganizar, manter

Walker et al. (2002)	Sistemas Socio-ecológicos	A capacidade para manter a funcionalidade de um sistema quando é perturbado ou a capacidade de manter os elementos necessários para renovar ou reorganizar-se se uma perturbação altera a estrutura da função do sistema	Manter, renovar, reorganizar
Carpenter et al. (2001)	Sistemas Socio-ecológicos	A magnitude de perturbação que um sistema pode tolerar antes da transição para um estado diferente que é controlado por um conjunto diferente de processos	Tolerar
Luthans, Vogelgesang e Lester (2006)	Psicologia	A capacidade de desenvolvimento para reagir à adversidade	Desenvolver, reagir
Rutter (2006)	Psicologia	Um conceito interativo que se refere à relativa resistência a riscos ambientais ou superação de estresse ou adversidade	Resistir, superar
Lee et al. (2013)	Psicologia	A resiliência pode ser considerada como um processo dinâmico, que tanto protege o indivíduo em situações adversas quanto aumenta os seus resultados terapêuticos contra fatores de risco	Proteger, incrementar resultados
Herrman et al. (2011)	Psicologia	Resiliência é entendida como referindo-se à adaptação positiva, ou à capacidade de manter ou recuperar a saúde mental, apesar de experimentar adversidade	Adaptar, manter, recuperar
Paton, Smith e Violanti (2000)	Gestão de desastres -individual	Resiliência descreve um processo ativo de “autoendireitamento”, desenvoltura e crescimento aprendidos. O conceito se relaciona à capacidade de funcionar em um alto nível psicológico, dado à capacidade do indivíduo e experiências anteriores	Endireitar-se, desenvolver-se, crescer, aprender, funcionar em alto nível
Hamel e Valikangas (2003)	Organizacional	Resiliência se refere à capacidade de reconstrução contínua	Reconstruir
Horne e Orr (1998)	Organizacional	Resiliência é a qualidade fundamental para responder de forma produtiva à alteração significativa que perturba o padrão esperado de um evento sem a introdução de um período prolongado de comportamento regressivo	Responder de forma produtiva
McDonald (2006)	Organizacional	Resiliência transmite as propriedades de ser capaz de se adaptar aos requisitos do ambiente e de ser capaz de controlar a variabilidade ambiental	Controlar, organizar, adaptar
Burnard e Bhamra (2011)	Sistemas organizacionais	Resiliência é a propriedade emergente de sistemas organizacionais que se relaciona com as qualidades e capacidades inerentes e adaptáveis que permitem uma capacidade de organização adaptativa desses sistemas durante períodos turbulentos, adotando uma abordagem proativa à ameaça e mitigação de riscos	Organizar, adaptar, adotar abordagem proativa, mitigar
Briguglio et al. (2009)	Sistemas econômicos	Resiliência é a capacidade induzida pela política de uma economia de resistir ou de recuperar-se dos efeitos de choques ocorridos	Resistir, recuperar
Soumagne et al. (2009)	Varejo urbano	A resiliência de um sistema de varejo urbano é definida como a capacidade de diferentes tipos de varejo em se adaptarem às mudanças, crises ou choques que desafiam o equilíbrio do sistema sem deixar de desempenhar suas funções de forma sustentável	Adaptar, desempenhar funções de forma sustentável

Quadro 1 - Definições de Resiliência

Fonte: elaboração própria.

Como é possível visualizar no Quadro 1, o conceito é retratado, amiúde, como uma capacidade ou processo, cujas principais propriedades são: adaptar, manter, absorver, recuperar, reorganizar e resistir. Da mesma forma, embora menos reiteradas, outras importantes propriedades são: superar, aprender, crescer, desenvolver, reagir e renovar. Quanto às variáveis para as quais a resiliência versa diligência, destacam-se: vulnerabilidade, risco, mudança, variabilidade, turbulência, perturbação, adversidade, choque e estresse.

Os conceitos retratados estão consonantes, principalmente, com a segunda perspectiva observada por Lee et al. (2013), a qual aborda a resiliência como um processo dinâmico. Dessa forma, observa-se que a qualidade de ser resiliente indica a capacidade de se manter ou atingir um equilíbrio dinâmico em harmonia com a reorganização advinda da adaptação às adversidades enfrentadas (HOLLING, 1973; PATON; SMITH; VIOLANTI, 2000; WALKER et al., 2002; HAMEL; VALIKANGAS, 2003; WALKER et al., 2004; LUTHANS; VOGELGESANG; LESTER, 2006; MCDONALD, 2006; RUTTER, 2006; BRIGUGLIO et al., 2009; SOUMAGNE et al., 2009; HERRMAN et al., 2011; LEE et al., 2013). Ademais, embora a inobservância de um conceito que englobe todas as características necessárias para a sua definição em todas as ciências, as propriedades da resiliência permanecem praticamente uniformes.

3.2 RESILIÊNCIA EM SISTEMAS DE VAREJO URBANO

No que concerne às características da resiliência em sistemas econômicos, é importante se destacar que a análise do conceito em tais ambientes se apropria de elementos vinculados a aspectos individuais. Ponomarov e Holcomb (2009) elencam como características imprescindíveis à resiliência individual as seguintes propriedades: prontidão, preparo, resposta, adaptação, recuperação e ajuste; ao passo que Keong e Mei (2010) pontuam como quatro importantes traços de resiliência, de indivíduos

em organizações, a flexibilidade, a motivação, a perseverança e o otimismo. É possível observar que tais conceitos se adequariam, com alguma variação, ao escopo econômico.

Contudo, embora comunidades e sistemas urbanos se apropriem desses traços e elementos, a interconexão entre a profusão de agentes que os compõem altera a concepção de resiliência, porquanto dá margem ao surgimento de fatores emergentes que inexistem no espectro individual (BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011; BURNARD; BHAMRA, 2011), dado que se caracterizariam como sistemas complexos (DOOLEY, 1997; COMFORT et al. 2001; CRICHTON; RAMSAY; KELLY, 2009; ERKIP; KIZILGÜN; AKINCI, 2014).

Assim, fatores emergentes que, aparentemente, influenciam negativamente o contexto mercadológico, tais como risco, mudanças, crises econômicas, surgimento de concorrentes, instalação de competidores nas cercanias, entre outros, são, até certo ponto importantes para a solidificação da resiliência de um determinado sistema (ERKIP; KIZILGÜN; AKINCI, 2014; FRANCIS; BEKERA, 2014).

Fatores emergentes, dessa forma, cumprem um destacado papel na exposição das vulnerabilidades de um sistema, uma vez que põe à prova as suas qualidades. A vulnerabilidade, definida como o grau com o qual um sistema está propenso a experimentar dificuldade devido à exposição a ameaças e perturbações, é um conceito inerente aos sistemas econômicos (HOLLING, 2001; BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011). Uma avaliação das próprias vulnerabilidades é capaz de indicar as diretrizes apropriadas às ações que devem ser implementadas, com o objetivo de se ampliar a resiliência sistêmica (FRANCIS; BEKERA, 2014). Tais ações podem ser direcionadas no sentido de se reforçar a resistência a eventos externos, reorganizar recursos e realizar ajustes estruturais, acomodar prováveis mudanças ou intensificar a preparação para operações de recuperação (FRANCIS; BEKERA, 2014). Dessa forma, não prescinde a tais sistemas a identificação de suas vulnerabilidades, extraindo o aprendizado

necessário de suas fraquezas para a superação das futuras disrupções que se lhes apresentarão (HOLLING, 2001; BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011; FRANCIS; BEKERA, 2014).

Do mesmo modo, para que se superem as adversidades incorridas no curso de atuação dos mercados, também faz-se necessário a ciência de suas próprias fortalezas. A compreensão e o desenvolvimento de suas capacidades e diferenciais competitivos possibilitam uma posição privilegiada de mercado, o que, invariavelmente, compete para a adaptação, manutenção, recuperação e crescimento desses sistemas; ações indissolúvelmente associadas ao conceito de resiliência (HOLLING, 2001; BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011; FRANCIS; BEKERA, 2014).

A importância do estudo da resiliência em sistemas de varejo urbano reside, portanto, no fato de que tal análise, além de expor as fortalezas, é capaz de identificar possíveis vulnerabilidades, apontar prováveis riscos vinculados ao sistema e auxiliar na implementação de ações importantes para a continuidade e

desenvolvimento desses mercados (FRANCIS; BEKERA, 2014).

Ao passo que na psicologia as ações para a cristalização da resiliência em âmbito individual são voltadas para a ampliação da esfera social, intensificação dos laços familiares, auto-conhecimento, entre outras, a literatura referente à resiliência elenca medidas importantes de incremento dessa propriedade em sistemas com características culturais diferentes (MEDD; MARVIN, 2005; SOUMAGNE et al., 2009; OZUDURU; VAROL; ERCOSKUN, 2014; PETRESCU; BHATLI, 2013; ERKIP; KIZILGÜN; AKINCI, 2014). No Quadro 2, a seguir, são apontadas as forças de resiliência erigidas a do arquétipo teórico relacionado aos sistemas de varejo urbano. Dessa forma, três subsistemas foram destacados, quais sejam: político, relacionado à esfera governamental; econômico, referente ao sistema de varejo em si, i.e., ao conjunto de comerciantes; e de inovação, relacionado especificamente aos comerciantes, unidades constituintes elementares.

Esfera Política	
i. Imagem positiva do ambiente	ii. Instalações apropriadas
iii. Acessibilidade	iv. Defesa contra concorrentes
v. Segurança	vi. Educação financeira e empresarial
vii. Higiene	viii. Turismo
Esfera Econômica	
i. Crescimento econômico	ii. Liderança comprometida
iii. Oferta de atrações de cultura e lazer	iv. Festivais
v. Planejamento	vi. Estética/Plástica
Esfera de Inovação	
i. Aprendizagem	ii. Estratégias de promoção
iii. Competitividade	iv. Auto-organização
v. Relações amistosas	vi. Inovação

Quadro 2 - Forças de resiliência de sistemas de varejo urbano

Fonte: elaboração própria.

Embora sistemas varejistas urbanos sejam caracterizados como sistemas econômicos, é importante que se distingam os dois conceitos. Sistema econômico é uma expressão que se refere a qualquer arranjo produ-

tivo ou de distribuição de bens ou serviços, assim como a alocação de recursos em uma sociedade, que tenha como escopo o superávit financeiro. Exemplos como *clusters*, setores da economia, a economia de um país

e sistemas de varejo urbano se enquadram nessa definição.

Sistemas de varejo urbano, por seu turno, são ambientes que comportam vários negócios distintos que compartilham uma mesma infraestrutura e imagem; o que ocasiona, dessa forma, interdependência entre seus agentes (MEDD; MARVIN, 2005; SOUMAGNE et al., 2009; KÄRRHOLM; NYLUND; DE LA FUENTE, 2014; ERKIP; KIZILGÜN; AKINCI, 2014). O termo urbano inserido à expressão tem o intuito de restringir a ideia de sistemas de varejo ao espaço físico em que se situam, em detrimento de uma percepção em termos macroeconômicos, como setores e segmentos de varejo de uma nação.

O conceito de equilíbrio para sistemas econômicos não é entendido de maneira estática, dado que permanecer estagnado em um mesmo patamar, qualquer que seja o indicador em análise, se taxa de crescimento, estrutura econômica, índice de emprego, acesso a financiamento para investimento, competitividade, inovação, cultura empreendedora, dentre outros, não se traduz em desenvolvimento (SIMMIE; MARTIN, 2010; MARTIN, 2012). Em vez de retornarem a um estado anterior de equilíbrio, as regiões, setores e países estão se reconfigurando e se adaptando constantemente ao ambiente econômico global.

Resiliência econômica, dessa forma, é entendida não como uma habilidade ou capacidade de um sistema, mas como um processo inelutavelmente presente no contexto dos sistemas econômicos, representando o processo de superação de choques, em detrimento do equilíbrio paralisante (BRIGUGLIO, 2016; BASTAMINIA; REZAEI; DASTOORPOOR, 2017). O processo de resiliência de um sistema econômico pode ter como parâmetro um ou a combinação de alguns dos indicadores supracitados (SIMMIE; MARTIN, 2010; MARTIN, 2012). Tal dinâmica é evidenciada no Gráfico 1, a seguir.

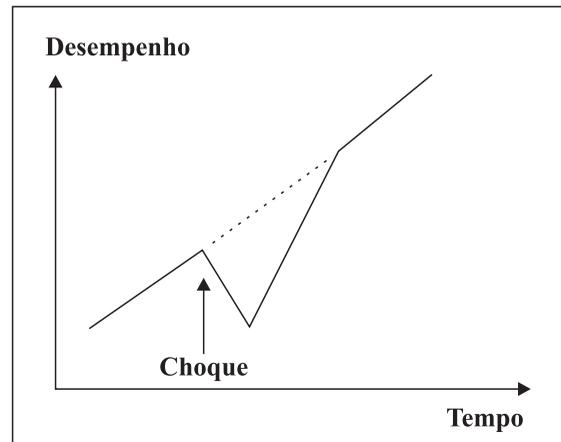


Gráfico 1 - Processo de resiliência - retorno ao equilíbrio dinâmico inicial

Fonte: adaptado de Martin (2012).

Como é possível observar, o sistema voltou a apresentar, após o período de abalo, o mesmo desempenho que demonstrará anteriormente, dado que passou a exibir coeficiente angular idêntico. Esse período de queda e recuperação do desenvolvimento, até atingir os índices novamente positivos, é conceituado por Martin (2012) como histerese; conceito resgatado das ciências naturais que significa atraso ou retardamento do efeito sobre um objeto devido à variação, aumento ou diminuição, das forças externas que atuam sobre ele.

Embora o processo de resiliência que atua sobre sistemas econômicos os impele ao crescimento em algum ponto futuro, nem sempre esse crescimento consegue acompanhar a taxa de desenvolvimento inicial. A variação do coeficiente angular do desempenho apresentado pelo sistema, após a retomada do crescimento, pode ser nula ou negativa, como é possível observar no Gráfico 2, a seguir.

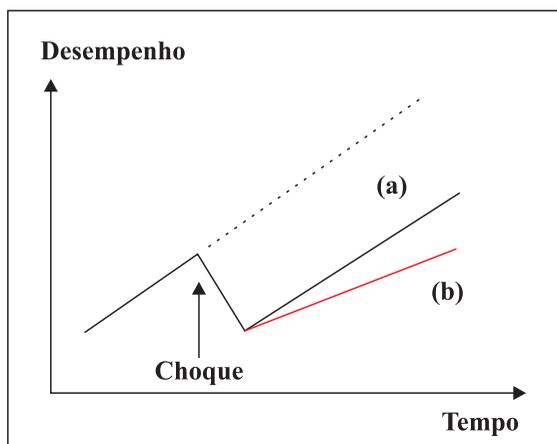


Gráfico 2 - Processo de resiliência - equilíbrios dinâmicos inferiores ao inicial
Fonte: adaptado de Martin (2012).

Quando o equilíbrio dinâmico é inferior ao inicial, duas situações podem ocorrer ao se alcançar novamente o desenvolvimento. Na situação (a), a variação do coeficiente angular é nula e a reta é, simplesmente, deslocada para baixo. Tal circunstância indica que o índice de desenvolvimento continuará o mesmo, embora a cifras menores. Por outro lado, ao se obter uma variação negativa do coeficiente angular, demonstrada pela situação (b), observa-se que o sistema voltou a apresentar crescimento, contudo, com uma menor variação percentual.

A retomada do crescimento pelo sistema, no entanto, pode alcançar valores que superem a taxa inicial apresentada antes do choque. Em tal contexto, o equilíbrio dinâmico exprimido pelo sistema é superior ao preliminar, porquanto revela, após ultrapassar a taxa inicial, uma variação do coeficiente angular nula ou positiva. Essa relação pode ser visualizada no Gráfico 3, a seguir.

De acordo com o gráfico, ao se ultrapassar a taxa inicial de crescimento, o sistema pode apresentar uma entre duas situações. Caso o sistema atinja uma variação do coeficiente angular positiva, como evidenciado pela situação (a), a reta é deslocada para cima, indicando a estabilidade da taxa de crescimento; no entanto, com valores superiores. Contudo, se o sistema continuar com a variação positiva de desempenho após a retomada do crescimento, revelado pelo contexto (b), obter-se-á uma situação de desenvolvimento superior ao nível inicial.

Contudo, quanto à resiliência de mercados e outros sistemas econômicos, uma ressalva deve ser feita, haja vista que a economia das nações, por exemplo, embora enfrentem crises periódicas, simplesmente não declaram bancarrota e desaparecem; ao contrário do que pode ocorrer com os sistemas urbanos. Com efeito, crescer é um movimento não somente necessário, mas obrigatório a sistemas econômicos nacionais. Dessa forma, manter-se estável, ao se selecionar um ou alguns dos indicadores econômicos como parâmetro, pode indicar, para os mercados, resiliência frente à ruína e à insolvência.

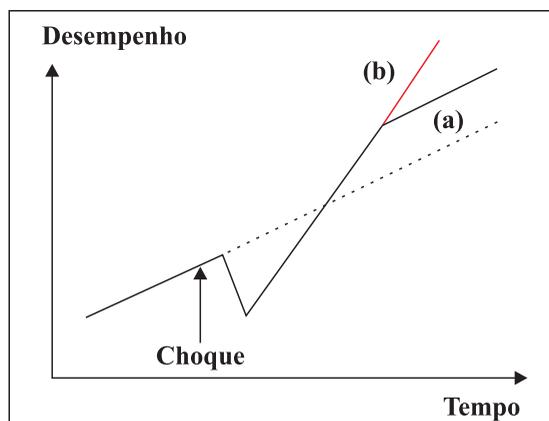


Gráfico 3 - Processo de resiliência - equilíbrios dinâmicos superiores ao inicial
Fonte: adaptado de Martin (2012).

Um modelo gráfico com as proposições apresentadas, ou seja, com um sistema apresentando desempenho constante após a influência de algum estressor externo, pode ser visualizado no Gráfico 4, a seguir.

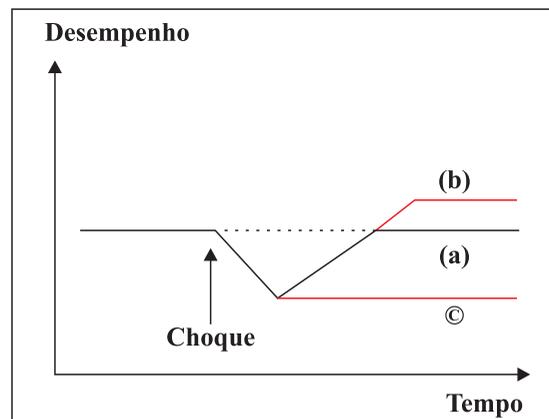


Gráfico 4 - Possibilidade de equilíbrio no processo de resiliência em sistemas de varejo
Fonte: elaboração própria.

Na situação (a), não há variação dos coeficientes angular e linear, levando o sistema a permanecer no mesmo patamar registrado antes do choque. Por outro lado, uma vez apresentada uma variação negativa do coeficiente linear, demonstrada pela situação (c), observa-se que a reta é deslocada para baixo, levando o sistema a permanecer em equilíbrio, porém a valores menores. Por fim, a situação (b) demonstra uma variação positiva no coeficiente linear, ocasionando o deslocamento vertical da reta a um nível superior ao registrado no período inicial.

É importante se ressaltar que, embora seja possível ter como parâmetro indicadores de ordem puramente econômica, tais como taxa de crescimento, infraestrutura, índice de emprego, acesso a financiamento, entre outros, há fatores não diretamente vinculados a aspectos financeiros que favorecem o processo de resiliência do sistema. Dessa forma, de acordo com

as aceções levantadas, o equilíbrio dinâmico não adviria do simples crescimento pecuniário ou do acréscimo de eficiência de qualquer outro parâmetro em análise, uma vez que a reta de desenvolvimento do sistema de varejo pode permanecer constante.

Desse modo, um sistema de varejo pode apresentar volume de venda ou receita total constante ao longo de vários períodos. No entanto, há sempre fatores implícitos sendo incrementados durante esses longos períodos, como a aprendizagem, potencial inovativo, coesão entre os agentes, competitividade, entre outros (SIMMIE; MARTIN, 2010; MARTIN, 2012).

Com base nas aceções teóricas emergidas ao longo do estudo, é possível sintetizar um modelo de desenvolvimento dos sistemas de varejo urbano; apresentado no Figura 1, a seguir.

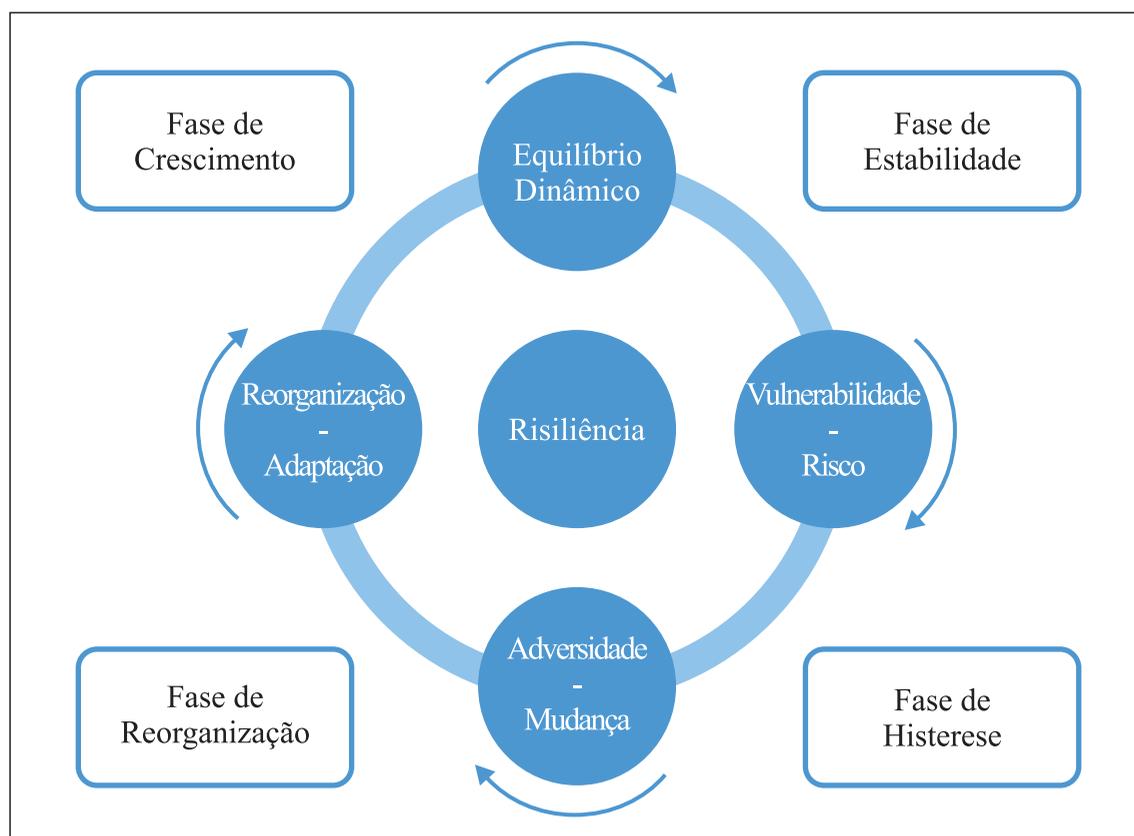


Figura 1 - Modelo de desenvolvimento dos sistemas de varejo urbano

Fonte: elaboração própria.

A resiliência é a engrenagem central que faz girar todo o processo de desenvolvimento do sistema de varejo urbano. Como evidencia a Figura 1, quatro conceitos basilares, resultantes da confluência de fatores tanto internos quanto externos, competem para a formação da resiliência; quais sejam: equilíbrio dinâmico, vulnerabilidade/risco, adversidade/mudança e reorganização/adaptação.

Do mesmo modo, como revela o modelo, a disposição de tais fatores no processo de evolução cíclica do sistema acarreta o surgimento de quatro fases de desenvolvimento. A fase de estabilidade, decorrente do alcance do equilíbrio dinâmico e sustentável, representa o começo no qual o sistema acumula recursos e potencial competitivo para o enfrentamento de suas vulnerabilidades e riscos externos. Este estágio precede a fase de histerese ou destruição criativa, na qual o sistema desconstrói elementos estruturais obsoletos e limitantes, a fim de superar as adversidades advindas do ambiente. Como consequência, o sistema adentra em um movimento em direção à reorganização, fase na qual passa a se adaptar às alterações provocadas pelas mudanças nos estímulos externos. Por fim, inicia-se o período de crescimento, até que se atinja novamente o equilíbrio dinâmico.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de investigar as principais propriedades e características relacionadas à resiliência em sistemas de varejo urbano é possível afirmar que este estudo obteve êxito; dado que, além de se erigir uma definição de resiliência voltada a tais ambientes, foram analisadas as principais propriedades relacionadas ao conceito em sistemas econômicos. Ademais, foram comparadas criticamente as diferenças teóricas existentes entre os processos de desenvolvimento dos sistemas econômicos e sistemas de varejo urbano.

Os sistemas de varejo urbano, assim como os demais sistemas econômicos, apresentam processos de resiliência que os impelem a patamares cada vez maiores de equilíbrio. Ressalta-

-se, contudo, que há uma peculiaridade nos sistemas urbanos que os diferenciam dos sistemas econômicos: a possibilidade de falir. Manter-se estável, dessa forma, faz parte do seu processo de resiliência. São comenos importantes para o acúmulo de potencial competitivo, uma vez que a estabilidade pressupõe uma manutenção dinâmica de seus elementos e propriedades.

O equilíbrio estático, por outro lado, traduz-se na morte do sistema; porquanto signifique a extinção do processo cíclico de retenção de recursos competitivos, destruição criativa, reorganização estrutural e crescimento. Resiliência, dessa forma, seria a capacidade de se manter ou atingir um equilíbrio dinâmico em harmonia com a reorganização advinda da adaptação às adversidades enfrentadas.

É importante se acentuar que a presença de fatores emergentes, que aparentemente influenciariam negativamente o ambiente econômico do sistema, são, em certa medida, imprescindíveis para a cristalização de sua resiliência. Destarte, o enfrentamento e a superação tanto das vulnerabilidades presentes no sistema quanto das adversidades provenientes do ambiente externo são importantes propulsores da resiliência.

Como sugestões para pesquisas futuras, aponta-se a criação de indicadores operacionais de resiliência; tema que tem recebido pouca atenção da literatura. Tais indicadores teriam como intuito analisar, por meio de parâmetros objetivos e sistemáticos, o processo de evolução dos sistemas de varejo urbano, sinalizando as fases de desenvolvimento pela qual o sistema atravessa e quais propriedades e elementos deve relevar prioritariamente no momento.

Do mesmo modo, sugere-se a análise dos sistemas de varejo urbano por meio da abordagem da Teoria Geral dos Sistemas. A perspectiva possibilita, por meio de uma lente teórica adequada ao estudo de tais ambientes, uma visão holística dos seus elementos constituintes e suas interconexões, dos fluxos de troca de materiais entre o sistema e o meio, além de permitir a análise do seu processo de desenvolvimento.

RESILIENCE IN URBAN RETAIL SYSTEMS

ABSTRACT

This essay aims to investigate the main properties and characteristics related to resilience in urban retail systems. For that, by means of the analysis of the theoretical aspects concerned with resilience present in studies of several disciplines, we seek to build a concept of resilience specifically to urban retail systems and to critically analyze the extent of theoretical differences between the process of development of economic and the urban retail systems. Based on analysis carried out, we highlight that the concept of resilience in those environments represents the capacity of maintaining or reaching a dynamic balance in harmony with reorganization deriving from the adaptation to faced adversity. Resilience would be a central gear that rotates the whole process of diachronic development in urban retail systems. Thus, we conclude that the struggle and the overcoming both of the vulnerabilities present in the system and the adversities derived from the external environment are an important propellant for the resilience.

Keywords: Resilience. Urban retail systems. Dynamic balance. Development.

RESILIENCIA EN SISTEMAS DEL SECTOR MINORISTA URBANO

RESUMEN

Este ensayo tiene por objetivo general investigar las principales propiedades y características relacionadas a la resiliencia en sistemas del sector minorista urbano. Para tal, por intermedio del análisis de aspectos teóricos relativos a la resiliencia en estudios de diversas asignaturas, se busca construir un concepto de resiliencia específico de sistemas del sector minorista urbano y analizar críticamente las distinciones teóricas existentes entre los proce-

sos de desarrollo de los sistemas económicos y de los sistemas del sector minorista urbano. Con base en los análisis realizados, se observa que, para tales ambientes, resiliencia representa la capacidad de mantenerse o lograr un equilibrio dinámico en armonía con la reorganización proveniente de la adaptación a las adversidades enfrentadas. La resiliencia sería el engranaje central que hace girar todo el proceso de desarrollo diacrónico de los sistemas del sector minorista urbano. Así, se concluyó que el enfrentamiento y la superación tanto de las vulnerabilidades presentes en el sistema cuanto de las adversidades provenientes del ambiente externo son importantes propulsores de la resiliencia.

Palabras-clave: Resiliencia. Minoristas urbanos. Equilibrio dinámico. Desarrollo.

REFERÊNCIAS

- BACCHI, G. A.; PINHEIRO, D. R. Entre o Tripalium e a Resiliência: um estudo sobre a correlação entre o assédio moral no trabalho e a resiliência. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. *Anais...* João Pessoa: Anpad, 2011.
- BASTAMINIA, A.; REZAEI, M. R.; DAS-TOORPOOR, M. Identification and evaluation of the components and factors affecting social and economic resilience in city of Rudbar, Iran. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, v. 22, p. 269-280, 2017.
- BHAMRA, R.; DANI, S.; BURNARD, K. Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, v. 49, n. 18, p. 5375-5393, 2011.
- BRANDÃO, J. M.; MAHFOUD, M.; GIANORDOLI-NASCIMENTO, I. F. A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens. *Paidéia*, v. 21, n. 49, p. 263-271, 2011.

- BRIGUGLIO, L. et al. Economic vulnerability and resilience: concepts and measurements. **Oxford development studies**, v. 37, n. 3, p. 229-247, 2009.
- BRIGUGLIO, L. P. Exposure to external shocks and economic resilience of countries: evidence from global indicators. **Journal of Economic Studies**, v. 43 n. 6, p. 1057-107, 2016.
- BUENO, N. P. Assessing the resilience of small socio-ecological systems based on the dominant polarity of their feedback structure. **System Dynamics Review**, v. 28, n. 4, p. 351-360, 2012.
- BURNARD, K.; BHAMRA, R. Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5581-5599, 2011.
- CANGUSSU, E. T.; SACHUK, M. I. Compreendendo a resiliência em ambientes de trabalho: experiências vividas por empresários egressos do Banco do Brasil. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 15, n. 2, p. 2014.
- CARPENTER, S. et al. From metaphor to measurement: resilience of what to what? **Ecosystems**, v. 4, n. 8, p. 765-781, 2001.
- CARVALHO, V. D. de. et al. Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 815-833, 2011.
- COMFORT, L. K. et al. Complex systems in crisis: Anticipation and resilience in dynamic environments. **Journal of contingencies and crisis management**, v. 9, n. 3, p. 144-158, 2001.
- CRICHTON, M. T.; RAMSAY, C. G.; KELLY, T. Enhancing organizational resilience through emergency planning: learnings from cross sectoral lessons. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 17, n. 1, p. 24-37, 2009.
- DOOLEY, K. J. A complex adaptive systems model of organization change. **Nonlinear dynamics, psychology, and life sciences**, v. 1, n. 1, p. 69-97, 1997.
- ERKIP, F.; KIZILGÜN, Ö.; AKINCI, G. M. Retailers' resilience strategies and their impacts on urban spaces in Turkey. **Cities**, v. 36, p. 112-120, 2014.
- FRANCIS, R.; BEKERA, B. A metric and frameworks for resilience analysis of engineered and infrastructure systems. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 121, p. 90-103, 2014.
- HAMEL, G.; VALIKANGAS, L. The quest for resilience. **Harvard business review**, v. 81, n. 9, p. 52-65, 2003.
- HERRMAN, H. et al. What is resilience? **The Canadian Journal of Psychiatry**, v. 56, n. 5, p. 258-265, 2011.
- HOLLING, C. S. Resilience and stability of ecological systems. **Annual review of ecology and systematics**, v. 4, n. 1, p. 1-23, 1973.
- _____. Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. **Ecosystems**, v. 4, n. 5, p. 390-405, 2001.
- HOLLNAGEL, E.; WOODS, D. D.; LEVESON, N. **Resilience engineering: concepts and precepts**. Surrey: Ashgate Publishing, Ltd., 2006.
- HORNE, J. F.; ORR, J. E. Assessing behaviours that create resilient organisations. **Employment Relations Today**, v. 24, n. 4, p. 29-39, 1998.
- KÄRRHOLM, M.; NYLUND, K.; DE LA FUENTE, P. P. Spatial resilience and urban

- planning: addressing the interdependence of urban retail areas. **Cities**, v. 36, p. 121-130, 2014.
- KEONG, F. W. F.; MEI, L. Y. Sustainable development: the effect of adopting green technology on small and medium enterprises' (smes) business resilience and competitiveness. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS AND ECONOMIC RESEARCH (ICBER 2010), 2010, Malaysia. **Proceedings...** Malaysia: ICBER, 2010. p. 15-16.
- LEE, J. H. et al. Resilience: a meta analytic approach. **Journal of Counseling & Development**, v. 91, n. 3, p. 269-279, 2013.
- LUTHANS, F.; VOGELGESANG, G. R.; LESTER, P. B. Developing the psychological capital of resiliency. **Human Resource Development Review**, v. 5, n. 1, p. 25-44, 2006.
- MARTIN, R. Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. **Journal of Economic Geography**, v. 12, n. 1, p. 1-32, 2012.
- MCDONALD, N. Organisational resilience and industrial risk. In: HOLLNAGEL, E.; WOODS, D. D.; LEVESON, N. **Resilience engineering: concepts and precepts**. Surrey: Ashgate, 2006. p. 155-180.
- MEDD, W.; MARVIN, S. From the politics of urgency to the governance of preparedness: A research agenda on urban vulnerability. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 13, n. 2, p. 44-49, 2005.
- OZUDURU, B. H.; VAROL, C.; ERCOSKUN, O. Y. Dos shopping centers abate the resilience of shopping streets? The co-existence of both shopping venues in Ankara, Turkey. **Cities**, v. 36, p. 145-157, 2014.
- PATON, D.; SMITH, L.; VIOLANTI, J. Disaster response: risk, vulnerability and resilience. **Disaster Prevention and Management: an International Journal**, v. 9, n. 3, p. 173-180, 2000.
- PETRESCU, M.; BHATLI, D. Consumer behavior in flea markets and marketing to the Bottom of the Pyramid. **Journal of Management Research**, v. 13, n. 1, p. 55, 2013.
- PONOMAROV, S. Y.; HOLCOMB, M. C. Understanding the concept of supply chain resilience. **The international journal of logistics management**, v. 20, n. 1, p. 124-143, 2009.
- POWLEY, E. H. Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. **Human Relations**, v. 62, n. 9, p. 1289-1326, 2009.
- RUTTER, M. Implications of resilience concepts for scientific understanding. **Annals of the New York Academy of Sciences**, v. 1094, n. 1, p. 1-12, 2006.
- SABBAG, P. Y. et al. Validação de escala para mensurar resiliência por meio da Teoria de Resposta ao Item (TRI). In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. p. 1-15.
- SCHERER, L. A.; MINELLO, I. F. Resiliência e expatriação: das adversidades à dinâmica do comportamento resiliente de expatriados. **Revista Alcance (Online)**, v. 24, n. 3, p. 329-349, 2017.
- SIMMIE, J.; MARTIN, R. The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach. **Cambridge journal of regions, economy and society**, v. 3, n. 1, p. 27-43, 2010.
- SMITH, B. W. et al. The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. **International journal of behavioral medicine**, v. 15, n. 3, p. 194-200, 2008.

SOUMAGNE, J. et al. **Retail planning for cities sustainability (Replacis)**. Portugal: [s.n.], 2009.

STUMPP, E. M. New in town? On resilience and “Resilient Cities”. **Cities**, v. 32, p. 164-166, 2013.

TIMOSHENKO, Stephen P. **History of strength of materials**: with a brief account of the history of theory of elasticity and theory of structures. [S.l.:s.n.], 1983.

WALKER, B. et al. Resilience management in social-ecological systems: a working hypothesis for a participatory approach. **Conservation ecology**, v. 6, n. 1, 2002.

WALKER, B. et al. Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. **Ecology and society**, v. 9, n. 2, 2004.

YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, v. 8, p. 75-84, 2003.

NOMINATA

NOMINATA DE AVALIADORES AD HOC 2018

Faz parte dos pilares estratégicos da Revista Gestão em Análise, ReGeA, a excelência na promoção e a publicação de pesquisas orientadas por princípios e práticas da gestão contemporânea. Para tanto, utilizamos o sistema de avaliação por pares, pelo método Double Blind Review, em que os avaliadores ad hoc contribuem decisivamente para o aperfeiçoamento da qualidade da Revista.

A partir dessa perspectiva colaborativa, agradecemos aos professores (as) e pesquisadores (as) que contribuíram, de forma voluntária, com seu conhecimento e experiência, na avaliação dos trabalhos submetidos à publicação..

NOMINATA PEER REVIEW PANEL IN 2018

The excellence in promotion and publication research guided by principles and practices of contemporary management make part of the strategic pillars of the Journal of Management Analysis, ReGeA. Therefore, we implemented the evaluation system by peers, using the Double Blind Review method, in which a peer review panel decisively contributes to the improvement of the quality of the Journal.

In this collaborative perspective, we would like to thank the teachers and researchers who have contributed, on a voluntary basis, with their knowledge and experience, to the evaluation of the articles submitted for publication.

LISTA DE EVALUADORES AD HOC 2018

La excelencia en la promoción y en la publicación de investigaciones orientadas por principios y prácticas de la gestión contemporánea es parte de los fundamentos estratégicos de la Revista Gestão em Análise, ReGeA. Para tanto, utilizamos el sistema de evaluación por pares, a través del método Double Blind Review, en lo cual los evaluadores ad hoc contribuyen, de manera decisiva, para el perfeccionamiento de la calidad de la revista.

En esa perspectiva colaborativa, agradecemos a los/lãs profesores/as e investigadores/as que contribuyeran, de forma voluntaria, con sus conocimientos y experiencia, en la evaluación de los trabajos sometidos para publicación.

- Adail José de Sousa, **UFMT, MT, Brasil.**
 Alessandra Daiana Schinaider, **UFRGS, Brasil.**
 Alexandre M. da Silva – **CS, SP, Brasil.**
 Ana Cristina Batista dos Santos, **UECE, CE, Brasil.**
 Ana Flávia Moraes, **UFAM, AM, Brasil.**
 Ana Paula Holanda Lima Ávila, **UNIFOR, CE, Brasil.**
 Ana Margarida Alexandre Pedro, **UC, Coimbra, Portugal.**
 André Francisco Alves, **FGV/EAESP, SP, Brasil.**
 Andrea Moura da Costa Souza – **IFCE, CE, Brasil.**
 Antônio Carlos Brunozi Júnior, **UFV, MG, Brasil.**
 Beatriz Elena Plata Martínez, **UCES, Argentina.**
 Belem Barbosa - **UniAveiro, Portugal**
 Bruno C. Correia-Lima - **UNICHRISTUS, CE, Brasil**
 Camila Mariane Costa Silva, **University of Canterbury, CANTERBURY, Nova Zelândia.**
 Carla Fuganti S. Faversoni – **PUC, SP, Brasil**
 Carlos André Corrêa de Mattos, **UFPA, PA, Brasil.**
 Carlos Augusto Matos de Carvalho, **UFRR, RR, Brasil.**
 Carlos Dias Chaym - **UECE, CE, Brasil**
 Cintia Rodrigues de O. Medeiros – **UFU, MG, Brasil**
 Claudemir Gonçalves de Oliveira, **UNIESP, SP, Brasil.**
 Cristela Maia Bairrada, **ISCA, Portugal.**
 Cristiane Silva do Nascimento Pereira, **UCB, Brasília.**
 Daniela venceslau Bitencourt, **UFS, SE, Brasil.**
 Davy A. Antônio da Silva, **UFU, MG, Brasil.**
 Duarte de Souza Rosa Filho – **UFES, ES, Brasil**
 Eduardo Cesar P. Souza, **UNICSUL, SP, Brasil.**
 Elói Martins Senhoras - **UFRR, RR, Brasil**
 Emiliano Sousa Pontes, **UFC, Brasil.**
 Eugênia Vale de Paula, **IFCE, CE, Brasil.**
 Fabiana M^a M. Sousa - **UNICHRISTUS, CE, Brasil**
 Fábio Vinicius de A. Passos - **UFF, RJ, Brasil**
 Fábio de Oliveira Paula, **PUC, RJ, Brasil.**
 Fábio Ytoshi Shibao, **UNINOVE, SP, Brasil.**
 Fabrício Ramos Neves - **USP, SP, Brasil**
 Fernanda Geremias Leal – **UDESC, SC, Brasil**
 Flavia Cristina da Silva, **UPM, SP, Brasil.**
 Flávio Cella, **FAUC, MT, Brasil.**
 Flávio Luiz M. Barboza, **UFU, MG, Brasil.**
 Fc^a Janete da Silva Adelino – **UFPA, PA, Brasil**
 Fc^o Isidro Pereira – **UFC, CE, Brasil**
 Gustavo Clemente Valadares, **UFLA, MG, Brasil.**
 Helano Diógenes Pinheiro – **UESPI, PI, Brasil**
 Icaro Roberto Azevedo Picolli, **UNISUL, SC, Brasil.**
 Jaqueline Silva da Rosa – **UFRR, RR, Brasil.**
 Jéssica Cristina Ceni, **UFPR, PR, Brasil.**
 Jesuina M^a Pereira Ferreira – **UFMG, MG, Brasil**
 João Rodrigo Rocha Perestrelo – **UCB, RJ, Brasil**
 Joelma Soares da Silva, **UFC, CE, Brasil.**
 José Lima Crisóstomo – **UNICHRISTUS, CE, Brasil**
 José Guilherme L. Dantas, **IPLEIRIA, Madri, Espanha.**
 José de Sousa Martins - **UC, Coimbra, Portugal**
 Jorge Remondes – **ISVOUGA, Portugal**
 Juliana Carvalho de Sousa - **URFESA, RN, Brasil**
 Larisse Oliveira Costa, **UNICHRISTUS, CE, Brasil.**
 Leonardo Rodrigues Ferreira, **UFRPE/UAAS, PE, Brasil.**
 Lise A. Castelo, **UNICHRISTUS, CE, Brasil.**
 Luciana Freire de Lima Marinho, **UECE, CE, Brasil.**
 Luiz Carlos Pereira Santos, **IFS, SE, Brasil.**
 Luis Eduardo R. Bermudez, **UNAD, Bogotá - Colômbia.**
 Marcelo Magno R. Nascimento, **FAPRO, Brasília, Brasil.**
 Marcos Macri Olivera, **UFCEG, PB, Brasil.**
 Maria de Fatima M. Fontenele, **ESTÁCIO, CE Brasil.**
 Maria Isabel Palmeiro Marcantonio, **USP/FEA, SP, Brasil.**
 Maria Rute Leal, **PUC, PR, Brasil.**
 Maurílio Arruda de Araújo, **UNIFESSPA, PA, Brasil.**
 Max André Araújo Ferreira, **UFRR, RR, Brasil.**
 Natália Queiroz da S. Oliveira - **URFESA, RN, Brasil**
 Odilon José Oliveira Neto – **UNIFAN, GO, Brasil**
 Orlando Gomes da Silva, **UFCEG, PB, Brasil.**
 Paola Liziane Silva Braga, **PUCRS, RS, Brasil.**
 Paula Cristina M. Fernandes - **UFMG, MG, Brasil**
 Paulo Henrique dos Santos, **IFES, ES, Brasil.**
 Paulo Vitor da Silva Santiago, **IFCE, CE, Brasil.**
 Pedro Jose Papandrea, **UNIFEI, RJ, Brasil.**
 Roberto Carlos Dalongaro – **UnaM, Argentina**
 Rogerio da Silva Nunes, **UFSC, SC, Brasil.**
 Rogiene Batista dos Santos – **USP, SP, Brasil**
 Salma Said Rezek Mendoza – **UFRR, RR, Brasil**
 Samantha Silva da Rosa, **PUCRS, RS, Brasil.**
 Sandra Cristiane Rigatto, **UNIP, SP, Brasil.**
 Sergio Domingos de Oliveira, **UFRRJ, RJ, Brasil.**
 Silvio Bitencourt da Silva, **UNISINOS, RS, Brasil.**
 Tatiana Doin, **UFES, ES, Brasil.**
 Teresinha Fonseca - **UFRR, RR, Brasil**
 Thiago Antônio Beuron, **UNIPAMPA, RS, Brasil.**
 Tiago Zardin Patias - **UFES, ES, Brasil**
 Thiago Bessa Pontes – **UFCA, CE, Brasil**
 Valdir Antonio Vitorino Filho, **IFSP, SP, Brasil.**
 Valquíria Melo Souza Correia – **URFESA, RN, Brasil**
 Virna Távora Rocha – **UNICHRISTUS, CE, Brasil**

LINHA EDITORIAL

FOCO E ESCOPO

A Revista de Gestão em Análise – ReGeA – tem como missão a publicação dos resultados de pesquisas científicas com o foco de fomentar e disseminar o conhecimento em administração e ciências contábeis, pautada em ética e compromisso orientados para a inovação dos saberes junto à comunidade acadêmica e à sociedade interessada em geral. Os trabalhos que constituem o periódico são de âmbitos nacional e internacional, versando acerca de diversos domínios do conhecimento em instituições privadas e públicas, notadamente: gestão empreendedora e estratégica; gestão da informação e inovação; gestão de marketing, produção e logística; gestão socioambiental e sustentabilidade; comportamento organizacional; direito empresarial; gestão financeira e contábil alinhadas à governança corporativa.

POLÍTICAS DE SEÇÃO

- **Artigos** - Textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos [no mínimo 12 e no máximo 22 laudas].
- **Ensaio** - Exposições feitas a partir de estudos apurados, críticos e conclusivos, sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].
- **Casos de Ensino** - Relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

Dá-se a conhecer que o processo de avaliação dos estudos submetidos à publicação na ReGeA consiste em duas etapas: inicialmente tem-se a triagem realizada pela editora-chefe, que examina a adequação do trabalho à linha editorial da revista e seu potencial para publicação; posteriormente, a avaliação por pares, por meio de sistema blind review, que consiste na avaliação de dois pareceristas ad hoc, especialistas duplo-cega que, ao apreciarem os trabalhos, fazem comentários e, se for o caso, oferecem sugestões de melhoria. Depois de aprovados, os trabalhos são submetidos à edição final, a qual consiste na fase de normalização e revisão linguística (ortográfica, gramatical e textual).

PERIODICIDADE – SEMESTRAL

POLÍTICA DE ACESSO LIVRE -

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

ARQUIVAMENTO - Esta revista utiliza o sistema LOCKSS para criar um sistema de arquivo distribuído entre as bibliotecas participantes e permite às mesmas criar arquivos permanentes da revista para a preservação e restauração.

EDITORIAL LINE

FOCUS AND SCOPE

The mission of the Journal of Management Analysis - ReGeA – is the publication of scientific research results with the purpose of promoting and disseminating the knowledge in Administration and Accounting, guided by ethics and commitment oriented by the innovation of knowledge in the academic community and the society in general. The national and international papers that make part of the journal deal with various fields of knowledge in private and public institutions, in particular: entrepreneurial and strategic management; information management and innovation; marketing management, production and logistics; social-environmental management and sustainability; organizational behavior; business law; financial and accounting management aligned to corporate governance.

SECTION POLICIES

- **ARTICLES** - Texts for the promotion of scientific research results, technological research and theoretical studies (minimum=12; maximum=22 pages).
- **ESSAY** - Exhibitions of issues made from established studies, critical and conclusive, in which is highlighted the originality of the thinking of the author (minimum 8; maximum = 13 pages).
- **CASE STUDY** - Actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas (minimum=8; maximum=13).

PEER REVIEW PROCESS

The evaluation process of the submitted articles and other contributions for publication in ReGeA consists of two steps: first the screening performed by the chief editor, which examines the adequacy of the work to the magazine's editorial line and its potential for publication; later, peer review, through a blind review system, which is the evaluation of two ad hoc, double-blind experts, when considering the work, make comments and, where appropriate, offer suggestions for improvement. Once approved, the work will undergo the final editing, which consists of the standardization and the linguistic revision.

PUBLICATION FREQUENCY - SEMI-ANNUAL

OPEN ACCESS POLICY - This journal will provide immediate open access to its content, abiding by the principle of providing free public scientific knowledge with the purpose of contributing to a greater democratization of worldly knowledge.

ARCHIVING - This journal will use the LOCKSS system in order to create an archiving system which can be made available among participating libraries allowing them to create a permanent archive of the Journal for future preservation and eventual restoration.

LÍNEA EDITORIAL

ENFOQUE Y ALCANCE

La Revista de Gestão em Análise – ReGeA tiene como misión publicar los resultados de investigaciones científicas con el enfoque de fomentar y disseminar el conocimiento en administración y ciencias contables, basada en ética y compromiso orientado para la innovación de los saberes junto a la comunidad académica y a la sociedad interesada, en general. Los trabajos que constituyen el periódico son de ámbitos nacional e internacional, examinando muchos dominios del conocimiento en instituciones privadas y públicas, en especial: gestión emprendedora e estratégica; gestión de la información e innovación; gestión de marketing, producción y logística; gestión socio ambiental y sustentabilidad; comportamiento organizacional; derecho empresarial; gestión financiera y contable aplicada a la administración corporativa.

POLÍTICAS DE SECCIÓN

- **Artículos** – Textos destinados a difundir resultados de investigación científica, investigación tecnológica y estudios teóricos [mínimo 12 páginas y máximo 22 páginas].
- **Ensayos** – Trabajos hechos a partir de estudios apurados, críticos y conclusivos acerca de determinado tema, en que se destaca la originalidad del pensamiento del autor [mínimo 8 páginas y máximo 13 páginas].
- **Casos de enseñanza** – Relatos de casos reales de empresas con el propósito de consolidar el método de estudio de casos como herramienta de enseñanza y aprendizaje, propiciando estímulo a los estudios, a la investigación y al debate en las áreas mencionadas [mínimo 8 páginas y máximo 13 páginas].

PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES

Se informa que el proceso de evaluación de los estudios sometidos para publicación en **ReGeA** se constituye por dos etapas: inicialmente, la editora de la revista hace una selección previa, examinando la adecuación del trabajo a las áreas temáticas del periódico y el potencial del artículo para publicación; posteriormente, hay la evaluación por pares, por medio del sistema de **blind review**, cuando dos evaluadores **ad hoc**, especialistas en la materia, analizan los trabajos, haciéndole comentarios y, si lo entiendan necesario, ofreciendo sugerencias para su mejoría. Una vez aprobados, los trabajos son sometidos a la edición final, o sea, al proceso de normalización y de revisión lingüística (ortográfica, gramatical y textual).

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN – SEMESTRAL

POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO

– Esta revista ofrece libre acceso inmediato a su contenido, de acuerdo con el principio de propiciar al público acceso gratuito al conocimiento científico proporciona una más grande democratización mundial del conocimiento.

ARCHIVAR – Esta revista utiliza el sistema LOCKSS para crear un sistema de archivos distribuido entre las bibliotecas participantes, lo que les permite la creación de archivos permanentes de la revista para preservación y restauración.

LIGNE ÉDITORIALE

DOMAINES DE CONCENTRATION

La *Revista de Gestão em Análise – ReGeA* a comme mission de publier les résultats de recherches scientifiques avec l'objectif de promouvoir et de diffuser les connaissances en administration et sciences comptables, basée sur l'éthique et le compromis orienté vers l'innovation des connaissances auprès de la communauté académique et la société intéressée, en général. Les travaux qui constituent le périodique nous parviennent de différentes régions du Brésil et d'autres pays du monde et examinent plusieurs domaines de la matière dans des institutions publiques et privées, spécialement : gestion d'entrepreneur et stratégique ; gestion de l'information et de l'innovation ; gestion de marketing, production et logistique ; gestion socio-environnementale et durabilité ; comportement organizationnel ; droit commercial ; gestion financière et comptable appliquée à l'administration corporative.

POLITIQUES DE SECTION

- **Articles** - Textes pour la promotion de résultats de recherches scientifiques, recherche technologique et études théoriques [minimum de 12 pages et maximum de 22 pages].
- **Essais** - Travaux écrits à partir d'études approfondies, critiques et conclusives à propos d'un certain thème, soulignant l'originalité des idées de l'auteur [minimum de 8 pages et maximum de 13 pages].
- **Études de cas** - Rapports de cas avec l'objectif de consolider la méthode d'étude de cas comme outil d'enseignement et d'apprentissage, ce qui stimule les études, la recherche et le débat dans les domaines susmentionnés [minimum 8 pages et maximum 13 pages].

PROCEDURE D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS

Nous vous informons que la procédure d'évaluation des manuscrits soumis pour publication dans la *ReGeA* comprend deux étapes : la Rédactrice en chef fait un premier tri et examine si le travail est approprié aux thématiques du périodique, ainsi que potentiel du travail pour être publié ; ultérieurement, le travail est évalué par les pairs, à travers le système de *blind review*, quand deux évaluateurs *ad hoc*, spécialistes dans la matière, analysent le travail, soumettent des commentaires et, s'ils leur semble nécessaire, des suggestions pour l'améliorer. Une fois approuvés, les travaux sont soumis à une relecture finale, qui comprend la normalisation et la révision linguistique (ortographe, grammaire et texte).

PERIODICITE DE PUBLICATION – SEMESTRIEL

POLITIQUE DE LIBRE ACCES -

Cette revue offre libre accès immédiat à son contenu, selon le principe de fournir au public l'accès gratuit aux connaissances scientifiques pour assurer une plus grande démocratisation mondiale des connaissances.

ARCHIVES - Cette revue utilise le système LOCKSS pour créer un système d'archives distribué entre les bibliothèques participantes, ce qui permet la création d'archives permanents de la revue pour sa préservation et restauration.

DIRETRIZES PARA AUTORES

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, podendo os textos completos ser submetidos nos idiomas português ou inglês. Recomenda-se demonstrar uma linguagem clara e objetiva e seguir as normas editoriais que regem esse periódico. As submissões eletrônicas dos trabalhos devem ser encaminhadas para o editor da ReGeA, exclusivamente, no seguinte endereço: <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>, em arquivo [doc], em conjunto com o documento de Declaração de Cessão de Direitos Autorais. Por meio do Portal, os autores podem submeter o trabalho e acompanhar o status do mesmo durante todo o processo editorial. Essa forma de submissão garante maior rapidez e segurança na submissão do seu manuscrito, agilizando o processo de avaliação. As pesquisas devem relatar os resultados de estudos em andamento ou já concluídos, conforme o estilo de trabalhos informados a seguir:

- **ARTIGOS** – textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos;
- **ENSAIOS** – exposições feitas a partir de estudos acurados, críticos e conclusivos sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor;
- **CASOS** – relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas.

INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Os trabalhos devem ser encaminhados à Redação da Revista Gestão em Análise – ReGeA – conforme orientações de submissão contidas na Linha Editorial deste periódico. É indispensável que os autores verifiquem a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não

estiverem de acordo com as normas serão rejeitadas.

1. Os textos poderão ser apresentados em português, espanhol ou em inglês. Os trabalhos escritos em inglês devem conter o título, o resumo e as palavras-chave em língua portuguesa.

2. Os textos em língua portuguesa deverão ser redigidos conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – NBR 6022:2003, e NBR 14724:2011. Para os artigos em inglês, se utilizará a norma ISO equivalente.

3. Características Técnicas:

- formato de papel = A4;
- editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior;
- margens: superior e esquerda de 3 cm, direita e inferior de 2 cm;
- fonte: Times News Roman, corpo 12, entrelinhas 1,5;
- número de páginas: ARTIGO [no mínimo 12 e no máximo 22 laudas]; ENSAIO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas]; e CASO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

4. Características Específicas:

- o título e o subtítulo (se houver) do texto devem ser apresentados em português e em inglês;
- o título e o subtítulo (se houver) devem expressar de forma clara a ideia do trabalho;
- resumo e abstract: redigidos de acordo com a NBR6028 ou norma ISO equivalente com no máximo 150 palavras. O resumo deve ressaltar o objetivo, o método, os resultados e as conclusões;
- as palavras-chave e *key-words*: devem contar de três a cinco palavras-chave;
- o conteúdo dos artigos e ensaios deve apresentar, sempre que possível: introdução; revisão da literatura; metodologia; resultados; conclusões (com recomendações de estudo) e referências;

- o conteúdo dos casos deve contemplar, sempre que possível: introdução; contexto com caracterização do mercado; apresentação da empresa; as ações empreendidas pela empresa; o dilema e as argumentações com respectivas evidências; as notas de ensino contemplando os objetivos educacionais, as questões para discussão/decisão; o referencial teórico que embasa o texto e, finalmente, as referências.

5. As citações no corpo do texto deverão ser redigidas de acordo com a norma ABNT NBR 10520 ou norma ISO equivalente.

6. O uso de notas, citações, gráficos, tabelas, figuras, quadros ou fotografias deve ser limitado ao mínimo indispensável; esses textos devem ser apresentados conforme norma ABNT NBR 15724, de 2011, em tamanho 10. As imagens devem estar em jpg. A ReGeA não se responsabiliza por imagens de baixa qualidade inseridas no trabalho.

7. As Referências deverão seguir o sistema autor-data, conforme norma ABNT NBR 6023, de 2002, ou norma ISO equivalente.

INEDITISMO – EXCLUSIVIDADE – DIREITOS AUTORAIS

Os trabalhos submetidos à publicação na ReGeA devem ser inéditos, além de não poderem estar em avaliação paralela em outra revista (Nota – Os trabalhos podem ter sido apresentados em congressos anteriormente, desde que referenciados). As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores, declaradas por meio de documento – Declaração de Originalidade e Cessão de Direitos Autorais. Outrossim, a cessão de direitos autorais é feita a título gratuito e não exclusivo, passando a ReGeA a deter os direitos de publicação do material, exceto quando houver a indicação específica de outros detentores de direitos autorais. Em caso de dúvidas, ficamos à disposição para esclarecimentos.

Ressalva: Para as pesquisas provenientes de trabalhos apresentados em congressos e simpósios científicos que forem submetidas à edição especial de fast track, é obrigatório aos autores indicarem a origem do artigo e as respectivas referências do evento.

IMPORTANTE: As informações de autoria devem ser científicas apenas no corpo do e-mail, contendo os seguintes dados: nome(s) do(s) autor (es), afiliação; e-mail, cidade, estado, país de cada autor e título do trabalho. Para garantir o anonimato no processo de avaliação do trabalho, o(s) autor (es) não deve(m) identificar-se no corpo do estudo. Caso seja identificado, o trabalho ficará automaticamente fora do processo de avaliação. A Equipe Editorial da ReGeA segue as sugestões contidas no Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD.

NOTA: Revise minuciosamente o trabalho com relação às normas da ReGeA, à correção da língua portuguesa ou outro idioma e aos itens que devem compor a sua submissão. Verifique se o arquivo apresenta sua identificação. Trabalhos com documentação incompleta ou não atendendo às orientações das normas adotadas pela Revista não serão avaliados. O(s) autor(es) serão comunicados na ocasião da confirmação de recebimento.

AUTHOR GUIDELINES

Collaborations of Brazil and abroad are accepted. The full texts can be submitted in Portuguese or in English. It is recommended to establish clear and objective language and follow the editorial rules governing this journal. Electronic submission of articles will only be accepted at the following address: <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>, in a file with the document file format [doc], together with the Copyright Assignment Form. Through the Portal the authors can submit articles and track their status throughout the editorial process. This way the submission ensures a quick and safe submission of your manuscript, streamlining the evaluation of the process.

The studies should report the results of research, in progress or completed, in conformation with the writing genres listed below:

- **ARTICLES** - texts for the promotion of the research results of scientific, technological and theoretical studies;
- **ESSAY** - accurate, critical and conclusive exposure of issues from studies on a given subject, in which is highlighted the originality of thinking of the author;
- **CASE STUDY** - actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Entries must be submitted to the Journal of Management Analysis - ReGeA – in accordance with the submission guidelines contained in the Editorial Line of this Journal. It is essential that the authors verify the conformity of submission for all the items listed below. Submissions that are not in accordance with the rules will be rejected.

1. The texts may be submitted in Portuguese,

Spanish or in English. The articles written in English should contain the title, abstract and key-words in Portuguese.

2. The texts in Portuguese must be written according to the standards of presentation of articles and academic papers as established by the Brazilian Association of Technical Standards (ABNT) - NBR 6022: 2003 and NBR 14724: 2011. For articles in English, the equivalent ISO standard will be used.

3. Technical Characteristics

- = A4 paper size;
- text editor: Word for Windows 6.0 or later;
- margins: top and left 3 cm, right, bottom 2 cm;
- Source: Times New Roman, size 12, 1.5 line
- The number of pages: ARTICLE (minimum=12; maximum=22 pages); ESSAY (minimum 8; maximum = 23 pages); and CASE (minimum=8; maximum=13 pages).

4. Specific Features:

- the title and subtitle (if any) of the text should be presented in Portuguese and in English;
- the title and subtitle (if any) should express clearly the idea of the work;
- summary and abstract: written according to the NBR6028 or equivalent ISO standard with a maximum of 150 words. The abstract should outline the purpose, method, results and conclusions;
- key-words: there must be from three to five key-words;
- the content of articles and essays shall, wherever possible, include introduction; literature review; methodology; results; conclusions (with recommendations of study) and references;
- the contents of the cases should include, where possible: introduction; context with characterization of the market; presentation of the company; the actions undertaken by the company; the dilemma

and the arguments with supporting evidence; the notes of education contemplating the educational objectives, matters for discussion / decision; the theoretical framework that supports the text and, finally, references.

5. The citations in the text should be written in accordance with the ABNT NBR 10520 or equivalent ISO standard.
6. The use of notes, quotes, charts, tables, figures, charts or photographs should be limited to a minimum; these texts must be submitted according to ABNT NBR 15724, 2011 in size 10. Images must be in jpg. The ReGeA is not responsible for poor quality images inserted at work.
7. References should follow the author-date system, according to ABNT NBR 6023, 2002, or equivalent ISO standard.

ORIGINALITY - EXCLUSIVE – COPYRIGHT

The papers submitted for publication in ReGeA must be original, and can not be in parallel review in another journal (Note - The work may have been previously presented at conferences, provided they were referenced).

The signed declarations are the sole and exclusive responsibility of the authors as declared through document - Declaration of Originality and Assignment of Copyright. Furthermore, the assignment of copyright is made on a free non-exclusive basis, from the ReGeA which holds the rights to publish the material, except when there is a specific indication of othercopyright holders. In case someone should need any kind of clarification, we remain at the disposal for answering any eventual questions.

Exception: For the researches originated from papers presented at scientific congresses and symposia that are submitted to the special fast track issue it's required that authors indicate the origin of the article and the references of the event.

IMPORTANT: Information on the author should be conveyed only in the e-mail body, containing the following data: name (s) (s) of author (s), affiliation; e-mail, city, state, country of each author and title of the work. The work should be attached to the same e-mail. To ensure anonymity in the process of evaluation of the work, the author (s) (s) should not (m) be identified in the study of the body. If identified, the work will be automatically out of the evaluation process. The Editorial Team of ReGeA follows the suggestions contained in the Manual of Good Practices of Scientific Publication ANPAD.

NOTE: The works should be thoroughly reviewed in order to see whether they have been organized

in accordance with the standards of ReGeA, the correction of the Portuguese language or languages should be carefully certified. There must be a strict care about the adequate identification of the author before submissions are handed in. Works with incomplete documentation or not meeting the guidelines of the standards adopted by the magazine will not be evaluated. The author(s) shall be duly informed upon receipt of the submissions.

DIRECTRICES PARA AUTORES/AS

Se aceptan colaboraciones desde Brasil y del extranjero, y los trabajos pueden ser sometidos en portugués, en español o en inglés. Se recomienda hacer uso de lenguaje claro y objetivo y seguir las normas editoriales aplicables a este periódico. Las sumisiones electrónicas de los trabajos deben ser enviadas al editor de la ReGeA, exclusivamente por medio del sitio web <<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>>, en archivo [doc], juntamente con el documento de Declaración de Cesión de Derechos Autorales. Por medio del sitio web, los autores pueden someter su trabajo y observar su status durante todo el proceso editorial. Esa forma de sumisión garantiza que el procesamiento de su manuscrito sea más rápido y más seguro, agilizando también el proceso de evaluación. Las investigaciones deben relatar los resultados de estudios en desarrollo o ya concluidos, de acuerdo con los estilos abajo descritos:

- **ARTÍCULOS** – textos destinados a difundir resultados de investigación científica, investigación tecnológica y estudios teóricos
- **ENSAYOS** – trabajos hechos a partir de estudios apurados, críticos y conclusivos acerca de determinado tema, en que se destaca la originalidad del pensamiento del autor.
- **CASOS DE ENSEÑANZA** – relatos de casos reales de empresas con el propósito de consolidar el método de estudio de casos como herramienta de enseñanza y aprendizaje, propiciando estímulo a los estudios, a la investigación y al debate en las áreas mencionadas.

INSTRUCCIONES A LOS AUTORES

Los trabajos deben ser enviados a la oficina de la *Revista Gestão em Análise – ReGeA*, de acuerdo con las directrices de sumisión de este periódico. Es indispensable que los autores verifiquen que sus sumisiones dan cumplimiento

to a todos los ítems enumerados abajo. Las sumisiones que no respeten las normas serán rechazadas.

1. Los textos podrán ser presentados en portugués, español o inglés. Los trabajos en español o en inglés deben incluir también el título, el resumen y las palabras-clave en portugués.

2. Los textos en portugués deberán ser escritos en conformidad con las normas de la *Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)* – NBR 6022:2003, y NBR 14724:2011. Para los artículos en inglés, se utilizará la norma ISO equivalente.

3. Características técnicas:

- Formato del papel: A4;
- Editor de texto: Word for Windows 6.0 o más reciente;
- Márgenes: superior e izquierda de 3 cm, derecha e inferior de 2 cm;
- Tipo de letra: Times New Roman, de talla 12, espacio entre líneas 1,5;
- Número de páginas: ARTÍCULO [mínimo 12 y máximo 22 páginas]; ENSAYO [mínimo 8 y máximo 13 páginas]; y CASO [mínimo 8 y máximo 13 páginas].

4. Características específicas:

- El título y el subtítulo (si existir) del texto deben ser presentados en portugués y en inglés;
- El título y el subtítulo deben expresar de manera clara las ideas del trabajo;
- El resumen y el *abstract* deben ser escritos de acuerdo con la normativa NBR6028 o la norma ISO equivalente, en 150 palabras o menos. El resumen debe resaltar el objetivo, el método, los resultados y las conclusiones;
- Deben ser apuntadas entre tres y cinco palabras-clave, que deben ser traducidas también al inglés y apuntadas como *keywords*;
- El contenido de los artículos y ensayos debe presentar, siempre que sea posible:

introducción; revisión de la literatura; metodología; resultados; conclusiones (incluyendo recomendaciones de estudio) y referencias;

- El contenido de los casos debe incluir, siempre que sea posible: introducción, contexto y caracterización del mercado; presentación de la empresa; las acciones emprendidas por dicha empresa; el dilema y las argumentaciones con las respectivas evidencias; las notas de enseñanza, contemplando los objetivos educacionales, las cuestiones para discusión/decisión; el referencial teórico que fundamenta el texto y, finalmente, las referencias.

5. Las citas a lo largo del texto deberán ser hechas de acuerdo con la normativa ABNT NBR 10520 o la norma ISO equivalente.

6. El uso de notas, citas, gráficos, tablas, figuras, cuadros o fotografías debe ser limitado a lo que sea indispensable; esos textos deben ser presentados en conformidad con la norma ABNT NBR 15724, de 2011, en talla 10. Las imágenes deben estar en jpg. La revista no es responsable por imágenes de baja calidad insertada en el trabajo.

7. Las referencias deberán seguir el sistema autor-data, en conformidad con la normativa ABNT NBR 6023, de 2002, o la normativa ISO equivalente.

ARTÍCULOS INÉDITOS – EXCLUSIVIDAD – DERECHOS AUTORALES

Los trabajos sometidos a publicación en ReGeA deben ser inéditos, además de no estar en evaluación paralela en otro periódico (Nota: los trabajos pueden haber sido presentados en congresos anteriormente, desde que eso esté claramente apuntado). El material presentado es de total y exclusiva responsabilidad de los autores, que deben declararlo por medio del documento – *Declaración de Originalidad y Cesión de Derechos Autorales*. Además, la

cesión de derechos autorales es hecha a título gratuito y non exclusivo, por lo que la ReGeA pasa a detener los derechos de publicación del material, excepto cuando haya indicación específica de otros detenedores de derechos autorales. Quedamos a su disposición para aclarar la situación, en caso de duda.

Observación: para las investigaciones que provengan de trabajos presentados en congresos y simposios científicos que hayan sido sometidas a la edición especial de *fast track*, es obligatorio a los autores que indique el origen del artículo y las respectivas referencias del evento.

IMPORTANTE: Las informaciones de autoría deben ser apuntadas solamente en el correo electrónico, conteniendo: nombre(s) del(os) autor(es), institución a la cual pertenece(n), correo electrónico, ciudad, estado, país de cada autor y título del trabajo. Para garantizar el anonimato en el proceso de evaluación, el(los) autor(es) no debe(n) estar identificado(s) en el texto del trabajo. Caso contenga identificación, el trabajo quedará automáticamente fuera del proceso de evaluación. El Equipo Editorial de la ReGeA sigue las sugerencias del *Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD* (Manual de Buenas Prácticas de la Publicación Científica de la Asociación Nacional de Posgrado e Investigación en Administración).

NOTA: Le sugerimos revisar minuciosamente su trabajo con relación a las normas de la ReGEA, a la corrección del idioma y a los ítems que deben estar presentes en su sumisión. Verifique si en archivo está identificado. Trabajos cuya documentación esté incompleta o no esté en conformidad con las normas de la revista no serán evaluados. A el(los) autor(es) será confirmada la recepción del archivo.

DIRECTIVES AUX AUTEURS

Nous recevons des collaborations depuis le Brésil et l'étranger, et les travaux peuvent être soumis en portugais, en français, en espagnol ou en anglais. Nous vous recommandons d'utiliser un langage clair et objectif et de suivre les normes éditoriales applicables à ce périodique.

Les soumissions électroniques des travaux doivent être envoyées à la Rédactrice en chef de la ReGeA exclusivement à travers notre site web <<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>>, en format [doc], avec le document Déclaration de cession de droits d'auteur. A travers le site web, les auteurs peuvent soumettre leur manuscrit et accompagner son status pendant tout le processus éditorial. Cette forme de soumission assure que le travail soit traité plus rapidement et de manière plus sûre.

Les recherches doivent rapporter les résultats d'études en développement ou déjà terminées, selon les styles :

- **ARTICLES** – textes pour la promotion de résultats de recherches scientifiques, recherches technologiques et études théoriques.
- **ESSAIS** – travaux écrits à partir d'études approfondies, critiques et conclusives à propos d'un certain thème, soulignant l'originalité des idées de l'auteur.
- **CAS** - rapports de cas avec l'objectif de consolider la méthode d'étude de cas comme outil d'enseignement et d'apprentissage, ce qui stimule les études, la recherche et le débat dans les domaines susmentionnés.

INSTRUÇÕES AUX AUTEURS

Les manuscrits doivent être envoyés à la *Revista Gestão em Análise – ReGeA*, selon les directrices de soumissions de ce périodique, il est indispensable que les auteurs vérifient que leurs soumissions se conforment à tous les points suivants. Les soumissions qui ne respectent pas ces normes seront rejetées.

1. Les textes peuvent être présentés en portugais, en français, en espagnol ou en anglais. Les manuscrits en français, en espagnol ou en anglais doivent aussi comprendre le titre, le résumé et les mots clés en portugais.

2. Les textes en portugais doivent être écrits en conformité avec les normes de la *Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)* – NBR 6022:2003 et NBR 14724:2011. Pour les articles en français, les normes ISO équivalentes seront utilisées.

3. Caractéristiques techniques :

- Format du papier : A4 ;
- Software de traitement de texte: Word for Windows 6.0 ou plus récent ;
- Marges : supérieure et gauche de 3 cm, droite et inférieure de 2cm ;
- Police : Times New Roman, taille 12, espace entre lignes 1,5 ;
- Nombre de pages : ARTICLE [minimum 12 et maximum 22 pages] ; ESSAI [minimum 8 et maximum 13 pages] ; et CAS [minimum 8 et maximum 13 pages].

4. Caractéristiques spécifiques :

- Le titre et (si cela est le cas) le sous-titre du texte doivent être présentés en français et en portugais ;
- Le titre et le sous-titre doivent exprimer de manière claire les idées du travail ;
- Le résumé doit être écrit selon la norme NBR6028 ou la norme ISO équivalente, en 150 mots ou moins. Le résumé doit souligner l'objectif, la méthode, les résultats et les conclusions ;
- Les auteurs doivent indiquer entre trois et cinq mots clés, qui doivent aussi être traduits à l'anglais et indiqués comme *keywords*;
- Le contenu des articles et des essais doit présenter, dès que possible : introduction ; révision de la littérature ; méthode ; résultats ; conclusions (incluant des recommandations de lecture et étude) et références ;

- Le contenu des cas doit inclure, dès que possible : introduction, contexte et caractérisation du marché ; présentation de l'entreprise ; les actions de l'entreprise ; le dilemme et les arguments avec leurs respectives évidences ; les notes de classes, incluant les objectifs pédagogiques ; le référentiel théorique sur lequel le texte est basé et, finalement, les références.

5. Les citations au large du texte doivent être faites selon la norme ABNT NBR 10520 ou la norme ISO équivalente.

6. L'utilisation de notes, citations, graphiques, tableaux, illustrations, schémas et photographies doit être limitée à ce qui est indispensable ; ces textes doivent être présentés selon la norme ABNT NBR 15724, de 2011, en taille 10. Les images doivent être en format [jpg]. La revue n'est pas responsable pour des images en basse qualité incluses dans le travail.

7. Les références doivent suivre le système auteur-date, selon la norme ABNT NBR 6023, de 2002, ou la norme ISO équivalente.

ARTICLES INEDITS – EXCLUSIVITE – DROITS D'AUTEUR

Les travaux soumis pour publication dans *ReGeA* doivent être inédits et ne doivent pas être en évaluation parallèle par un autre périodique (Attention : les manuscrits peuvent avoir été présentés à des congrès, pourvu que ceci est clairement indiqué.)

Le matériel présenté est de responsabilité totale et exclusive des auteurs, qui le doivent déclarer à travers le documentn – *Déclaration d'originalité et de cession de droits d'auteur*. En outre, la cession des droits d'auteur se fait de manière gratuite et non exclusive, dès lors la ReGeA détiendra les droits de publication du matériel, sauf indication spécifique des autres détenteurs des droits d'auteur. Nous restons à votre disposition pour répondre a des questions sur le sujet.

Observation : pour les recherches qui proviennent de travaux présentés à des congrès ou symposiums scientifiques qui ont été soumis à l'édition spéciale de *fast track*, il est obligatoire que les auteurs indiquent l'origine de l'article et les respectives références de l'événement.

IMPORTANT :

Les informations des auteurs doivent être indiquées seulement dans le courriel électronique, contenant : prénom et nom, institution à laquelle ils appartient, adresse électronique, ville, état, pays de chaque auteur et titre du travail. Pour assurer l'anonymat pendant la procédure d'évaluation, l'identité des auteurs ne doit pas être indiquée dans le texte du travail. Si le manuscrit contient une identification, le travail sera automatiquement rejeté. L'équipe éditoriale de la ReGeA suit les suggestions du *Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD* (Manuel de bonnes pratiques de la publication scientifique de l'Association nationale de troisième cycle universitaire et de recherche en administration).

NOTE :

Nous vous suggérons de réviser minutieusement votre travail selon les règles de la ReGeA, les normes linguistiques et les informations qui doivent être présentes dans votre soumission. Merci de vérifier si le dossier est identifié. Les manuscrits dont la documentation est incomplète ou qui ne son pas présentés en conformité avec les normes de la revue ne seront pas évalués. Nousconfirmeronsauxauteur-slaréception de leursfichiers.

Revista Gestão em Análise

ReGeA



