

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

**FACES**

JOURNAL

<https://revista.fumec.br/index.php/facesp>

Publicação Trimestral da Faculdade  
de Ciências Empresariais



UNIVERSIDADE  
**FUMEC**

Belo Horizonte - MG  
FACES R. Adm. • Belo Horizonte  
v.23 • n.4 • Out./Dez. • 2024

## FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC

Presidente: Prof. Air Rabelo

### REITOR

Prof. Guilherme Guazzi Rodrigues

### PRÓ-REITORA DE GRADUAÇÃO

Prof.ª. Claudia Silveira da Cunha

### PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO

Prof. Dr. Sérgio Henriques Zandona Freitas

### DIRETORA GERAL DA FACE - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Prof.ª. Renata de Sousa da Silva Tolentino

### EDITOR

Prof. Thiago Soares Nunes – Editor Geral

### CONTATO PRINCIPAL

**Thiago Soares Nunes**

Professor Doutor

Universidade FUMEC

Rua Cobre, 200 - 1º andar - Bairro Cruzeiro

30310-190 - Belo Horizonte - MG

E-mail: [thiago.nunes@fumec.br](mailto:thiago.nunes@fumec.br)

### CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL

Edson Luiz Riccio, FEA/USP

Antonio Balloni, CENPRA/MICT

Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau

Marília Damiani Costa, UFSC

Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Antônio Artur de Souza, CEPEAD/UFMG

Eduardo André Teixeira Ayrosa, EBAP/FGV/RJ

Sérgio Carvalho Benício de Melo, PPGA/UFPE

Sérgio Henrique A. C. Forte, UNIFOR - CE

Rodrigo Bandeira de Melo, Univale/SC

Jorge Ferreira da Silva, IAG/PUC-RJ

Sérgio Bulgacov, CEPAD/UFPR

### CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Thomas Brashear, UMASS

Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

David Bruce, Institute of International Business

Jürgen Müller, Berlin School of Economics

César Archuby, Universidad de La Plata

Armando Malheiro, Universidade do Porto

Gustavo Guzzman, Griffith University

Suzana Braga Rodrigues, Erasmus University Rotterdam

### CONSULTORES EXTERNOS

Sylvana Maria Brandao, UFPE

Tereza Souza, Universidade Potiguar

Milena Rodrigues, Toledo Araçatuba

Rolf Hermann Erdmann, Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Alberto Costa, Universidade de Caxias do Sul

Ralph Santos Silva, UNIP

Maria Emilia Camargo, Universidade de Caxias do Sul

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

Camila Juvencio Dias, UniToledo - Araçatuba-SP

Mauro Neves Garcia, Universidade Municipal de SCS

Antonio Carlos Giuliani, Universidade Metodista de Piracicaba

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

André Gustavo Carvalho Machado, Universidade Federal da Paraíba

Denise Del Prá Netto Machado, Universidade Regional de Blumenau

Maria Augusta Soares Machado, IBMEC-RJ, Brasil  
Frederico Poley Marins Ferreira, Fundação João Pinheiro  
Arsênio Firmino Novaes Netto, Universidade Metodista de Piracicaba  
Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul  
José Arimatés Oliveira, UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Mauro Sudano Ribeiro, Faculdades Pedro Leopoldo  
Sandra Maria Santos, Universidade Federal do Ceará  
Valeria Rueda Elias Spers, Universidade Metodista de Piracicaba  
Priscilla Ferreira da Fonseca, Newton Paiva  
Eduardo Damião da Silva, PUCPR

Roberto Marcos da Silva Montezano, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

### PROJETO GRÁFICO(REDESIGN) E EDITORAÇÃO:

Therús Santana / Tecnologia da Informação

Revista de Administração FACES Journal / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v. 23, n. 4 (out./dez. 2024) - . - Belo Horizonte : Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2000- .

v. : il.

Trimestral

ISSN 1984-6975 (online)

1. Administração. 2. Negócios. I. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658

Periodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

Versão virtual integral: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp>

Indexação:

CAPES – Portal Periódicos

DOAJ - Directory of Open Access Journals

EBSCO - Host

E-Revistas - La Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas

Españolas y Latinoamericanas

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

ISI Web of Knowledge

Latindex - Sistema regional de información en línea para revistas científicas

de América Latina, el Caribe, España y Portugal

PKP - Public Knowledge Project

REDALYC - Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España

y Portugal

Sumários.org

Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces  
Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG  
[www.fumec.br/publicacoes/revistas-faces@fumec.br](http://www.fumec.br/publicacoes/revistas-faces@fumec.br)

## INTRODUÇÃO

A Revista de Administração FACES Journal, há 23 anos, é uma publicação da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte, da Fundação Mineira de Educação e Cultura que, com mais de 50 anos de existência, consolida-se como uma instituição de ensino, atingindo sua maturidade e o reconhecimento de seu trabalho. Com um quadro docente de alto nível, a Universidade FUMEC dedica-se a atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.

A instituição, sem fins lucrativos, fundada por um grupo de professores que buscavam criar novas alternativas de formação acadêmica, é dotada de completa infraestrutura: salas amplas, espaços multimeios, apoio de informática, laboratórios nas diversas áreas, auditórios, anfi teatro e três bibliotecas com acervo de mais de 90 mil volumes.

## MISSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC

A Universidade FUMEC, em atendimento às suas funções de ensino, pesquisa e extensão e com fundamento nos princípios e fins da educação nacional, tem por missão: formar cidadãos conscientes de sua responsabilidade social, portadores dos valores de justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção nos diversos setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.

## MISSÃO DA REVISTA FACES

Fomentar a produção e a disseminação do conhecimento em Administração de Empresas, contribuindo para o desenvolvimento e o progresso do país e da sociedade.

## FOCO DA REVISTA FACES

A Revista de Administração FACES Journal tem como foco e escopo publicar artigos no campo da Administração e áreas afins com uma contribuição teórica e gerencial. A intenção é publicar artigos decorrentes de pesquisas robustas, que resultem em avanço do conhecimento, com argumentos que destaquem a relevância e importância do estudo, com alto grau de ineditismo e que apresentem o estado da arte do fenômeno estudado.

## TIPOS DE ARTIGOS VEICULADOS NA FACES

Desenvolvimento teórico: sustentados por ampla e aprofundada pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas e áreas afins.

Trabalhos empíricos: direcionados mais para a prática do administrador. Os artigos baseiam-se em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, podem apresentar hipóteses que compreendem as teorias e suas variáveis, os resultados que comprovam (ou não) a teoria.

A revista não aceita artigos bibliométricos, ensaio teórico.

## TEMAS E LINHAS EDITORIAIS

- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Empreendedorismo
- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia em Organizações
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Estudos Organizacionais
- Gestão de Pessoas
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança
- Inovação e Tecnologia
- Marketing
- Organizações
- Relações de Trabalho
- Teoria das Organizações







Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial,

O volume 23, número 4, Edição Especial, da Revista de Administração FACES Journal apresenta os melhores trabalhos expostos durante o I Seminário Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão de Minas Gerais, que teve como tema “Em busca da Pesquisa e Extensão com Impacto Social e Inovação”, realizado em Belo Horizonte, na modalidade híbrida, entre os meses de outubro a dezembro de 2024.

O evento teve como objetivo dialogar com estudantes, professores e profissionais de mercado sobre diversos temas nas seguintes áreas: Administração, Direito, Processos Construtivos em Engenharia e Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento, bem como oportunizar a apresentação de trabalhos de extensão.

O impacto da ação se mostrou com a participação de 471 inscritos, sendo alunos de graduação, pós-graduação, docentes e profissionais. Foram submetidos 141 trabalhos, perfazendo 371 autores. Esses trabalhos foram analisados por blind review por 33 avaliadores. Mais de 30 instituições de ensino, de diversas regiões do país, foram representadas.

Foram realizadas 36 sessões de apresentação de trabalhos, 10 minicursos, 8 palestras especiais, palestras magnas, incluindo palestrante internacional, 2 Innovation Camp e 2 oficinas da Junior Achievement Brasil. Ao todo, foram 43 prêmios distribuídos para autores, coordenadores de sessão e apoiadores do evento, além de 25 medalhas.

Nessa edição especial, foram contemplados 22 artigos científicos e 5 trabalhos de extensão que foram apresentados no formato de pôster. Esperamos que os trabalhos selecionados acrescentem conhecimentos e auxiliem no suporte científico das diversas áreas de estudo abarcadas nesta edição da Revista de Administração FACES Journal.

O projeto de extensão, incluindo a publicação dessa edição especial, foi realizado a partir do fomento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Essa ação fez parte do Programa de Extensão da Educação Superior na Pós-Graduação (PROEXT-PG), processo 88881.927386/2023-01, auxílio 1201/2024, realizado pela instituição de ensino Universidade FUMEC. Registramos nosso agradecimento pelo apoio concedido e pelo fortalecimento do ensino e pesquisa no país.

Desejamos que todos tenham uma excelente leitura, com valiosos aprendizados, ótimos insights de pesquisa e ricas iniciativas de intervenção nas organizações e na sociedade.

*Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho e Prof. MSc. Renato Rodrigues da Silva*  
*Editores da presente edição da Revista de Administração FACES Journal*  
*Universidade FUMEC*



ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE ÁREAS DE RISCO: CONSIDERAÇÕES JURÍDICAS  
SOBRE REGULAÇÃO DAS CONSTRUÇÕES NAS MARGENS DOS RIOS EM SABARÁ/MG • 9

BENEFÍCIOS E DESAFIOS TECNOLÓGICOS  
PARA A EXPERIÊNCIA DO PACIENTE NO CONTEXTO HOSPITALAR • 28

CENTRALIDADE NO CLIENTE, EXPERIÊNCIA E LEALDADE  
EM MERCADOS CONSUMIDORES • 48

COMPETÊNCIAS DIGITAIS E AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL:  
UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E AS REFLEXÕES SOBRE O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES • 64

CUIDADO CENTRADO NO PACIENTE: APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO  
DO CLIENT-CENTRED CARE QUESTIONNAIRE NO BRASIL • 84

DO DEPARTAMENTO PESSOAL À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A POLARIDADE  
ENTRE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS NA REMUNERAÇÃO • 102

EMPREENDEDORISMO E O MEDO DO FRACASSO: UM ESTUDO COMPARATIVO  
AMPARADO NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19 • 118

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ERA DA INDÚSTRIA 5.0 • 138

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: UMA ANÁLISE NAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS  
E TENDÊNCIAS FUTURAS SOBRE O DESAFIO NA LONGEVIDADE DAS EMPRESAS • 158

INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA  
RECENTE E TENDÊNCIAS DE ESTUDOS FUTUROS • 187

INTEGRAÇÃO ENTRE A EDUCAÇÃO BÁSICA E A INDÚSTRIA: REFLEXÕES E RESULTADOS  
DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NA EDUCAÇÃO INDUSTRIAL • 207

INTEGRAÇÃO ENTRE PESQUISA, EXTENSÃO  
E ENSINO EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR • 218

JORNAL ONLINE DE DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA  
EM LINGUAGEM ACESSÍVEL PARA A POPULAÇÃO • 233

LIDERANÇA EM EQUIPES VIRTUAIS • 246

MULTIPLICIDADE DE PAPÉIS DO EMPREENDEDORISMO FEMININO: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE EMPREENDEDORAS DO VAREJO DE SÃO LUÍS DO MARANHÃO • 270

O IMPACTO DO VALOR DA MARCA DE PRODUTO-LUGAR NO VALOR DA MARCA DE DESTINO: ANTECEDENTES E CONSEQUENTES • 286

O PAPEL DA EMPRESA JÚNIOR NA FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL DE ESTUDANTES DE ENGENHARIA MECÂNICA • 306

O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE COMPRA NO SETOR PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA NO FUNCIONAMENTO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS • 330

O VAZIO QUE FICA: UMA ANÁLISE DO IMPACTO DO PROCESSO DEMISSÃOAL NO REMANESCENTE • 345

PHILANTHROPIC INSTITUTIONS: DOES THE RELATIONSHIP BETWEEN DONORS AND THE BRAND MATTER? • 368

RELAÇÕES ENTRE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE DAS PRODUÇÕES ACADÊMICAS • 387

PLATAFORMAS DIGITAIS COMO AMBIENTE DE CONTEXTO CAPACITANTE PARA MÃES DE CRIANÇAS AUTISTAS • 399

A EXPANSÃO DE MERCADO DA BLUB: ESTRATÉGIAS PARA POSICIONAMENTO NO SETOR DE BEBIDAS PREMIUM • 423

CIDADES VIRTUAIS: PROJETO TRANSDISCIPLINAR DE APRENDIZADO COLABORATIVO • 427

EXPERIMENTANDO CONCEITOS RELACIONADOS AO VOO • 432

IMPLANTAÇÃO DE UMA FARMÁCIA VIVA NO MUNICÍPIO DE ITAJUBÁ-MG • 440

PROTÓTIPO DE SISTEMA PARA CONSULTAS E ELABORAÇÃO DE TEXTOS INSTITUCIONAIS PARTIR DA LEGISLAÇÃO QUE REGE A EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA • 462

# ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE ÁREAS DE RISCO: CONSIDERAÇÕES JURÍDICAS SOBRE REGULAÇÃO DAS CONSTRUÇÕES NAS MARGENS DOS RIOS EM SABARÁ/MG

Jedean Moisés do Carmo<sup>1</sup>

Helton Junio da Silva<sup>2</sup>

Sandro Laudares<sup>3</sup>

Jurema Suely de Araújo Neri Ribeiro<sup>4</sup>

## RESUMO

Este artigo tem como objeto analisar as bases jurídicas para o desenvolvimento de uma legislação específica no Município de Sabará no Estado de Minas Gerais, voltada à regulação de construções nas margens de rios e córregos, com foco na gestão pública de áreas de risco. A cidade enfrenta enchentes frequentes que impactam áreas ocupadas de forma desordenada, agravando a vulnerabilidade de sua população em períodos chuvosos. O estudo examina alguns dos principais dispositivos normativos federais, estaduais e municipais sobre a ocupação de Áreas de Preservação Permanente (APPs) e o manejo de águas pluviais, propondo diretrizes adaptadas para regular essas construções e aprimorar a atuação fiscalizatória da administração

1 Doutorando em Geografia/Tratamento da Informação Espacial pela PUC-Minas – Bolsista CAPES - Servidor Público Municipal Efetivo na Prefeitura Municipal de Sabará/MG – Email: jedean@gmail.com - ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2841-4901>, Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1730510944382854>

2 Doutor em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento e pela Universidade FUMEC, Professor na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, e-mail: heltonjunio@yahoo.com.br, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4200-298X>, Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9606334761442740>,

3 Mestre em Engenharia de Sistemas de Informação - UMIST - University Of Manchester Institute Of Science And Technology (1997) e Doutor em Geografia/Tratamento da Informação Espacial pela PUC Minas (2007). Professor e pesquisador do programa de Pós-graduação em Geografia/ Tratamento da Informação Espacial da PUC Minas e coordenador dos cursos de pós-graduação em Geoprocessamento e Geotecnologias e Desenvolvimento de GIS da PUC Minas Virtua, E-mail: sandrolaudares@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8873-695X>, Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0780796485030487>

4 Pós-Doutoranda em Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento, Doutora em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento, Professora da Universidade FUMEC, E-mail: jurema.nery@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6465-6020>, **Lattes:** <https://lattes.cnpq.br/4447716184916277>

pública local. Com base em uma análise bibliográfica, que abrange legislações e busca verificar o papel da administração pública na proteção ambiental e na mitigação de desastres. A pesquisa tem por intuito consolidar alguns fundamentos jurídicos que permitam ao município de Sabará/MG adotar políticas públicas mais eficazes para reduzir os riscos de enchentes e promover uma melhor qualidade de vida para a população local.

Palavras-Chave: Áreas de inundação; Legislação municipal; Planejamento urbano; Proteção ambiental; Regulação urbanística.

## **PUBLIC ADMINISTRATION AND MANAGEMENT OF RISK AREAS: LEGAL CONSIDERATIONS ABOUT THE REGULATION OF CONSTRUCTIONS ON THE RIVERBANKS IN SABARÁ/MG**

### ABSTRACT

This article aims to analyze the legal bases for the development of specific legislation in the Municipality of Sabará in the State of Minas Gerais, aimed at regulating construction on the of riverbanks and streams, with a focus on the public management of risk areas. The city faces frequent floods that impact occupied areas in a disorderly manner, aggravating the vulnerability of its population during rainy periods. The study examines some of the main federal, state and municipal regulatory provisions on the occupation of Permanent Preservation Areas (APPs) and the management of rainwater, proposing adapted guidelines to regulate these constructions and improve the supervisory activities of the local public administration. Based on a bibliographical analysis, which covers legislation and seeks to verify the role of public administration in environmental protection and disaster mitigation. The research aims to consolidate some legal basis that allow the municipality of Sabará/MG to adopt more effective public policies to reduce the risk of flooding and promote a better quality of life for the local population.

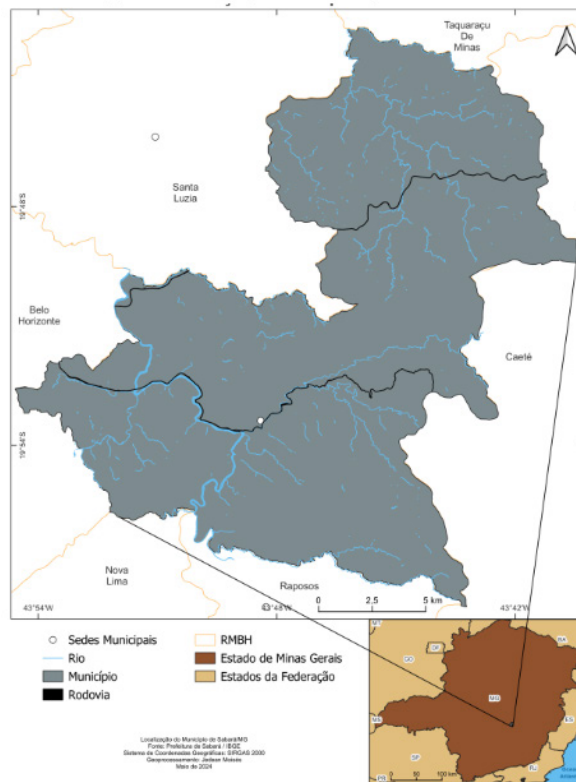
### KEYWORDS

Flood areas; Municipality law; Urban planning; Environmental protection; Urban planning regulation.

## INTRODUÇÃO

Sabará/MG, localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte (Mapa 1), é um Município histórico que, além de seu valor cultural, enfrenta desafios urbanos e ambientais crescentes, em especial no que diz respeito às enchentes causadas pelos rios e córrego de Sabará/MG. Em períodos de grande pluviosidade, as áreas próximas ao rio, que são historicamente ocupadas de maneira desordenada, tornam-se especialmente vulneráveis. A população dessas regiões sofre com inundações recorrentes, o que resulta em perdas materiais, prejuízos à saúde pública e desastres ambientais.

**Mapa 1 – Localização do Município de Sabará/MG**



Fonte: Prefeitura de Sabará/MG

### FONTE: PREFEITURA DE SABARÁ/MG

A administração pública de Sabará/MG tem reconhecido que os critérios legais atualmente instituídos, baseados em normas federais e estaduais, não são suficientes para enfrentar os desafios específicos do Município. Embora o Código Florestal e outras legislações ambientais definam regras para a ocupação de margens de rios, há a necessidade de uma regulamentação local mais específica, que

considere as particularidades geográficas e sociais do Município. Sabará/MG carece de uma normativa ou lei própria que instrumentalize a Prefeitura, em colaboração com outras esferas da administração pública e empresas de saneamento e infraestrutura, a tomar medidas eficazes e preventivas.

Dessa forma, é urgente a criação de uma legislação municipal que não apenas regule as construções nas áreas de inundação, mas também promova a proteção ambiental, previna desastres naturais e garanta a segurança da população. Este artigo visa fornecer o embasamento jurídico necessário para essa nova legislação, visando mitigar os impactos das enchentes e promover o desenvolvimento sustentável.

## **Objetivo**

O problema de pesquisa deste artigo está centrado na ausência de uma legislação municipal específica para o controle e regulamentação das construções nas margens do Rio das Velhas e Ribeirão Sabará, no Município de Sabará/MG, Minas Gerais. Embora existam diretrizes gerais na legislação federal e estadual, como o Código Florestal e a Lei de Saneamento Básico, que tratam da ocupação de áreas de preservação permanente (APPs) e da gestão de águas pluviais, essas normas não contemplam de forma suficiente as particularidades locais. Sabará/MG, por sua localização geográfica, topografia e características urbanas, enfrenta enchentes frequentes que afetam a população residente em áreas ribeirinhas, agravadas pela ocupação desordenada e pela falta de fiscalização adequada. A falta de uma legislação local adaptada à realidade do Município tem gerado um vácuo regulatório, impedindo uma gestão mais eficiente do uso do solo e a implementação de medidas preventivas contra desastres naturais.

### **Objetivo Geral:**

Diante disso, surge a necessidade de investigar como a legislação municipal pode ser estruturada de maneira a atender as demandas específicas de Sabará/MG. O artigo busca responder à seguinte questão: Como uma legislação local pode ser elaborada para regulamentar as construções nas margens dos cursos d'água no Município, com foco na prevenção de enchentes e desastres naturais, assegurando a proteção ambiental e o bem-estar da população? Esse questionamento envolve não apenas a criação de normas que proíbam construções em áreas de risco, mas também a adoção de medidas que promovam um ordenamento territorial sustentável, incentive a fiscalização e articulem ações com outras esferas do poder público e empresas privadas.

### **Objetivos Específicos:**

Identificar e analisar as normas constitucionais, federais e estaduais que regulamentam a ocupação de áreas próximas a cursos d'água e áreas de preservação permanente (APPs), aplicáveis ao contexto de Sabará/MG;



Propor diretrizes jurídicas específicas para a criação de uma legislação municipal que regulamente a construção nas margens dos cursos d'água, fortalecendo a fiscalização e promovendo o ordenamento territorial sustentável;

Avaliar a compatibilidade das diretrizes propostas para elaboração do novo Plano Diretor Municipal de Sabará/MG e outras legislações urbanísticas locais, de modo a garantir a implementação de políticas públicas eficazes na prevenção de enchentes e desastres naturais.

## Justificativa

O Município de Sabará/MG enfrenta desafios crescentes com as enchentes periódicas em córregos e rios, que têm ocasionado danos materiais e riscos à segurança de seus habitantes. A ocupação desordenada das margens e a falta de uma legislação específica para regular construções nessas áreas agravam o problema. O artigo se justifica pela necessidade urgente de fornecer fundamentação normativa adequada para a criação de uma legislação municipal específica que promova o uso sustentável do solo nas margens do rio, mitigando os impactos das cheias e preservando o meio ambiente.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico será estruturado em três principais eixos: Direito Urbanístico e Ambiental – baseado nas normas e princípios constitucionais sobre o meio ambiente (art. 225 da CF/88) e a competência dos Municípios para legislar sobre ordenamento territorial (art. 30 da CF/88), além da análise do Código Florestal e da Lei 11.445/2007, que estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico. Áreas de Preservação Permanente (APPs) – estudo das regras que proíbem construções em áreas de preservação permanente (especialmente à beira de rios) e como estas podem ser aplicadas de forma específica ao contexto de Sabará/MG. Gestão de Riscos e Prevenção de Desastres – examinar estratégias jurídicas e administrativas voltadas à prevenção de desastres em áreas urbanas ribeirinhas, conforme diretrizes nacionais e internacionais de mitigação de riscos ambientais, como apontado por autores como Cardoso et al. (2011).

O artigo 21, inciso XX da Constituição Federal de 1988 determina como competência da União “instituir diretrizes para o desenvolvimento urbano, inclusive habitação, saneamento básico e transportes urbanos.” Já no artigo 23 prega a competência conjunta entre União, Estados e Municípios ao se referir sobre “programas de construção de moradias e melhoria das condições habitacionais de saneamento básico” (BRASIL, 1988).

E é atribuição dos Municípios, segundo a Constituição Federal em seu artigo 30:

- (i) Legislar sobre assuntos de interesse local;
- (ii) Organizar e prestar diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local; e
- (iii) Promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano (BRASIL, 1988). (*Constituição da República Federativa do Brasil, 1998*).

Compete, portanto, aos Municípios, a prestação, direta ou mediante permissão ou concessão, de serviços voltados ao saneamento básico de interesse local que podem ser definidas como abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos, limpeza urbana e manejo de resíduos ou drenagem urbana e manejo de águas pluviais.

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

§ 1º Para assegurar a efetividade desse direito, incumbe ao Poder Público:

I - preservar e restaurar os processos ecológicos essenciais e prover o manejo ecológico das espécies e ecossistemas;

II - preservar a diversidade e a integridade do patrimônio genético do País e fiscalizar as entidades dedicadas à pesquisa e manipulação de material genético;

III - definir, em todas as unidades da Federação, espaços territoriais e seus componentes a serem especialmente protegidos, sendo a alteração e a supressão permitidas somente através de lei, vedada qualquer utilização que comprometa a integridade dos atributos que justifiquem sua proteção;

IV - exigir, na forma da lei, para instalação de obra ou atividade potencialmente causadora de significativa degradação do meio ambiente, estudo prévio de impacto ambiental, a que se dará publicidade;

V - controlar a produção, a comercialização e o emprego de técnicas, métodos e substâncias que comportem risco para a vida, a qualidade de vida e o meio ambiente;

VI - promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente;

VII - proteger a fauna e a flora, vedadas, na forma da lei, as práticas que coloquem em risco sua função ecológica, provoquem a extinção de espécies ou submetam os animais a crueldade.

VIII - manter regime fiscal favorecido para os biocombustíveis e para o hidrogênio de baixa emissão de carbono, na forma de lei complementar, a fim de assegurar-lhes tributação inferior à incidente sobre os combustíveis fósseis, capaz de garantir diferencial competitivo em relação a estes, especialmente em relação às contribuições de que tratam o art. 195, I, “b”, IV e V, e o art. 239 e aos impostos a que se referem os arts. 155, II, e 156-A. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 132, de 2023).

A administração pública desempenha um papel fundamental na efetivação do direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, conforme assegurado no art. 225 da Constituição Federal. Para garantir esse direito, o Poder Público tem o dever de criar e implementar políticas que preservem os processos ecológicos essenciais, assegurem o manejo sustentável dos recursos naturais e protejam os espaços territoriais especialmente protegidos. No âmbito municipal, é crucial que haja regulamentação específica para as construções nas margens de rios e cursos d'água, pois tais áreas são de extrema importância para a manutenção da qualidade ambiental e a prevenção de riscos, como enchentes e erosão. A ausência de uma regulamentação clara pode comprometer o equilíbrio ambiental e a segurança das comunidades locais, uma vez que a ocupação desordenada e a degradação dessas áreas afetam diretamente a resiliência dos ecossistemas e a proteção dos recursos hídricos. Nesse sentido, o município de Sabará, ao regulamentar as construções nas margens dos rios, não só cumpre uma função constitucional de defesa do meio ambiente, como também promove o desenvolvimento sustentável, assegurando que as gerações futuras possam usufruir de um ambiente saudável.

Diferentemente do cadastro rural, não existe leis nacionais que orientem o cadastro urbano competindo a cada Município ser responsável por legislar de que forma o seu solo urbano seja ocupado. Segue, portanto, a listagem das principais leis municipais regidas cujo objetivo é o uso correto do solo e ocupação (Oliani, 2016):

Plano Diretor Municipal: Normas sobre os aspectos do uso do solo, tendo como referencial o Estatuto da Cidade, contendo conjunto de normas legais com vistas ao desenvolvimento econômico-social, meio ambiente e uso e ocupação do solo. Obrigatório em todos os Municípios com mais de 20.000 habitantes;

Lei do Perímetro Urbano: delimita o perímetro urbano municipal;

Lei do Parcelamento do Solo: Principal ponto de partida para execução do Plano Diretor. Define os processos de urbanificação de uma gleba, mediante divisões ou re-divisões das parcelas para fins de funções urbanísticas. São delimitados arruamentos, loteamentos, desmembramentos, re-parcelamento. Por essa lei são definidas as peculiaridades para aprovação dos empreendimentos (casas, apartamentos, conjuntos habitacionais, condomínios, instalação de empresas, etc.);

Lei de Zoneamento: São as divisões de uma comunidade em zonas para regular o uso do solo e dos edifícios, altura, tipo de construções, proporções e densidade populacional. Diferentes normas podem ser aplicadas às diversas zonas, porém, devem ser idênticas em zonas de mesma espécie ou dentro da mesma zona;

Lei do Sistema viário: Define a circulação viária de um Município com suas vias principais, secundárias e locais. Formas de alargamento, prolongamento e abertura de novas vias bem como sistema de transporte de passageiros;

Código de Obras: objetivo é disciplinar as edificações, garantindo condições mínimas de higiene, saúde, conforto e segurança. Propõe condições de ventilação, insolação, isolamento acústico ou atmosférico, conforto térmico e outros;

Código de Posturas: medidas de polícia administrativa a cargo dos Municípios, seja por higiene ou ordem pública: tratamento da propriedade, logradouros e bens públicos; horário de funcionamento dos estabelecimentos comerciais e industriais, ou seja, normas necessárias estabelecendo relações entre poder público e particulares.

Desde 2012, foi aprovada uma lei federal que obriga Municípios a elaborarem o mapeamento e a fiscalização das áreas de risco, organizarem e administrarem abrigos provisórios para dar assistência à população garantindo condições mínimas de higiene e segurança.

Para eventos como as cheias que de tempos em tempos, e ultimamente com muita frequência, vem ocorrendo nos Municípios, são levados em conta os atores sociais envolvidos e afetados, ecossistemas do seu entorno além de preservar investimentos.

Torna-se assim indispensável para as pessoas compreenderem que elas são responsáveis por sua própria segurança e que não podem simplesmente limitar-se a esperar pelos governos para encontrar e prover soluções aos seus problemas. É necessário que haja uma vinculação entre as orientações das políticas nacionais e o uso de mecanismos que possam transformar os princípios da redução de desastres em atividades locais permanentes e flexíveis. (BRASIL, 2012, p. 49).

Há legislações específicas para tratar dos eventos pertinentes a cheias como a Lei 13.308, de 6 de julho de 2016 alterando a Lei 11.445, de 5 de janeiro de 2007, estabelecendo diretrizes nacionais para o saneamento básico, motivando a manutenção preventiva das redes de drenagem pluvial e no art 2º trata da disponibilidade para todas as áreas urbanas, serviços de drenagem e manejo das águas pluviais, limpeza frequente e fiscalização preventiva nas redes, respeitando as condições de saúde pública e à segurança da vida, dos patrimônios públicos e privados.

Ainda se tratando dessa lei federal, em seu artigo 3º discorre sobre o saneamento básico que é um conjunto de serviços, infraestruturas e instalações operacionais de drenagem e manejo de águas pluviais, limpeza e fiscalização preventiva das respectivas redes urbanas que dentre suas atribuições prevê a detenção ou retenção do amortecimento de vazões de cheias, tratamento e disposição final das águas pluviais drenadas nas áreas urbanas.

Os sistemas de drenagem urbana e manejo de águas pluviais devem ser projetados permitindo o recolhimento e transporte de uma determinada vazão oriunda de precipitações atmosféricas intensas se transformando em chuvas, atingindo o solo, escoando sobre o mesmo até alcançarem os sistemas de drenagem ou diretamente as coleções hídricas.

Em períodos de chuvas intensas a impermeabilização do solo ocasiona transbordamento de talvegues, cursos d'água, canais e galerias, bem como deslizamento das encostas. Presença de resíduos e entulhos próximos aos cursos d'água, obstrução de calhas do rio, saturação do solo, declividade

excessiva de encostas, ocupações inadequadas, tudo isso compromete a capacidade de escoamento por diminuição da área útil do conduto/curso d'água.

Segundo Cardoso et al (2011) a minimização de desastres se dá através de uma planificação para emergências, modelado por um planejamento urbano, previsto no Plano Diretor Municipal focando em controle do desenvolvimento urbano, melhorando a qualidade de vida da população sendo observado a mitigação de riscos e melhor desempenho durante as operações de respostas em caso de desastres.

O Município propôs em seu Plano Diretor Municipal, no ano de 2008<sup>5</sup>, o Plano de Drenagem Urbana (PDDU), porém, nunca foi implementado e com isso faltam mecanismos para administrar infraestrutura necessária para gestão das águas pluviais urbanas, dos rios e córregos municipais.

É comum encontrarmos nos Municípios sistemas de drenagens clássicos, coletores de águas pluviais, compostas pelo sistema de condutos e canais nos loteamentos bem como nas redes primárias urbanas associadas ao sistema viário. Construções de “galerias” para conduzirem águas pluviais que adentram pelo sistema de boca de lobo, encontradas em pontos estratégicos para captação das águas, conectadas a caixas de ligação ou de passagem localizada ao nível da rua; sarjetas que são calhas localizadas em cruzamentos de vias para desviarem o fluxo de água para locais de captação e outros. (BIDONE et al. 1995).

Essas medidas estão definidas na Lei Federal 11.445 de janeiro de 2007 (Brasil, 2007) que tratam de um conjunto de atividades, infraestruturas e instalações de transporte, detenção ou retenção, tratamento e disposição final de águas pluviais.

Tais sistemas funcionam como um mecanismo rápido de transferência das águas para jusante e tendem a aumentar a frequência das inundações. Assim como a impermeabilização do solo, desmatamento, construções irregulares nos topos dos morros, contribuem para esses eventos que se tornaram muito frequentes desde a década de 1997.

Um exemplo a ser seguido é o Município de São Paulo que criou a Lei Municipal 13.276 de 2002 que obriga empreendimentos com área superior a 500m<sup>2</sup> implantarem reservatórios de águas pluviais (São Paulo, 2002). Houve uma proposta de alteração no Plano Municipal de Gestão de Sistema de Águas Pluviais na qual recomenda que os lotes edificadas ou não, que tenham área superior a 500 m<sup>2</sup>, devem adotar medidas de controle de escoamento superficial cujo objetivo é mitigar os alagamentos e inundações no Município (FCTH/SMDU, 2012).

Já o Município de Guarulhos/SP firmou um incentivo fiscal para beneficiar proprietários que implementem medidas sustentáveis nos lotes. Através da Lei Municipal 6793 de 28 de dezembro de 2010, o proprietário recebe desconto de até 2% no valor do IPTU cujos imóveis possuam uma ou mais árvores, observando-se a manutenção da área suficiente para irrigação. Oferecem descontos que podem chegar a 20% para imóveis que adotem medidas sustentáveis como implantação de

---

5 <http://www.rmbh.org.br/central.php?local=sabar%C3%A1>. Acesso em 15 out. 2024.

sistema de captação e armazenamento da água da chuva para utilização no próprio lote; instalação de telhado verde (Guarulhos, 2010).

Kawatoko e Mediondo (2011) sugerem implantar o que denominaram o “IPTU Hidrológico” para lotes urbanos, no qual o cálculo tradicional do IPTU leve em consideração variáveis hidráulicas e hidrológicas de maneira que possam mitigar impactos negativos das inundações e aliviar os sistemas de drenagem urbana.

No que se refere ao que dispõe o Código Florestas sobre áreas de preservação permanente é importante destacar que:

Art. 4º Considera-se Área de Preservação Permanente, em zonas rurais ou urbanas, para os efeitos desta Lei:

I - as faixas marginais de qualquer curso d’água natural perene e intermitente, excluídos os efêmeros, desde a borda da calha do leito regular, em largura mínima de: (Redação dada pela Lei nº 12.727, de 2012). (Vide ADIN Nº 4.903)

a) 30 (trinta) metros, para os cursos d’água de menos de 10 (dez) metros de largura;

b) 50 (cinquenta) metros, para os cursos d’água que tenham de 10 (dez) a 50 (cinquenta) metros de largura;

c) 100 (cem) metros, para os cursos d’água que tenham de 50 (cinquenta) a 200 (duzentos) metros de largura;

d) 200 (duzentos) metros, para os cursos d’água que tenham de 200 (duzentos) a 600 (seiscentos) metros de largura;

e) 500 (quinhentos) metros, para os cursos d’água que tenham largura superior a 600 (seiscentos) metros;

II - as áreas no entorno dos lagos e lagoas naturais, em faixa com largura mínima de:

a) 100 (cem) metros, em zonas rurais, exceto para o corpo d’água com até 20 (vinte) hectares de superfície, cuja faixa marginal será de 50 (cinquenta) metros;

b) 30 (trinta) metros, em zonas urbanas;

III - as áreas no entorno dos reservatórios d’água artificiais, decorrentes de barramento ou represamento de cursos d’água naturais, na faixa definida na licença ambiental do empreendimento; Redação dada pela Lei nº 12.727, de 2012). Vide ADC Nº 42) (Vide ADIN Nº 4.903)

IV - as áreas no entorno das nascentes e dos olhos d’água perenes, qualquer que seja sua situação topográfica, no raio mínimo de 50 (cinquenta) metros; (Redação dada pela Lei nº 12.727, de 2012). (Vide ADIN Nº 4.903)

V - as encostas ou partes destas com declividade superior a 45°, equivalente a 100% (cem por cento) na linha de maior declive;

VI - as restingas, como fixadoras de dunas ou estabilizadoras de mangues;

VII - os manguezais, em toda a sua extensão;

VIII - as bordas dos tabuleiros ou chapadas, até a linha de ruptura do relevo, em faixa nunca inferior a 100 (cem) metros em projeções horizontais;

IX - no topo de morros, montes, montanhas e serras, com altura mínima de 100 (cem) metros e inclinação média maior que 25°, as áreas delimitadas a partir da curva de nível correspondente a 2/3 (dois terços) da altura mínima da elevação sempre em relação à base, sendo esta definida pelo plano horizontal determinado por planície ou espelho d'água adjacente ou, nos relevos ondulados, pela cota do ponto de sela mais próximo da elevação;

X - as áreas em altitude superior a 1.800 (mil e oitocentos) metros, qualquer que seja a vegetação;

XI - em veredas, a faixa marginal, em projeção horizontal, com largura mínima de 50 (cinquenta) metros, a partir do espaço permanentemente brejoso e encharcado. (Redação dada pela Lei nº 12.727, de 2012).

O referido artigo da Lei 12.651/2012, estabelece diretrizes específicas para a definição de Áreas de Preservação Permanente (APP) tanto em zonas rurais quanto urbanas, detalhando as faixas mínimas de proteção ao longo de cursos d'água, nascentes, lagos, encostas e outros ecossistemas. O objetivo primordial dessas áreas é garantir a preservação dos recursos hídricos, o controle da erosão, a manutenção da biodiversidade e a prevenção de desastres ambientais. Em relação aos cursos d'água naturais, o artigo estipula faixas marginais de proteção que variam de 30 a 500 metros, dependendo da largura do curso d'água, assegurando que essas áreas se mantenham preservadas para garantir a integridade dos ecossistemas e a estabilidade do meio ambiente. O artigo também inclui a proteção das nascentes e olhos d'água, com um raio mínimo de 50 metros, e áreas de restingas, manguezais e topos de morros, consolidando um sistema legal robusto para a proteção ambiental em todo o território nacional. Essas normas são essenciais para garantir que tanto o desenvolvimento urbano quanto o rural respeitem os limites ambientais, assegurando a sustentabilidade a longo prazo e a segurança da população diante de riscos ambientais.

## MÉTODOS

A pesquisa bibliográfica é uma metodologia que se baseia na revisão de literatura existente sobre o tema estudado, abrangendo obras acadêmicas, legislações, artigos científicos e demais fontes relevantes. Nesse contexto, a pesquisa bibliográfica permite o levantamento e a análise das normas federais, estaduais e municipais, bem como estudos e experiências práticas de outros municípios em situações similares. Para este artigo, essa abordagem é fundamental, pois possibilita uma compreensão ampla das bases jurídicas aplicáveis à ocupação de áreas de preservação permanente (APPs) e à gestão de áreas de risco. Ao reunir e comparar legislações e casos correlatos, a pesquisa bibliográfica fornece subsídios teóricos e normativos para fundamentar a proposta de uma legislação específica



para Sabará/MG, oferecendo diretrizes jurídicas robustas que orientem a administração pública na regulação das construções nas margens dos cursos d'água e na mitigação de desastres ambientais.

## RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da análise das bases jurídicas e normativas que embasam a criação de uma legislação específica para regulamentar as construções nas margens dos cursos d'água no município de Sabará/MG. Os resultados são organizados conforme os objetivos específicos definidos na pesquisa, com foco na prevenção de enchentes, proteção ambiental e promoção de um ordenamento territorial sustentável.

### **Análise das Normas Constitucionais, Federais e Estaduais**

A Constituição Federal de 1988 estabelece a proteção ambiental como um dos direitos fundamentais, em especial no artigo 225, que determina que todos têm direito a um meio ambiente ecologicamente equilibrado. No contexto de Sabará/MG, a ocupação de áreas próximas aos rios, caracterizadas como Áreas de Preservação Permanente (APPs), implica a aplicação direta de dispositivos constitucionais que protegem as funções ambientais dessas áreas. A pesquisa identificou que a proteção dessas áreas está vinculada não apenas à preservação ambiental, mas também à redução de riscos associados a desastres naturais, como enchentes.

No que se refere a legislação ordinária, destacam-se a Lei 12.651/2012 (Novo Código Florestal) e a Lei 10.257/2001 (Estatuto da Cidade). O Código Florestal define os limites e critérios para a preservação das APPs, que incluem as áreas ribeirinhas. Este marco legal, em conjunto com o Estatuto da Cidade, estabelece diretrizes para o planejamento urbano, que devem ser seguidas pelo município de Sabará na formulação de sua legislação local.

A análise indicou que essas normas federais fornecem um arcabouço sólido para a proteção das margens dos cursos d'água e a regulação das construções em áreas de risco, orientando o desenvolvimento de políticas públicas locais que conciliem a proteção ambiental com a segurança da população.

No Estado de Minas Gerais, a Lei 22.427/2016, que institui a Política Estadual de Gestão e Proteção de Áreas de Preservação Permanente, e a Lei 18.030/2009, que estabelece a Política Estadual de Recursos Hídricos, foram identificadas como referências cruciais para a legislação municipal. Essas leis tratam da gestão dos recursos hídricos e da proteção de áreas ambientalmente sensíveis, o que é especialmente relevante para Sabará, uma vez que o município é atravessado por vários rios e córregos.



## **Propostas de Diretrizes Jurídicas para a Legislação Municipal**

Com base na análise normativa, foram elaboradas diretrizes jurídicas específicas para a formulação de uma legislação municipal em Sabará/MG. Essas diretrizes buscam garantir a proteção das margens dos rios e o desenvolvimento de políticas eficazes de fiscalização e ordenamento territorial.

Uma das diretrizes centrais é a necessidade de uma classificação clara das áreas de risco no município, baseada em estudos técnicos e no mapeamento das áreas sujeitas a enchentes. Isso permitirá que a legislação proíba novas construções e, se necessário, viabilize a remoção de edificações irregulares em zonas críticas.

Propõe-se que a legislação inclua mecanismos para o fortalecimento da fiscalização municipal, com a criação de uma equipe técnica especializada e a alocação de recursos para a implementação de ações preventivas. Isso inclui a parceria com órgãos estaduais e federais, bem como a colaboração com a iniciativa privada, especialmente para o desenvolvimento de tecnologias de monitoramento de áreas de risco.

Para promover um ordenamento territorial sustentável, a legislação municipal deve prever incentivos para a adoção de práticas de construção ecológicas e soluções de infraestrutura verde, como o manejo de águas pluviais. Essas medidas podem incluir a instalação de áreas permeáveis, jardins de chuva e reservatórios de retenção, minimizando o impacto das chuvas e reduzindo o risco de enchentes.

## **Necessidade de Revisão do Plano Diretor Municipal**

A pesquisa apontou a necessidade de uma revisão do Plano Diretor Municipal de Sabará, visto que a última publicação do mesmo foi em 2008, para garantir a integração das diretrizes propostas na nova legislação. O Plano Diretor deve ser atualizado para incorporar estratégias específicas de prevenção a desastres naturais, com foco na regulamentação das construções nas margens dos cursos d'água e no incentivo ao uso sustentável do solo urbano.

Além do Plano Diretor, a legislação municipal proposta deve ser compatível com outras normas urbanísticas locais, como a Lei de Uso e Ocupação do Solo. A harmonização dessas normas permitirá uma aplicação mais eficiente das políticas públicas voltadas à mitigação de desastres e à proteção ambiental.

Os resultados da pesquisa indicam que a elaboração de uma legislação municipal específica para Sabará/MG, com foco na regulação das construções nas margens dos cursos d'água, é uma medida necessária para a prevenção de enchentes e a promoção de um ordenamento territorial sustentável.

As diretrizes jurídicas propostas, fundamentadas nas normas constitucionais, federais e estaduais, visam fortalecer a capacidade da administração pública local em mitigar desastres e proteger tanto o meio ambiente quanto a população. Além disso, a revisão do Plano Diretor e a compatibilização com as legislações urbanísticas locais são etapas fundamentais para a implementação de políticas públicas eficazes.

## CONTRIBUIÇÕES

A análise apresentada neste artigo sobre a regulação de construções em áreas de risco, especialmente nas margens dos rios e córregos no município de Sabará/MG, evidencia a necessidade de revisão e aprimoramento das normas e legislações locais.

O cenário jurídico atual apresenta lacunas que, se não tratadas, podem comprometer a gestão eficaz dessas áreas, resultando em impactos ambientais, riscos à segurança pública e perdas patrimoniais decorrentes de inundações e deslizamentos de terra. Assim, o estudo propõe contribuições que visam fortalecer o arcabouço legal e fornecer ferramentas mais adequadas para a administração pública local lidar com as peculiaridades dessas áreas sensíveis.

Considerando as implicações jurídicas e administrativa é importante avaliar a falta de uma legislação específica e detalhada sobre o uso e ocupação do solo nas margens dos cursos d'água em Sabará tem gerado incertezas tanto para os gestores públicos quanto para os particulares que ocupam ou pretendem ocupar essas áreas. Isso pode acarretar sérias implicações, como a dificuldade de implementar políticas preventivas de gestão de áreas de risco e a sobrecarga de processos judiciais decorrentes de disputas por posse e responsabilidade por danos. A ausência de regulamentação clara para construções nesses locais favorece a ocupação desordenada, o que aumenta a vulnerabilidade da população às enchentes e aos desastres ambientais.

Além disso, a falta de mecanismos regulatórios impede uma atuação preventiva por parte do município, que acaba adotando medidas paliativas ou reativas, especialmente após a ocorrência de danos. As enchentes frequentes em Sabará, que afetam diretamente as áreas urbanas próximas aos rios, demonstram a urgência de um planejamento mais estratégico e legalmente embasado. Nesse contexto, a adoção de normas mais rígidas e específicas para as margens dos rios poderia proporcionar maior segurança jurídica e ambiental, além de possibilitar um controle mais efetivo sobre o uso do solo e a ocupação.

No que se refere as contribuições legislativas e propostas normativas, este artigo sugere a formulação de propostas de lei e decretos municipais que visem preencher as lacunas identificadas na legislação vigente, sendo elas submetidas à apreciação da Câmara dos Vereadores de Sabará ou de competência exclusiva do Poder Executivo local. As propostas incluem:

**Proposta de Lei Municipal de Zoneamento de Áreas de Risco e Preservação Ambiental:** Essa lei teria como objetivo delimitar, com precisão, as áreas consideradas de risco nas margens dos rios e córregos, criando diretrizes claras para o uso do solo, a construção civil e a preservação ambiental. A proposta incluiria a criação de um mapa de risco municipal, a ser atualizado periodicamente, com base em laudos técnicos e estudos hidrológicos, para orientar as novas ocupações e regular as já existentes.

**Criação de um Código de Proteção das Margens de Rios e Córregos Municipais:** A proposta busca estabelecer um regime jurídico específico para as margens de cursos d'água no território de Sabará, determinando as condições para a construção e a ocupação dessas áreas. O código poderia prever sanções administrativas para ocupações irregulares, a exigência de estudos de impacto ambiental antes de qualquer construção, além de instituir a obrigatoriedade de manutenção de áreas de preservação permanente (APPs).

**Proposta de Decreto Municipal de Áreas de Utilidade Pública para Prevenção de Desastres:** O decreto, de atribuição exclusiva do Executivo, poderia instituir áreas de utilidade pública ao longo das margens dos principais rios de Sabará, com o objetivo de prevenir desastres. Nessas áreas, seriam proibidas novas construções, e o município teria competência para desapropriar e realocar moradores de regiões de alto risco. O decreto também poderia regulamentar medidas de reflorestamento e recuperação de áreas degradadas, promovendo um uso sustentável do território.

**Proposta de Lei de Incentivo à Construção Sustentável e Seguro nas Áreas Periféricas:** Essa lei ofereceria incentivos fiscais e financeiros para a construção de habitações fora das áreas de risco, priorizando regiões periféricas do município. A medida tem como objetivo reduzir a pressão sobre as áreas de risco e fomentar o desenvolvimento urbano de forma planejada e segura.

Essas contribuições têm o potencial de não apenas reduzir os riscos associados às enchentes e ocupações inadequadas, mas também promover um desenvolvimento urbano sustentável e ordenado, com impactos positivos para a preservação ambiental e a segurança da população. A articulação entre o poder legislativo e o executivo local será fundamental para a aprovação e implementação dessas normas, garantindo que o município de Sabará tenha um arcabouço legal robusto para enfrentar os desafios atuais e futuros relativos à ocupação das margens de seus rios e córregos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar as bases jurídicas para a regulação de construções nas margens de rios e córregos no município de Sabará/MG, com foco nas áreas de risco e na prevenção de desastres ambientais, como enchentes. Ao longo da pesquisa, foi possível identificar fragilidades na legislação

municipal vigente, bem como lacunas normativas que comprometem a gestão eficiente dessas áreas. As contribuições propostas, por meio de sugestões de leis e decretos municipais, visam fornecer um arcabouço jurídico mais robusto para regular a ocupação das margens dos rios, protegendo tanto o meio ambiente quanto a população local.

Contudo, a pesquisa possui alguns limites. O primeiro está relacionado à abrangência dos dados utilizados, uma vez que este estudo se restringiu ao município de Sabará e às diretrizes normativas atualmente aplicadas. Embora a análise ofereça insights valiosos para a elaboração de normas locais, ela não contempla de maneira detalhada as especificidades de outras regiões com características geográficas e socioeconômicas semelhantes. Além disso, a pesquisa teve como base, principalmente, a legislação federal e estadual em vigor, sugerindo adaptações locais que demandam maior articulação política entre os diferentes níveis de governo.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 225, estabelece que todos têm direito a um meio ambiente ecologicamente equilibrado, e que é dever do Poder Público e da coletividade defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. Esse princípio constitucional orienta a necessidade de políticas públicas que protejam as margens dos rios e previnam ocupações irregulares em áreas de risco. O Código Florestal Brasileiro (Lei nº 12.651/2012), por sua vez, define as Áreas de Preservação Permanente (APPs), que incluem as margens dos rios, como espaços que devem ser preservados para garantir a estabilidade dos ecossistemas e evitar danos ambientais. A inobservância dessas normas pode resultar em sérios prejuízos tanto ambientais quanto sociais, reforçando a urgência de uma regulamentação municipal mais rigorosa.

Além das bases jurídicas, é importante ressaltar a relevância da incorporação de elementos de inovação e tecnologia nas políticas públicas voltadas à gestão de áreas de risco. O uso de tecnologias de georreferenciamento, monitoramento ambiental e sensores climáticos pode auxiliar na prevenção de desastres, permitindo uma gestão mais eficiente e proativa dessas regiões. Além disso, a adoção de políticas de ESG (Environmental, Social and Governance) no planejamento urbano e na gestão ambiental municipal pode trazer uma perspectiva inovadora, alinhando o desenvolvimento sustentável à preservação ambiental e à segurança da população. Políticas de ESG, quando integradas ao arcabouço normativo local, não apenas fortalecem a governança ambiental, mas também atraem investimentos e promovem a conscientização da comunidade sobre a importância de um desenvolvimento responsável e sustentável.

## REFERÊNCIAS

- Atlas Chorographico Municipal 2 volumes (1926). Secretaria de Agricultura, Serviço de Estatística Geral. Belo Horizonte: Imprensa Oficial.
- Brasil, Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado.
- Brasil, Governo Federal. Lei Federal nº 10.257, de 10 de julho de (2001).
- Brasil. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Base e Informações do Censo Demográfico (2010): Resultados do Universo por setor Censitário. Rio de Janeiro.
- Bidone, F.R.A., & Tucci, C.E.M., Microdrenagem. In: Tucci, C.E.M., & Porto, R.L., Barros, M.T.L. (Org.) (1995). Drenagem Urbana. Porto Alegre: ABRH/Editora da Universidade/UFRGS.
- Beaujeu-G., J., & Chabot, G. (1970). Tratado de geografia urbana. [S.l.]: Vicens-Vives.
- Beaujeu-G., J. Geografia Urbana (1995). 2. Edição. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1995.
- Campos F., C. M. (1989) As Visões Conflitantes do que é o Planejamento Urbano. São Paulo: Nobel.
- Carlos, A., F., A.; Sousa, M., L., & SPOSITO., M., Encarnação., B. (Orgs) (2011). A Produção do Espaço Urbano: agentes e processos, escalas e desafios. São Paulo: Contexto.
- Carvalho., G., A. (2010) Análise Espacial Urbano – Sócio – Ambiental Como Subsídio ao Planejamento Territorial do Município de Sabará/MG. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado.
- Christofoletti, A., M., E., T., A L.A. (1992) Introdução aos Sistemas de Informação Geográfica. Rio Claro. Cidades: Revista Científica / Grupos Urbanos de Estudo. Posição Geográfica de Cidades. Grupos de Estudos Urbanos – Vol. 1, n.1. Presidente Prudente, 2004.
- Clark, David. (1982). Introdução à Geografia Urbana. (Tradução de Lúcia Gerardi e Silvana Pintaudi). São Paulo, DIFEL.
- Contagem. Prefeitura Municipal. Decreto nº 1074, de 23 de dezembro de 2008. Disponível em: <<http://www.contagem.mg.gov.br/?legislacao=515781>>. Acesso em 04 de maio de 2019
- Corrêa, R. L. (1995). Região e Organização Espacial. São Paulo, Ática.
- Costa, S.A. P.A (2008). Morfologia Dos Tecidos Urbanos De Influência Inglesa Da Cidade de Nova Lima. Revista Paisagem e Ambiente, São Paulo, n. 25. (pp. 55-76).
- Coutinho, L. (1995). O Desenvolvimento Urbano no Contexto da Mudança Tecnológica. In: GONÇALVES, Maria Flora (org.). O Novo Brasil Urbano: Impasses, Dilemas, Perspectivas. Porto Alegre: Ed. Mercado Aberto, (pp.41-62).
- Dantas, F. (2013). Planejamento Urbano e Regionalização: Indicações a Partir da Análise de Experiências Práticas. Campinas. ANPEGE.
- Davis, J. C.A. (1996). Geoprocessamento na Prefeitura de Belo Horizonte. PRODABEL.-Processamento de

Dados do Município de Belo Horizonte S.A. Disponível em: <<http://www.pbh.gov.br/prodabel/cde>>. Acesso em 07 de outubro de 2019

Deák, C., & Schiffer, S. R. (Org.) (1999). O processo de urbanização no Brasil. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Diniz, G. L. (2017). Movimentos Migratórios e Pendulares por Motivo de Trabalho, da População Residente nos Municípios da Região Metropolitana de Belo Horizonte, a Partir dos Dados do Censo Demográfico de 2010. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado.

Dolfuss, O. (1973). A Análise Geográfica. (Tradução de Heloysa de Lima Dantas). Difusão Européia do Livro São Paulo.

Ferrari, R. (1986) Cenários Alternativos para o Uso de GIS em Municípios. In: II Congresso e Feira para usuários de Geoprocessamento (GIS BRASIL 96), 6-10 maio de 1996, Curitiba, PR. Anais. Curitiba: Sagres, 1996. Módulo Municipal, p. 17-23. FERREIRA, C. C.; SIMÕES, N. N.: A Evolução do Pensamento Geográfico. Lisboa: Gradiva.

Ferreira, T. M. A. (2001). O Planejamento Urbano segundo as Concepções Filosóficas. In: Cadernos de Arquitetura e Urbanismo, V.8, no. 9, dez. Belo Horizonte: Editora PUCMinas: FUMARC.

George, P. (1970). Précis de Géographie Urbaine (Tradução e condensado por Prof. Oswaldo Bueno Amorim Filho). Conceitos Clássicos da Geografia Urbana: Sítio e Posição (Situação). Notas de Aula.

George, P. (1983) "Géographie et urbanisme" Annales de Géographie, 406, (11-12/1965), (pp. 641-659). Geografia Urbana. São Paulo. Difel.

Grigg, D. (1974) Regiões, modelos e classes. In: CHORLEY, Richard J. (org.). Modelos integrados em Geografia. Trad. Arnaldo Viriato de Medeiros. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo. (pp. 23 – 59).

Guarulhos. Lei Municipal nº 6.793, de 28 de dezembro de 2010. Dispõe sobre o lançamento, arrecadação e fiscalização do Imposto Sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana - IPTU e dá outras providências. Guarulhos, dezembro de 2010

Haesbaert, R. (1999). Região, Diversidade Territorial e Globalização. Geographia: revista da Pós-Graduação em Geografia da UFF, Niterói, (Ano I, n. 1, p. 15- 39).

Hall, P. (2016). A cidade da Teoria: O planejamento e a academia: Filadélfia, Manchester, Califórnia, Paris, (1955-1987). In: HALL, Peter. Cidades do Amanhã: Uma História Intelectual do Planejamento E Do Projeto Urbanos No Século XX. 4. ed. São Paulo - SP: Perspectiva. (cap. 10, p. 463-496).

Heleodoro, A. (2009). O Sabarabuçu e a Consolidação do Brasil. Parque Pedagógico Quinta dos Cristais, fev..

Kayser, B. (1975). A Região como Objeto de Estudo da Geografia. In: George, P.; Guglielmo, R.; Lacoste, Y.; Kayser, B. A Geografia Ativa. São Paulo, Difel..

Kawatoko, i. E. S (2011). E. M. Aplicação de Metodologia para o Estabelecimento do IPTU Hidrológico em Escala de Lote Urbano. In: XIX Simpósio Brasileiro de Recursos Hídricos, Maceió - ABRH.

Libânio, C. de A. (2009). Sabará/MG: aspectos históricos, geográficos e socioeconômicos. Sabará/MG: Habitus Consultoria e Pesquisa.

Martine, G. (1995). A Trajetória da Urbanização Brasileira: Especificidades e Implicações. In: Seminário sobre o Processo Brasileiro de Urbanização: Diagnóstico Global. Belo Horizonte: [s.n.].

Rattner, H. (1979). Planejamento Urbano e Regional. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

Rego, R. L., & Meneguetti, K. S. (2011) A Respeito de Morfologia Urbana. Tópicos básicos para estudos da forma da cidade. Revista Acta, Maringá, (v. 33, n. 2, p. 123-127) .Disponível em:

<<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciTechnol/article/viewFile/6196/6196>>.

Acesso em 05 junho 2019.

Ribeiro, Ana Clara Torres. Regionalização: fato e ferramenta. In: Limonad, Ester; Haesbaert, Rogério & Moreira, Ruy (Org.). Brasil século XXI: Por uma regionalização? Processos, Escalas, Agentes. São Paulo: Max Limonad, 2004. p. 194-212

Ribeiro, L. C. de Q., & Cardoso, A. L. (1994). Planejamento Urbano no Brasil: Paradigmas e Experiências. In: Espaço e Debates: Revista de Estudos Regionais e Urbanos. Ano XIV, n.º 37, Núcleo de Estudos Regionais e Urbanos, p. 77 a 89, São Paulo.

Richardson, H. (1975) W. Economia Regional: Teoria da Localização, Estrutura Urbana e Crescimento Regional. Rio de Janeiro: Zahar.

Rolnik, R. (1994) Planejamento Urbano nos anos 90: novas perspectivas para velhos temas. In: RIBEIRO, L. C. Q., SANTOS JR., O.A. (Org.). Globalização, Fragmentação e Reforma Urbana: o futuro das cidades brasileiras na crise. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. (p.351-360)

Rolnik, Raquel. (2001) In: BRASIL. Estatuto da Cidade: guia para implementação pelos Municípios e cidadãos. Brasília: Câmara dos Deputados.

Sabará/MG. Prefeitura Municipal. (1982). Lei Municipal n.º 142, de 23 de agosto de 1982.

Sabará/MG. Prefeitura Municipal. (1989). Lei Municipal n.º 328, de 30 de maio de 1989.

Sabará/MG. Prefeitura Municipal. (1993). Lei Municipal n.º 566, de 02 de setembro de 1993.

Sabará/MG. Prefeitura Municipal. (2004). Lei Municipal n.º 004, de 29 de março de 2004.

Sabará/MG. Prefeitura Municipal (2004). Lei Municipal Complementar n.º 044, de 21 de dezembro de 2004.

Sabará/MG. Prefeitura Municipal (2015). Lei Municipal n.º 032 de 27 de novembro de 2015.

Santos, M. (1998). A Urbanização Brasileira. São Paulo: Ed. HUCITEC.

São Paulo. Secretaria Municipal De Desenvolvimento Urbano (2012). Manual de Drenagem e Manejo de Águas Pluviais: gerenciamento do sistema de drenagem urbana. São Paulo: SMDU, (168p. v.1.)



# BENEFÍCIOS E DESAFIOS TECNOLÓGICOS PARA A EXPERIÊNCIA DO PACIENTE NO CONTEXTO HOSPITALAR

## **Nívia Elaine Haddad Rezende**

Universidade FUMEC

E-mail: [niviahaddadrezende@gmail.com](mailto:niviahaddadrezende@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-4853-2861>

## **Renato Rodrigues da Silva**

Universidade FUMEC

E-mail: [renatocolega@gmail.com](mailto:renatocolega@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-2153-6333>

Giovani Domingos Beraldo - Universidade FUMEC

E-mail: [giovaniipuc@yahoo.com.br](mailto:giovaniipuc@yahoo.com.br)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0169-578>

## **Renata de Sousa da Silva Tolentino**

Universidade FUMEC

E-mail: [rsousa@fumec.br](mailto:rsousa@fumec.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8284-7509>

Cid Gonçalves Filho - Universidade FUMEC

E-mail: [cid@fumec.br](mailto:cid@fumec.br)

<https://orcid.org/0000-0002-2454-9546>

## RESUMO

Apesar de o setor de saúde ter movimentado cerca de R\$ 348,3 bilhões em 2022, e ter crescido mais de 5% em 2023, bem como do crescente interesse na valorização da experiência do paciente e sua utilização, em quase todo mundo em especial Estados Unidos e Europa, com impactos comprovados na adesão de pacientes a tratamentos e satisfação com serviços públicos e privados, assim como sua qualidade de vida ainda não existem, no Brasil, procedimentos baseados em evidências científicas que permitam ao Governo e aos Gestores Hospitalares mensurarem e gerirem as políticas de saúde com base na experiência do paciente e no uso estratégico da tecnologia. Dessa forma, o objetivo foi investigar quais são os benefícios, assim como os desafios da tecnologia, para a Experiência do Paciente e a Excelência em Gestão Hospitalar. Este estudo contempla uma pesquisa teórica, a partir do exame, compreensão e explanação das publicações na plataforma CAPES periódicos, artigos na base Web of Science, utilizando as palavras-chave: transformação digital na saúde. Foi utilizado uma amostra dos últimos 5 anos, sendo encontrados 53 artigos abertos para consulta, sendo selecionados apenas 10 artigos em conformidade com o tema estabelecido. Este trabalho sugere instrumentos de mensuração e controle da qualidade dos serviços para algumas das dificuldades identificadas.



## PALAVRAS-CHAVE

Gestão da Saúde; Experiência do Paciente; Qualidade dos Serviços de Saúde; Gestão de Serviços; Transformação Digital na Saúde.

## ABSTRACT

Despite the health sector having moved around R\$ 348.3 billion in 2022, and grown more than 5% in 2023, as well as the growing interest in patient experience and its use worldwide, particularly in the United States and Europe, with proven impacts on patient adherence to treatments and satisfaction with public and private services, as well as on their quality of life, there are currently no scientifically based procedures in Brazil that allow the Government and Hospital Managers to measure and manage health policies based on patient experience and strategic use of technology. The objective was to investigate what are the benefits and challenges of technology for Patient Experience and Excellence in Hospital Management. This study contemplates a theoretical research, based on the examination, understanding and explanation of publications on the CAPES periodicals platform, articles on the Web of Science base, using the keywords: digital transformation in health. A sample of the last 5 years was used, resulting in Fifty-three articles open for consultation. Of these, 10 were selected, based on the established theme. This work proposes tools for measuring and controlling service quality, addressing some of the identified difficulties.

## KEYWORDS

Healthcare Management; Patient Experience; Quality of Healthcare Services; Service Management; Digital Health Transformation.

## INTRODUÇÃO

Os sistemas de saúde são importantes para o bem-estar da população, especialmente os atendimentos em hospitais públicos e privados, os quais devem possuir padrões de qualidade que contribuam para a cura e bem-estar dos pacientes, assim como o acolhimento de seus familiares. Para

que haja um bom sistema de saúde, é necessário ter uma gestão eficiente, bem como instrumentos de mensuração e controle da qualidade dos serviços.

O desenvolvimento de modelos científicos que permitam compreender as interações e a jornada dos pacientes em hospitais devido à carência de estudos conclusivos no país, bem como à sua aplicabilidade em hospitais da rede pública e privada levam o estudo a um patamar de avanço do conhecimento e da tecnologia. De acordo com estudos realizados, foi observado que os pacientes que se sentem satisfeitos com o atendimento recebido tendem a seguir o tratamento prescrito, compartilhar informações importantes com a equipe médica e continuar utilizando os serviços de saúde (AMORIM; SILVA, 2021). Além disso, é mencionado que pacientes satisfeitos têm maior probabilidade de ter uma melhor qualidade de vida.

Mendonça et al. (2021) argumentam que cada era tecnológica na história humana apresenta aspectos desafiadores. No contexto da saúde, a transformação digital e o crescimento da popularização dos serviços em saúde estão gerando novas necessidades para as organizações e médicos que ainda não atuam digitalmente de forma robusta.

Amorim e Silva (2021) afirmam que a Teoria da Experiência do Cliente (CX) é uma abordagem holística para entender e gerenciar as interações entre uma empresa e seus clientes. Ela se concentra em fornecer uma experiência positiva e memorável para os clientes, o que pode levar a um aumento da satisfação, fidelidade, assim como a receita.

A transformação digital (TD) tem sido impulsionada pela necessidade de se melhorar a qualidade e reduzir os custos dos serviços de saúde (AGARWAL et al., 2010). Apesar da convicção generalizada da importância de Customer Experience (CX) e Customer Experience Management (CXM) e das diversas contribuições proporcionadas pelo trabalho acadêmico e profissional, observa-se que esta área está se desenvolvendo para atingir um nível maior de maturidade. Em contraste, outros afirmam que a maioria das marcas/empresas que investiu recursos significativos em seus programas de CXM não conseguiu converter o esforço em entregas e vê retornos fracos (KEYSER et al., 2020).

Oliveira et al. (2021) argumentam que a pandemia de COVID-19 acelerou a transformação digital dos cuidados de saúde. Os autores argumentam que a pandemia forçou os sistemas de saúde a adotarem tecnologias digitais, como a telemedicina e a consulta remota, para fornecerem cuidados de saúde a pacientes que não podem ir ao hospital ou clínica pessoalmente. Eles também destacam que a pandemia criou uma demanda por cuidados de saúde personalizados e proativos, o que pode ser alcançado com o uso de tecnologias digitais.

“A pandemia trouxe desafios e oportunidades para a transformação digital (TOURINHO; SOTERO, 2023, p. 21)”. Neste cenário, o objetivo deste estudo é investigar quais são os benefícios e os desafios do uso da tecnologia para a Experiência do Paciente e a Excelência em Gestão Hospitalar. O estudo contribui com as exigências do mercado no sentido de promover a discussão sobre as melhorias que podem ser obtidas com enfoque no paciente a partir do uso de tecnologias.

Nessa perspectiva, tornou-se fundamental explorar os progressos tecnológicos na área de saúde, buscando compreender os seus impactos na experiência do paciente e na gestão hospitalar, apresentando os desafios e oportunidades que aparecem com essa transformação digital.

Desse modo, o tema torna-se relevante, pois oferece a possibilidade de compreender como diminuir o tempo de espera em unidades de saúde, aprimorar a comunicação entre pacientes e profissionais, reduzir custos e desperdícios, além de obter dados precisos do paciente com segurança e identificar tendências no aumento do investimento em inovação, entre outros benefícios.

## METODOLOGIA

Este estudo é essencialmente teórico (MINAYO, 1998) e consiste em compilar estudos científicos referentes ao assunto, estabelecendo fundamentos para que os pacientes e seus familiares possam avaliar, de forma clara e precisa, sua experiência em hospitais públicos e privados. Além disso, busca proporcionar aos gestores e planejadores de políticas de saúde meios para avaliar as redes e unidades hospitalares, assim como oferecer aos gestores hospitalares ferramentas para monitorar e aprimorar os serviços prestados.

O método qualitativo está associado à compreensão e análise das informações colhidas por meio de um mapeamento teórico de artigos de periódicos acadêmicos, nos quais os conteúdos já foram desenvolvidos e publicados (ROMAN; MARCHI; ERDMANN, 2017). O estudo foi prospectado a partir do exame, compreensão e explanação das publicações na plataforma CAPES periódicos, bem como de artigos na base *Web of Science*, utilizando as palavras-chave: transformação digital na saúde, sendo utilizada uma amostra de publicações realizadas no período de 2018 a 2022. Foram encontrados 53 artigos abertos para consulta, dos quais apenas 10 artigos foram selecionados em conformidade com o tema estabelecido. A seleção dos artigos se deu a partir da leitura do título, palavras-chaves e resumo.

Além disso, citamos, de forma aleatória, o cenário hospitalar de Minas Gerais no item relevância temática, para demonstrar a importância do tema no terceiro objetivo estratégico do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado do Estado de Minas Gerais (PMDI) (MINAS GERAIS, 2019).

### Quadro 1 – Protocolo de pesquisa

Protocolo	Descrição
Quadro conceitual	Quais são os benefícios e os desafios da tecnologia para a Experiência do Paciente e a Excelência em Gestão Hospitalar.
Data da coleta	18 de agosto de 2023.
Período	2018; 2019; 2020, 2021 e 2022.
Línguas pesquisadas	Português, inglês e espanhol.
Acesso	Artigos abertos.
Critérios de exclusão	Sem conteúdo ligado ao objetivo.
Descritores (termos de pesquisa)	Palavras-chave: transformação digital na saúde.
Pesquisar fontes	Capes periódicos, Artigos na base Web of Science.

FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES, 2023.

Foi realizado um mapeamento teórico de artigos de periódicos acadêmicos a partir da pesquisa das palavras-chave “transformação digital na saúde” conforme apresentado no Quadro 2. O mapeamento teórico realizado fornece uma visão geral sobre a temática transformação digital na saúde.

### Quadro 2 – Mapeamento teórico

<b>Título</b>	COVID-19 e a transformação digital dos cuidados de saúde: “a pastilha de mentos na Coca-Cola diet”
<b>Autor</b>	Oliveira, Vítor Pinho; Queirós, Lara; Gomes, Paulo Pereira; Monteiro, Micaela Seemann
<b>Assuntos</b>	Consulta Remota; COVID-19; Medicine, General & Internal; Pandemia; Prestação de Cuidados de Saúde; Telemedicina
<b>É parte de</b>	Gazeta médica (Carnaxide. Em linha), 2020, v.7 (2), p.124-131

---

<b>Descrição</b>	<p>A pandemia COVID-19 condicionou mudanças inauditas na sociedade. A abordagem à crise pandémica foi potenciada por recursos tecnológicos que facilitaram as estratégias de detecção, vigilância e mitigação do impacto da infecção. Paralelamente, a necessidade de cumprir as orientações sanitárias desafiou os modelos tradicionais de relação médico-paciente, acelerando a transição para novos paradigmas digitais de prestação de cuidados, incluindo a implementação de soluções de telessaúde (teleconsulta). Neste ensaio, analisamos o impacto da inovação tecnológica no combate à crise de COVID-19 e o seu impacto no processo de transformação digital da rede CUF. Também projetamos uma visão futura da jornada do cliente CUF, cientes de que a oportunidade criada por essa crise para essa transformação permitirá ganhos de eficiência e qualidade clínicas baseados em uma nova arquitetura tecnológica que permita uma medicina preventiva, preditiva e personalizada.</p>
<b>Editor</b>	Círculo Médico
<b>Idioma</b>	Português; Inglês
<b>Identificador</b>	ISSN: 2184-0628; ISSN: 2183-8135; EISSN: 2184-0628; DOI: 10.29315/gm.v7i2.355
<b>Fonte</b>	DOAJ Directory of Open Access Journals
<b>Título</b>	O FeliciLab, a inovação disruptiva e a pandemia de Covid-19
<b>Autor</b>	Faheina Junior, Genilton Da Silva ; Dores, Camila Campos Colares das; Cavalcante, Clarisse
<b>Assuntos</b>	Covid-19 ; Difusão de inovações; Metodologias ágeis; Políticas de Saúde; Transformação digital
<b>É parte de</b>	RECIIS, Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde, 2022, v.16 (2)

---

---

**Descrição**

Com o fim de propiciar um ambiente que possibilite decisões ágeis, criativas e efetivas no sistema de saúde, o Laboratório de Inovações no SUS do Ceará (FeliciLab) tem adotado o uso de métodos inovadores de gestão de projetos. Este relato de experiência tem como objetivo apresentar como a Escola de Saúde Pública do Ceará (ESP/CE) conseguiu, através do FeliciLab, orquestrar um conjunto de pessoas, métodos e tecnologias capazes de provocar uma quebra em padrões até, então, apresentados no mercado de tecnologias direcionadas para o sistema de saúde, diante da crise sanitária ocasionada pela pandemia de Covid-19. Com a adoção de metodologias mais ágeis de condução de trabalho e gerenciamento de crises, ampliou-se a percepção de valor da tecnologia da informação (TI) da ESP/CE. Essa percepção foi nutrida pela compreensão de que inovar vai além de produzir e implantar tecnologias: trata-se de transformar os modos de criar e consumir soluções, de forma a impactar os contextos e as experiências das pessoas.

---

**Editor**

Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (Icict) da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)

---

**Idioma**

Inglês

---

**Identificador**

ISSN: 1981-6278; EISSN: 1981-6278; DOI: 10.29397/reciis.v16i2.2345

---

**Fonte**

DOAJ Directory of Open Access Journals

---

**Título**

Direito educacional e o ensino remoto temporário na educação superior durante a pandemia do coronavírus: a emergência da transformação digital

---

**Autor**

Tourinho, Luciano de Oliveira Souza ; Sotero, Ana Paula da Silva

---

**Assuntos**

Direito educacional e o ensino remoto temporário

---

**É parte de**

Revista Prâksis, 2021, v..3, p.253-274

---

<b>Descrição</b>	<p>A pandemia do coronavírus trouxe a imprevisibilidade ao direito à educação presencial, tendo em vista que as medidas de isolamento social são instrumentos emergenciais para conter as curvas de contaminação e propagação do vírus e evitar o colapso do sistema de saúde brasileiro. Verifica-se que o direito à educação superior também é um direito fundamental previsto na Constituição da República de 1988. Sob essa égide, o presente estudo busca verificar como concretizar o direito fundamental à educação superior durante a pandemia da Covid-19. É importante ressaltar que, diante do confronto entre o direito fundamental à saúde e o direito fundamental à educação, é preciso resguardar o direito à vida e à saúde, o que implica em restrições ao direito educacional. Em razão desse imprevisto, o ensino superior presencial precisou se readaptar por meio do ensino remoto emergencial e temporário, para garantir o exercício do direito à educação com segurança para a população. Por esse aspecto, o presente estudo tem por objetivo analisar a viabilidade do ensino remoto na educação superior, por meio do uso da tecnologia digital no ensino. Para tanto, a pesquisa fará uma análise documental dos dados estatísticos da pandemia do coronavírus no país. Ademais, a incursão teórica utilizará uma abordagem crítico-reflexiva e fará o exame dos documentos oficiais em matéria de educação superior e as resoluções temporárias e emergenciais do ensino remoto, bem como a análise de obras doutrinárias que tratam dos direitos fundamentais e do ensino tecnológico, mediante abordagem reflexiva e interdisciplinar.</p>
<b>Editor</b>	
<b>Idioma</b>	Inglês
<b>Identificador</b>	ISSN: 1807-1112; EISSN: 2448-1939; DOI: 10.25112/rpr.v3.2590
<b>Fonte</b>	DOAJ Directory of Open Access Journals
<b>Título</b>	La transformación digital para una salud <b>pública más equitativa y</b> sostenible en la era de la interdependenciadigital
<b>Autor</b>	García Saisó, Sebastián; Marti, Myrna C.; Mejía Medina, Felipe; Pascha, Victoria Malek; Nelson, Jennifer; Tejerina, Luis; Bagolle, Alexander; D'Agostino, Marcelo

<b>Assuntos</b>	Americas ;América ;Américas ; Coronaviruses ; COVID-19 ; Health education ; health information interoperability ; Health information systems ; Health Policy & Services ; Interdependence ; Internet ; Internet access ; interoperabilidad de la información en salud ; interoperabilidade da informação em saúde ; Opinión Y Análisis ; Pandemics ; Public health ; salud pública ; saúde pública ; Sistemas de información en salud ; Sistemas de informação em saúde ; Sustainability ; Transformation
<b>É parte de</b>	Revista Panamericana de Salud Pública, 2022, v. 46 (1), p.1-5
<b>Descrição</b>	En este artículo se describen ocho principios rectores para la transformación digital del sector de la salud, se establece su relación con la pandemia de COVID-19 y se destaca su importancia para los países que se encuentran en un proceso de transformación digital. En la Región de las Américas, 30% de las personas no tiene acceso a Internet, entre otras brechas, por lo que es imperativo adoptar políticas y medidas para que la implementación de las intervenciones de salud pública sea equitativa y sostenible, de manera de garantizar que nadie se quede atrás. Los ocho principios se centran en las cuatro esferas de un sistema de salud sostenible (humana, social, económica y ambiental) y ponen de relieve las posibilidades más amplias de utilizar las tecnologías digitales para incidir en la sostenibilidad de los sistemas de salud.
<b>Editor</b>	Washington: Pan American Health Organization (Organizacion Panamericana de la Salud)
<b>Idioma</b>	Espanhol; Inglês; Português
<b>Identificador</b>	ISSN: 1020-4989; ISSN: 1680-5348; EISSN: 1680-5348; DOI: 10.26633/RPSP.2022.1; PMID: 35990522
<b>Fonte</b>	PubMed Central; SciELO Public Health; DOAJ Directory of Open Access Journals
<b>Título</b>	FAMMUCidade: comunicação em saúde por meio de um ambiente virtual.



<b>Autor</b>	Cavalcanti, Ana Carolina Damasceno; Silva, Isabela De Melo; Costa, Allana Aparecida Maciel; De Amorim, Caroline Lopes; De Freitas, Arthur Leandro Ribeiro; De Oliveira, Toscanini Barcellos; Bispo, Danilo Pereira; Mendes, Tâmaro Chagas; Guimarães, Bárbara Mendes; Da Silva, Giullio Pietro Gomes; Endlich, Patrick Wander
<b>Assuntos</b>	ambiente virtual
<b>É parte de</b>	Revista Ciência em Extensão, 2022, v.17, p.517-529
<b>Descrição</b>	<p>Na sociedade contemporânea, o acesso à informação e a comunicação foram singularmente facilitado pela internet. Com a massificação da tecnologia surgiram novas maneiras de produzir, divulgar e acessar conhecimento de um modo altamente eficiente e com amplo poder de alcance. Assim, o presente trabalho tem como objetivo relatar a experiência advinda do projeto de extensão FAMMUCidade: Medicina para a Comunidade da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). O projeto teve como proposta foi a divulgação de conteúdos de caráter informativo sobre as atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas na Faculdade de Medicina do Mucuri (Fammuc), por meio da plataforma digital Youtube, assim como divulgar o curso de medicina. Dessa forma, o canal funciona como uma ferramenta que amplia a possibilidade de conhecimento da Fammuc e as atividades realizadas nessa Faculdade. Para a execução do projeto, foi necessário o cadastramento do canal no Youtube e uma sequência de etapas foram estabelecidas para a produção dos vídeos: a capacitação dos discentes, a elaboração de um cronograma com os temas a serem abordados, a roteirização da filmagem, a revisão do <i>script</i> pelos coordenadores, a gravação e o processo de edição para posterior divulgação na plataforma digital. O canal obteve 346 inscritos, além de ter atingido mais de 11.000 visualizações e 87.244 impressões com os 14 vídeos postados no período de dois anos desde a sua criação, em 2018, informações essas coletadas por meio do YouTube Studio. Paralelamente aos acessos dos vídeos do canal em questão, pôde-se perceber o interesse da comunidade nas temáticas abordadas por meio da interação dos usuários por meio de comentários nos vídeos. Os resultados demonstram que a ação cumpriu com o seu objetivo: despertar o sentimento de corresponsabilidade na comunidade no que tange às ações em saúde, assim como, integrar a sociedade local à comunidade acadêmica, estimulando na população o olhar sobre a importância da Universidade como promotora de transformação social nos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri. Por fim, o canal FAMMUCidade: Medicina para a Comunidade vem se configurando como uma ferramenta contemporânea de comunicação com a comunidade, divulgando conteúdos acadêmicos resultantes das atividades da Fammuc, por meio de um projeto extensão; assim, garantindo o dever constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.</p>

<b>Editor</b>	
<b>Idioma</b>	Inglês
<b>Identificador</b>	ISSN: 1679-4605; EISSN: 1679-4605; DOI: 10.23901/1679-4605.2021v17p517-529
<b>Fonte</b>	Alma/SFX Local Collection
<b>Título</b>	Docência em saúde: tempo de novas tecnologias da informação e comunicação
<b>Autor</b>	Wanderley, Tatiana Peres Santana Porto; Batista, Mikael Henrique de Jesus; Dutra Júnior, Lázaro Da Silva; Silva, Valdirene Cassia
<b>Assuntos</b>	Aprendizagem; Comunicação; Docentes; Educação; Tecnologias
<b>É parte de</b>	RECIIS, revista eletrônica de comunicação, informação & inovação em saúde, 2018, v.12 (4)
<b>Descrição</b>	<p>Ao serem utilizadas no contexto educacional, as tecnologias digitais da informação e comunicação podem potencializar a aprendizagem, desenvolvendo ambientes de aprendizado, aprimorando e modernizando as práticas docentes. Nesta perspectiva, realizou-se um estudo com o objetivo de verificar a utilização dessas tecnologias como recurso didático-pedagógico em cursos da saúde. Os resultados evidenciaram as dificuldades citadas por docentes: estrutura escolar inadequada; formação acadêmica deficiente e resistência à utilização dessas tecnologias. Como estratégias para amenizar esses desafios, foi enfatizada a importância da capacitação dos professores e da orientação para que conheçam as especificidades dos recursos tecnológicos desde a sua formação. A plataforma Moodle, chat educacional e o fórum de discussão foram os mais utilizados. Concluímos que as instituições voltadas para o ensino da saúde não estão efetivamente utilizando essas ferramentas com toda a sua potencialidade pedagógica. Além disso, embora o acesso às tecnologias venha crescendo rapidamente, essa ampliação não é acompanhada de qualificação e transformação do processo de ensino.</p>
<b>Editor</b>	Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (Icict) da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)
<b>Idioma</b>	Inglês
<b>Identificador</b>	ISSN: 1981-6278; EISSN: 1981-6278; DOI: 10.29397/reciis.v12i4.1522
<b>Fonte</b>	DOAJ Directory of Open Access Journals
<b>Título</b>	A importância da gestão da informação como uma atividade do profissional da informação na área da saúde
<b>Autor</b>	Santos, Beatriz Rosa Pinheiro dos; Biaggi, Camila de; Damian, Ieda Pelógia Martins
<b>Assuntos</b>	Atuação profissional; Gestão da informação; Organizações de saúde; Profissional da informação; Tomada de decisão

<b>É parte de</b>	Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, 2019, v.17, p.e019013
<b>Descrição</b>	<p>As mudanças e transformações nas diversas áreas do conhecimento vêm acontecendo de maneira evidente, exigindo do profissional da informação novas funções e atividades profissionais perante o mercado de trabalho.</p> <p>Dentre os campos de atuação, destaca-se a área da saúde como campo científico que necessita de subsídios informacionais para assistência em saúde e para o direcionamento da equipe clínica no diagnóstico dos pacientes e na tomada de decisões. Diante disso, o objetivo da pesquisa é abordar como a gestão da informação, considerada uma atividade essencial do profissional da informação, pode contribuir para as atividades e processos decisórios no contexto da área da saúde. Para isso, realizou-se uma revisão de literatura sobre os temas abordados, a fim de traçar discussões bibliográficas ao estudo. As discussões demonstram que, a partir do momento em que as organizações contemporâneas reconhecerem o valor da informação dentro do contexto organizacional, saírem da teoria e realmente aceitarem e aplicarem esses panoramas, a chamada sociedade da informação e do conhecimento poderá se desenvolver e dar mais um passo para sua evolução. Como considerações finais, justifica-se que o profissional da informação torna-se elemento fundamental na área da saúde, capaz de causar, por meio da inserção e manutenção da Gestão da Informação, melhorias internas nas atividades e tomadas de decisão das organizações de saúde, que também refletem no aumento da qualidade dos serviços prestados a comunidade.</p>
<b>Editor</b>	Universidade Estadual de Campinas
<b>Idioma</b>	Inglês
<b>Identificador</b>	ISSN: 1678-765X; EISSN: 1678-765X; DOI: 10.20396/rdbci.v17i0.8650300
<b>Fonte</b>	DOAJ Directory of Open Access Journals
<b>Título</b>	Tecnologias cuidativo-educacionais como auxílio aos cuidadores de idosos
<b>Autor</b>	Pereira da Silva Dias, Filipe; Ferraz Queiroga Freitas, Fabiana
<b>Assuntos</b>	Cuidadores; Envelhecimento; Idoso; Saúde do Idoso; Tecnologia Educacional
<b>É parte de</b>	Revista Enfermagem Atual In Derme, 2022, v. 96 (39)

<b>Descrição</b>	<p>Objetivo: analisar a produção científica que aborda as tecnologias cuidativo-educacionais destinadas aos cuidadores de idosos. Método: trata-se de uma revisão integrativa da literatura. Após busca nas bases de dados, com aplicação de filtros e refinamento dos achados, foram selecionados seis artigos para compor a amostra deste estudo. Resultado: Os estudos evidenciaram que as tecnologias cuidativo-educacionais podem se apresentar em três grupos distintos: materiais impressos, digitais e as relações interpessoais. Essas tecnologias abordam tanto assuntos específicos quanto abrangentes, contribuindo favoravelmente para o conhecimento teórico e prático dos cuidadores de idosos, da comunidade e dos profissionais. Considerações finais: apesar da relevância da temática, percebe-se um baixo quantitativo de artigos relacionados às tecnologias cuidativo-educacionais voltadas para os cuidadores de idosos. Compreende-se que o desenvolvimento de mais estudos, capazes de criar e validar tecnologias que possibilitem a promoção do cuidado em saúde e qualidade de vida para idosos e seus cuidadores, é importante à transformação do processo saúde doença.</p>
<b>Editor</b>	Sociedade Brasileira de Enfermagem em Feridas e Estética
<b>Idioma</b>	Inglês
<b>Identificador</b>	ISSN: 2447-2034; EISSN: 2447-2034; DOI: 10.31011/reaid-2022-v.96-n.39-art.1407
<b>Fonte</b>	DOAJ Directory of Open Access Journals
<b>Título</b>	Metodologias ativas e tecnologias digitais na educação médica: novos desafios em tempos de pandemia
<b>Autor</b>	Silva, Diego Salvador Muniz da; Sé, Elisandra Villela Gasparetto; Lima, Valéria Vernaschi; Borim, Flávia Silva Arbex; Oliveira, Marilda Siriani de; Padilha, Roberto de Queiroz
<b>Assuntos</b>	Aprendizagem Baseada em Problemas ; Educação Híbrida ; Educação Superior; Health Care Sciences & Services; Pandemia; Tecnologia Educacional
<b>É parte de</b>	Revista Brasileira de Educação Médica, 2022, v. 46 (2)

**Descrição**

**Introdução:**A educação médica no Brasil atravessa um momento de grande transformação, que requer adaptações e novos modelos de ensino. Diante da velocidade com que novas informações na área da saúde são produzidas, a incorporação das tecnologias digitais na prática educacional torna-se imprescindível, possibilitando a interação virtual e o acesso às bases de dados remotas. A associação entre as tecnologias digitais e as metodologias ativas, que promovem a autonomia dos estudantes e o desenvolvimento do pensamento crítico-reflexivo, implica novos desafios no contexto da educação em tempos de pandemia. Este ensaio analisa o uso de tecnologias digitais na educação médica e de saúde, destacando sua associação com as principais formas de metodologias ativas e os desafios da educação por acesso remoto, no contexto da pandemia da Covid 19. **Desenvolvimento:** Devido às medidas de distanciamento físico e de interrupção de atividades educacionais presenciais, as instituições de ensino vivenciaram mudanças drásticas com a necessidade de rápida adaptação na tentativa de atenuar os impactos da pandemia no ensino. O uso de ferramentas digitais como plataformas virtuais e o acesso remoto (síncronos e assíncronos) foram algumas das estratégias amplamente utilizadas. O levantamento de potenciais desafios na associação entre metodologias ativas e ensino remoto foi tratado de modo a problematizar o processo educacional em tempos de pandemia. **Conclusão:**A pandemia da Covid-19 evidenciou a necessidade de inovação nos métodos de ensino-aprendizagem e acelerou a utilização das tecnologias digitais e a adaptação a elas. A associação dessas tecnologias com metodologias ativas tornou-se um novo desafio para docentes e estudantes, e requer estudos adicionais sobre eficácia e implicações do ensino remoto na formação de futuros profissionais da saúde.

FONTE: PRÓPRIA AUTORA, 2023

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção, serão apresentados, pontualmente, os resultados relativos à relevância temática, experiência do paciente, sucesso do paciente e a contribuição teórica e empírica referente ao conteúdo do mapeamento da pesquisa. Além disso, destacaremos o cenário hospitalar de Minas Gerais para demonstrar a importância do tema no Estado.

## Relevância temática

O cenário hospitalar de Minas Gerais é bastante diversificado, possuindo uma variedade de hospitais públicos e privados, de portes variados, que atendem desde procedimentos básicos até complexas cirurgias cardíacas, sendo que muitos deles possuem ICTs qualificados.

Segundo o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2019-2030, o seu terceiro objetivo estratégico é: “Proporcionar acesso a serviços de saúde de qualidade”. Neste sentido, mensurar a qualidade dos serviços sob a ótica dos pacientes e de seus familiares contribui para melhoria dos serviços, podendo o instrumento de mensuração desenvolvido ser utilizado por hospitais públicos para aprimoramento de sua gestão e de seus serviços (MINAS GERAIS, 2019).

Ademais, embora tais procedimentos já sejam utilizados na Europa e Estados Unidos, o Brasil ainda carece de instrumentos de gestão de baixo custo para seu sistema hospitalar tanto público quanto privado.

Segundo Agarwal et al. (2010), uma transformação digital da saúde está em andamento, impulsionada pela rápida adoção de tecnologias de informação em saúde *Health Information Technology* (HIT). O HIT tem o potencial de melhorar a qualidade, eficiência e acessibilidade da saúde, no entanto, desafios significativos precisam ser superados para que este potencial possa ser explorado.

Para isso, faz-se necessário, no processo de desenvolvimento da tecnologia, que seja considerado o público que a utilizará, independente de sua classe social e escolaridade. Portanto, é necessário viabilizar estratégias de ensino-aprendizagem que despertem interesse e potencializem a interação e o envolvimento entre os participantes. (CARREIRA et al., 2019).

## Contribuição teórica e empírica

Uma revisão sistemática de literatura realizada por Bernardo et. al. (2022), abrangendo 51 estudos sobre a experiência do paciente, observou que o uso de diferentes definições teóricas e operacionalizações conduziu a interpretações discrepantes desse fenômeno, o que pode gerar dificuldades em sua mensuração e conceituação (FRIEDEL et. al., 2023; BERNARDO et. al. 2022).

Segundo Bernardo et al. (2022), não há um instrumento único de medição da experiência do paciente que seja eficaz em todos os hospitais. Os autores realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre instrumentos de medição da experiência do paciente em hospitais e descobriram que não há um instrumento único que seja eficaz em todos eles. Os autores recomendam, portanto, que os hospitais usem uma variedade de instrumentos de medição para obter uma compreensão mais completa da experiência do paciente.

Neste sentido, embora seja reconhecida a relevância de avaliar a experiência do cliente e seus efeitos na literatura, tanto para a adesão ao tratamento quanto para o aprimoramento dos serviços prestados, no Brasil não existe nenhuma implementação validada com características científicas e psicométricas adequadas.

Segundo Friedel et al. (2023), os Estados Unidos e a Europa têm abordagens diferentes para a medição da experiência do paciente. Os autores realizaram uma comparação dos dois sistemas e descobriram que os Estados Unidos têm uma abordagem mais padronizada, enquanto a Europa apresenta uma abordagem mais diversificada. Os autores argumentam que é importante ter uma abordagem padronizada para a medição da experiência do paciente, para que os resultados sejam comparáveis entre os países.

Segundo Zastowny, Roghmann e Cafferata (1989), a satisfação do paciente é um determinante significativo do uso de serviços de saúde. Pacientes que estão satisfeitos com seu tratamento são mais propensos a usar serviços com mais frequência, mesmo depois de controladas as características demográficas e o estado de saúde.

Além disso, foi possível observar que a relevância das temáticas, Experiência do Paciente, Sucesso do Paciente, Contribuição Teórica e Empírica referente ao conteúdo do mapeamento da pesquisa, está em conformidade com a importância do tema apresentado, demonstrando melhoria na qualidade dos serviços prestados à população.

### **Experiência do paciente**

A Experiência do Cliente tornou-se um dos principais conceitos de marketing para especialistas, sendo considerado uma das prioridades mais relevantes para os gestores, e uma das abordagens mais promissoras para enfrentar os desafios dos mercados competitivos na atualidade (RATHER et al., 2022; KEYSER et al., 2020).

A experiência do cliente engloba as interações entre o cliente e o fornecedor e como o cliente as percebe durante suas interações com a empresa (OLIVEIRA, 2009).

Gahler (2019) argumenta que experiências superiores em todas as interações com a empresa são cruciais para melhorar os principais resultados, como satisfação e lealdade do cliente.

O gerenciamento de Experiência do Cliente (CX) e do *Customer Experience Management* (CXM) alcançou importância com a crescente complexidade das interações com os clientes no ecossistema *omnichannel* (múltiplos canais) atual, com suas multiplicidades de provedores e pontos de contato (GAHLER et al., 2019; LEMON; VERHOEF, 2016).

Apesar da convicção generalizada da importância de CX e CXM e das diversas contribuições proporcionadas pelo trabalho acadêmico e profissional, observa-se que esta área está lutando para atingir um nível maior de maturidade. Em contraste, outros afirmam que a maioria das marcas/empresas que investiram recursos significativos em seus programas de CXM não conseguem converter o esforço em entregas e veem retornos fracos (KEYSER et al., 2020).



Para ressignificar as experiências, é preciso desenvolver soluções que organizem a forma como o serviço é prestado, pensando na universalidade, transparência e qualidade da informação, compreendendo as jornadas e demandas das pessoas usuárias (FAHEINA *et al*, 2022).

## Sucesso do paciente

Por outro lado, a literatura associa CX à sua capacidade de impulsionar o sucesso do cliente (*Customer Success* - CS). CS é atualmente um construto de particular relevância, pois representa que o cliente atingiu seus objetivos com os produtos/serviços de uma empresa.

Hochstein *et al.* (2020) definem sucesso do cliente como a obtenção de resultados desejados pelo cliente utilizando a oferta do fornecedor. Os autores também argumentam que um dos principais impulsionadores do aumento dos esforços de atendimento é a incapacidade das empresas de se engajarem com seus clientes para a cocriação de valor e geração de resultados de forma proativa.

Nesse sentido, a gestão do sucesso do cliente CSM vem se tornando uma prática comum nas áreas de Marketing. O CSM pode ser definido como o engajamento relacional proativo (*versus* reativo) da empresa e dos clientes para garantir que o cliente perceba o valor potencial das ofertas de produtos (HOCHSTEIN *et al.*, 2020).

A filosofia CS, ao invés de adotar a narrativa tradicional, defende o cliente como ator principal, com a ideia de que, se os clientes forem bem-sucedidos, os fornecedores que criam a condição para esse sucesso também serão bem-sucedidos (HILTON *et al.*, 2020).

Bernardo *et al.* (2022) afirmam que a experiência do paciente (PX) é um conceito complexo que tem sido definido de várias maneiras. No entanto, em geral, ela pode ser definida como a percepção do paciente sobre sua experiência com o atendimento de saúde. Ela é influenciada por uma variedade de fatores, incluindo as interações do paciente com os profissionais de saúde, o ambiente do hospital e a qualidade do cuidado recebido. A PX tem sido associada a uma série de resultados positivos, incluindo a satisfação do paciente, a adesão ao tratamento e a recuperação da saúde.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da realização de pesquisa intrinsecamente teórica e qualitativa, que consistiu no mapeamento de artigos de periódicos acadêmicos, objetivando investigar quais seriam os benefícios e os desafios do uso da tecnologia para a Experiência do Paciente e a Excelência em Gestão Hospitalar foi possível chegar a um resultado que permitiu analisar a melhoria da experiência do paciente,



em conjunto com o aumento da eficiência operacional, assim como a melhoria na qualidade do atendimento médico. Esses resultados foram obtidos de forma equitativa, com perspectivas que direcionam a manutenção do investimento em inovação da forma. Os principais achados dessa análise são apresentados a seguir.

No âmbito das organizações de saúde, os sistemas de informação sobre importantes aliados no processo de trabalho desenvolvimento dos diversos serviços. A disponibilidade de informações é ainda permeada por desafios que precisam ser superados de ordem pessoal e tecnológica (Chaves e Miranda, 2023).

Bampí et al. (2013) afirmam que é relevante que a Universidade e os envolvidos na educação médica insiram-se no processo de estabelecimento de uma rede de apoio para estudantes, por meio de recursos pedagógicos e de assistência estudantil, que acolham a humanização dentre seus princípios.

Wanderley et al. (2018) concluem que as TICs são ferramentas poderosas que podem ser usadas para melhorar o processo de ensino e aprendizagem na área da saúde. No entanto, é importante superar os desafios para que as TICs possam ser utilizadas de forma eficaz.

Todavia, embora as organizações de saúde produzam um grande volume de informação, a sua utilização na melhoria dos processos de gestão ainda é ineficiente. Por isso, acentua a relevância da gestão da informação nessas organizações, como instrumento de tomada de decisão, elaboração de medidas para a prestação de serviços, criação de estratégias e novas atividades no ambiente organizacional que possibilitem o acesso e a construção do conhecimento pelos profissionais (BORGES, 2014; SANTOS, BIAGGI e DAMIAN, 2019).

Como contribuição final, este estudo sugere a continuidade para a criação de um instrumento de mensuração da experiência do paciente, que permita monitorar e aprimorar a qualidade dos hospitais e dos serviços de saúde. Desta forma, esse estudo representa um avanço científico nos modelos de gestão da saúde e gestão hospitalar no Brasil, abrindo frente para avanços de modelos que expliquem e permitam aprimorar a experiência e qualidade de vida dos pacientes, bem como gerar bases tecnológicas para uma melhor gestão hospitalar.

## REFERÊNCIAS

AGARWAL, R.; GAO, G. G.; DESROCHES, C.; JHA, A. K. Research commentary: the digital transformation of healthcare: current status and the road ahead. **Information Systems Research**, v. 21, n. 4, p. 796-809, 2010. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0343>

AMORIM, M. J. B.; SILVA, A. C. Revisão sistemática de literatura mostrando a aplicação da mensuração da experiência do cliente em diferentes países, em especial nos Estados Unidos e Europa (onde é obrigatória sua aplicação pelos governos), e da carência de estudos no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 29, e0821, 2021. Doi:10.1590/1806-9649-2022v29e0821.

BAMPÍ, L. C.; OLIVEIRA, R. C.; OLIVEIRA, L. C. A humanização na educação médica: um estudo sobre a percepção dos estudantes. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v.37,n. 3, p. 396-404, 2013.

BERNARDO, J. M. S.; MENDES, G. H. S.; LIZARELLI, F. L.; ROSCANI, M. G. Instrumentos para medir a experiência do paciente em hospitais: uma revisão de escopo. **Gestão & Produção**, v. 29, e0821, 2022. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e0821>

BORGES, F. Q. Gestão da informação no sistema único de saúde. **Revista de Administração FACES Journal**, 2014.

CANEIRAS, C.; JÁCOME, C.; MAYORALAS-ALISES, S.; RAMON CALVO, J.; ALMEIDA FONSECA, J.; ESCARRABILL, J.; WINCK, J. C. Patient experience in home respiratory therapies: where we are and where to go. **Journal of Clinical Medicine**, v.8, n. 4, p, 555, 2019. <http://dx.doi.org/10.3390/jcm8040555>.

CAVALCANTI, A. C. D.; SILVA, I. M.; COSTA, A. A. M.; AMORIM, C. L.; FREITAS, A. L. R.; OLIVEIRA, T. B.; BISPO, D. P.; MENDES, T. C.; GUIMARÃES, B. M. SILVA, G. P. G.; ENDLICH, P. FAMMUCidade: comunicação em saúde por meio de um ambiente virtual. **Revista Ciência em Extensão**, v. 17, p. 517-529, 2021.

CHAVESM. M. P.; MIRANDA, J. L. de. Sistemas de Informação em Saúde: desafios encontrados durante a operacionalização e compartilhamento de dados. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 23, n. 3, p. e11712, 12 mar. 2023.

DIAS, F. P. S.; FREITAS, F. F. Q. As tecnologias cuidado-educacional como auxílio aos cuidadores de idosos. **Revista Enfermagem Atual em Dermatologia**, v. 96, n. 39, p. 1-14, 2022. Doi:10.31011/reaid-2022-v.96-n.39-art.1407.

FAHEINA JÚNIOR, G. S.; DORES, C. C. C.; CAVALCANTE, C. O FeliciLab, a inovação disruptiva e a pandemia de Covid-19. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 15, n. 1, p. 1-17, 2022. DOI: 10.29397/reciis.v16i2.2345.

FAHEINA JUNIOR, G. S et al. O FeliciLab, a inovação e a pandemia de covid-19. RECIIS - **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 461-472, abr./jun. 2022.

FRIEDEL, A. L.; SIEGEL, S.; KIRSTEIN, C. F.; GERIGK, M.; BINGEL, U.; DIEHL, A.; KREITZSCHMANN-ANDERMAHR, I. Measuring patient experience and patient satisfaction: how are we doing it and why does it matter? A comparison of european and US american approaches. **Healthcare**, v. 11, n. 6, p. 797, 2023. <https://doi.org/10.3390/healthcare11060797>

GAHLER, M.; KLEIN, J. F.; PAUL, M. Measuring customer experiences: a text-based and pictorial scale. **Paper Series**, v.19, p. 119, 2019.

GARCÍA SAISÓ, S.; MARTI, M. C.; MEJÍA MEDINA, F.; PASCHA, V. M.; NELSON, J.; TEJERINA, L. et al. La transformación digital para una salud pública más equitativa y sostenible en la era de la interdependencia digital. **Rev Panam Salud Publica**, v. 46, 2022. e1. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.1>

HILTON, B.; HAJIHASHEMI, B.; HENDERSON, C. M.; PALMATIER, R. W. Customer Success Management: The next evolution in customer management practice?. **Industrial Marketing Management**, v. 90, p. 360-369, 2020.

HOCHSTEIN, B.; RANGARAJAN, D.; MEHTA, N.; KOCHER, D. (2020). An industry/academic perspective on customer success management. **Journal of Service Research**, v. 23, n. 1, p. 3-7, 2020.

KEYSER, A.; VERLEYE, K.; LEMON, K. N.; KEININGHAM, T. L.; & KLAUS, P. Moving the customer experience field forward: introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. **Journal of Service Research**, v. 23, n. 4, p. 433-455, 2020. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of marketing**, v.80, n. 6, p. 69-96, 2016.

MENDONÇA, E. R. B.; SANTOS JÚNIOR, F. F.; CARDOZO, M. B.; OLIVEIRA, B. V. N.; BARRA, K. T. L. (2021). Prospecting technological patents to apply teleconsultation in the doctor-patient interaction. **Diversitas Journal**, v. 6, n. 3, p. 3337-3353, 2021. Doi:10.48017/Diversitas\_Journal-v6i3-1618.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão Fundação João Pinheiro. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI 2019-2030**. 2019. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/system/files/>

media/planejamento/documento\_detalhado/2022/planejamento-e-orcamento/plano-mineiro-de-desenvolvimento-integrado-pmdi/pmdi\_2019-2030\_virtual2.pdf. Acesso em: 01 fev. 2024

MINAYO, M. C. S.. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.

OLIVEIRA, E. G et al. Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. **Revista de Administração da UNIFATEA**, v. 2, n. 2, 2009.

OLIVEIRA, V. P.; QUEIRÓS, L.; GOMES, P. P.; MONTEIRO, M. S. COVID-19 e a transformação digital dos cuidados de saúde: a pastilha de mentos na Coca-Cola diet”. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, v. 39, n. 1, p. 1-12, 2021. Doi:10.1371/journal.pone.0253953.

RATHER, R. A.; HOLLEBEEK, L. D.; RASOOLIMANESH, S. M. First-time versus repeat tourism customer engagement, experience, and value cocreation: **An empirical investigation. Journal of Travel Research**, v.61, n.3, p. 549-564, 2022.

ROMAN, D. J.; MARCHI, J. J.; ERDMANN, R. H. A abordagem qualitativa na pesquisa em administração da produção no Brasil. **Desafio On-line**, v. 5, n.3, p. 330-350, 2017.

SANTOS, B. R. P.; BIAGGI, C.; DAMIAN, I. P. M.. A importância da gestão da informação como uma atividade do profissional da informação na área da saúde. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), 2017, Florianópolis. **Anais do XVII ENANCIB**. Florianópolis: ANCIB, 2017. p. 1-15.

SANTOS, B. R. P.; BIAGGI, C.; DAMIAN, I. P. M. A importância da gestão da informação como uma atividade do profissional da informação na área da saúde: panoramas bibliográficos. RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 17, 2019.

SILVA, D. S. M.; SÉ, E. V. G.; LIMA, V. V.; BORIM, F. S. A.; OLIVEIRA, M. S. PADILHA, R. Q. Metodologias ativas e tecnologias digitais na educação médica: novos desafios em tempos de pandemia. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v.46, n.2, 2022. e058. doi:10.1590/1981-5271v46.2-20210018.

TOURINHO, L. O. S.; SOTERO, A. P. S. Direito educacional e o ensino remoto temporário na educação superior durante a pandemia do coronavírus: a emergência da transformação digital. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais**, v. 149, p. 1-22, 2023.

WANDERLEY, T. P. S. P.; BATISTA, M. H. J.; DUTRA JÚNIOR, L. S.; SILVA, V. C. Docência em saúde: tempo de novas tecnologias da informação e comunicação. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, v. 12, n.4, p. 1-12, 2018.

ZASTOWNY, T. R.; ROGHMANN, K. J.; CAFFERATA, G. L. Patient satisfaction and the use of health services: Explorations in causality. **Med Care**, v.27, n. 7, p. 705-23, 1989.

# CENTRALIDADE NO CLIENTE, EXPERIÊNCIA E LEALDADE EM MERCADOS CONSUMIDORES

**Cid Gonçalves Filho, PHD** – cid@fume.br

**Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro** – Mestre

**Washington Camilo de Almeida** – Mestre

**Marcus Vinicius de Sousa Corrêa, Mestrando** – vini.xmv@gmail.com

## RESUMO

Embora a centralidade no cliente seja amplamente discutida na literatura, pouco se sabe sobre seu impacto na fidelidade à marca. Da mesma forma, apesar da experiência do cliente ser frequentemente mencionada como uma consequência importante da centralidade no cliente, as evidências empíricas que comprovam essa relação são limitadas. Diante disso, esta pesquisa busca analisar a influência da centralidade no cliente na fidelidade à marca em mercados B2C. Para tanto, foi realizado um estudo com 379 participantes em um mercado de serviços B2C. Os dados foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) utilizando o software AMOS 23. Os resultados indicaram que a centralidade no cliente exerce forte influência na experiência do cliente, o que, por sua vez, aumenta a satisfação e a fidelidade à marca. Isso sugere que empresas com foco no cliente têm maior capacidade de proporcionar experiências memoráveis. Este é o primeiro estudo a demonstrar empiricamente a importância da centralidade no cliente para fortalecer a fidelidade à marca. Assim, a pesquisa contribui para uma compreensão mais aprofundada da relevância da centralidade no cliente, estabelecendo bases para o desenvolvimento de novas teorias.

## PALAVRAS-CHAVE

B2C, Centralidade no cliente, Experiência do cliente, Fidelidade, Serviços

## CUSTOMER CENTRALITY, EXPERIENCE AND LOYALTY IN CONSUMER MARKETS

### ABSTRACT

Although customer centricity is widely discussed in the literature, little is known about its impact on brand loyalty. Similarly, although customer experience is often mentioned as an important consequence of customer centricity, empirical evidence supporting this relationship is limited. Given this, this research seeks to analyze the influence of customer centricity on brand loyalty in B2C markets. To this end, a study was conducted with 379 participants in a B2C services market. The data were analyzed through Structural Equation Modeling (SEM) using AMOS 23 software. The results indicated that customer centricity exerts a strong influence on customer experience, which in turn increases satisfaction and brand loyalty. This suggests that customer-centric companies are better able to provide memorable experiences. This is the first study to empirically demonstrate the importance of customer centricity in strengthening brand loyalty. Thus, the research contributes to a deeper understanding of the relevance of customer centricity, establishing the basis for the development of new theories.

### KEYWORDS

B2C, Customer centricity, Customer experience, Loyalty, Services

## Introdução

O cenário empresarial moderno é moldado por uma crescente competitividade, especialmente em mercados B2C, onde a conquista e retenção de clientes tornam-se cada vez mais desafiadoras (Blümel et al., 2024; Gupta & Lehmann, 2005; Trujillo-Torres et al., 2024). Nesse contexto, a Centralidade no Cliente emerge como um diferencial estratégico crucial para o sucesso das organizações. Empresas que colocam o cliente no centro de suas estratégias, buscando compreender suas necessidades e expectativas, tendem a alcançar melhores resultados (Blümel et al., 2024; Trujillo-Torres et al., 2024). Essa ênfase na centralidade no cliente é definida como a capacidade da empresa de se adaptar às necessidades dos clientes de forma consistente e sustentável, criando valor e cultivando relacionamentos duradouros (Clark & Myers, 2018).

É essencial analisar a centralidade no cliente sob a ótica das novas tecnologias e do comportamento do consumidor contemporâneo (Grewal et al., 2021). Autores como Lemon e Verhoef (2016)

e Orth e Skålén (2017) exploram a centralidade no cliente em serviços, enquanto Brodie et al. (2013) trazem uma perspectiva mais estratégica, evidenciando a multidimensionalidade do conceito. Diversos estudos corroboram a importância da centralidade no cliente para gerar resultados e impulsionar o crescimento das empresas (De Keyser et al., 2015).

Nesse contexto de centralidade no cliente, a experiência do cliente (CX) também tem se destacado como um componente essencial para o sucesso no mercado. A CX engloba todas as interações do cliente com a empresa, desde o primeiro contato até o pós-venda, sendo considerada uma das prioridades mais relevantes para gestores. É fundamental reconhecer a evolução do conceito de CX e suas novas dimensões, como a personalização, a omnicanalidade e a experiência do cliente digital, exploradas por autores como Gentile et al. (2017) e Schmitt (2017). Uma experiência positiva e memorável contribui significativamente para a fidelização e o fortalecimento da relação entre cliente e marca, gerando valor e promovendo a satisfação do cliente (Lemon & Verhoef, 2016).

Embora existam pesquisas relevantes sobre experiência do cliente e satisfação, como as de Zeithaml et al. (2009) e Kumar et al. (2010), o papel da centralidade no cliente nesse processo ainda precisa ser mais explorado, especialmente no contexto da teoria do valor percebido (Zeithaml, 1988). Essa teoria destaca a importância da percepção do cliente sobre os benefícios recebidos em relação aos custos incorridos, elemento crucial para a construção da lealdade. Além disso, a fidelização deve ser analisada considerando o impacto das mídias sociais e do marketing digital no contexto atual de fragmentação da mídia e proliferação de marcas, como apontado por Kumar et al. (2019) e Hallowell (2012).

Diante dessa lacuna, esta pesquisa se propõe a analisar como a Centralidade no Cliente contribui para a lealdade à marca em mercados B2C, considerando o papel mediador da experiência do cliente e da satisfação do cliente. Para isso, serão utilizados referenciais teóricos como o modelo de cadeia de valor da lealdade proposto por Zeithaml et al. (2009), que descreve a relação entre valor percebido, satisfação, lealdade e lucratividade, e a teoria da reciprocidade de Gouldner (1960), que explica a tendência humana de retribuir ações positivas com lealdade à marca. Para aprofundar a análise da mediação da experiência do cliente e da satisfação, serão considerados os trabalhos de Keiningham et al. (2017) e Morgan e Hunt (1994), que exploram a relação entre compromisso, lealdade e relacionamentos de marketing.

## Fundamentação Teórica

### Centralidade no Cliente

De acordo com Shah et al. (2006), o conceito de centralidade no cliente não é novo. Há mais de 50 anos, Drucker (1954), em seu livro “The Practice of Management” (A Prática da Administração, em português), propôs que o cliente determina o que uma empresa é, o que ela fabrica e se ela terá sucesso. Posteriormente, Levitt (1960) sugeriu que as empresas não deveriam se concentrar

na venda de produtos, mas sim em atender às necessidades dos clientes. No entanto, a comunidade empresarial apenas recentemente reconheceu a importância da centralidade no cliente (Shah et al., 2006). Nesse sentido, um conjunto de definições de centralidade no cliente é apresentado na Tabela I.

**Tabela I. Definindo a Centralidade no Cliente**

Definição	Autor/Fonte
1. Priorizar ativamente as necessidades do cliente em relação aos processos de negócios internos da empresa e orientar a empresa e os vendedores para os clientes.	Dash (2023)
2. Clientes como a principal prioridade na estratégia de marketing, com o objetivo de criar, construir e manter relacionamentos fortes com os clientes.	Manishimwe et al. (2022)
3. Uma abordagem holística da Centralidade no cliente consiste em colocar o cliente no centro do negócio, e essa atitude deve permear todas as decisões tomadas dentro da organização. Trata-se de alinhar os recursos organizacionais para integrar o conhecimento contínuo do cliente, ao mesmo tempo em que cria e entrega o máximo valor para o cliente, para alcançar relacionamentos mutuamente confiáveis e satisfatórios a longo prazo com os clientes e uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.	Clark e Myers (2018)
4. Centralidade no cliente não é apenas oferecer excelente serviço ao cliente; significa oferecer uma ótima experiência desde a fase de conscientização, passando pelo processo de compra e, finalmente, pelo processo pós-compra. É uma estratégia baseada em colocar seus clientes em primeiro lugar e no centro do seu negócio.	MacDonald (2016)
5. Entregar os produtos e serviços da organização para atender às necessidades atuais e futuras dos clientes, a fim de aumentar o valor financeiro da empresa a longo prazo.	Fader (2012)
6. A essência da Centralidade no cliente não está em como vender produtos, mas em criar valor para o cliente e, no processo, criar valor para a organização.	Shah et al. (2006)
7. Uma estratégia que reúne e integra produtos, serviços e experiências de dentro e de fora da empresa para fornecer soluções para as necessidades complexas e multifacetadas de seus clientes.	Galbraith (2002)

FONTE: ADAPTADO DE CLARK E MYERS (2018)



O marketing centrado no cliente destaca a compreensão e a satisfação das necessidades, desejos e recursos de consumidores e clientes individuais, em vez de mercados de massa ou segmentos de mercado. Os profissionais de marketing centrados no cliente determinam se devem criar uma oferta que personalize o produto e algum(ns) outro(s) elemento(s) do mix de marketing ou homogeneizar a oferta (Sheth et al., 2000).

### **As consequências da centralidade no cliente**

A centralidade no cliente é uma abordagem estratégica interligada à cultura e orientação da empresa. Empresas centradas no cliente tendem a investir em experiências e orientação ao cliente, contribuindo para maiores níveis de satisfação, fidelidade e resultados financeiros (Blümel et al., 2024; Trujillo-Torres et al., 2024).

Fader e Clubb (2017) observaram que organizações centradas no cliente tendem a coletar e analisar dados de clientes de forma mais abrangente, o que auxilia na criação de estratégias eficientes devido aos insights obtidos. Essas empresas podem personalizar ofertas e experiências com maior valor às preferências individuais dos clientes, aproveitando as informações obtidas por meio de atividades e orientação centradas no cliente (Gupta e Lehmann, 2005). Portanto, é lógico que as organizações centradas no cliente tenham um foco estratégico nos clientes e invistam em oferecer uma experiência superior, o que leva à proposição da seguinte hipótese:

H1: A centralidade no cliente tem um impacto positivo na experiência do cliente.

A orientação centrada no cliente é mencionada como fator que contribui para relacionamentos e fidelidade de longo prazo com o cliente. Lemon e Verhoef (2016) argumentaram que empresas que se concentram em experiências centradas no cliente obtêm maior retenção de clientes e valor vitalício, pois essas empresas priorizam os geradores de valor e as preferências do cliente.

Por outro lado, as estratégias centradas no cliente geralmente se concentram na construção de relacionamentos de longo prazo, em vez de transações de curto prazo, contribuindo para cultivar confiança e fidelidade ao longo do tempo, à medida que o engajamento do cliente é aprimorado por uma comunicação eficaz e interações personalizadas (Reinartz et al., 2004). Portanto, é lógico que a centralidade no cliente contribua para oferecer experiências superiores, promovendo conexões emocionais, construindo relacionamentos de longo prazo e cultivando uma base de clientes leais. Consequentemente, a seguinte hipótese foi proposta:

H2: A centralidade no cliente tem um impacto positivo na fidelidade à marca.



## As consequências da experiência do cliente

Organizações centradas no cliente priorizam a resolução proativa de problemas e respostas rápidas às preocupações dos clientes, e moldam seus produtos e serviços com base nas expectativas dos clientes. Reinartz e Kumar (2016) indicam que as práticas centradas no cliente levam a maior confiança e satisfação do cliente, pois os consumidores se sentem apoiados e valorizados pela empresa.

Reichheld (2003) argumenta que as empresas centradas no cliente se beneficiam do aumento das taxas de indicação, à medida que clientes satisfeitos se tornam defensores da marca, atraindo novos clientes e aumentando a base geral de clientes. Por outro lado, as experiências do cliente centradas no cliente atendem ou excedem consistentemente as expectativas do cliente, aumentando a satisfação (Oliver, 1997). Portanto, é lógico que, ao atender ou exceder consistentemente as expectativas, evocar emoções positivas e adotar a personalização, as empresas podem aumentar os níveis de satisfação. Assim, a seguinte hipótese foi proposta:

H3: A experiência do cliente tem um impacto positivo na satisfação.

Experiências superiores do cliente em todas as interações com as empresas melhorariam resultados como satisfação e fidelidade do cliente (Gahler et al., 2019). Nesse sentido, Huang e Rust (2018) argumentam que uma experiência superior do cliente influencia significativamente a fidelidade à marca e a satisfação, pois os clientes satisfeitos têm maior probabilidade de recompra e de recomendar a marca a outras pessoas.

Por outro lado, as experiências do cliente podem contribuir para fomentar conexões emocionais mais fortes em todos os pontos de contato, aumentando a fidelidade e a defesa da marca, e fortalecendo a fidelidade à marca (Brodie et al., 2013). Também se observa que a consistência na entrega de experiências excepcionais ao cliente cria confiança e confiabilidade, que são essenciais para a fidelidade à marca (Reichheld & Sasser, 1990).

Por outro lado, no cenário competitivo atual, onde os recursos e preços dos produtos podem ser facilmente replicados, a experiência do cliente pode ser um diferencial crucial (Grewal et al., 2021). Marcas que oferecem experiências superiores se distinguem dos concorrentes e estabelecem uma vantagem competitiva. Na mesma direção, as experiências positivas do cliente promovem a fidelidade à marca e estimulam o boca a boca e a defesa da marca (Verhoef et al., 2009). Portanto, é lógico que, ao cultivar conexões emocionais, garantir consistência e confiabilidade, alavancar a CX como uma vantagem competitiva e estimular a defesa da marca, as empresas podem aumentar a fidelidade à marca e promover relacionamentos de longo prazo com os clientes, levando à proposição da seguinte hipótese:

H4: A experiência do cliente tem um impacto positivo na fidelidade à marca.

## As consequências da satisfação

Marcas que satisfazem os clientes, excedendo consistentemente as expectativas, podem promover uma sensação de confiança, compromisso e apego, incentivando a fidelidade e a lealdade à marca (Oliver, 1997). Quando os clientes estão satisfeitos com suas experiências anteriores com uma marca, eles percebem níveis mais baixos de risco ao considerar transações futuras, levando a compras repetidas e fidelidade à marca, pois a satisfação pode reduzir o risco percebido associado às decisões de compra (Cronin Jr et al., 2000).

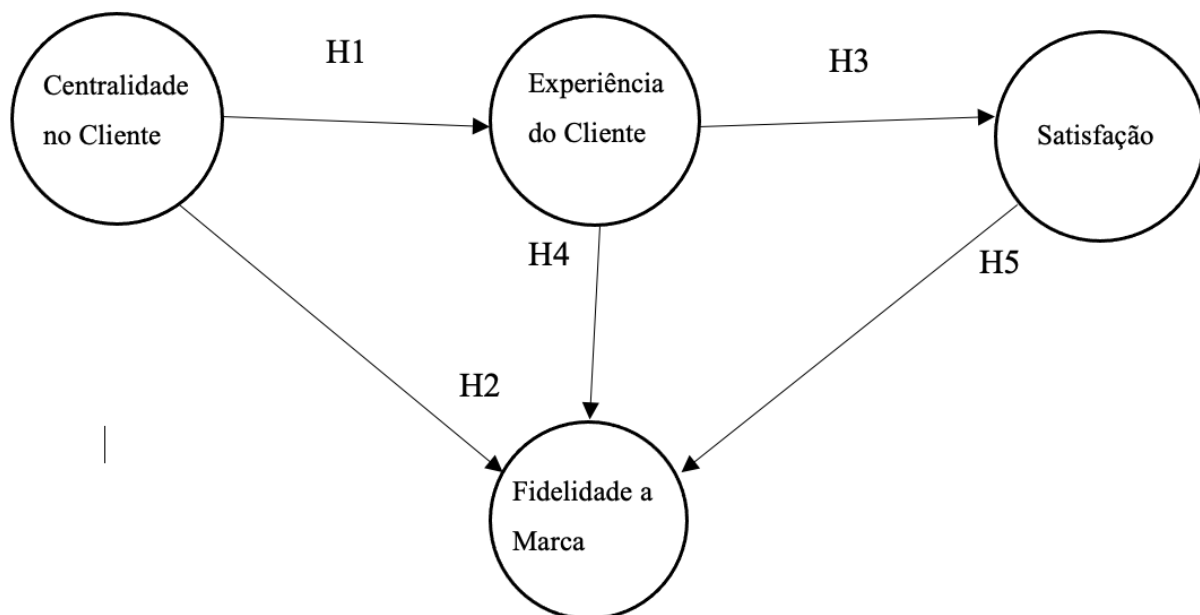
Por fim, a satisfação aumenta a confiança nas capacidades da marca e o compromisso em fornecer produtos ou serviços de qualidade (Reichheld & Schefter, 2000). Nesse sentido, a satisfação pode ser considerada um antecedente relevante da fidelidade, levando à proposição da seguinte hipótese:

H5: A satisfação tem um impacto positivo na fidelidade à marca.

### 3. Modelo Hipotético

Com base na revisão da literatura sobre os construtos e no desenvolvimento das hipóteses apontadas nas seções anteriores, a Figura 1 apresenta o modelo hipotético desta pesquisa.

Figura 1. Modelo Hipotético



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4. Metodologia

Uma pesquisa foi realizada para testar as hipóteses. O questionário foi composto por escalas já utilizadas e validadas em outra pesquisa anterior, conforme observado na Tabela 2.

**Table II.** Operacionalização dos construtos

Construtos	Número de itens	Source
Centralidade no cliente	6	Habel et. al. (2020)
Experiência do cliente	4	Stein and Ramaseshan (2020)
Satisfação	6	Oliver (1980)
Fidelidade à marca	5	Yoo and Donthu (2001)

Fonte: elaborado pelo autor

As escalas utilizadas são do tipo Likert de 11 pontos, com intervalo entre zero e dez, com duas âncoras: “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, exceto a escala de experiência do cliente, que utiliza um estilo semântico diferencial. Essa escala de 11 pontos é preferível à de 7 pontos (Nunnally e Bernstein, 1994), pois permite melhor visualização da escala e reduz possíveis problemas estatísticos com assimetria (Fornell et al., 1996).

Antes de iniciar o processo de coleta de dados, 18 participantes realizaram um pré-teste para verificar erros ou falhas. No entanto, não houve dúvidas ou problemas com a interpretação do questionário - apenas reclamações devido ao número de questões considerado excessivo. Após a realização do pré-teste, os dados foram coletados por meio de questionários físicos aplicados em salas de aula com alunos de graduação de uma universidade no Brasil.

Os alunos participantes cursavam seis cursos diferentes com estrutura de oito semestres. O período de coleta foi de outubro de 2023 a dezembro de 2023. Assim, foram obtidos 394 questionários. Porém, em uma análise preliminar, 15 questionários foram excluídos por apresentarem valores ausentes e respostas inconsistentes, sem variação entre as questões. Portanto, a amostra final consistiu em 379 respondentes.

## Análise de Dados

### Perfil da Amostra

A amostra foi composta por 49,1% de participantes do sexo masculino e 50,4% do sexo feminino. Uma vez que os respondentes são estudantes de graduação que avaliam os serviços de uma instituição de ensino superior, 66,1% deles têm entre 18 e 29 anos, 23% têm entre 30 e 39 anos e 9,6% têm mais de 40 anos. No que se refere à renda, 34,5% possuem renda mensal superior a US\$ 2.000 e 31,8% possuem renda inferior a US\$ 800. A Tabela III apresenta as características sociodemográficas dos entrevistados que compõem a amostra final da pesquisa.

**Table III.** Perfil da Amostra

Características Sócio-Demográficas	Categorias	%
Gênero	Feminino	49,1%
	Masculino	50,4%
	Não informado	0,50%
Idade	De 18 a 29 anos	66,1%
	De 30 a 39 anos	23,0%
	De 40 a 49 anos	7,7%
	De 50 a 59 anos	1,9%
	De 60 a 69 anos	1,1%
	acima 70 anos	0,3%
Renda Familiar	Menor que R\$ 3000	9,9%
	De R\$ 3.000 a R\$ 4.800	20,9%
	De R\$ 4.801 a R\$ 7.200	17,1%
	De R\$ 7.201 a R\$ 9.600	9,6%
	De R\$ 9.601 a R\$ 12.000	8,0%
	Maior que R\$ 12.000	34,5%

Source: Dados da pesquisa.

## Confiabilidade e Validade do Construto

Nesta seção, o primeiro passo consiste em verificar se cada construto é formado por apenas um fator, ou seja, se são unidimensionais. Para tanto, foram realizadas Análises Fatoriais Exploratórias (AFE) para cada construto que compõe o modelo hipotético. De acordo com Hair et al. (2019), dentre os sete métodos de extração, o mais utilizado é a análise de componentes principais, pois cria um modelo mais organizado e de fácil interpretação.

Os autores sugerem a utilização da matriz de correlação, visto que essa opção permite analisar dados que não aderem completamente à distribuição normal. Para otimizar os resultados, o número máximo de iterações para convergência foi ajustado para 9999. Varimax, o método de rotação ortogonal mais utilizado (eixos rotacionados a 90 graus), foi escolhido por produzir fatores mais interpretáveis (Hair et al., 2019).

O critério de autovalor  $> 1$  foi considerado para a solução fatorial, e os resultados do SPSS 23 sugerem uma solução unifatorial para todas as escalas. Os resultados demonstraram comunalidades e componentes adequados, além de valores de variância explicada satisfatórios. Ademais, todas as correlações entre os indicadores do construto foram estatisticamente significantes a um nível de 95% de confiança, o Teste de Esfericidade de Bartlett atingiu um valor-p igual a 0,000 e todos os valores KMO foram superiores a 0,600.

Da mesma forma, é crucial verificar a confiabilidade de cada escala utilizada na mensuração dos construtos. Os valores obtidos para o Alfa de Cronbach superam o valor de 0,700 recomendado por Malhotra (2017), evidenciando a confiabilidade das quatro escalas utilizadas. Um modelo de mensuração foi elaborado no AMOS 23, com estimação por Máxima Verossimilhança (ML), para avaliar as propriedades psicométricas das escalas. O modelo apresentou ajuste adequado com  $\chi^2/df = 1,617$  ( $p = 0,000$ ), NFI = 0,971, CFI = 0,989, TLI = 0,986 e RMSEA = 0,040 (Hair et al., 2019). As propriedades psicométricas das escalas são apresentadas na Tabela IV.

**Table IV. Itens Mensurados**

Constructos	$\alpha_i$	t value	
<b>Fidelidade <math>\alpha=0.849</math>, AVE=0.642, CR= 0.895 fonte: Yoo and Donthu (2001)</b>			
No futuro, mantereí fidelidade a esta marca;	0,863	18,441	
Comprarei esta marca novamente;	0,806	17,53	
Esta marca será minha primeira escolha no futuro;	0,535	10,492	

Não comprarei outra marca se esta estiver disponível na loja;	0,784	16,738
Recomendarei esta marca a outras pessoas;	0,883	20,832
<b>Satisfação <math>\alpha=0.986</math>, AVE=0.980, CR= 0.907</b> fonte: Oliver (1980)		
Estou satisfeito com esta marca.	0,952	24,865
Estou feliz com esta marca.	0,975	25,924
Esta marca oferece um bom serviço/produto.	0,946	24,545
Esta marca atendeu às minhas expectativas.	0,970	25,723
Estou contente com esta marca.	0,961	25,218
Fiquei satisfeito com a minha experiência com esta marca.	0,960	25,132
<b>Experiência do Cliente <math>\alpha=0.931</math>, AVE=0.761, CR= 0.926</b> fonte: Stein and Ramaseshan (2020).		
Quão útil foi esta experiência? (inútil/útil)	0,852	20,598
Quão agradável foi esta experiência? (desagradável/agradável)	0,972	25,811
Quão amigável foi esta experiência? (hostil/amigável)	0,952	24,814
Quão fácil foi esta experiência? (difícil/fácil)	0,743	16,784
<b>Centralidade no Cliente <math>\alpha=0.977</math>, AVE=0.761, CR= 0.948</b> fonte: Habel et al. (2020)		
Nós, como clientes, estamos no centro das ações da [empresa].	0,894	22,351
A [empresa] direciona suas ações inteiramente para nós, como clientes.	0,942	24,524
Para a [empresa], desempenhamos o papel principal inegável.	0,928	23,851
Os clientes são a principal prioridade para a [empresa].	0,98	26,381
A [empresa] é uma empresa centrada no cliente.	0,984	26,634
A [empresa] vive a ideia de “centralização no cliente”.	0,967	25,76

Fonte: dados da pesquisa do autor - Nota: AVE = variância média extraída.  
CR = confiabilidade composta.

Os resultados indicaram que todos os itens apresentaram cargas significativas ( $p < 0,01$ ) em cada construto, independentemente de os itens serem um construto. Dois parâmetros contribuem para a verificação da validade convergente: a variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta (CR). A AVE corresponde à média da carga fatorial ao quadrado dividida pelo número de itens que compõem o construto, e seu valor deve ser de pelo menos 0,500. Além de considerar alguns dos parâmetros da AVE, a CR também encontra o valor do erro dos itens do construto, e seu valor deve ser de pelo menos 0,700 (Hair et al., 2019).

A análise seguinte realizada é sobre a validade discriminante, que indica se os construtos são distintos, ao contrário da validade convergente. Nesse caso, a verificação ocorreu utilizando o critério de Fornell e Larcker (1981), no qual o valor da correlação entre um par de construtos deve ser menor que o valor da raiz quadrada da AVE de cada um (Hair et al., 2019). A Tabela V mostra os resultados.

**Table V.** Análise discriminante

Constructos	Fidelidade	Centralidade no Cliente	Experiência do Cliente	Satisfação
Fidelidade	0,801			
Centralidade no Cliente	0,607	0,872		
Experiência do Cliente	0,473	0,581	0,872	
Satisfação	0,742	0,732	0,602	0,952

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela V, este modelo de mensuração possui validade discriminante. Na próxima etapa, a validade nomológica foi testada utilizando o modelo I e descrita na seção seguinte.

### 5.3 Validade Nomológica

Portanto, a próxima etapa da análise de dados buscou verificar a validade nomológica das escalas e testar as hipóteses. Para isso, um modelo de equação estrutural foi realizado no SEM-AMOS 23. Os pesos padronizados ao longo das análises são mostrados na Tabela VI.

**Table VI.** Teste de hipóteses (efeitos diretos/pesos padronizados)

Relação			Estimado		t	p
Experiência do Cliente	<---	Centralidade no Cliente	0,669	14,441	***	
Satisfação	<---	Experiência do Cliente	0,681	14,807	***	
Fidelidade	<---	Centralidade no Cliente	0,175	4,649	***	
Fidelidade	<---	Experiência do Cliente	0,004	0,088	0,93	
Fidelidade	<---	Satisfação	0,645	12,658	***	

Fonte: Dados da pesquisa. Modelo fit:  $\chi^2/df=2.759$  ( $p=0.000$ ), NFI=0.953, CFI=0.969, TLI=0.962 and RMSEA=0.068

O modelo apresentou ajuste adequado, com  $\chi^2/df = 2,759$  ( $p = 0,000$ ), NFI = 0,953, CFI = 0,969, TLI = 0,962 e RMSEA = 0,068. De acordo com os resultados, o modelo com a centralidade no cliente como antecedente crítico foi capaz de explicar 48,8% do valor da marca, 54,4% da fidelidade, 46,4% da satisfação e 44,8% da experiência do cliente. O valor da marca recebeu um impacto significativo da centralidade no cliente ( $\beta = 0,566$ ;  $p < 0,00$ ) e da experiência do cliente ( $\beta = 0,172$ ;  $p < 0,00$ ), demonstrando a relevância da CC para as marcas.

Considerando os efeitos diretos, a fidelidade foi explicada pela satisfação ( $\beta = 0,645$ ;  $p < 0,00$ ) e pela centralidade no cliente ( $\beta = 0,175$ ;  $p < 0,00$ ). A centralidade no cliente também impactou fortemente a experiência do cliente ( $\beta = 0,699$ ;  $p < 0,00$ ), sugerindo que a experiência do cliente depende do foco da empresa nas preferências e necessidades do consumidor. Finalmente, os resultados revelaram que a satisfação impactou significativamente a experiência do cliente ( $\beta = 0,681$ ;  $p < 0,00$ ). Por outro lado, a Tabela VII mostra os efeitos totais do modelo.

**Table VII.** Efeitos Totais

Constructos Endógenos (dependente)	Constructo Exógenos (independente)	
	Centralidade no Cliente	Experiência do Cliente
Satisfação	0,456	-
Fidelidade	0,472	0,443

Fonte: Dados da pesquisa. Model fit:  $\chi^2/df=2.759$  ( $p=0.000$ ), NFI=0.953, CFI=0.969, TLI=0.962 and RMSEA=0.068



De acordo com a Tabela VII, observam-se diferenças. A experiência do cliente apresentou um efeito indireto na fidelidade, mediado pela satisfação, e o efeito total medido foi ( $\beta = 0,443$ ;  $p < 0,00$ ). Finalmente, a centralidade no cliente também apresentou impactos totais significativos na fidelidade ( $\beta = 0,645$ ;  $p < 0,00$ ) e na satisfação ( $\beta = 0,456$ ;  $p < 0,00$ ). Nesse sentido, observa-se que a centralidade no cliente apresentou efeitos significativos em todas as variáveis dependentes, mediadas pela experiência do cliente e satisfação.

## Conclusões

Esta pesquisa buscou aprofundar a compreensão do fenômeno da centralidade no cliente e suas implicações, contribuindo para o debate acadêmico e prático sobre o tema. Os resultados indicam que a centralidade no cliente exerce influência significativa sobre a fidelidade, evidenciando seu potencial para impactar o comportamento do consumidor e, conseqüentemente, fortalecer a marca.

Observou-se uma forte influência da centralidade no cliente na experiência do consumidor. Os dados sugerem que empresas com foco no cliente demonstram maior capacidade de proporcionar jornadas de consumo mais memoráveis. Adicionalmente, verificou-se que a experiência do cliente pode explicar mais de 44,6% da sua satisfação, resultado que reforça a importância da experiência do cliente.

A satisfação do cliente demonstrou exercer um papel mediador completo nos efeitos da experiência do cliente sobre a fidelidade, confirmando sua relevância na cadeia nomológica que interliga centralidade no cliente, experiência do cliente e fidelidade.

Em síntese, esta pesquisa ressalta a importância da centralidade no cliente como base para a construção e gestão de experiências de consumo superiores, com vistas a promover a satisfação e fidelidade do cliente. Os achados fornecem insights relevantes para empresas que desejam aprimorar suas estratégias de relacionamento com o cliente.

## Implicações Teóricas

Esta pesquisa revela que a centralidade no cliente (CC) suporta empiricamente a experiência do cliente (CX), impulsionando a satisfação e a fidelidade. Essa constatação tem implicações significativas para a teoria de marketing, demonstrando a importância de colocar o cliente no centro das estratégias empresariais. Ao integrar centralidade no cliente, experiência e gestão da marca de uma forma inédita, este trabalho cria uma base sólida para o desenvolvimento de novas teorias no campo.

## Implicações Gerenciais

Esses resultados reforçam a importância da CC para a construção de experiências de consumo, com foco na satisfação e fidelidade do cliente. As empresas podem usar esses insights para aprimorar suas estratégias de relacionamento com o cliente.

Como implicações gerenciais, o estudo sugere que gestores e profissionais devem avaliar o nível de centralidade no cliente em suas empresas e decidir se devem investir nele para fortalecer o valor da marca. A CC foi medida do ponto de vista do consumidor, e os resultados indicam que as empresas devem considerar um Índice de CC em seus KPIs, como forma de avaliar indiretamente se estão gerenciando suas marcas e experiências de forma adequada.

## Limitações da Pesquisa e Recomendações para Pesquisas Futuras

Embora o estudo traga contribuições relevantes para a compreensão da relação entre centralidade no cliente, experiência do cliente e fidelidade, é importante reconhecer suas limitações. Uma delas reside na amostra utilizada, que se restringe a empresas do setor de serviços. Essa delimitação sugere a necessidade de pesquisas futuras que explorem essa relação em empresas com foco em produtos, permitindo comparações e generalizações mais amplas.

Além disso, o estudo utiliza dados transversais, o que limita a análise da evolução temporal da relação entre as variáveis e a capacidade de estabelecer relações de causa e efeito. Pesquisas longitudinais poderiam aprofundar a investigação sobre como a centralidade no cliente impacta a fidelidade ao longo do tempo.

Outro ponto a ser considerado é a possibilidade de influência de variáveis omitidas no modelo, como o nível de concorrência no mercado, os valores da marca e o tipo de experiência (humanizada/tecnológica) oferecida aos clientes. Estudos futuros poderiam incluir essas variáveis para uma análise mais completa e robusta.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.
- Aaker, D.A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. Simon and Schuster.
- Blümel, J. H., Zaki, M., & Bohné, T. (2024). Personal touch in digital customer service: A conceptual framework of relational personalization for conversational AI. *Journal of Service Theory and Practice*, 34(1), 33-65.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2013). From consumer brand identification to firm profitability: Mechanisms and boundary conditions. *Journal of Marketing*, 77(1), 1-24.
- Chinelato, F. B., Gonçalves Filho, C., & Randt, D. F. (2023). Why is sharing not enough for brands in video ads? A study about commercial video ads' value drivers. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 27(3), 407-426.

- Clark, M., & Myers, A. (2018). How customer-centric are you?. Henley Centre for Customer Management.
- Cronin Jr, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Damázio, L. F., Soares, J. L., Shigaki, H. B., Gonçalves, C. A., & Mesquita, J. M. C. de. (2020). Customer centrlicity: A bibliometric analysis of academic production. *Revista de Administração da UFSM*, 13, 1510–1529.
- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. Marketing Science Institute working paper series, 85(1), 15-121.
- Fader, P. (2012). Customer-Centricity Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. Wharton Digital Press.
- Fader, P., & Clubb, C. (2017). Customer Centrlicity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. Wharton Digital Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fournier, S., & Yao, J. L. (1997). Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 451-472.
- Gabay, G., Moskowitz, H. R., Beckley, J., & Ashman, H. (2009). Consumer centered “brand value” of foods: Drivers and segmentation. *Journal of Product & Brand Management*, 18(1), 4-16.
- Galbraith, J. R. (2002). Organizing to deliver solutions. *Organizational Dynamics*, 31, 194–207.
- Gahler, M., Klein, J. F., & Paul, M. (2019). Measuring customer experiences: A text-based and pictorial scale. Paper Series, 19-119.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2021). Retailing in the 21st century: Key themes in the future of retailing and customer experience. *Journal of Retailing*, 97(1), 1-6.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2005). Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run. Pearson Education.
- Habel, J., Kassemeier, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieseke, J. (2020). When do customers perceive customer centrlicity? The role of a firm’s and salespeople’s customer orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 25-42.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Stock, R. M. (2005). Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, 58(6), 814-823.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172.
- Hughes, J., Chapnick, D., Block, I., & What, R. S. (2021). What is Customer-Centricity, and Why Does It Matter? *California Management Review Insights*. <https://cmr.berkeley.edu/2021/09/what-is-customer-centricity-and-why-does-it-matter/>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Loureiro, S. M. C., Ruediger, K. H., & Demetris, V. (2012). Brand emotional connection and loyalty. *Journal of Brand Management*, 20, 13-27.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research: An Applied Approach* (5th ed.). Pearson Education.
- McGinnis, D. (2022). How To Create a Customer-Centric Experience. The Salesforce Blog. <https://www.salesforce.com/blog/how-to-create-a-customer-centric-experience/>

- McNeany, M. (2023). Achieving Customer-Centricity in 2023: The CMO's To-Do List. *Advertising Week*. <https://advertisingweek.com/achieving-customer-centricity-in-2023-the-cmos-to-do-list/>
- Morgan, B. (2022). The Top 100 Most Customer-Centric Companies Of 2022. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2022/05/01/the-top-100-most-customer-centric-companies-of-2022/?sh=4564c7332b38>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Panesar, J. (2022). What Does It Mean to Be Customer-Centric in a World Where Everyone Says They Are? *Branding Mag*. <https://www.brandingmag.com/jag-panesar/what-does-it-mean-to-be-customer-centric-in-a-world-where-everyone-says-they-are/>
- Pina, R., & Dias, Á. (2021). The influence of brand experiences on consumer-based brand equity. *Journal of Brand Management*, 28, 99-115.
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Rather, R. A., Hollebeek, L. D., & Rasoolimanesh, S. M. (2022). First-time versus repeat tourism customer engagement, experience, and value cocreation: An empirical investigation. *Journal of Travel Research*, 61(3), 549-564.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2000). E-loyalty: Your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105-113.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2016). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 69(4), 138-155.
- Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2004). Customer lifetime value, customer satisfaction, and loyalty: A theoretical and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 7(4), 365-377.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2004). Customer-centered brand management. *Harvard Business Review*, 82(9), 110-118.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.
- Sheng, M. L., & Teo, T. S. (2012). Product attributes and brand equity in the mobile domain: The mediating role of customer experience. *International Journal of Information Management*, 32(2), 139-146.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 55-66.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (2001). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18.
- Stein, A., & Ramaseshan, B. (2020). The customer experience-loyalty link: Moderating role of motivation orientation. *Journal of Service Management*, 31(1), 51-78.
- Trujillo-Torres, L., Anlamlier, E., Mimoun, L., Chatterjee, L., & Dion, D. (2024). Access-based customer journeys. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(1), 24-43.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A. L., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Creating value through customer engagement. *Journal of Marketing*, 73(5), 76-89.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.

# COMPETÊNCIAS DIGITAIS E AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E AS REFLEXÕES SOBRE O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES

**Renato Rodrigues da Silva**

Universidade FUMEC

[renatocolega@gmail.com](mailto:renatocolega@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-2153-6333>

**Rommel Gabriel Gonçalves Ramos**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

[rommel.gabriel@gmail.com](mailto:rommel.gabriel@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0002-9104-2988>

## RESUMO

O presente artigo realiza uma revisão sistemática sobre a relação entre competências digitais e ambidestria organizacional, abordando como essas dimensões podem influenciar o futuro das organizações. As competências digitais, essenciais para o uso eficaz das tecnologias, estão cada vez mais sendo vistas como um fator-chave na promoção de uma cultura organizacional adaptativa. A ambidestria organizacional, caracterizada pela capacidade de equilibrar a exploração de novas oportunidades com a exploração eficiente de recursos, torna-se crítica em um cenário de transformação digital acelerada. A partir da análise de literatura existente, o estudo reflete sobre a importância do desenvolvimento contínuo de habilidades digitais como um catalisador para a inovação e eficiência organizacional. Conclui-se que a sinergia entre competências digitais e ambidestria organizacional será determinante para a

agilidade, resiliência e competitividade futura das organizações, à medida que enfrentam os desafios de um ambiente de negócios em constante evolução.

## PALAVRAS-CHAVE

ambidestria organizacional; competências digitais; inovação

## ABSTRACT

This article carries out a systematic review of the relationship between digital competencies and organizational ambidexterity, addressing how these dimensions can influence the future of organizations. Digital competencies, essential for the effective use of technologies, are increasingly being seen as a key factor in promoting an adaptive organizational culture. Organizational ambidexterity, characterized by the ability to balance the exploitation of new opportunities with the efficient exploitation of resources, becomes critical in a scenario of accelerated digital transformation. Based on an analysis of existing literature, the study reflects on the importance of the continuous development of digital skills as a catalyst for innovation and organizational efficiency. It concludes that the synergy between digital competencies and organizational ambidexterity will be decisive for the agility, resilience and future competitiveness of organizations as they face the challenges of a constantly evolving business environment.

## KEYWORDS

organizational ambidexterity; digital competencies; innovation

## INTRODUÇÃO

Em um contexto de rápidas mudanças digitais, as empresas se deparam com desafios cada vez maiores para conciliar a inovação constante com a eficácia operacional em suas operações. O sucesso de uma organização nesse cenário está fortemente ligado à sua competência em lidar com as tecnologias emergentes e à sua capacidade de manter um equilíbrio entre a busca por novas oportunidades e a eficácia das operações atuais - conceito denominado ambidestria organizacional. Neste cenário, o aprimoramento de habilidades digitais é crucial para assegurar que as empresas possam se ajustar rapidamente e manter sua competitividade no mercado.

Compreende-se por competências digitais o conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que possibilitam a utilização eficiente das tecnologias digitais, sendo essenciais para a formação de profissionais na era digital (GABRIEL, 2024). Elas englobam não só competências técnicas, como a habilidade de manejar ferramentas e plataformas digitais, mas também a habilidade

de aprender de forma constante e se ajustar às novas demandas da tecnologia. O aprimoramento dessas habilidades está diretamente associado à digitalização das empresas, demandando um esforço constante para a atualização e requalificação dos funcionários (GABRIEL, 2024).

Em contrapartida, a ambidestria empresarial diz respeito à habilidade das organizações de equilibrar duas atitudes opostas: a busca por novas oportunidades (inovação) e a utilização eficaz dos recursos já existentes (eficiência). As empresas ambidestras conseguem administrar esses dois processos simultaneamente, demonstrando maior resiliência e inovação em um cenário em constante mudança. A combinação da ambidestria com o aprimoramento de habilidades digitais cria um equilíbrio estratégico que aumenta a capacidade de adaptação das organizações diante das incertezas futuras.

A conexão entre competências digitais e ambidestria organizacional se torna cada vez mais importante no cenário contemporâneo, caracterizado pela rápida transformação digital e pelas alterações nas dinâmicas de mercado. Esta intersecção entre as duas dimensões pode ser compreendida através de diversos fatores que afetam diretamente a maneira como as empresas funcionam e se ajustam às novas demandas do cenário empresarial.

Nesse sentido, as competências digitais são vistas como um catalisador da ambidestria organizacional. O domínio das tecnologias digitais permite que as organizações experimentem novas abordagens e modelos de negócios, facilitando a inovação disruptiva (exploração), ao mesmo tempo que mantêm e aperfeiçoam suas operações atuais (exploração). Isso é particularmente importante em um mundo onde as mudanças tecnológicas podem rapidamente tornar os modelos de negócios obsoletos, exigindo uma capacidade de adaptação rápida e eficaz.

Além disso, o desenvolvimento de competências digitais promove uma cultura de aprendizado contínuo, essencial para uma organização ambidestra. Colaboradores que estão aptos a adquirir novas habilidades e a se adaptar a novas ferramentas digitais são mais capazes de contribuir para iniciativas inovadoras, enquanto ajudam a garantir que as operações atuais sejam otimizadas por meio de automação e outras tecnologias emergentes. Dessa forma, a ambidestria organizacional é fortalecida por uma força de trabalho que possui uma base sólida em competências digitais.

As organizações que conseguem desenvolver tanto competências digitais quanto ambidestria organizacional são mais ágeis e resilientes, pois são capazes de navegar pelas complexidades da transformação digital sem comprometer sua eficiência e foco estratégico. Essas empresas têm maior capacidade de inovar e se adaptar às rápidas mudanças do mercado, mantendo-se competitivas em cenários de incerteza.

Diante desse contexto, o presente artigo tem por objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: como a literatura científica trata a intersecção entre competências digitais e ambidestria organizacional e quais são suas implicações para o futuro das organizações



## REFERENCIAL TEÓRICO

### Competências Digitais

As competências digitais, também conhecidas como competências de TI ou alfabetização digital, são um conjunto de habilidades necessárias para usar efetivamente as tecnologias digitais. O conceito se originou do contexto crescente da digitalização da sociedade, em que a capacidade de interagir com as tecnologias digitais tornou-se essencial. Ferramentas como computadores, smartphones, aplicativos de software e internet tornaram-se ferramentas cotidianas, pensando em um novo conjunto de habilidades para navegar neste ambiente digital (Bncc, 2023).

Além disso, a globalização e a conectividade digital expandiram o mercado de trabalho além das fronteiras físicas. Os profissionais agora competem em uma escala global, e aqueles que possuem competências diferenciadas têm mais chances de se destacar e prosperar nesse ambiente altamente competitivo. Hoje, as competências digitais são consideradas essenciais para a participação plena na sociedade (Ramos, 2024).

Existem desafios comuns enfrentados pelas organizações ao tentar desenvolver competências digitais. Entre esses desafios estão a resistência à mudança, a diversidade de níveis de habilidade entre os funcionários e a limitação de recursos financeiros. Oferecer soluções práticas, como a implementação gradual de novos programas, a personalização do treinamento para diferentes níveis de habilidade e a busca por subsídios e parcerias que possam ajudar a financiar os programas de desenvolvimento (Van et. al, 2014).

A importância do desenvolvimento contínuo das competências digitais em um ambiente de trabalho em constante evolução, a aprendizagem ao longo da vida é crucial. Nesse sentido é importante que empresas invistam em programas de treinamento e desenvolvimento profissional para manter seus funcionários atualizados com as últimas tecnologias e práticas. Além disso, encorajar os profissionais a buscarem constantemente novas habilidades e a se adaptar às mudanças tecnológicas (Van et. al, 2014).

Além do treinamento técnico, é vital cultivar uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptação. A necessidade de incentivar a experimentação e a aceitação de falhas como parte do processo de aprendizado. Criar um ambiente onde os funcionários se sintam apoiados para explorar novas tecnologias e métodos pode impulsionar a criatividade e a inovação dentro da organização (Gabriel, 2024).

As competências essenciais para o século XXI distinguem-se dos saberes disciplinares tradicionais pela sua natureza transversal (que cobre mais do que um domínio) e multidimensional (que incorpora saberes, aptidões, atitudes, valores) e por serem indispensáveis para gerar os comportamentos de ordem superior necessários à resolução de problemas complexos e à confrontação de situações de elevada incerteza (Ramos, 2024).



As competências necessárias às novas gerações, integrando saberes, aptidões, atitudes e valores, emergem como propriedades psicossociais dos cidadãos quando estes se envolvem em práticas sociais no âmbito de ambientes humanos complexos. A expansão e a difusão das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) têm contribuído para a proliferação de conteúdos multi-midiáticos e para a necessidade do uso consciente e responsável da informação dentro do mundo globalizado (Ramos, 2024).

Nesse contexto, o comportamento da sociedade se modifica e sofre influência do conteúdo informacional que recebe, utiliza e dissemina. Para saber lidar com esse ambiente digital é importante que os indivíduos detenham competências que lhes permitam aproveitar de maneira plena o potencial tecnológico disponível, além de serem capazes de discernir sobre o uso de ferramentas, dados e informações dentro de seus propósitos e necessidades (Dufloth, 2020).

Embora as competências digitais sejam cada vez mais reconhecidas como essenciais, existem desafios persistentes na sua implementação e avaliação. Isso inclui a rápida mudança da tecnologia digital, o acesso desigual à tecnologia e a falta de padrões claros para a avaliação das competências digitais (Ramos, 2024).

A educação e o treinamento devem evoluir para preparar indivíduos para o futuro digital. A integração das competências digitais em todos os níveis de educação, desde a educação básica até o ensino superior e a formação profissional. A aprendizagem baseada em projetos, a educação experiencial e o uso de tecnologias educacionais avançadas são apontados como métodos eficazes para desenvolver essas habilidades (Ramos, 2024).

### **Ambidestria organizacional**

Ambidestria é a capacidade que uma pessoa tem de fazer as coisas com as duas mãos, portanto, considera-se pessoa ambidestra aquela que consegue escrever ou comer com as duas mãos, por exemplo. Esse conceito se aplica à realidade das organizações e a teoria que trata do tema está inserida no campo da aprendizagem organizacional, sendo abarcada pela escolha do que fazer no curto, médio e longo prazo (Popadiuk, 2015).

A ideia de ambidestria organizacional foi trabalhada inicialmente no artigo seminal de March (1991), que analisou a relação entre a exploração de novas possibilidades no mercado e geração de valor, bem como da exploração de velhas certezas na aprendizagem organizacional, com foco na melhoria de processos e aproveitamento das oportunidades atuais.

Os dois principais conceitos da ambidestria estavam colocados e foram objeto de investigação científica em diversas pesquisas seguintes. Para exemplificar esse conceito, tem-se que uma empresa precisa definir, ainda que não deliberadamente, se fará investimentos na exploração de novos mercado e serviços (exploração) ou se vai atuar com direcionamento para melhorar os atuais processos e dessa forma entregar o mesmo serviço ou produto, porém com mais qualidade e eficiência (exploração).

Historicamente, destaca-se que, Duncan, em 1976, já tratava os conceitos de exploração e exploração, como sendo uma capacidade das organizações de se adaptarem às mudanças para não se tornarem irrelevantes no mercado de tecnologia. Como é o caso da Kodak e a Polaroid na fotografia digital, a Nokia no mercado de smartphones, a Barnes and Nobles no comércio eletrônico e a AOL e a Blockbuster nos serviços baseados na Internet (Alizadeh & Jetter, 2019).

A ambidestria tem sido foco nos estudos que tratam sobre inovação, conforme aponta Moresi et al. (2021), que realizou estudo bibliométrico em que foi evidenciado o crescimento expressivo no número de publicações que abordam o tema nos últimos anos. A atuação ambidestra das organizações está relacionada com a maior competitividade do mercado e a necessidade de adaptação que precisa ser ágil e eficiente.

Popadiuk (2015) a partir de Raisch & Birkinshaw (2008) identificou os fatores relacionados à compreensão da ambidestria organizacional. Os antecedentes organizacionais são: estrutura, contexto e liderança. As influências ambientais são: dinamismo ambiental e dinâmica competitiva. Os fatores moderadores são: orientação para o mercado, dotação de recursos e escopo da firma. Por fim, os resultantes no desempenho estão relacionados com contabilidade, mercado e crescimento.

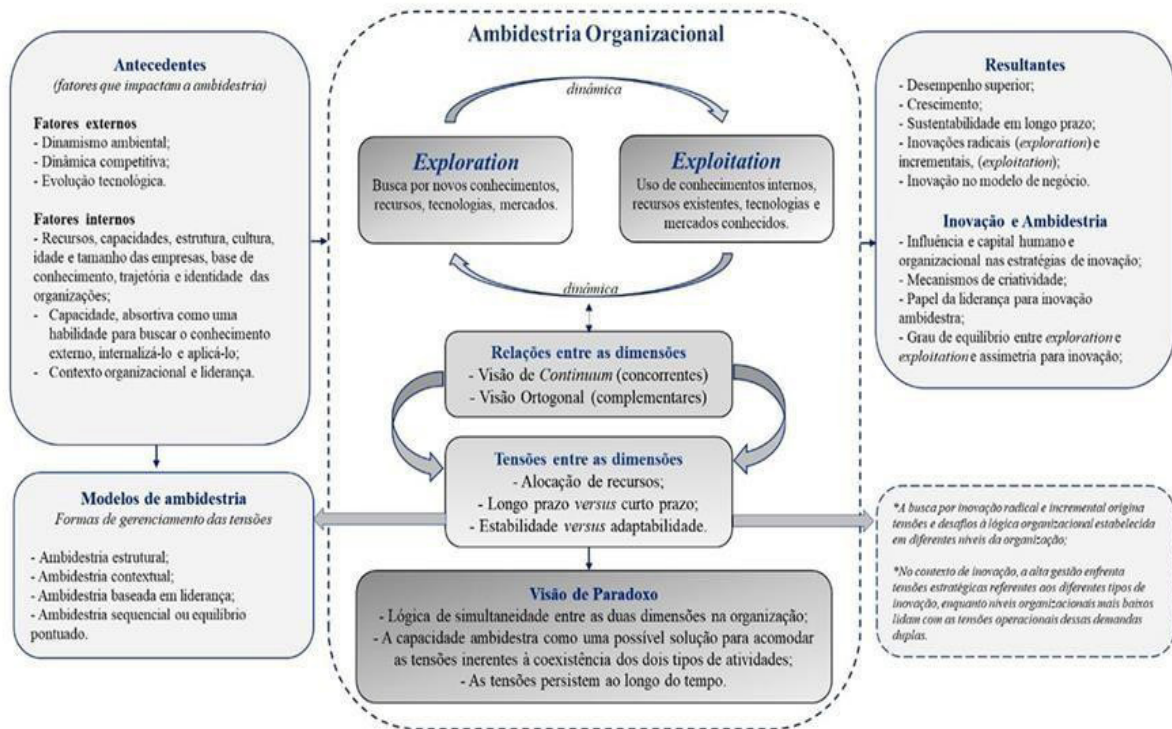
A exploração (*exploration*) perpassa questões evolutivas que podem ser materializadas pela busca, variação, tomada de riscos, experimentação, jogo, flexibilidade, descoberta e inovação. Normalmente, tais questões podem ser originadas no ambiente externo à organização e são decorrentes de processos de parceria, mercado e clientes, mas também acontecem a partir das áreas de desenvolvimento e pesquisa. Ao se investir no novo, a organização tende a assumir mais riscos relacionados à alocação de recursos, isso porque fazer investimentos pressupõe que haja maior incerteza nas iniciativas decorrentes de inovação (Popadiuk, 2015).

A exploração (*exploitation*) pode ser compreendida como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução. Compreende-se nessa abordagem a busca por eficiência, a criação de rotinas e padronização de processos. Valoriza-se, portanto, os resultados de curto prazo, menor assunção de riscos e maior previsibilidade de retornos.

Tem-se por outro lado a sujeição ao processo de obsolescência, ou seja, se a abordagem à exploração for mais presente, a empresa pode deixar de aproveitar as oportunidades de mercado, a inovação de suas tecnologias e incorrer na insolvência no longo prazo (Popadiuk, 2015).

Alguns conceitos estão relacionados com a ambidestria e seus construtos auxiliares (exploração e exploração), como pode ser visto na ilustração abaixo proposta por Sartori & Garrido (2023).

## FIGURA I - E&E, AMBIDESTRIA E INOVAÇÃO: CONCEITOS E RELAÇÕES



FONTE: SARTORI & GARRIDO (2023)

## METODOLOGIA

A metodologia aplicada a esta pesquisa será uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com o objetivo de identificar, analisar e compreender o que a literatura científica atual aborda sobre a relação entre competências digitais e ambidestria organizacional. A RSL é uma metodologia amplamente utilizada para garantir uma abordagem transparente na busca e seleção de estudos, permitindo a obtenção de uma visão abrangente e consolidada sobre determinado tema.

Kitchenham (2004) considera que a RSL é uma forma de pesquisa que usa uma metodologia rigorosa e transparente para identificar, avaliar e sintetizar todas as evidências disponíveis relevantes para uma determinada questão de pesquisa.

Para a condução desta revisão sistemática da literatura, será seguido as seguintes etapas:

- **Definição da Pergunta de Pesquisa:** O processo de revisão será guiado pela pergunta “Como a literatura científica trata a interseção entre

competências digitais e ambidestria organizacional e quais são suas implicações para o futuro das organizações?”. Essa questão norteadora ajudará a delimitar o escopo da pesquisa e a identificar os estudos relevantes.

- **Critérios de Inclusão e Exclusão:** Serão estabelecidos critérios para selecionar os estudos mais pertinentes à temática. Os critérios de inclusão consideraram artigos, conferências e revisões publicadas em revistas científicas de relevância reconhecida, dentro de um período pré-determinado. Os critérios de exclusão eliminarão estudos que não tratem especificamente da relação entre competências digitais e ambidestria organizacional, bem como aqueles que não estejam disponíveis em acesso completo.

- **Fontes de Dados:** A busca pelos estudos será realizada em bases de dados científicas renomadas, como Scopus e Web of Science, garantindo que a literatura relevante seja coberta de forma abrangente. Palavras-chave como “digital skills”, “ambidestria organizacional”, “digital transformation” e “organizational innovation” foram usadas para refinar a busca.

- **Processo de Seleção:** A triagem dos estudos será feita em duas etapas: primeiro, pela leitura dos títulos e resumos para identificar os estudos potenciais, e, em seguida, pela leitura completa dos artigos para garantir que atendam aos critérios estabelecidos.

- **Análise e Síntese dos Resultados:** Após a seleção dos estudos, os dados serão extraídos e organizados em categorias temáticas que permitam compreender as principais abordagens e achados da literatura. Será utilizada uma abordagem qualitativa para identificar padrões, lacunas e oportunidades futuras de pesquisa. Além disso, serão analisadas as principais metodologias, frameworks e modelos discutidos na literatura que tratam da interseção entre competências digitais e ambidestria organizacional.

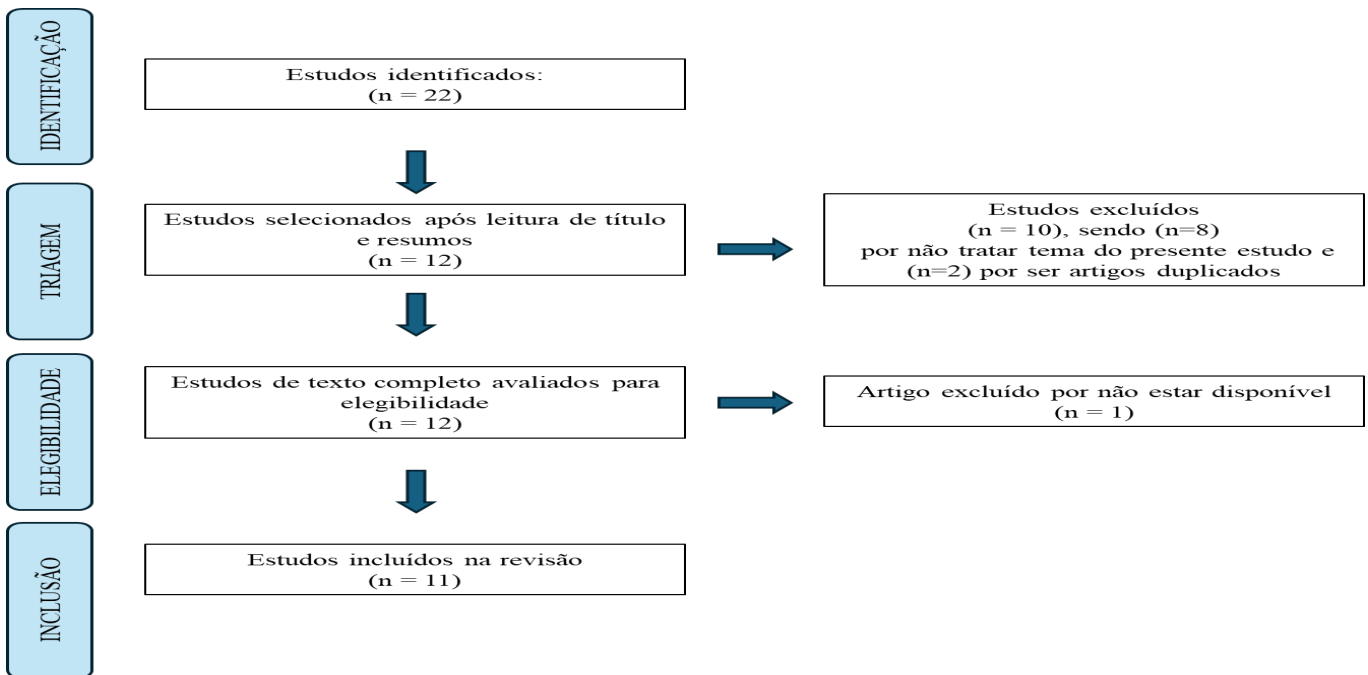
A revisão sistemática buscará não apenas consolidar o conhecimento existente, mas também propor reflexões sobre os desafios e as oportunidades futuras para as organizações que buscam alinhar o desenvolvimento de competências digitais com estratégias ambidestras. A partir da análise dos resultados, espera-se contribuir para o avanço da pesquisa e oferecer subsídios práticos para a aplicação organizacional.

# RESULTADOS E DISCUSSÕES

## Processo da Revisão sistemática

O fluxo da figura 2 a seguir representa as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos no presente artigo.

Figura 2 - Fluxo da revisão sistemática



Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

## Estudos incluídos na presente revisão

Os estudos conforme o quadro I foram encontrados durante a revisão da literatura e após aplicados os filtros e verificações mencionados no tópico anterior.

### Quadro I - Artigos selecionados na Revisão Sistema da Literatura

Autores	Título (inglês)	Periódico de publicação	Ano
van de Wetering R.	The role of enterprise architecture-driven dynamic capabilities and operational digital ambidexterity in driving business value under the COVID-19 shock	Heliyon	2022
Busulwa, R; Pickering, M; Mao, I	Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework	International Journal Of Hospitality Management	2022
van de Wetering, R	The role of enterprise architecture-driven dynamic capabilities and operational digital ambidexterity in driving business value under the COVID-19 shock	Heliyon	2022
Razzak, MR; Al-Riyami, S; Palalic, R	Organizational Meta Capabilities in the Digital Transformation Era	Foresight And Sti Governance	2022
Schrader P; Hoeborn G.; Gross E.; Bauernhansl T.	Systematic literature review on modes of organizational ambidexterity – Digital and sustainable organizations	Wt Werkstattstechnik	2023
Trieu H.D.X.; Nguyen P.V.; Tran K.T.; Vrontis D.; Ahmed Z.	Organisational resilience, ambidexterity and performance: the roles of information technology competencies, digital transformation policies and paradoxical leadership	International Journal Of Organizational Analysis	2024

Chen A.; Li L.; Shahid W.	Digital transformation as the driving force for sustainable business performance: A moderated mediation model of market-driven business model innovation and digital leadership capabilities	Heliyon	2024
Bohashko I.; Bohashko O.	Development of organisational competencies during transition and adaptation to industry 4.0.	Vide. Tehnologija. Resursi - Environment, Technology, Resources	2024
Trieu, HDX; Nguyen, PV; Tran, KT; Vrontis, D; Ahmed, Z	Organisational resilience, ambidexterity and performance: the roles of information technology competencies, digital transformation policies and paradoxical leadership	International Journal Of Organizational Analysis	2024
Chen, AX; Li, L; Shahid, W	Digital transformation as the driving force for sustainable business performance: A moderated mediation model of market-driven business model innovation and digital leadership capabilities	Heliyon	2024
Chatterjee, S; Chaudhuri, R	Impacts of Industry 5.0 in Supply Chain Flow in Post COVID-19 Era: Moderating Role of Senior Leadership Support	Information Systems Frontiers	2024

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A interseção entre competências digitais e ambidestria organizacional tem sido discutida na literatura científica recente, com implicações importantes para o futuro das organizações. A partir da análise dos artigos selecionados, podemos identificar diversos pontos centrais que abordam como essa relação está sendo tratada e suas implicações para a prática organizacional em um mundo cada vez mais digitalizado.



## Interseção entre Competências Digitais e Ambidestria Organizacional

A literatura reconhece a crescente importância das competências digitais como facilitadoras da ambidestria organizacional. Organizações ambidestras, que conseguem explorar novas oportunidades (exploração) enquanto otimizam e utilizam seus recursos atuais (exploração), dependem cada vez mais de competências digitais para equilibrar esses dois processos de forma eficaz.

As competências digitais permitem que as organizações integrem tecnologias avançadas, como inteligência artificial, big data e automação, para suportar tanto a inovação quanto a eficiência operacional. A ambidestria digital surge como um conceito central, onde a exploração de novas tecnologias digitais coexiste com a otimização de processos já digitalizados.

As empresas que desenvolvem competências digitais estão mais bem equipadas para explorar novas tecnologias, como inteligência artificial (IA), automação, big data, e blockchain. Essas ferramentas permitem que as organizações experimentem novos modelos de negócios e produtos, alavanquem análises preditivas, e melhorem a personalização dos serviços.

Organizações devem incentivar o desenvolvimento de hard skills digitais e promover uma cultura organizacional que valorize a inovação contínua. Isso exige treinamento constante em novas tecnologias e a criação de ambientes de experimentação, onde falhas sejam aceitas como parte do processo de aprendizado.

Competências digitais também desempenham um papel na otimização de processos internos, permitindo que as empresas mantenham a eficiência enquanto exploram novas oportunidades. Tecnologias como a automação de processos robóticos (RPA) e sistemas de gestão digital melhoram a eficiência ao reduzir a necessidade de trabalho manual e melhorar a precisão operacional.

A capacidade de equilibrar exploração (inovação) e exploração (eficiência) permite que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças de mercado. A ambidestria organizacional é fortalecida pela digitalização, que oferece às empresas a flexibilidade de pivotar entre estratégias à medida que novas oportunidades e desafios surgem.

A interseção entre competências digitais e ambidestria requer uma força de trabalho altamente capacitada, com habilidades técnicas e uma mentalidade de aprendizado contínuo. As empresas devem investir em programas de requalificação (*reskilling*) e aprimoramento (*upskilling*) para garantir que seus colaboradores sejam capazes de acompanhar o rápido ritmo da inovação digital e, ao mesmo tempo, otimizem as operações diárias.

## Meta Capacidades Organizacionais na Era da Transformação Digital

O artigo sobre meta capacidades organizacionais na era da transformação digital destaca a importância das competências digitais como habilitadoras de capacidades de previsão estratégica, flexibilidade e ambidestria. À medida que as organizações migram para ambientes digitais altamente



conectados, como a Indústria 4.0, torna-se crucial desenvolver competências que permitam uma adaptação ágil e a capacidade de antecipar mudanças no mercado.

Além disso, a discussão sobre meta capacidades apresenta uma visão mais aprofundada sobre o papel da previsão estratégica e da flexibilidade na construção de organizações ambídestras. As empresas precisarão de maior capacidade para reconfigurar seus processos e estruturas organizacionais à medida que as novas tecnologias emergem. Assim, as competências digitais desempenham um papel crucial, pois possibilitam que as organizações sejam simultaneamente inovadoras e eficientes em suas operações.

### **Competências Digitais como Facilitadoras da Ambidestria Organizacional**

As competências digitais desempenham um papel essencial na habilitação da ambidestria organizacional, que envolve a capacidade de equilibrar a exploração de novas oportunidades e a exploração de competências existentes. A ambidestria digital emerge como um conceito chave, onde as competências digitais permitem que as organizações integrem tecnologias emergentes enquanto continuam a otimizar processos já estabelecidos. Schrader et al. (2023) destacam que as organizações que desenvolvem essa capacidade conseguem integrar simultaneamente a inovação tecnológica com a eficiência operacional, criando um ambiente onde sustentabilidade e inovação coexistem

Essa relação entre competências digitais e ambidestria é reforçada pela necessidade de flexibilidade estratégica e adaptação contínua em ambientes dinâmicos e incertos, como os causados pela pandemia de COVID-19. Organizações que investem no desenvolvimento de competências digitais são capazes de responder rapidamente a mudanças, permitindo que explorem novos mercados e tecnologias sem perder a eficiência nas operações cotidianas.

### **Competências de Transformação Digital na Gestão de Hospitalidade**

O artigo sobre as competências digitais no setor de hospitalidade aborda a necessidade de as empresas desenvolverem competências de liderança digital e gestão de inovação digital para sobreviver em um ambiente altamente disruptivo. A interseção entre competências digitais e ambidestria organizacional aqui se manifesta na capacidade de equilibrar a inovação na gestão da experiência digital do cliente com a otimização de operações já existentes.

No setor de hospitalidade, a transformação digital envolve mudanças drásticas nos modelos de negócios, onde a exploração de novas tecnologias, como inteligência artificial e big data, é essencial para melhorar a experiência do cliente. Ao mesmo tempo, as empresas devem continuar a otimizar seus processos para aumentar a eficiência e reduzir custos. Este equilíbrio é o que define a ambidestria organizacional. O artigo sugere que, à medida que as organizações adotam a transformação digital,

precisam cultivar competências que suportam tanto a exploração quanto a exploração, garantindo sua resiliência e sustentabilidade no futuro.

Essa discussão tem implicações mais amplas para outros setores além da hospitalidade. A necessidade de desenvolver competências digitais avançadas não é apenas uma exigência do setor de serviços, mas uma tendência generalizada em indústrias que enfrentam uma digitalização acelerada. Assim, as empresas que não adotarem essas competências estarão em desvantagem significativa em termos de competitividade e inovação.

## **Liderança e Capacidades de Transformação Digital**

Vários estudos apontam que a ambidestria organizacional, facilitada pelas competências digitais, requer liderança paradoxal e estratégias de transformação digital eficazes. Essas lideranças são capazes de gerenciar as tensões entre exploração e exploração, além de navegar com sucesso em ambientes incertos, alavancando as capacidades digitais para inovar e otimizar simultaneamente

A liderança paradoxal é destacada como uma competência crítica, permitindo que as organizações gerenciem as tensões entre inovação (exploração) e otimização (exploração) de forma eficaz. Trieu et al. (2023) sugerem que as políticas de transformação digital e as competências em tecnologia da informação são fatores chave para fortalecer a resiliência organizacional e promover a ambidestria digital. Além disso, a adoção de estratégias digitais fortes, aliadas a uma liderança capacitada para promover inovações tecnológicas, potencializa a capacidade das organizações de sobreviverem a cenários de grande incerteza, como o causado pela COVID-19.

A importância da transformação digital como motor para o desempenho organizacional sustentável também é discutida. Segundo Chen et al. (2024), a adoção de estratégias de digitalização e a capacidade de liderança digital são elementos cruciais para garantir que as organizações sejam capazes de transformar modelos de negócios, inovar continuamente e responder às demandas de um ambiente de negócios digital. Isso demonstra que a liderança não apenas facilita a ambidestria organizacional, mas também promove uma cultura de inovação contínua através do uso estratégico das competências digitais.

Por fim, os estudos analisados sugerem que a interseção entre competências digitais e ambidestria organizacional será uma das principais fontes de vantagem competitiva no futuro. As organizações que conseguirem navegar entre a exploração de novas tecnologias e a exploração de suas operações atuais terão uma capacidade superior de inovar continuamente e

de se adaptar rapidamente às mudanças de mercado. Isso será especialmente importante em cenários pós-pandemia, onde a capacidade de se transformar digitalmente será fundamental para a recuperação e o crescimento sustentável.

Os resultados revelam que as organizações que conseguirem desenvolver e integrar essas duas dimensões terão maior capacidade de inovação, resiliência e sustentabilidade. A liderança desempenha

um papel crucial nesse processo, facilitando a transformação digital e promovendo uma cultura organizacional ambidestra que equilibre exploração e exploração.

Assim, o desenvolvimento dessas competências será determinante para garantir que as organizações prosperem em um ambiente de negócios cada vez mais incerto e digitalmente interconectado.

## IMPLICAÇÕES

As implicações da interseção entre competências digitais e ambidestria organizacional são significativas, tanto para a prática organizacional quanto para a pesquisa futura. Primeiro, as empresas que desenvolvem competências digitais conseguem inovar mais rapidamente e adaptar suas operações a um ambiente de negócios volátil e em constante mudança.

A combinação dessas habilidades com uma abordagem ambidestra permite que as organizações equilibrem a inovação (exploração) com a otimização dos recursos existentes (exploração), proporcionando uma vantagem competitiva sustentável.

Como Schrader et al. (2023) sugerem, esse equilíbrio entre exploração e exploração, facilitado por competências digitais, será essencial para a agilidade e resiliência das empresas em cenários digitais futuros. Além disso, a transformação digital requer um desenvolvimento contínuo de novas habilidades, como defendem Van De Wetering (2022) e Trieu et al. (2023), garantindo que a força de trabalho seja capaz de contribuir tanto para a inovação quanto para a eficiência operacional.

Além disso, as empresas que conseguem implementar competências digitais de maneira eficaz são capazes de responder rapidamente a crises, como foi observado durante a pandemia da COVID-19. Estudos como o de Van De Wetering (2022) evidenciam que empresas com ambidestria digital, que integram a exploração de novas oportunidades com a exploração de seus recursos, apresentam maior resiliência e agilidade em situações disruptivas. Isso sugere que, em cenários de incerteza, a capacidade de alinhar competências digitais com estratégias ambidestras torna-se crucial para a manutenção da competitividade.

Outro ponto de destaque são as implicações para a liderança organizacional. A liderança paradoxal, conforme Trieu et al. (2023), desempenha um papel fundamental em gerenciar as tensões entre inovação e eficiência. Líderes que incentivam uma cultura de aprendizado contínuo, ao mesmo tempo que promovem a eficiência em operações estabelecidas, ajudam a organização a navegar por transformações digitais complexas. Nesse cenário, as competências digitais emergem não apenas como uma ferramenta técnica, mas como uma capacidade estratégica essencial para promover a resiliência organizacional e garantir que as empresas possam inovar sem comprometer a eficiência operacional.

O futuro das organizações depende fortemente de sua capacidade de integrar competências digitais e ambidestria organizacional. A literatura sugere que organizações ambidestras, que dominam tanto a exploração quanto a exploração, estarão melhor posicionadas para prosperar em mercados voláteis e tecnologicamente avançados. Organizações que conseguem utilizar suas competências digitais para equilibrar a inovação com eficiência operacional terão maior resiliência e agilidade para enfrentar as incertezas e mudanças tecnológicas que caracterizam o ambiente de negócios contemporâneo.

No contexto da Indústria 4.0 e da emergente Indústria 5.0, as competências digitais, como o uso de inteligência artificial, automação e big data, são vistas como fundamentais para sustentar a ambidestria organizacional. Bohashko et al. (2024) argumentam que as competências de exploração digital, juntamente com a capacidade de adaptação e flexibilidade estratégica, permitirão que as organizações inovem continuamente e gerenciem eficientemente suas cadeias de suprimentos, tornando-se mais competitivas.

Além disso, a sustentabilidade organizacional também está fortemente ligada à capacidade de gerenciar essa interseção. A adoção de tecnologias digitais e a promoção da ambidestria possibilitam que as organizações melhorem seu desempenho sustentável, ao mesmo tempo em que exploram novas oportunidades de crescimento. Essa combinação de competências digitais e ambidestria organizacional não apenas promove a inovação, mas também melhora a capacidade de adaptação a novas demandas de mercado e desafios ambientais.

## CONTRIBUIÇÕES

As contribuições deste estudo para a literatura acadêmica e para a prática empresarial são significativas, fornecendo novas perspectivas sobre a interseção entre competências digitais e ambidestria organizacional. A principal contribuição teórica reside na identificação de que a ambidestria digital é um conceito-chave para a sobrevivência e o crescimento das empresas em um ambiente marcado pela transformação digital. Schrader et al. (2023) argumentam que as organizações capazes de integrar tanto inovação quanto eficiência, por meio do desenvolvimento de competências digitais, serão as mais bem-sucedidas em um cenário de negócios global e digitalizado.

Outra contribuição importante está relacionada ao papel das competências digitais como facilitadoras da adaptação organizacional em tempos de crise. O estudo destaca como as competências digitais, quando combinadas com uma abordagem ambidestra, ajudam as empresas a não apenas sobreviver, mas prosperar durante períodos de disrupção tecnológica e econômica. Van De Wetering (2022) e Razzak et al. (2022) destacam que a capacidade de alinhar competências digitais com

a exploração de novas oportunidades permite que as organizações se adaptem rapidamente a mudanças no mercado, enquanto continuam a otimizar suas operações existentes.

Além disso, o artigo contribui para a prática ao fornecer insights sobre como as empresas podem estruturar programas de desenvolvimento de competências digitais. A implementação de programas de formação contínua, focados em preparar os colaboradores para explorar novas tecnologias e otimizar processos existentes, é essencial para fomentar uma cultura organizacional ambidestra, conforme argumentam Van et al. (2014). Essas contribuições são práticas e aplicáveis a diversos setores que enfrentam o desafio de integrar a transformação digital em suas estratégias operacionais e de inovação.

Além das contribuições já apresentadas ao longo do estudo, vale ressaltar algumas considerações importantes para fortalecer a conclusão do artigo. Primeiramente, é crucial enfatizar as limitações da presente revisão sistemática, como a possibilidade de vieses na seleção dos artigos ou a exclusão de trabalhos relevantes que não estavam disponíveis nas bases de dados utilizadas.

Nesse sentido, futuros estudos podem ampliar o escopo de pesquisa ao incluir outras bases de dados, além de explorar diferentes metodologias, como estudos de caso ou pesquisas empíricas, para verificar a aplicabilidade prática dos conceitos abordados.

Outro ponto a ser explorado refere-se à relevância crescente das competências digitais e da ambidestria organizacional em um mundo pós-pandêmico. As organizações que investem na integração de novas tecnologias com a otimização de seus processos operacionais possuem uma vantagem competitiva significativa, especialmente em cenários de incerteza.

É recomendável que futuros estudos investiguem mais profundamente como as empresas podem estruturar programas de capacitação contínua para o desenvolvimento de competências digitais, alinhados com estratégias ambidestras, visando promover uma cultura organizacional resiliente e inovadora. Com isso, espera-se que as organizações estejam mais preparadas para enfrentar as rápidas transformações tecnológicas e mercadológicas.

Finalmente, o artigo oferece uma perspectiva sobre o papel da liderança paradoxal no desenvolvimento e gestão de competências digitais. Trieu et al. (2023) argumentam que a capacidade de líderes organizacionais de equilibrar a exploração e exploração, incentivando a inovação sem comprometer a eficiência, será determinante para o sucesso de iniciativas digitais.

---

## REFERÊNCIAS

ALIZADEH, Y.; JETTER, A. J. Pathways for Balancing Exploration and Exploitation in Innovations: A Review and Expansion of Ambidexterity Theory. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 16, n. 05, 2019.

BNCC. Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação no contexto escolar: possibilidades. Disponível em:

<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/implementacao/praticas/cadernodepraticas/aprofundamentos/193-tecnologias-digitais-da-informacao-e-comunicacao-no-contexto-escolar-possibilidades> acesso em 11/06/2023.

BOHASHKO, I., & Bohashko, O. (2023). Development of organisational competencies during transition and adaptation to industry 4.0. In Environment. Technology. Resources. (Vol. 3, pp. 34-38). Rezekne Academy of Technologies.

BUSULWA, R., & Pickering, M. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103132.

CHEN, A., Li, L., & Shahid, W. (2023). Digital transformation as the driving force for sustainable business performance: A moderated mediation model of market-driven business model innovation and digital leadership capabilities. *Heliyon*, 10, e29509.

CHATTERJEE, S., & Chaudhuri, R. (2023). Impacts of Industry 5.0 in Supply Chain Flow in Post COVID-19 Era: Moderating Role of Senior Leadership Support. *Information Systems Frontiers*, 1-17.

DUFLOTH, Simone Cristina et. al. Competências digitais no campo de públicas: a formação de gestores públicos do século XXI. *Nau Social*, 2020 ENAP. Competências

Digitais para os Profissionais do Futuro.” Desenvolva suas competências e torne-se um profissional do Futuro para a Era Digital”. Disponível em: <https://suapenap.gov.br/vitrine/curso/2206/> acesso em 07 de Agosto de 2023.

GABRIEL, R..G.G; COUTO Gatti, Daniel; PORTOMEIO Cançado Lemos, Estefânia; APARECIDA, dos Santos Junqueira Oliveira, Talita; MARIA, Rodrigues Garcia, Luana. Contribuições da transformação digital: estudo e proposta da aplicação para negócios digitais. *Revista Sociedade Científica*, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 298–346, 2024.

DOI: 10.61411/rsc202420917. Disponível em: <https://journal.scientificsociety.net/index.php/sobre/article/view/209> Acesso em: 26 jul. 2024.

KITCHENHAM, B. Procedures for performing systematic reviews. **Keele, UK, Keele University**, v. 33, n. 2004, p. 1-26, 2004.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991

POPADIUK, S. **Exploração, exploração e ambidestria: inovação para a geração de valor**. São Paulo: Mackenzie, 2015.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

RAMOS, R. G. G., OLIBEIRA, A. A., de Souza, A. F., GATTI, D. C., LEMOS, E. P. C., da Silva, H. M., & dos Santos, E. Q. (2024). Data analysis as a digital competence for information technology professionals: implementation and use of business intelligence. *OBSERVATÓRIO*

DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA, 22(2), e3146. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/oelv22n2-051> Acesso em 26 Julho 2024.

RAMOS, R. G. G., HESSEL, A. M. D. G., LEMOS, E. P. C., & PEREIRA, J. V. da S. (2024). Gestão ágil de projetos na tecnologia da informação: o papel das competências digitais. *Caderno Pedagógico*, 21(3), e2953. Disponível em: <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n3-018> Acesso em 26 Julho 2024.

RAMOS, R. G. G., & HESSEL, A. M. D. G. (2024). Desenvolvimento de competências digitais e o papel dos profissionais de tecnologia da informação. *Caderno Pedagógico*, 21(2), e2877. Disponível em: <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n2-114> Acesso em 26 de Julho 2024.

RAZZAK, M. R., Al-Riyami, S., & Palalic, R. (2022). Organizational Meta Capabilities in the Digital Transformation Era. *Foresight and STI Governance*, 16(4), 24-31.

SARTORI, P.; GARRIDO, I. Organizational Ambidexterity and Innovation: propositions for the advancement of theory and practice. **Brazilian Business Review**, v. 2, n. 2, p. 215-235, 2023. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.2.6.en>

SCHRADER, P., Hoeborn, G., Gross, E., & Bauernhansl, T. (2023). Systematic literature review on modes of organizational ambidexterity - Digital and sustainable organizations. *WT Werkstattstechnik*, 113(11-12), 518-524.

TRIEU, H. D. X., Nguyen, P. V., Vrontis, D., & Ahmed, Z. (2023). Organisational resilience, ambidexterity and performance: the roles of information technology competencies, digital transformation policies and paradoxical leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(7), 1302-1321.

VAN, Alexandre J. A. M. Deursen, VAN, Jan A. G. M. Dijk. Digital Skills: Unlocking the Information Society. *Digital Education and Learning*. 2014

VAN de Wetering, R. (2022). The role of enterprise architecture-driven dynamic capabilities and operational digital ambidexterity in driving business value under the COVID-19 shock. *Heliyon*, 8, e11484.



# CUIDADO CENTRADO NO PACIENTE: APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO CLIENT-CENTRED CARE QUESTIONNAIRE NO BRASIL

## **Patrícia Lourdes Silva**

Escola de Enfermagem da UFMG.  
patricialourdes.ufmg@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-8857-4487>

## **Fernanda Gonçalves de Souza**

Cedeplar/FACE/UFMG.  
souza.fergn@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3737-9133>

## **Adriane Vieira**

Escola de Enfermagem da UFMG. vadri.bh@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-7552-5491>

## **Renato Rodrigues da Silva**

FACE/FUMEC. renatocolega@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-2153-6333>

## RESUMO

O cuidado centrado no paciente é um dos seis atributos da qualidade em saúde estabelecidos pelo Institute of Medicine dos Estados Unidos, em 2001. Nesse modelo, o foco do cuidado é o paciente, que deve ser informado e participar ativamente das decisões sobre seu tratamento. O objetivo deste estudo foi validar o questionário Client-Centred Care Questionnaire (CCCQ) para avaliar a implantação desse modelo. O questionário passou pelas etapas de tradução, avaliação por um painel de especialistas, retrotradução, simplificação e validação. Foi realizado um pré-teste com 20 pacientes e, em seguida, aplicado a 143 pacientes ou acompanhantes com mais de 8 dias de internação. Os dados dos questionários foram analisados estatisticamente, utilizando métodos como Average Variance Extracted (AVE), alfa de Cronbach e confiabilidade composta. O estudo demonstrou que os pacientes percebem o modelo de cuidado centrado e se sentem parte do processo e poderá ser utilizado para avaliação periódica da evolução da implantação do modelo sob a perspectiva do paciente e das competências desenvolvidas pelos profissionais de saúde para o diálogo no cuidado centrado.

## PALAVRAS-CHAVE

Cuidado centrado no paciente; Estudo de validação; Qualidade da assistência à saúde.



## **PATIENT-CENTERED CARE: APPLICATION AND VALIDATION OF THE CLIENT-CENTRED CARE QUESTIONNAIRE IN BRAZIL**

### ABSTRACT

Patient-centered care is one of the six attributes of healthcare quality established by the Institute of Medicine in the United States in 2001. In this model, the focus of care is the patient, who must be informed and actively participate in decisions about their treatment. The objective of this study was to validate the Client-Centred Care Questionnaire (CCCQ) to assess the implementation of this model. The questionnaire underwent stages of translation, evaluation by a panel of experts, back-translation, simplification, and validation. A pre-test was conducted with 20 patients, followed by the application of the questionnaire to 143 patients or companions with more than 8 days of hospitalization. The data from the questionnaires were statistically analyzed using methods such as Average Variance Extracted (AVE), Cronbach's alpha, and composite reliability. The study demonstrated that patients perceive the patient-centered care model and feel part of the process, and it could be used for periodic assessment of the model's implementation from the patient's perspective, as well as the competencies developed by healthcare professionals for communication in patient-centered care.

### KEYWORDS

Patient-centered care; Validation Study; Quality of healthcare.

## **INTRODUÇÃO**

O cuidado, de forma geral, se caracteriza pela atenção, responsabilidade e zelo dedicados às pessoas em diferentes contextos. Quando aplicado à saúde, o cuidado ganha a dimensão da integralidade, envolvendo não apenas competências e tarefas técnicas, mas também acolhimento, construção de vínculos e escuta ativa (Pinheiro & Mattos, 2006).

O modelo de cuidado centrado no paciente orienta os profissionais de saúde a trabalharem de forma colaborativa com o paciente, adaptando o tratamento às suas necessidades individuais, e não apenas à doença. Esse conceito transforma o paciente em um participante ativo, capacitando-o a

adquirir conhecimento sobre seu estado de saúde e a tomar decisões informadas sobre seu tratamento (Moreira, 2010).

Com a adoção crescente de estratégias de cuidado centrado, tem havido uma maior concentração em melhorar a experiência do paciente, incluindo fatores como qualidade do cuidado e satisfação. Nesse cenário, a segurança e a excelência na experiência do paciente se tornaram prioridades estratégicas para as organizações de saúde (Santos et al., 2013).

Nos últimos anos, as práticas educativas voltadas para a prevenção e controle das condições de saúde têm sido repensadas, com o paciente sendo reconhecido como o centro do processo de cuidado, valorizando sua autonomia (Anderson & Funnell, 2010). Esse modelo estabelece um processo de corresponsabilização entre o paciente e os profissionais de saúde, levando em consideração fatores psicossociais, comportamentais e clínicos (Anderson et al., 2000).

O diálogo e o empoderamento compõem uma filosofia eficaz para intervenções educativas, abordando não apenas os aspectos clínicos, mas também os componentes psicossociais da vida dos pacientes. Isso os posiciona como agentes transformadores de suas realidades e corresponsáveis pelo autocuidado (Anderson et al., 2000). Como afirmam Cyrino et al. (2009), ao focar na autonomia do paciente, o diálogo e o empoderamento promovem o autocuidado e melhoram as condições de saúde.

Uma forma eficaz de avaliar a implementação da cultura de cuidado centrado no paciente dentro de uma organização é por meio da análise da relação entre pacientes e profissionais de saúde. Essa análise pode esclarecer o valor atribuído ao cuidado e orientar o trabalho da equipe para evitar um atendimento mecânico e despersonalizado (Bedin et al., 2005).

A necessidade de instrumentos validados no Brasil para avaliar o cuidado centrado no paciente motivou a proposta de tradução, adaptação cultural e validação de questionários estrangeiros, como a Escala de Competências de Cuidado no Diálogo (De Witte et al., 2006) e o Questionário de Cuidado Centrado no Paciente (De Witte et al., 2006).

Na ausência de instrumentos nacionais adequados, questionários desenvolvidos em outros contextos podem ser adaptados, desde que sejam validados para o uso na nova cultura (Adami et al., 2011; Torres et al., 2005). A adaptação cultural de instrumentos já testados quanto às suas qualidades psicométricas oferece várias vantagens, como a possibilidade de comparar dados entre diferentes amostras e economizar tempo para o pesquisador (Beaton et al., 2000; Borsa et al., 2012; Guillemin et al., 1993).

O estudo desenvolvido por Tineke Schoot, Luc De Witte, Ruud Ter Meulen e Ireen M. Proot, entre 2003 e 2005, resultou no *Client-Centred Care Questionnaire* (CCCQ), criado com base na perspectiva de clientes em atendimento domiciliar. O objetivo do instrumento é medir o cuidado centrado no paciente em diferentes organizações, avaliando os efeitos de intervenções destinadas a melhorar a centralidade no cliente dos serviços de saúde (Schoot et al., 2005).

A versão do Questionário de Cuidado Centrado no Paciente, inicialmente em holandês (Anexo A), foi posteriormente traduzida para o inglês (Bosman et al., 2008). Esse questionário visa avaliar a perspectiva do paciente em relação ao cuidado recebido, sendo curto, de fácil compreensão e adaptado para diferentes níveis educacionais. Ele contém 15 itens que abrangem expectativas e valores dos pacientes, sendo cada item pontuado em uma escala Likert de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). O instrumento foi testado com 107 respondentes em três agências de assistência domiciliar no sul da Holanda.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de cuidado centrado no paciente estabelece que o indivíduo doente deve ser o agente central nas intervenções terapêuticas, desempenhando um papel ativo em seu tratamento. A participação do paciente é fundamental para alcançar os resultados de saúde esperados, e sua atuação junto à equipe de saúde é determinante para o sucesso das intervenções (Institute Of Medicine, 2001; Mead & Bower, 2000; Paranhos et al., 2017). Essa perspectiva altera o paradigma tradicional de cuidado, caracterizado por uma relação de poder entre profissionais de saúde e pacientes, substituindo-o por uma abordagem dialógica e colaborativa, em que o paciente é considerado um participante autodeterminado e protagonista de seu processo terapêutico (Epstein & Street, 2011; Levinson et al., 2010).

Nessa mesma linha de pensamento, Paranhos et al. (2017) reforçam que o cuidado centrado no paciente é essencial para a construção de uma relação mais simétrica entre o paciente e os profissionais de saúde. Essa simetria não apenas humaniza o atendimento, mas também facilita a comunicação, criando um ambiente em que o foco está nas necessidades individuais do paciente, permitindo uma abordagem mais holística e integrada ao cuidado. De forma complementar, o modelo de cuidado centrado no paciente contribui significativamente para melhorar a qualidade do atendimento, aumentar a segurança do paciente e reduzir a incidência de eventos adversos, que podem ter consequências graves ou até levar ao óbito (Rathert et al., 2013).

Além disso, o *Institute for Patient and Family-Centered Care* introduz uma visão ampliada do conceito de cuidado centrado no paciente, ao destacar a importância da participação ativa da família no processo de adoecimento e tratamento. Segundo essa abordagem, o cuidado centrado não apenas reconhece o paciente como um ser integral, cujas necessidades ultrapassam os aspectos biológicos da doença, mas também promove uma relação intersubjetiva entre profissionais, pacientes e suas famílias, estabelecendo um suporte emocional, informativo e colaborativo durante todo o processo terapêutico (Coulter & Jo, 2006)

O conceito de cuidado centrado no paciente ainda enfrenta desafios na sua implementação plena nos serviços de saúde, especialmente em sistemas que seguem modelos tradicionais de assistência. O modelo convencional, muitas vezes criticado por ser excessivamente tecnicista e fragmentado, contrasta com a necessidade crescente de uma abordagem que privilegie a integralidade do ser humano e suas diversas dimensões (McCormack & McCance, 2017). A adoção de práticas centradas no paciente demanda um esforço contínuo para reorganizar as equipes multiprofissionais, integrando a comunicação eficaz e a colaboração ativa entre todos os envolvidos no cuidado, com destaque para a participação do paciente e sua família.

## MÉTODOS

O método de investigação escolhido foi o de levantamento, do tipo transversal, de um hospital privado localizado em um município do Estado de Minas Gerais. O hospital passava por mudanças na gestão e percebia a necessidade de avaliar como estava o andamento da implementação do cuidado centrado no paciente na cultura organizacional. A coleta de dados ocorreu entre 8 de outubro a 1 dezembro de 2019, com a prévia autorização dos autores do questionário original. A população-alvo era pacientes ou acompanhantes com mais de 8 dias de internação no hospital.

O cálculo da amostra foi realizado de acordo com as recomendações de Hair Junior (2009), indicando um tamanho mínimo da amostra cinco vezes maior que o número de itens a serem avaliados no instrumento, totalizando 55. Os critérios de inclusão foram: pacientes ou acompanhantes com mais de 8 dias de internação. Foram excluídos os pacientes ou acompanhantes com menos de 8 dias de internação. A técnica de seleção foi aleatória e não-probabilística, resultante da disponibilidade de participar do estudo.

A investigação foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do referido hospital e da instituição de ensino a qual a pesquisa estava vinculada, sob o número de parecer 3.444.608, e todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foi realizado tradução e adaptação cultural do questionário e na validação os dados dos questionários foram tabulados em planilha Excel e analisados por meio do software IBM SPSS (Statistical Package for the Social Science) versão 20.0®, e Smartpls 2.1 e Microsoft Excel®.

### **Tradução e adaptação cultural do questionário**

A tradução e adaptação de instrumento de pesquisa requer rigor metodológico, de forma que os valores refletidos por um instrumento e os significados de seus componentes se mantenham equivalentes entre culturas diferentes (Comrey & Lee, 1992). O pesquisador deve atentar-se às diferenças culturais nas definições de palavras, crenças e comportamentos relacionados ao construto estudado. Guillemin et al. (1993) propuseram diretrizes claras e de fácil aplicação para a tradução,

adaptação transcultural e validação de instrumentos ou escalas na pesquisa em cuidados de saúde. O processo do Questionário Cuidado Centrado no Paciente incluiu os seguintes passos, conforme orientações Guillemin et al. (1993):

Tradução inicial: realizada por pelo menos dois tradutores bilíngues e biculturais, com experiência nas culturas dos países envolvidos.

Síntese I: comparação entre as duas traduções e a versão original, feita por um terceiro tradutor bilíngue.

Painel de especialistas: discussão das discrepâncias para a obtenção de uma versão preliminar traduzida.

Retrotradução cega: realizada por dois tradutores cuja língua materna seja a do idioma original da escala (back-translation).

Síntese II: comparação das versões retrotraduzidas com a original e obtenção de uma versão pré-final da escala.

Teste piloto: aplicação da versão pré-final em uma amostra de 10 a 40 sujeitos.

### **Etapas da tradução e adaptação cultural do questionário**

Nesta seção, descrevem-se as etapas do processo de tradução e adaptação cultural do questionário de cuidado centrado no paciente. O Quadro 2 apresenta uma síntese dessas etapas:

Solicitação de autorização aos autores para tradução e aplicação do instrumento.

Recebimento da autorização dos autores para proceder com a tradução e aplicação.

Solicitação de orçamento a empresas de consultoria linguística para a tradução do questionário.

Envio do questionário 'Cuidado Centrado no Paciente' para tradução.

Recebimento das traduções iniciais: feitas por dois tradutores bilíngues e biculturais, sem conhecimento prévio do objetivo da pesquisa.

Comparação das traduções com a versão original, conduzida por um terceiro tradutor bilíngue. Essa síntese teve como objetivo alinhar as traduções, ajustando trechos com divergências linguísticas.

Refinamento linguístico: sugeriram-se alterações em algumas perguntas e substituições de termos, exceto na terminologia técnica.

Painel de especialistas: formado por dois clientes com ensino fundamental, dois com ensino médio e dois com ensino superior, todos pacientes com mais de uma internação e mais de oito dias de hospitalização. O painel discutiu as discordâncias e realizou ajustes culturais e semânticos necessários. Quando os termos não se adequaram à realidade cultural ou aos serviços de saúde locais, foram modificados ou excluídos.

Retrotradução cega da versão preliminar: realizada por dois tradutores cuja língua materna era o holandês. Foram comparadas às retrotraduções para verificar a existência de disparidades semânticas, o que levou a uma nova revisão de alguns trechos.

Obtenção da versão simplificada pré-final: após discussão e refinamento com a orientadora, a versão foi aprovada para o pré-teste.

Pré-teste da versão final: realizado com uma amostra de 20 pacientes e 20 profissionais de saúde em um hospital com perfil similar ao hospital Gama.

Validação interna dos instrumentos do pré-teste: no instrumento ‘Cuidado Centrado no Paciente’, o primeiro item medido foi o AVE (Average Variance Extracted), cujo valor foi 0,44, inferior a 0,50, levando à exclusão de itens com cargas fatoriais menores, como “Eu acho que os profissionais de saúde às vezes dizem muito rápido algo que não é possível” e “Eu tive oportunidade de falar dos meus medos e inseguranças com os profissionais de saúde no decorrer dos atendimentos”.

Início da aplicação dos questionários: após a validação interna e exclusão de itens com baixa carga fatorial. O Quadro a seguir apresenta o instrumento traduzido e simplificado do questionário de cuidado centrado no paciente.

**Quadro 1 – Versão simplificada traduzida, adaptada culturalmente e Versão simplificada final do instrumento questionário cuidado centrado no paciente**

<b>Os cuidados que recebeu dos profissionais de saúde</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) Eu noto que os profissionais de saúde levam em conta meus desejos pessoais.	2				
2) Eu percebo que os profissionais de saúde deram atenção e atenderam as chamadas ao leito.					
3) Eu percebo que os profissionais de saúde levaram em conta o que eu digo.					
4) Eu e meus familiares tivemos oportunidade de sermos escutados no atendimento e cuidado recebidos e obtivemos esclarecimentos quando solicitado.					
5) Percebo que os profissionais de saúde me respeitaram e me trataram com cortesia.					
6) Os profissionais de saúde foram claros sobre qual					
7) atendimento e cuidados eles são autorizados a fornecer ou não.					
8) Eu tive oportunidade de contribuir com meu próprio conhecimento e experiência em relação aos atendimentos e cuidados que precisei.					
9) Eu tive oportunidade de fazer aquilo que eu era capaz de fazer.					
10) Eu sempre fui informado/esclarecido sobre o tipo de					
11) atendimento e cuidado fornecido.					
12) Toda a informação passada pelos profissionais de saúde, foi fácil de entender.					

<b>Os cuidados que recebeu dos profissionais de saúde</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) Eu noto que os profissionais de saúde levam em conta meus desejos pessoais.					
2) Eu percebo que os profissionais de saúde deram atenção e atenderam as chamadas ao leito.					
3) Eu percebo que os profissionais de saúde levaram em conta o que eu digo.					
4) Eu e meus familiares tivemos oportunidade de sermos escutados no atendimento e cuidado recebidos e obtivemos esclarecimentos quando solicitado.					
5) Percebo que os profissionais de saúde me respeitaram e me trataram com cortesia.					
6) Os profissionais de saúde foram claros sobre qual atendimento e cuidados eles são autorizados a fornecer ou não.					
7) Eu tive oportunidade de contribuir com meu próprio conhecimento e experiência em relação aos atendimentos e cuidados que precisei.					
8) Eu tive oportunidade de fazer aquilo que eu era capaz de fazer.					
9) Eu sempre fui informado/esclarecido sobre o tipo de atendimento e cuidado fornecido.					
10) Toda a informação passada pelos profissionais de saúde, foi fácil de entender.					

Fonte: Elaborado por Silva (2020).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Análise da validade do instrumento

Para validar os instrumentos, primeiramente analisou-se a qualidade de mensuração dos construtos, ou seja, se os itens de cada construto medem com precisão o conceito que representam. Para isso, foram verificadas a validade convergente, que avalia o grau de correlação entre duas medidas do mesmo conceito, e a confiabilidade, que avalia aspectos como coerência, precisão, estabilidade, equivalência e homogeneidade.

Para verificar a validade convergente, utilizou-se a Variância Média Extraída (AVE), que indica o quanto, em média, as variáveis estão positivamente correlacionadas com o construto que representam. Segundo Fornell & Larcker (1981), valores de AVE superiores a 0,50 indicam uma validade convergente adequada. Por exemplo, se os itens de um questionário sobre “cuidado centrado no

paciente” se correlacionam bem entre si, isso significa que o questionário está medindo corretamente o conceito de cuidado centrado no paciente.

A confiabilidade foi avaliada utilizando o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta, ambos usados para verificar se a amostra está livre de vieses e se as respostas são confiáveis em conjunto. De acordo com Fornell & Larcker (1981) e Hair Junior (2009), valores de alfa de Cronbach e confiabilidade composta superiores a 0,8 são considerados bons, enquanto valores entre 0,7 e 0,8 são aceitáveis. O alfa de Cronbach mede a consistência interna dos itens, ou seja, se eles tendem a ser respondidos de maneira similar, indicando coerência no instrumento.

Na escala de cuidado centrado no paciente, o AVE obteve um valor de 0,580, e o alfa de Cronbach foi de 0,900. Quanto à confiabilidade composta, o valor foi de 0,911. Em ambos os casos, esses valores indicaram que o instrumento é confiável e adequado para validação. Tais resultados sugerem que os itens do questionário medem com precisão o conceito de cuidado centrado no paciente, e que as respostas dos participantes são consistentes. O Quadro 4 apresenta os dez itens da versão simplificada do instrumento:

**Quadro 2 – Itens do instrumento questionário cuidado centrado no paciente**

<b>Itens do instrumento Cuidado Centrado no Paciente</b>
CCP01- Eu noto que os profissionais de saúde levam em conta meus desejos pessoais.
CCP02- Eu percebo que os profissionais de saúde deram atenção às minhas necessidades e atenderam as chamadas ao leito.
CCP03- Eu percebo que os profissionais de saúde levaram em conta o que eu digo.
CCP04- Eu e meus familiares tivemos oportunidade de sermos escutados nos atendimentos e cuidados recebidos e obtiveram os esclarecimentos quando solicitado.
CCP05- Percebo que os profissionais de saúde me respeitaram e me trataram com cortesia.
CCP06- Os profissionais de saúde foram claros sobre qual atendimento e cuidados eles são autorizados a fornecer ou não.
CCP07- Eu tive oportunidade de contribuir com meu próprio conhecimento e experiência em relação aos atendimentos e cuidados que precisei.
CCP08- Eu tive oportunidade de fazer aquilo que eu era capaz de fazer.
CCP09- Eu sempre fui informado/esclarecido sobre o tipo de atendimento e cuidado fornecido.
CCP010- Toda a informação passada pelos profissionais de saúde, foi fácil de entender.

Fonte: Elaborado por Silva (2020).



## Estatística descritiva da escala cuidado centrado no paciente

O cálculo da amostra foi realizado seguindo as recomendações de Hair Junior (2009), que sugere um tamanho mínimo de amostra equivalente a cinco vezes o número de itens a serem avaliados nos instrumentos. No presente estudo, o perfil da amostra compreendeu 143 respondentes.

Entre os participantes, 59,1% responderam ao questionário diretamente, enquanto 27,3% foram representados por familiares, 8,2% por cuidadores e 5,5% por outras pessoas. Em relação ao gênero, 64,8% dos respondentes eram do sexo feminino e 35,2% do sexo masculino. Esses dados refletem uma predominância de mulheres, alinhada com o controle de acesso do Hospital Gama, onde 75,6% dos pacientes e acompanhantes são mulheres e 25,4% são homens.

A faixa etária dos respondentes variou entre 18 e 24 anos (5,1%), 25 a 34 anos (13,3%), 35 a 44 anos (15,3%), 45 a 54 anos (20,4%), 55 a 64 anos (18,4%) e 65 anos ou mais (27,6%). No que diz respeito ao nível de escolaridade, 44,2% dos respondentes tinham ensino médio completo, 1,1% eram não alfabetizados, e 33,7% estavam cursando ou já haviam concluído o ensino superior.

Em relação aos itens do instrumento de cuidado centrado no paciente, o item CCP05 apresentou a maior média (4,90), seguido pelos itens CCP04, CCP06 e CCP09, com médias entre 4,85 e 4,87. Os itens CCP02 e CCP03 obtiveram médias de 4,81 e 4,78, respectivamente. O item CCP08 apresentou uma média de 4,73, enquanto o item CCP01 obteve a média mais baixa (4,67), ainda que com uma tendência positiva.

**Tabela 1 – Medidas descritivas (média, desvio padrão e intervalo de confiança para os itens do instrumento cuidado centrado no paciente)**

Item	N	Média	DP	IC(95%)
CCP01	141	4,67	0,75	[4,54 : 4,79]
CCP02	143	4,81	0,49	[4,73 : 4,89]
CCP03	142	4,78	0,58	[4,69 : 4,88]
CCP04	142	4,87	0,40	[4,80 : 4,93]
CCP05	143	4,90	0,34	[4,85 : 4,96]
CCP06	143	4,86	0,51	[4,78 : 4,94]
CCP07	143	4,73	0,73	[4,61 : 4,85]
CCP08	143	4,86	0,48	[4,78 : 4,94]
CCP09	143	4,86	0,48	[4,78 : 4,94]
CCP10	143	4,85	0,47	[4,78 : 4,93]

Fonte: Elaborado por Silva (2020).

O item **CCP01** obteve a menor média (4,67) e o maior desvio padrão (0,75), o que indica uma maior dispersão dos dados em torno da média. Isso significa que a afirmativa “Eu noto que os profissionais de saúde levam em conta meus desejos pessoais” apresentou maior variabilidade nas respostas, sugerindo diferentes percepções dos pacientes em relação a esse aspecto.

Por outro lado, o item **CCP05** obteve a maior média (4,90) e o menor desvio padrão (0,34), o que demonstra uma maior consistência nas respostas. A afirmativa “Incentivo o cliente e familiares a trazerem seus próprios conhecimentos e experiências durante o processo de cuidado” foi a que apresentou menor variabilidade, indicando que, nesse aspecto, os pacientes têm uma percepção mais uniforme e positiva sobre o incentivo à participação ativa no processo de cuidado.

**Tabela 2 – Percepção dos pacientes com relação a frequência das afirmativas relacionadas ao instrumento Cuidado Centrado no Paciente**

<b>Declarações afirmativas sobre o cuidado</b>	<b>1 Nunca</b>	<b>2 Quase nunca</b>	<b>3</b>	<b>4 Quase sempre</b>	<b>5 Sempre</b>
1- Eu noto que os profissionais de saúde levam em conta meus desejos pessoais.	0,7%	2,1%	6,4%	11,3%	79,5%
2- Eu percebo que os profissionais de saúde deram atenção às minhas necessidades e atenderam as chamadas ao leito.	0,0%	0,0%	4,2%	10,5%	85,3%
3- Eu percebo que os profissionais de saúde levaram em conta o que eu digo.	0,0%	2,1%	2,1%	11,3%	84,5%
4- Eu e meus familiares tivemos oportunidade de sermos escutados no atendimento e cuidado recebidos e obtivemos esclarecimentos quando solicitado.	0,0%	0,0%	2,1%	9,2%	88,7%

5- Percebo que os profissionais de saúde me respeitaram e me trataram com cortesia.	0,0%	0,0%	1,4%	7,0%	91,6%
6- Os profissionais de saúde foram claros sobre qual atendimento e cuidados eles são autorizados a fornecer ou não.	0,0%	2,1%	0,7%	6,3%	90,9%
7- Eu tive oportunidade de contribuir com meu próprio conhecimento e experiência em relação aos atendimentos e cuidados que precisei.	2,1%	0,7%	2,1%	11,9%	83,2%
8- Eu tive oportunidade de fazer aquilo que eu era capaz de fazer.	0,0%	1,4%	1,4%	7,0%	90,2%
9- Eu sempre fui informado/esclarecido sobre o tipo de atendimento e cuidado fornecido.	0,0%	1,4%	1,4%	7,0%	90,2%
10- Toda a informação passada pelos profissionais de saúde, foi fácil de entender.	0,0%	1,4%	1,4%	9,1%	88,8%

Fonte: Elaborado por Silva (2020).

O questionário de cuidado centrado no paciente (De Witte et al., 2006) foi aplicado para avaliar os principais valores dos clientes em relação ao atendimento centrado no cliente, com base em um estudo qualitativo sobre atendimento domiciliar de enfermagem (Schoot et al., 2005). O instrumento foi testado com clientes de três agências de *homecare* no sul dos Países Baixos e, posteriormente, traduzido para o inglês e adaptado para pacientes que recebiam cuidados assistenciais em casa (Bosman et al., 2008).

A consistência interna do questionário foi confirmada, com um alfa de Cronbach de 0,912. Além disso, o item 7 foi removido devido à formulação inversa. A pontuação média por item foi de 3,9, com um mínimo de 3,5 e um máximo de 4,5, e os pacientes indicaram que se sentiam ouvidos pelos profissionais de saúde, algo que apreciaram bastante. No presente estudo, o alfa de Cronbach de 0,90 manteve-se próximo aos resultados das validações anteriores de (De Witte et al., 2006) e (Bosman et al., 2008).

Com base nas pontuações médias da versão brasileira adaptada e simplificada do instrumento, pode-se afirmar que a percepção dos pacientes foi positiva em relação ao cuidado centrado. Os escores indicaram que as necessidades e desejos dos pacientes foram considerados, e que houve um entendimento mútuo entre médicos e pacientes sobre o tratamento e suas abordagens, com decisões e responsabilidades sendo compartilhadas. Este cenário reflete o trabalho de mudança cultural no Hospital Gama, focado no cuidado centrado no paciente, que beneficia tanto a assistência quanto a experiência do cliente.

Os pacientes que avaliaram o cuidado centrado mostraram-se satisfeitos com os serviços prestados pelo Hospital Gama, em todos os parâmetros da avaliação. O questionário “cuidado centrado no paciente” contribuiu significativamente para a avaliação da qualidade do atendimento, independentemente da necessidade futura do paciente, utilizar o serviço novamente. Essa voz dada ao paciente encontra ressonância com a Política Nacional de Humanização (PNH), que busca promover serviços de qualidade, resolutivos e comprometidos com as necessidades de saúde dos usuários (Ferreira et al., 2016).

Com base na análise dos dados coletados, algumas práticas centrais foram identificadas: o envolvimento do paciente e da família no processo de cuidado, a atenção aos desejos dos pacientes, o incentivo ao autocuidado e a sensibilização em relação às decisões compartilhadas. Essas práticas refletem a criação de um relacionamento de empatia e cuidado entre a equipe multiprofissional, o paciente e seus familiares (Taddeo et al., 2012).

Uma das afirmações mais bem avaliadas no questionário foi: “Incentivo o cliente e familiares a trazerem seus próprios conhecimentos e experiências durante o processo de cuidado”. Isso sugere que a comunicação entre profissionais de saúde e pacientes está sendo satisfatória, com os pacientes e suas famílias tendo a oportunidade de contribuir com informações que podem enriquecer o tratamento, e que muitas vezes não eram previamente conhecidas pela equipe multiprofissional.

De acordo com Chibante (2018), para que o paciente seja realmente protagonista do seu cuidado, ele deve ter acesso a todas as informações necessárias para o tratamento, de modo que possa adotar hábitos saudáveis e participar ativamente das decisões. Nesse contexto, a comunicação e a educação em saúde desempenham um papel essencial ao promoverem o engajamento e a parceria entre pacientes e profissionais. Chibante (2018) também ressalta que o cuidado centrado no paciente torna-o mais ativo em seu próprio cuidado, superando a postura passiva que muitos

pacientes adotavam no passado devido ao acesso limitado às informações e ao controle excessivo dos profissionais sobre o processo de cuidado.

O compartilhamento de decisões entre profissionais de saúde, pacientes e familiares foi destacado pelos participantes do questionário como uma habilidade já aplicada na implementação do cuidado centrado. Estudos anteriores mostram que, quando os pacientes participam das decisões relacionadas ao seu tratamento, os resultados clínicos são mais efetivos (Broca & Ferreira, 2012).

Entretanto, a afirmação “Eu noto que os profissionais de saúde levam em conta meus desejos pessoais” foi a que obteve o escore mais baixo, indicando que, em alguns casos, os pacientes ainda sentem que suas preferências não são totalmente consideradas. É importante destacar que o desejo do paciente de obter informações e compartilhar responsabilidades no cuidado está cada vez mais presente, reforçando a ideia de que aqueles que assumem um papel mais ativo no cuidado têm melhores resultados. Cabe aos profissionais de saúde fornecer as ferramentas e o apoio necessários para que os pacientes possam assumir esse protagonismo (Chibante, 2018).

## CONTRIBUIÇÕES

O cuidado centrado no paciente reconhece e valoriza os diferentes sujeitos envolvidos, oferecendo uma assistência individualizada, integral e humanizada, que envolve pacientes, familiares e equipe multiprofissional. Os procedimentos de avaliação da confiabilidade e da validade interna do questionário demonstraram elevada consistência e adequação das medições realizadas, o que reforça a relevância do instrumento para a prática clínica.

O questionário cuidado centrado no paciente revelou que os pacientes se percebem como parte ativa do cuidado e do atendimento centrado. O questionário adaptado resultou em um instrumento de avaliação breve e relativamente simples de ser respondido, sendo útil tanto para avaliar diretamente o cuidado centrado quanto para identificar, de forma indireta, áreas que necessitam de melhorias no atendimento e na prática assistencial.

A reaplicação periódica desse instrumento é essencial para verificar o fortalecimento da cultura do cuidado centrado no paciente, evidenciando os avanços e os desafios no processo de mudança cultural dentro das organizações de saúde. Por exemplo, os resultados podem ser utilizados para adaptar políticas de atendimento em áreas que receberam menores pontuações, como o envolvimento do paciente nas decisões sobre seu tratamento, fornecendo dados concretos para ajustes específicos. Além disso, o questionário pode servir como um mecanismo para direcionar a formação continuada de profissionais de saúde, destacando as competências que precisam ser desenvolvidas ou aprimoradas, como a comunicação empática e o incentivo à autonomia do paciente.

Foi observado que o processo de comunicação no cuidado ao cliente foi otimizado, estimulando relações de confiança, favorecendo a compreensão mútua e promovendo interações humanas mais efetivas. Entretanto, um dos maiores desafios para a plena implementação do cuidado centrado está no próprio paciente, que muitas vezes não assume o papel de protagonista no cuidado devido a fatores como baixa escolaridade e dificuldade de acesso a informações essenciais.

Portanto, a mudança cultural necessária para a implementação do cuidado centrado no paciente envolve não apenas a equipe de saúde e o hospital, mas também a educação e a conscientização do próprio paciente sobre sua importância no processo de cuidado. A comunicação assistencial desempenha um papel fundamental nesse contexto, contribuindo para o aprimoramento do desempenho do cuidado centrado e agregando valor a uma cultura organizacional mais humanizada, que reflete as diversas perspectivas e necessidades dos pacientes. Essa transformação garante que o cuidado oferecido seja verdadeiramente centrado nas necessidades e preferências dos pacientes, promovendo resultados de saúde mais positivos e uma experiência de cuidado mais satisfatória.

As implicações deste estudo são significativas tanto para a prática assistencial quanto para a gestão de serviços de saúde. A validação do questionário “Cuidado Centrado no Paciente” possibilita a introdução de um instrumento confiável e adaptado à realidade brasileira, que pode ser utilizado para avaliar a percepção dos pacientes sobre a centralidade do cuidado nos mais diversos contextos hospitalares. Isso inclui desde unidades de internação até serviços de urgência, possibilitando que gestores tenham uma ferramenta prática para monitorar a qualidade do atendimento e identificar pontos de intervenção prioritários.

Além disso, o uso deste questionário pode ser ampliado para outras áreas da saúde, como na avaliação de serviços ambulatoriais e no atendimento primário, sempre com o foco em promover um cuidado mais humanizado. O questionário fornece dados concretos para a formulação de políticas que visem a melhoria contínua do atendimento, ajudando a identificar áreas específicas que necessitam de maior atenção, como a comunicação entre equipe e paciente ou a incorporação das necessidades e expectativas individuais no plano de cuidado.

A possibilidade de reavaliação periódica do instrumento permite acompanhar a evolução do processo de implantação do modelo de cuidado centrado no paciente ao longo do tempo, facilitando ajustes na formação e atuação da equipe de saúde.

Este estudo também contribui para a literatura científica ao apresentar uma versão adaptada e validada de um instrumento internacional, tornando-o aplicável à realidade brasileira. Isso abre a possibilidade de comparações com dados de outros países, favorecendo o benchmarking entre diferentes instituições de saúde e promovendo o intercâmbio de boas práticas. Os profissionais de saúde, ao utilizarem o questionário como ferramenta de avaliação, podem refletir sobre suas próprias práticas e buscar aprimorar suas interações com os pacientes, criando um ciclo contínuo de melhoria na qualidade assistencial.

Por fim, a adoção de um modelo de cuidado centrado no paciente, orientado pelas percepções dos próprios usuários do sistema de saúde, reforça o papel ativo do paciente no processo de cuidado e estimula a corresponsabilização. Isso não só beneficia o paciente, mas também melhora a satisfação dos profissionais de saúde, que têm a oportunidade de prestar um atendimento mais gratificante e alinhado com os princípios da humanização. Ao tornar o paciente protagonista de seu cuidado, cria-se um ambiente onde a comunicação é mais eficiente, a confiança é fortalecida e os desfechos clínicos são otimizados.

## REFERÊNCIAS

- Adami, C. F., Cruciani, F., Adami, F., Antiqueira Assunção, N., & Pimentel Bergamaschi, D. (2011). Equivalência conceitual, de itens e semântica do Physical Activity Checklist Interview (PACI). *Cadernos de Saúde Pública*, 27(1), 19–34. <https://doi.org/s0102-311x2011000100003>
- Anderson, R. M., & Funnell, M. M. (2010). Patient empowerment: myths and misconceptions. *Patient education and counseling*, 79(3), 277–282. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.07.025>
- Anderson, R. M., Funnell, M. M., Fitzgerald, J. T., & Marrero, D. G. (2000). The Diabetes Empowerment Scale: a measure of psychosocial self-efficacy. *Diabetes care*, 23(6), 739–743. <https://doi.org/10.2337/DIACARE.23.6.739>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Bedin, E., Barcelos, L. B. M., & Barreto, R. Ap. S. S. (2005). Humanização da assistência de enfermagem em centro cirúrgico. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, 7(1). <https://doi.org/10.5216/REE.V7I1.846>
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(53), 423–432. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000300014>
- Bosman, R., Bours, G. J. J. W., Engels, J., & de Witte, L. P. (2008). Client-centred care perceived by clients of two Dutch homecare agencies: a questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 45(4), 518–525. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.12.002>
- Broca, P. V., & Ferreira, M. de A. (2012). Equipe de enfermagem e comunicação: contribuições para o cuidado de enfermagem. *Rev. bras. enferm*, 65(1), 97–103. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672012000100014>
- Chibante, C. L. de P. (2018). *O paciente como protagonista do cuidado de enfermagem durante a hospitalização: subsídios para a autonomia no processo de viver com DCNTS* [Tese]. Universidade Federal Fluminense.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2<sup>o</sup> ed). Lawrence Erlbaum.



- Coulter, A., & Jo, E. (2006). *Patient-focused interventions: A review of the evidence*. Health Foundation.
- Cyrino, A. P., Schraiber, L. B., & Teixeira, R. R. (2009). A Educação para o autocuidado no diabetes mellitus tipo 2: Da adesão ao empoderamento. *Interface: Communication, Health, Education*, 13(30), 93–106. <https://doi.org/10.1590/S1414-32832009000300009>
- De Witte, L., Schoot, T., & Proot, I. (2006). Development of the client-centred care questionnaire. *Journal of advanced nursing*, 56(1), 62–68. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03980.x>
- Epstein, R. M., & Street, R. L. (2011). The values and value of patient-centered care. *Annals of family medicine*, 9(2), 100–103. <https://doi.org/10.1370/AFM.1239>
- Ferreira, G. E., Dall’Agnol, C. M., & Porto, A. R. (2016). Repercussões da proatividade no gerenciamento do cuidado : percepções de enfermeiros. *Escola Anna Nery*, 20(3). <https://doi.org/10.5935/1414-8145.20160057>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Guillemin, F., Bombardier, C., & Beaton, D. (1993). Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: literature review and proposed guidelines. *Journal of clinical epidemiology*, 46(12), 1417–1432. [https://doi.org/10.1016/0895-4356\(93\)90142-N](https://doi.org/10.1016/0895-4356(93)90142-N)
- Hair Junior, J. F. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed). Bookman.
- Institute Of Medicine. (2001). *Crossing the quality chasm: A new health system for the 21st century*. National Academies Press.
- Levinson, W., Lesser, C. S., & Epstein, R. M. (2010). Developing physician communication skills for patient-centered care. *Health affairs (Project Hope)*, 29(7), 1310–1318. <https://doi.org/10.1377/HLTHAFF.2009.0450>
- McCormack, B., & McCance, T. (2017). *Person-centred practice in nursing and health care: Theory and practice*. Wiley-Blackwell.
- Mead, N., & Bower, P. (2000). Patient-centredness: A conceptual framework and review of the empirical literature. *Social Science and Medicine*, 51(7), 1087–1110. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(00\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(00)00098-8)
- Moreira, V. (2010). Revisitando as fases da abordagem centrada na pessoa. *Estudos de Psicologia*, 27(4). <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/estpsi/article/view/7177>
- Paranhos, D. G. A. M., Albuquerque, A., & Garrafa, V. (2017). Vulnerabilidade do paciente idoso à luz do princípio do cuidado centrado no paciente. *Saude e Sociedade*, 26(4), 932–942. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902017170187>
- Pinheiro, R., & Mattos, R. A. de. (2006). *Cuidado: as fronteiras da integralidade*. CEPESC/UERJ, IMS ABRASCO.
- Rathert, C., Wyrwich, M. D., & Boren, S. A. (2013). Patient-centered care and outcomes: a systematic review of the literature. *Medical care research and review : MCRR*, 70(4), 351–379. <https://doi.org/10.1177/1077558712465774>



Santos, J. L. G. Dos, Pestana, A. L., Guerrero, P., Meirelles, B. S. H., & Erdmann, A. L. (2013). Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Rev. bras. enferm*, 66(2), 257–263. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672013000200016>

Schoot, T., Proot, I., Ter Meulen, R., & De Witte, L. (2005). Actual interaction and client centeredness in home care. *Clinical nursing research*, 14(4), 370–393. <https://doi.org/10.1177/1054773805280093>

Silva, P. L. (2020). *O modelo de cuidado centrado no paciente: o caso de um hospital geral de grande porte de belo horizonte/mg* [Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Serviços de Saúde]. Escola de Enfermagem.

Taddeo, P. da S., Gomes, K. W. L., Caprara, A., de Amorim Gomes, A. M., de Oliveira, G. C., & Maria, T. M. M. (2012). Acesso, prática educativa e empoderamento de pacientes com doenças crônicas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(11), 2923–2930. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012001100009>

Torres, H. de C., Hortale, V. A., & Schall, V. T. (2005). Validação dos questionários de conhecimento (DKN-A) e atitude (ATT-19) de Diabetes Mellitus. *Revista de Saude Publica*, 39(6), 906–911. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102005000600006>

# DO DEPARTAMENTO PESSOAL À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A POLARIDADE ENTRE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS NA REMUNERAÇÃO

*Roseli Chaves<sup>1</sup>*

*Henrique Cordeiro Martins<sup>2</sup>*

## RESUMO

Este estudo aborda a evolução dos modelos de gestão de pessoas e sua influência nas práticas de remuneração. A gestão de pessoas é crucial para a vantagem competitiva nas organizações. Embora seja uma responsabilidade compartilhada por líderes e gerentes, muitas empresas mantêm a sigla RH para diferenciá-la do termo “gestão de pessoas”, apesar da evolução dos modelos. O foco, que antes estava nos cargos, passou a ser nas competências das pessoas, e o pagamento restrito ao salário de subsistência deu lugar para outras possibilidades de remuneração variável, que oferecem maior qualidade de vida ao empregado. O estudo caracteriza-se como uma revisão de literatura, realizada por meio de uma pesquisa descritiva. Assim, observa-se uma perceptível evolução dos modelos e práticas de gestão de pessoas, além de certo descompasso entre a prática das organizações privadas e a legislação vigente. A contribuição do estudo para o tema demonstrou a existência de apenas uma área, o departamento pessoal (DP) evoluiu para recursos humanos (RH) e, depois para gestão de pessoas (GP), seus subsistemas e atividades. Destaca-se também a importância do mapeamento das competências organizacionais e a sua utilização como um meio estratégico para a realização da remuneração variável.

## PALAVRAS-CHAVE

Departamento Pessoal; Gestão de Pessoas por Competências; Remuneração.

1 Mestra em Administração de Empresas pela Universidade FUMEC, Acadêmica do curso de doutorado e bolsista CAPES em Administração de Empresas da Universidade FUMEC. chavesrosinha@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-6867-2212>.

2 Doutor em Administração de Empresas pela Universidade UFMG. henrique.martins@fumec.br. <https://orcid.org/0000-0002-8064-7386>.

## FROM PERSONNEL DEPARTMENT TO COMPETENCY- BASED MANAGEMENT: THE POLARIZATION BETWEEN PEOPLE MANAGEMENT MODELS AND THEIR IMPACTS ON REMUNERATION

### ABSTRACT

This study addresses the evolution of people management models and their influence on remuneration practices. People management is crucial for competitive advantage in organizations. Although it is a responsibility shared by leaders and managers, many companies maintain the acronym HR to differentiate it from the term “people management”, despite the evolution of models. The focus, which previously was on positions, became on people’s skills, and payment restricted to subsistence wages gave way to other possibilities of variable remuneration, which offer a better quality of life for employees. The study is characterized as a literature review, carried out through descriptive research. Thus, there is a noticeable evolution of people management models and practices, in addition to a certain gap between the practice of private organizations and current legislation. The study’s contribution to the topic demonstrated the existence of only one area, the personnel department (DP) evolved into human resources (HR) and then into people management (PM), its subsystems and activities. The importance of mapping organizational competencies and their use as a strategic means for achieving variable, strategic remuneration is also highlighted.

### KEYWORDS

Personnel Department; People Management by Skills; Remuneration.

## INTRODUÇÃO

A evolução da gestão de pessoas abrange desde atividades de controle básico de salários e benefícios até práticas mais estratégicas, como a avaliação de desempenho, o desenvolvimento de competências e os sistemas de recompensas, além da organização do trabalho e das condições laborais (Demo *et al.*, 2018). Com o processo de mudança, a gestão de pessoas tornou-se mais imprevisível, flexível e sem estabilidade com reflexo na remuneração dos empregados (Hipólito,

2004). Os modelos de gestão de pessoas são: departamento pessoal, comportamental, estratégico e por competências (Fischer, 2002; Varzoni & Amorim, 2021). O interesse deste estudo está no departamento pessoal e na gestão por competências, destacando, entre as atividades citadas por Demo et al. (2018), a utilização das competências no modelo atual, assim como os sistemas de recompensa existente em todos os modelos de gestão de pessoas.

Varzoni e Amorim (2021) definem os modelos de gestão de pessoas e sua evolução de acordo com o contexto de cada época, destacando o surgimento do departamento pessoal em 1890 e a gestão por competências a partir de 1980. A escola americana (*input*) engloba os conhecimentos, habilidades e atitudes que o empregado possui, os quais influenciam sua capacidade de realizar tarefas. Já a escola francesa (*output*) refere-se aos resultados obtidos a partir da aplicação dessas competências. Ambas possuem características e influências significativas no mundo corporativo, oferecendo perspectivas distintas sobre as competências (Clemente, 2021). Em outras palavras, considera-se competente o indivíduo que possui atributos aplicáveis e que geram resultados observáveis (Freire et al., 2021).

No modelo de gestão de pessoas por competências, os empregados são avaliados com base em suas competências de entrega, gerando resultado tanto para a organização quanto para si mesmos. Como retribuição, são oferecidos dois tipos de remuneração: fixa e variável, com o objetivo de reter talentos e diminuir a rotatividade (Brandão, 2021; Brattti & Roglio, 2010; Dutra, 2019; Le Boterf, 2003; Passos & Trindade, 2015; Pontes, 2019; Pontes Neto & Cabral, 2016; Ribeiro, 2019; Rodrigues, 2006; Wood Jr. & Picarelli, 2010).

O modelo de gestão de pessoas estabelece o alinhamento entre os interesses da organização e dos empregados (Gondim et al., 2013). Nesse contexto, o problema deste estudo é: como a polaridade entre o modelo tradicional de departamento pessoal e o modelo contemporâneo de gestão de pessoas por competências influencia as práticas de remuneração? O objetivo do estudo é analisar a evolução dos modelos de gestão de pessoas e sua influência nas práticas de remuneração.

O estudo se justifica pela relevância da evolução dos modelos de gestão de pessoas como um tema central nas discussões sobre recursos humanos. A compreensão da polaridade entre os modelos tradicional e contemporâneo pode contribuir para a literatura acadêmica, oferecendo novas perspectivas sobre como as práticas de remuneração são moldadas por esses modelos. Com a transformação das dinâmicas organizacionais e a crescente valorização das competências dos empregados, torna-se essencial entender como essas mudanças influenciam as práticas de remuneração.

A remuneração, abordada tanto de maneira tradicional quanto estratégica, reflete essa evolução. Por isso, a necessidade de gerir a remuneração nas organizações para implementar estruturas e programas funcionais que garantem uma compensação adequada e reconheçam a contribuição dos empregados (Passos & Trindade, 2015). A falta de políticas e práticas estratégicas de remuneração, bem como de um sistema de recompensas bem estruturado, pode resultar em maior evasão dos empregados (Nyaema & Wambua, 2019).

A contribuição deste artigo está em analisar a transição dos modelos de gestão de pessoas, partindo do modelo tradicional de departamento pessoal para o modelo contemporâneo de gestão de competências, e seus impactos diretos na remuneração organizacional. Ele reforça para a comunidade, a academia e as empresas que a gestão de pessoas é uma área única, composta por vários subsistemas e atividades relacionadas a processos e pessoas, em constante evolução. Ao destacar a polaridade entre esses modelos, o artigo expõe como a evolução das práticas de gestão de pessoas influencia a estruturação das políticas de remuneração.

O estudo ressalta a importância de alinhar a remuneração às competências e ao desempenho dos empregados, explorando como práticas estratégicas de recompensas, tanto fixas quanto variáveis, podem contribuir para uma gestão de pessoas mais eficaz e adaptada aos desafios contemporâneos. Dessa forma, o artigo oferece reflexão sobre a necessidade de estruturas de remuneração flexíveis e funcionais, que reconheçam as contribuições dos empregados.

Este estudo está dividido em cinco seções: a Introdução, que apresenta uma contextualização dos temas, a justificativa e o objetivo do estudo. O referencial teórico irá abordar os modelos de gestão de pessoas e a remuneração. A metodologia, os resultados e discussões, por último, as considerações finais e referências.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Modelo de departamento pessoal

Os modelos de gestão de pessoas são: o departamento pessoal, gestão comportamental, gestão estratégica de pessoas e gestão por competências (Fischer, 2002), e o mais antigo deles é o departamento pessoal que se concentra nos processos burocráticos, como as tarefas, a produtividade, a eficiência, a legislação, as estruturas rígidas, com pouca ou nenhuma diferenciação por desempenho individual, ou competências, sendo mais comum o uso de salários fixos (Fischer, 2002). Além de exercer as atividades de controle de ponto, a administração de cargos e salários e o cumprimento de obrigações básicas (Pontes, 2019). O modelo de departamento pessoal, baseado nas teorias de Fayol e Taylor, foca no controle dos empregados, aumento da produtividade e redução de custos.

O setor de departamento pessoal ainda é utilizado em empresas brasileiras, mesmo com o avanço dos modelos de gestão (Dutra, 2019). Observa-se que, ao longo dos anos, as atividades desse departamento se desenvolveram (Varzoni & Amorim, 2021), com a inclusão de vários tipos de benefícios para atender às necessidades dos empregados. Em algumas empresas, além dos benefícios fixos, existem também benefícios flexíveis. Salário, as gratificações legais e as comissões pagas pelo empregador compõem a base salarial dos empregados (Reis Neto, 2004). Assim, o empregado

pode escolher os benefícios que melhor atendem suas necessidades básicas e de segurança (Wood Jr. & Picarelli Filho, 2010).

A rotina do departamento pessoal inclui atividades como admissão, contratos, benefícios, folha de pagamento, férias, afastamentos, rescisão, controle de ponto, recolhimento de impostos, além de rotinas mensais e anuais, e o acompanhamento de convenções coletiva da categoria, legislações e auditorias (Hipólito, 2004; Marras, 2016). Essas atividades estão inclusas em todos os modelos de gestão de pessoas, com a adição de novas funções conforme os modelos evoluem. Elas estão diretamente voltadas para os processos relacionados às pessoas (Varzoni & Amorim, 2021).

### **Modelo de gestão de pessoas por competências**

O modelo de gestão de pessoas por competências evoluiu para um enfoque estratégico, no qual o desenvolvimento de competências é central para a gestão. Esse modelo é aplicado em vários subsistemas: os empregados são recrutados e avaliados com base em competências, treinados e capacitados de acordo com suas competências, e o desempenho também é avaliado por elas (D'Elia, 2021). Esse modelo tem caráter estratégico, uma vez que, ao atrair, reter e desenvolver as competências dos empregados, ele atende ao planejamento da organização, alinhando as ações da gestão de pessoas às estratégias organizacionais (D'Elia, 2021). A noção de competência deixa de focar na adequação a um perfil fixo e passa a avaliar os empregados com base em suas entregas (Fleury & Fleury, 2004).

O mapeamento de competências é realizado pela análise da missão, visão, estratégias da organização, além de entrevistas, grupos focais, questionários e observações, com objetivo de proporcionar vantagem competitiva às organizações (Avelino *et al.*, 2017). Para que o empregado atenda às demandas do contexto organizacional, ele precisa ter conhecimentos sobre os serviços, os processos e rotinas do setor; habilidades, ou seja, saber como colocar em prática esse conhecimento e identificar o melhor serviço para cada demanda; e atitudes, que incluem a disposição para agir, boa vontade para executar as tarefas e demonstrar empatia e cortesia. Quanto a resultados e desempenho, é essencial que o empregado atenda às expectativas da organização, agregando valor tanto para si quanto para a empresa (Brandão, 2021).

As competências organizacionais dividem-se em básicas, como o conhecimento dos procedimentos, o domínio tecnológico e o conhecimento técnico específico (D'Elia, 2021; Brandão, 2021). Após definir sua missão, visão e objetivos estratégicos, a organização estabelece seus indicadores de desempenho e metas (Brandão, 2021). A partir dessas definições, a área de gestão de pessoas mapeia as competências existentes e as necessárias, trabalhando para eliminar os *gaps*, seja por meio da captação de talentos externos ou desenvolvendo competências internas. Essas competências são acompanhadas e avaliadas com base nos resultados alcançados, que são comparados

com as expectativas. O bom resultado é reconhecido e premiado por meio da remuneração por competências (Johansson, 2019).

As competências diferenciadoras incluem agilidade, pontualidade, presteza, educação, higiene e apresentação pessoal. Já as competências funcionais abrangem processos, como recrutamento e seleção, capacitação e desenvolvimento e avaliação de desempenho, existentes no contexto organizacional. As competências, em vários níveis (individual, de equipes e organizacional), são influenciadas por estímulos das demandas segundo (D'Elia, 2021; Brandão, 2021).

Entre as atividades de gestão de pessoas, a empresa deve definir suas prioridades. Para isso, (Demo *et al.*, 2014) desenvolveram a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), que abrange as principais áreas de atuação: recrutamento e seleção, engajamento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, e recompensas. As competências são classificadas como essenciais e profissionais/funcionais (Mukherjee *et al.*, 2021). Essas abordagens influenciam como as empresas definem e implementam políticas de pagamento. Sendo a remuneração vista como uma ferramenta estratégica, ligada ao desempenho, ao alcance das metas e ao desenvolvimento das competências e pode ser pago com salário variável, que busca alinhar o desempenho individual e a contribuição dos empregados para os resultados alcançados.

## Remuneração

Na administração científica de Taylor e na teoria clássica de Fayol, o foco estava na eficiência e produtividade por meio da divisão do trabalho, padronização de tarefas e supervisão direta, com jornadas que podiam chegar a 18 horas diárias, visando o máximo rendimento dos trabalhadores, considerados como custos que precisavam melhorar sua produtividade e como contrapartida recebiam o salário fixo. Atualmente, a jornada é, em geral, de oito horas diárias, com possibilidade de duas horas extras (Pontes, 2019).

A remuneração tradicional abrange o salário fixo, benefícios, adicionais e gratificações (Wood Jr. & Picarelli Filho, 2010). O salário, quando analisado de forma isolada, não é o único fator motivacional (Hipólito, 2004; Marras, 2016; Pontes, 2019; Reis Neto, 2016). Os pesquisadores buscam entender a forma ideal e justa de recompensar os empregados, reconhecendo que o salário está entre os fatores de segurança, segundo o proposto por Maslow (1943) em sua pirâmide de necessidades básicas.

O simples pagamento pelo trabalho, vinculado à produção, por si só, não gera satisfação no empregado. O pagamento, quando percebido como justo, atende às necessidades básicas de sobrevivência desse profissional (Marras, 2016; Fischer, 2002). Porém, quando se analisam outros fatores motivacionais sem levar em conta o salário, esses podem perder força em relação às necessidades dos empregados, pois o equilíbrio entre esses fatores é importante para o seu bem-estar (Araújo *et al.*, 2020; Correia & Pedrosa, 2022; Franco-Gallego, 2019; Marin, 2021; Olafsen *et al.*, 2024; Spinelli, 2022; Villamarim *et al.*, 2020).

Por isso, a organização deve valorizar o papel do salário, visto como um dos principais incentivos para o trabalho. Oferecer salários justos e competitivos não apenas motiva os empregados, mas também contribui para a compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais (Fischer, 2002; Marras, 2016).

A busca por um modelo de remuneração que seja equitativo e se adapte às transformações tem se revelado um grande desafio (Bussler & Davis, 2019). O modelo convencional, que se fundamenta em cargos e suas distinções, ainda é amplamente utilizado e observado em várias pesquisas, sendo sustentado pela hierarquia organizacional e um controle rigoroso. No entanto, esse modelo exige atualizações contínuas, pois, apesar de detalhar minuciosamente as tarefas e responsabilidades, muitas vezes não está alinhado à estratégia da organização (Bussler & Davis, 2019).

Em contrapartida, o modelo de remuneração estratégica inclui salário fixo, remuneração variável e benefícios indiretos, promovendo um melhor alinhamento aos objetivos organizacionais (Reis Neto, 2016; Wood Jr. & Picarelli Filho, 2010). Esse modelo pode resultar em maior satisfação e tornar as empresas mais competitivas (Marras, 2016; Milkovich & Boudreau, 2008; Reis Neto, 2016; Stumpff, 2011). A remuneração por competências, por sua vez, avalia as habilidades e as contribuições do empregado, em vez de se limitar aos requisitos do cargo (Portilho, 2021).

De acordo com Pontes (2019), a remuneração estratégica é composta por um salário fixo, que leva em consideração funções e competências, além de uma parte variável que engloba sugestões premiadas, participação acionária, distribuição de lucros ou resultados, bônus, comissões e prêmios, além de benefícios fixos e flexíveis. No contexto da gestão de pessoas por competências, é importante destacar que essa forma de remuneração estimula o desenvolvimento contínuo dos empregados, vinculando a remuneração ao aprimoramento de suas habilidades e ajustando o salário às competências requeridas. Marras (2016) classifica essas competências como parte da remuneração variável.

A remuneração variável pode ser aplicada em toda a empresa, desde que os indicadores sejam confiáveis e utilizados de forma temporária ou permanente, visando recompensar os empregados com base nos resultados alcançados (Ribeiro, 2019). A gestão eficiente desses programas, por meio de políticas claras e critérios bem definidos, tem demonstrado melhorar o desempenho e aumentar a motivação e satisfação dos empregados em relação às recompensas oferecidas (Pontes Neto & Cabral, 2016).

A remuneração estratégica foca no salário variável, que busca alinhar o desempenho individual e a contribuição dos empregados aos resultados alcançado, ou seja, incentiva o alinhamento das ações dos empregados com os objetivos estratégicos da organização (Ermel & Medeiros, 2020; Fischer, 2002; Hipólito, 2004; Marras, 2016; Orsi, 2017; Pontes, 2019; Reis Neto, 2016; Wood Jr. & Picarelli Filho, 2010).

A participação nos lucros é amparada pela Lei n. 10.101, de 19/12/2000 (Brasil, 2000). Já os prêmios, com a reforma trabalhista, trouxeram novas possibilidades e maior flexibilidade para as organizações: eles não são incorporados ao salário, têm natureza indenizatória e podem ser utili-



zados como premiações por desempenho, sem periodicidade definida e sem incidência de encargos trabalhistas. Isso permite o incentivo a práticas de premiação atreladas ao atingimento de metas e resultados. Não há legislação específica sobre participação acionária nem sobre remuneração por habilidades e competências, sendo que as empresas adaptam essas práticas conforme sua realidade (Reis Neto, 2016).

A remuneração por competências é uma forma de remuneração variável e estratégica. No entanto, quando as competências são avaliadas apenas pelo gestor superior, podem ocorrer vieses, como a severidade ou leniência (Brandão, 2021). Por outro lado, se a remuneração por competências for avaliada por várias fontes pode induzir a barganha coletiva, onde todos se avaliam positivamente para garantir que todos recebam a remuneração variável. Com esses possíveis problemas, é fundamental que as políticas e práticas de remuneração, que visam gerar estímulos alinhados aos objetivos e comportamentos organizacionais, mantenham equilíbrio entre metas e competências, objetivo de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros, perspectivas internas (empregados) e externas (clientes e sociedade), e desempenho individual e coletivo, além de oferecer incentivos monetários e não monetários (Brandão, 2021).

## **METODOLOGIA**

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos neste trabalho, buscou-se realizar uma pesquisa de caráter bibliográfico, fundamentada na leitura de autores que trouxeram contribuições sobre o tema, sendo as categorias de análise: Departamento pessoal, Gestão de pessoas por competências e remuneração.

### Quadro

#### *Autores pesquisados*

<b>Variáveis</b>	<b>Autores</b>
Departamento Pessoal	(Fischer, 2002); (Pontes, 2019); (Marras, 2016); (Dutra, 2019); (Varzoni & Amorim, 2021); (Reis Neto, 2004); (Wood Jr. & Picarelli Filho, 2010); (Hipólito, 2004).
Gestão de pessoas por competências	(Freire <i>et al.</i> , 2021); (Clemente, 2021); (D'Elia, 2021); (Avelino <i>et al.</i> , 2017); (Brandão, 2021); (Mukherjee <i>et al.</i> 2021); (Brandão, 2021); (Brattti & Roglio, 2010); (Dutra, 2019); (Le Boterf, 2003); (Passos & Trindade, 2015); (Pontes, 2019); (Pontes Neto & Cabral, 2016); (Ribeiro, 2019); (Rodrigues, 2006); (Wood Jr. & Picarelli, 2010); (Demo <i>et al.</i> 2014); (Demo <i>et al.</i> , 2018); (Souza & Vasconcelos, 2021); (Fleury & Fleury, 2004); (Johansson, 2019).
Remuneração	(Pontes, 2019); (Wood Jr. & Picarelli Filho, 2010); Maslow (1943); (Marras, 2016); (Fischer, 2002); (Bussler & Davis, 2019); (Reis Neto, 2016); (Milkovich & Boudreau, 2008); (Stumpff, 2011); (Portilho, 2021); (Ribeiro, 2019); (Pontes Neto & Cabral, 2016); (Brandão, 2021); (Franco-Gallego, 2019); (Araújo <i>et al.</i> , 2020); (Olafsen <i>et al.</i> , 2024); (Marin, 2021); (Correia & Pedrosa, 2022); (Villamarim <i>et al.</i> , 2020); Spinelli (2022); (Passos & Trindade, 2015); (Brasil, 2000); (Brasil, 2017); (Connelly <i>et al.</i> , 2019); (Hipólito, 2004); (Demo <i>et al.</i> 2014); (Huczok & Leme, 2014); (Ermel & Medeiros, 2020); (Orsi, 2017); (Gheno & Berlitz, 2011); (Souza & Lunkes, 2021).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O autor Marras (2016) destaca que as atividades do departamento pessoal, como admissão, benefícios, controle de ponto, folha de pagamento, recolhimento de encargos, férias, rescisão, rotinas mensais e anuais continuam a ser essenciais tanto no modelo tradicional quanto no novo modelo de gestão por competências. A literatura enfatiza que, apesar da modernização trazida pela tecnologia, as funções básicas desse departamento permanecem fundamentais para a operação diária

das empresas. Todas as práticas precisam acompanhar o processo de mudança, mas o que o autor destaca diz respeito à remuneração, carreira, desempenho, capacitação, motivação e rotatividade dos empregados (Gheno & Berlitz, 2011).

Isso indica que, mesmo com a evolução para as práticas mais estratégicas, a base das atividades do departamento pessoal é importante para assegurar a conformidade e a estrutura organizacional. A manutenção dessas funções básicas permite que as empresas operem de forma eficiente, garantindo que a transição para modelos mais avançados não comprometa a estabilidade e a regulamentação necessárias. Essa dualidade ressalta a importância de integrar as funções tradicionais com as novas abordagens de gestão, criando um equilíbrio que fortalece a eficácia organizacional.

A evolução do departamento pessoal para a gestão de pessoas por competências representa uma transformação significativa nas práticas organizacionais. Segundo Souza e Vasconcelos (2021), essa transição deslocou o foco das atividades administrativas para um modelo que prioriza o desenvolvimento de competências e a avaliação de desempenho. Complementando essa perspectiva, Demo *et al.* (2018) e Pontes (2019) apontam que essa mudança requer a implementação de práticas mais estratégicas, nas quais o desenvolvimento contínuo e a organização do trabalho são centrais.

A polaridade entre o modelo tradicional de departamento pessoal e o modelo contemporâneo de gestão de pessoas por competências tem um impacto direto nas práticas de remuneração. A gestão por competências promove uma abordagem mais holística e proativa, permitindo que as organizações adaptem suas estratégias às necessidades do mercado. Nesse novo contexto, a remuneração não é apenas um reflexo do cargo ou da experiência, mas deve estar alinhada às competências desenvolvidas e ao desempenho contínuo dos empregados. Isso incentiva um ambiente de aprendizado constante e contribui para a retenção de talentos, pois os empregados se sentem mais valorizados quando suas habilidades e esforços são reconhecidos e recompensados de forma justa. Além disso, as atividades do departamento pessoal também continuam a se modernizar, acompanhando as mudanças em legislação trabalhista (Brasil, 2017), convenções coletivas e leis, integrando-se a esse novo modelo de gestão por competências. Portanto, a transformação das práticas de remuneração é essencial para garantir que a evolução para a gestão por competências seja efetiva e sustentável nas organizações.

O salário variável está presente nos dois modelos de gestão de pessoas: o Departamento Pessoal e a Gestão por Competências (Connelly *et al.*, 2019). Em relação ao salário, o que mudou foi a forma de vinculação à performance e desenvolvimento dos empregados. A teoria de Fayol e Taylor, por exemplo, defendem um modelo mais rígido e hierárquico, com ênfase na remuneração fixa, enquanto o modelo de Gestão por Competências introduz um vínculo maior entre a remuneração e as habilidades e resultados dos empregados (Connelly *et al.*, 2019; Hipólito, 2004; Marras, 2016; Wood Jr. & Picarelli, 2010). Além disso, apontam que a remuneração estratégica, como a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e prêmios por metas (Brasil, 2017), torna-se uma ferramenta essencial de motivação e engajamento.

Essa mudança na abordagem da remuneração sugere que a recompensa deve ser financeira, mas também relacionada ao desempenho e à contribuição do empregado, incentivando um maior alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. A remuneração variável, quando fundamentada em políticas e práticas bem definidas e transparentes, motiva os empregados a atingirem as metas estabelecidas, e assim, melhora o desempenho por meio das recompensas recebidas (Pontes Neto & Cabral, 2016).

Em resumo, a análise das categorias de gestão de pessoas revela que, enquanto o departamento pessoal permanece vital para a administração básica, a evolução para a gestão por competências e a remuneração estratégica são fundamentais para o desenvolvimento organizacional. No entanto, é importante ressaltar que a remuneração baseada em competências, embora essencial, não garante resultados por si só, conforme mencionado por Brandão (2021) e Dutra (2019). A integração de todos esses elementos é necessária para uma gestão de pessoas efetiva e sustentável.

O estudo contribui para o tema ao evidenciar a evolução dos modelos de gestão de pessoas, que, inicialmente, estavam concentrados no Departamento Pessoal (DP), passando para os Recursos Humanos (RH) e, posteriormente, para a Gestão por Competências (GP), culminando em subsistemas e atividades mais alinhados às competências e aos objetivos organizacionais. Essa evolução reflete a polaridade entre os modelos tradicionais, como o Departamento Pessoal, e os modelos mais contemporâneos, como a Gestão por Competências. A gestão da remuneração também seguiu essa trajetória de transformação, tornando-se progressivamente um modelo mais estratégico. No entanto, nos artigos internacionais, predomina a terminologia 'Recursos Humanos' (RH), evidenciando a transição do Departamento Pessoal para os Recursos Humanos (Amorim, 2017).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados sugerem que um alinhamento eficaz entre os modelos de gestão de pessoas e o sistema de remuneração pode favorecer o alcance dos objetivos estratégicos, resultando em um desempenho mais consistente e maior satisfação dos empregados.

O objetivo deste estudo foi alcançado ao analisar a polaridade entre o modelo tradicional de departamento de pessoal e o contemporâneo de gestão por competências, bem como sua influência nas práticas de remuneração. A pesquisa bibliográfica permitiu compreender a evolução e a relação entre os modelos, abordando as perspectivas dos autores. O que distingue um modelo do outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de impactar a vida organizacional, conferindo-lhe uma identidade única (Fischer, 2002).

Pontes (2019) argumenta que a remuneração tradicional e a estratégica são complementares, integrando o sistema de remuneração estratégica com verbas fixas, variáveis e indiretas, visando que empregadores e empregados compartilhem os resultados da empresa. Observa-se uma evolução nos modelos de gestão de pessoas: o modelo de departamento pessoal focava na redução de custos, eficiência e controle, enquanto o modelo atual, baseado em competências, enfatiza a competitividade, flexibilidade e as habilidades individuais como uma vantagem competitiva. Esse modelo busca alinhar as competências dos empregados às necessidades da organização, assegurando que sejam recrutados, treinados, avaliados e remunerados com base em sua capacidade de entrega.

A busca pela produtividade e pela remuneração já estava presente no modelo de Departamento Pessoal, embora, nesse contexto, fosse necessário lidar com jornadas de trabalho mais longas. No modelo atual, fundamentado nas competências, as empresas humanizadas buscam reduzir ou eliminar a necessidade de horas extras, demonstrando cuidado com as pessoas e suas competências. Além disso, complementam a remuneração fixa com a variável, priorizando o descanso e o bem-estar dos empregados, o que reflete uma mudança significativa nas abordagens de gestão de pessoas (Pontes, 2019).

A remuneração baseada no desempenho, que considera os resultados da avaliação como reflexo da competência em ação, pode, no entanto, reduzir a competência a um resultado padronizado que não reflete a verdadeira contribuição do empregado (Le Boterf, 2003). Nenhuma abordagem isolada é suficiente para sustentar a remuneração por competências, devido à diversidade de interpretações sobre o conceito. Independentemente da metodologia empregada para definir perfis de competências, a avaliação de desempenho implica que a presença dessas competências, em prática, resulta no desempenho avaliado e, conseqüentemente, remunerado (Rodrigues, 2006).

A gestão de remuneração por competências atua como um sistema para o desenvolvimento de talentos, enquanto a remuneração variável é um método de pagamento que, por sua própria natureza, não depende de avaliações subjetivas (Huczok & Leme, 2014).

Concluimos que houve uma evolução nos modelos de gestão de pessoas, e das atividades e a possibilidade de várias formas de pagamento. Embora exista uma polaridade entre os modelos, a remuneração não é determinada apenas pela competência. Segundo Dutra (2019), à medida que o empregado assume níveis diferenciados de complexidade em suas atividades, ele tem a oportunidade de receber um salário variável estratégico, vinculado aos seus resultados, sendo a competência o meio para atingir os resultados, mas não o suficiente para atingir as metas fim.

Como as empresas brasileiras observam a legislação não tem como ter remuneração por competências em substituição ao salário fixo como proposto por Pontes (2019), mas tem como avaliar as competências de entrega e pagar pelo resultado entregue como remuneração variável como proposto por Marras (2016), evitando problema com a legislação trabalhista que observa a equiparação e a irredutibilidade salarial (Dutra, 2019; Marras, 2016).

Sugere-se, para trabalhos futuros, a realização de uma pesquisa de campo que avalie se, com a evolução dos modelos de gestão de pessoas, houve também uma evolução das atividades e a incrementação da remuneração variável, além de investigar se alguma empresa substituiu o salário fixo por competências.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, C. M., Ramos, M. D. P., Silva, O. O. N., & Souza, E. C. (2020). Condições de trabalho docente: uma análise sobre a remuneração salarial e satisfação com a carreira. *Cenas Educacionais*, 3, e9907. <https://www.revistas.uneb.br/index.php/cenaseducacionais/article/view/9907>.
- Amorim, W.A. C. (2017). *Gestão de recursos humanos e relações de trabalho no Brasil: uma análise sob a ótica da teoria dos custos de transação em um conjunto de empresas privadas*. FEA-USP.
- Avelino, K.W. R. S., Salles, D. M. R., & Costa, I. S. A. (2017). Collective competencies and strategic people management: a study carried out in federal public organizations. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(5)202–228. Doi 10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p202-228.
- Brandão, H. P. (2021). *Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas*. (2a ed. 4. Reimprer.). Atlas.
- Brasil (2000). Lei nº 10101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília.
- Brasil (2017). Lei 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*. Brasília.
- Bratti, E.T. C., & Roglio, K. D. (2010). *Remuneração estratégica: um estudo qualitativo em instituições de ensino e empresas de outros setores*. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro.
- Bussler, L., & Davis, E. (2019). *Human resource management: ethics and employment*. (3a ed.). Routledge.
- Clemente, F.A. S. (2021). Competência e sua encruzilhada conceitual há um caminho abaixo da linha do equador? *Revista Panorâmica online*, 33, 146-172. <https://periodicoscientificos.ufmt.br/revistapanoramica/index.php/revista-panoramica/article/view/131933>.
- Connelly, C. E., Haynes, R. K., Aneja, S., & Gallagher, D. G. (2019). Work-related consequences of outsourcing, downsizing, and organizational restructuring: Integrating outcomes for employees and firms. *Journal of Management*, 45(3), 1395-1415.
- Correia, A. S., & Pedrosa, L. S. (2023). Reflexos de características sociais nos salários e finanças pessoais: uma pesquisa no Google Forms. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, Santo Ângelo, 11(1), 113-135. DOI: <http://dx.doi.org>

/10.31512/gesto.v11i1.1111.

D'Elia, B. B. (2021). *O profissional de recursos humanos*. Editora Senac.

Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250-263. <https://www.redalyc.org/journal/3232/323257391007/html/>.

Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2024). Escala de relacionamento com os cidadãos (ERCi). In: SIQUEIRA, M. M. M. *Escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP): validação fatorial exploratória*. Belo Horizonte.

Dutra, J. S. (2019). *Gestão e carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades*. (2a ed. 2. Reimpr.) Atlas.

Ermel, M. D. A., & Medeiros, V. (2020). Plano de remuneração baseado em ações: uma análise dos determinantes da sua utilização. *R. Cont. Fin. USP*, São Paulo, 31(82), 84-98. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201907620>.

Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. L., & Limongi-França, A. C. (2002). *As pessoas na organização*. (12a ed., cap. 1, p. 1134). Gente.

Fleury M. T., & Fleury, A. (2004). Alinhando estratégias e competências. *Revista de Administração Eletrônica*, São Paulo, 4(1), 44-57. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S003475902004000100012>.

Franco-Gallego, J. H. (2019). Educación superior en Colombia: relación entre el valor agregado estudiantil y remuneraciones. *Educación y educadores*, 22(1), 25-50. DOI: 10.5294/edu.2019.22.1.2.

Freire, E., Delgado, D. M., & Batista, S. S. S. (2021). As competências soft nas políticas internacionais para a Educação Profissional e Tecnológica pós-pandemia. *RBEC: Revista Brasileira de Educação Comparada*, 3, e021008-e021008. <https://doi.org/10.20396/rbec.v3i00.14748>.

Gheno, R., & Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacote de benefícios: Um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, 4 (1), 268-287. DOI: 10.5902/19834659709.

Gondim, S. M., Souza, J. J., & Peixoto, A. L. A. (2013). Gestão de pessoas. In: Borges, L. O., & Mourão, L. (Eds.). (2013). *O trabalho e as organizações*. Artmed.

Hipólito, J. A. M. (2004). *Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores*. (254f). Tese (Doutorado em Administração) □ USP. São Paulo.

Hipólito, J. A. M. & Dutra, J. S. (2012). *Remuneração e recompensas*. Elsevier.

Huczok, R., & Leme, R. (2014). *Remuneração: cargos e salários ou competências?* (2º reimpr.). Qualitymark Editora.

Johansson, C. (2019). *How to assess and map employees competencies*. Linköpings universitet.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.

Marras, J. P. (2016). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (15a ed.). Saraiva.

Marin, R. (2021). Rewards management in organizations: A retrospective on what organizations have set out and achieved in order to Identify Future Actions. *The Journal of Organizational Management Studies*, 2021, 1-12. DOI: 10.5171/



2021.642473.

Maslow, A. H. (1943). Conflict, frustration, and the theory of threat. *J. abnorm. (soc.) Psychol.*, 38, 81-86. 1943. <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7948398/mod>

[\\_resource/content/2/MASLOW%2C%20Abraham.%20Uma%20teoria%20da%20motivação%20humana.pdf](#).

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2008). *Administração de recursos humanos*. (Trad. Reynaldo C. Marcondes). Atlas.

Mukherjee, U., Bhat, V., & Tiwari, S. (2021). Competency mapping. Human resource management: Role and importance in the Current Business Scenario. *Eureka Publications*, 1(11), 32-40.

Nyaema, W. R., & Wambua, P. (2019). Strategic human resource management practices and employee retention in Commercial Banks in Nairobi City County, Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 4(2), 73-89. <https://www.iprjb.org/journals/index.php/JHRL/article/view/936>.

<https://www.iprjb.org/journals/index.php/JHRL/article/view/936>.

Olafsen, A. H., Jauvin, F., Cecire, P., & Forest, J. (2024, jul.). Money talks? The motivational mechanisms of base pay on well-being and work performance. *Scandinavian Journal of Psychology*. 65(6), 1027-1038. <https://doi.org/10.1111/sjop.13033>.

Orsi, A. E. (2017). Gestão da remuneração. In: Orsi, A. E., Rodrigues, M., Cesar, A. M., Bayna, L., & Camargo, Y. et al. *Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras*. Elsevier.

Passos, C. A., & Trindade, L. H. (2015, set.). *Remuneração por competências: Um estudo com as melhores empresas para se trabalhar em 2014*. XXXIX Encontro da ANPAD EnANPAD 2015.

Pontes, B. R. (2019). *Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração*. (19a ed.). LTr.

Pontes Neto, O. B., & Cabral, S. M. (2016). *Remuneração Estratégica e Capacitação Profissional: O Caso do Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba*. EnAPG2016 – VII Encontro de Administração Pública e Governança. São Paulo.

PORTILHO, I. S. (2021). *REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA E SUA APLICAÇÃO À ATRAÇÃO E À RETENÇÃO DE JOVENS EM INÍCIO DE CARREIRA*. (45f). TCC (MONOGRAFIA EM ADMINISTRAÇÃO) – UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. NITERÓI. [HTTPS://APPUFF.BR/RIUFF/BITSTREAM/HANDLE/1/26343/REMUNERAÇÃO%20POR%20COMPETÊNCIA.PDF?SEQUENCE=1&ISALLOWED=Y](https://appuff.br/riuff/bitstream/handle/1/26343/remunera%C3%A7%C3%A3o%20por%20compet%C3%ancia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[HTTPS://APPUFF.BR/RIUFF/BITSTREAM/HANDLE/1/26343/REMUNERAÇÃO%20POR%20COMPETÊNCIA.PDF?SEQUENCE=1&ISALLOWED=Y](https://appuff.br/riuff/bitstream/handle/1/26343/remunera%C3%A7%C3%A3o%20por%20compet%C3%ancia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Reis Neto, M. T. (2004). *A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho*. (288f.). Tese (Doutorado em Administração CEPEAD / UFMG) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

Reis Neto, M. T., Ferreira, C. A. A., & Theotônio, K. S. (2016). Aspectos Legais da Remuneração: uma Análise no Contexto de Organizações Privadas Brasileiras. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 6 (3), 24-43.

Ribeiro, A. L. (2019). *Gestão de pessoas*. (3a ed.). Saraiva Educação.

Rodrigues, J. M. (2006). Remuneração e competências: retórica ou realidade? *RAE - Revista de Administração de Empresa*, [S. l.], 46, 23–34. <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37006>.

Souza, W. L., & Lunkes, R. J. (2021). Remuneração por competência e desempenho: desafios na gestão de pessoas. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), 1-19.



- Souza, A. R. S., & Vasconcelos, I. F. F. G. (2021). Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 19, (1), 190-202. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61690/meritocracia-E-gestao-de-pessoas-por-competencias--temautopico-ou-realidade-organizacional-/i/pt-br>.
- Spinelli, M. (2022). Salário digno e saúde mental: por que se engajar? *Caderno Especial Ética Compliance e Agenda Global*, 21(3), 9-12. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n3.2022.86797>.
- Stumpff, A. W. (2011). *Employee benefits and executive compensation: cases and materials*. (766p). Thomson Reuters/Foundation Press.
- Varzoni, G. C., & Amorim, W. A. C. (2021, dez.). Modelos de gestão de pessoas. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, 11(3), 489-505. <https://doi.org/10.23925/recape.v11i3.54526>.
- Villamarim, B., Gonçalves, E., & Taveira, J. G. (2020). *Inovação, habilidades e desigualdade salarial: uma investigação do mercado de trabalho formal dos municípios brasileiros*. (18f.). Dissertação (Mestrado Economia Aplicada) – Universidade Federal De Juiz de Fora. Juiz de Fora.
- Wood Jr. T., & Picarelli Filho, V. (2010). *Remuneração estratégica*. (3a ed. Revisada e ampliada.). Atlas.

# EMPREENDEDORISMO E O MEDO DO FRACASSO: UM ESTUDO COMPARATIVO AMPARADO NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19

**Alex Ribeiro Maia Baroni**

Universidade FUMEC  
baroni.alex@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1700-760X>

**Renata de Sousa da Silva Tolentino**

Universidade FUMEC  
rsousa@fumec.br

<https://orcid.org/0000-0002-8284-7509>

## RESUMO

O artigo buscou estabelecer, dentro do período pré e pós pandemia, a relação entre a aversão ao fracasso, habilidades, conhecimentos e nível de escolaridade. Foram utilizados dados públicos constantes na base do GEM - Global Entrepreneurship Monitor, para o desenvolvimento de uma pesquisa quantitativa. Objetivou-se comparar nos anos de 2019 e 2020 a relação das intenções de iniciar um novo negócio frente ao medo do fracasso entre os cidadãos brasileiros. Seguindo o método hipotético-dedutivo, foram construídas quatro hipóteses de pesquisa. Para corroborar ou refutar as hipóteses, utilizou-se métodos estatísticos de correlação de Spearman e ANOVA. Os achados indicaram que os indivíduos ao deterem mais habilidades e conhecimentos sofriram menor influência do medo de fracassar na constituição de um negócio e vice-versa. Assim, um menor medo de fracassar está correlacionado com maiores conhecimentos e habilidades. Nesse sentido foi constatado que quanto maior era o nível de escolaridade, menor era o medo do fracasso de empreender. Os dados permitiram a comparação entre os anos de 2019 e 2020, este último, o qual foi o primeiro ano da pandemia da COVID-19.

## PALAVRAS-CHAVE

Conhecimento; Comportamento Empreendedor; Crise Sanitária, Percepção de Risco.

## ENTREPRENEURSHIP AND THE FEAR OF FAILURE: A COMPARATIVE STUDY SUPPORTED IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

### ABSTRACT

The article sought to establish, in the pre- and post-pandemic period, the relationship between aversion to failure, skills, knowledge and level of education. Public data from the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) was used to develop a quantitative survey. The aim was to compare the relationship between intentions to start a new business and fear of failure among Brazilian citizens in 2019 and 2020. Following the hypothetical-deductive method, four research hypotheses were constructed. Spearman correlation and ANOVA statistical methods were used to corroborate or refute the hypotheses. The findings indicated that individuals with more skills and knowledge were less influenced by the fear of failure when setting up a business, and vice versa. Thus, a lower fear of failure is correlated with greater knowledge and skills. In this sense, it was found that the higher the level of education, the lower the fear of failure in entrepreneurship. The data allowed for a comparison between 2019 and 2020, the latter being the first year of the COVID-19 pandemic.

### KEYWORDS

Knowledge; Entrepreneurial Behavior; Health Crisis; Risk Perception.

## INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 trouxe muitos percalços para aqueles que empreendiam ou desejavam empreender àquele período do ano de 2020. Desse panorama, expõe-se o interesse em compreender os impactos relacionados com o conhecimento dos empreendedores para iniciar um negócio, relacionando-o com a aversão ao fracasso. Ao traduzir os possíveis impactos no empreendedorismo durante o período pandêmico, esta pesquisa coopera no sentido de munir de forma mais apropriada os empreendedores para quaisquer outras situações de calamidade pública que venham a ocorrer. Desta forma, o estudo busca lançar luz ao ocorrido entre os anos de 2019 e 2020, visando identificar algumas das barreiras que os empreendedores e potenciais empreendedores encontraram dentro do empreendedorismo.

Desta colocação, se estabelece o seguinte problema de pesquisa: Em que medida a pandemia de COVID-19 pode ter influenciado as intenções de iniciar um novo negócio frente ao medo do fracasso, conhecimentos e escolaridade, entre os cidadãos do Brasil nos anos 2019 e 2020?

Assim, objetivando comparar entre os anos de 2019 e 2020 a relação para com as intenções de iniciar um novo negócio frente ao medo do fracasso entre os cidadãos brasileiros.

O percurso metodológico desenvolveu-se à luz do método hipotético-dedutivo (Popper, 2013). Assim, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, a qual buscou corroborar ou refutar as hipóteses de pesquisa (Popper, 2013).

O artigo está dividido em introdução, referencial teórico, metodologia, resultados, discussão e considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Conhecimento para iniciar um negócio

Em 2021, atuar como empreendedor no Brasil era a principal atividade remunerada para 7,3 milhões de pessoas (IBGE, 2023a). E nesse mesmo ano de 2021, além desses números, destaca-se que outros 13,2 milhões de indivíduos atuavam como microempreendedores individuais – MEIs (IBGE, 2023b). No entanto, diversas são as dificuldades que podem surgir no dia a dia de um empreendedor (Cusin & Loubaresse, 2017). Colocando-o em uma posição, que em muitos momentos, depende unicamente do próprio tomar decisões que impactam o crescimento da empresa (Harmancioglu & Tellis, 2018). Algumas das vezes tendo até mesmo que lidar com o encerramento das atividades (Harmancioglu & Tellis, 2018).

A literatura especializada expressa a importância de se conhecer sobre o aprendizado relacionado com o tema do empreendedorismo, assim como a formação acadêmica formal (Martin, McNally, & Kay, 2013). Desta forma, poder tomar decisões quando se possui informações, assim como a capacidade de analisar as mesmas, visa permitir ao empreendedor se colocar em melhor posição perante os seus concorrentes (Baptista, Karaöz, & Mendonça, 2013).

Além da educação acadêmica formal, esse conhecimento pode ser adquirido por meio de diferentes fontes (Martin, McNally, & Kay, 2013). Até mesmo as redes de contato, mentorias e experiências de trabalho podem agregar informações valiosas (Stam, 2010). Desta forma, as redes de contato atuam em habilidades interpessoais que constroem uma rede de apoio, que pode ser útil para a tomada de decisões (Stam, 2010). A troca de experiências nessas redes de apoio pode agregar ao aprendizado do empreendedor (Sullivan, 2000). Pois as redes sociais permitem ao empreendedor poder acessar outros recursos, nos quais estão presentes oportunidades e informações, além daquilo que uma

educação formal pode oferecer (Burt, 1992). E as orientações por meio das mentorias complementam a educação formal, trazendo uma visão prática e direta do ambiente de negócios (Stam, 2010).

Como exemplo, os autores pesquisaram uma empresa de tecnologia, que detinha um produto inovador mas que não conseguiu escalar a venda do mesmo devido à ausência de um plano de negócios adequado (Cusin & Loubaresse, 2017). Destacando desta forma, o quão as pesquisas de mercado são importantes, proporcionando conhecimento sobre o negócio (Harmancioglu & Tellis, 2018). Essas pesquisas de mercado podem elevar a taxa de sucesso para 65%, quando comparadas com as taxas de sucesso daqueles que não as utilizam, que alcançam somente 35% (Harmancioglu & Tellis, 2018).

Indicando desta forma, que combinar entre uma educação formal e informal pode produzir uma base mais consistente para lidar com os desafios ao longo do empreendedorismo (Honig, 2001).

### **Aversão ao fracasso**

Aversão ao fracasso pode ser compreendida como evitar situações nas quais existe a possibilidade de haver algum tipo de falha (Cacciotti & Hayton, 2015). As suas causas podem ser variadas (Stam, 2010), sendo possível relacionar aspectos culturais, baixa autoestima e até mesmo, associadas com experiências passadas (Conroy, Kaye & Fifer, 2007). Como consequência desse medo, os indivíduos podem reduzir a capacidade de inovar e assim limitando o seu desempenho no papel de empreendedor (Cacciotti *et al.*, 2016).

Sob essa ótica, o medo de fracassar pode levar as pessoas a sentirem-se intimidadas a ponto de não tomar decisões em face do risco do fracasso (McGrath, 1999). Em contextos econômicos mais extremos, como, por exemplo, ocorreu durante a pandemia da COVID-19, o medo de fracassar pode ser aumentado (Brown & Rocha, 2020).

Investir no capital humano intelectual, como a educação formal, pode contribuir para reduzir o medo de empreender (Martin, McNally, & Kay, 2013). Sob esse contexto, o sistema educacional está diretamente relacionado com o preparo para aqueles que desejam empreender em novos negócios (Dinis *et al.*, 2013).

No entanto, mesmo que o empreendedor possua um vasto conhecimento sobre o tema, inclusive níveis de escolaridade formais elevados, ainda assim pode encontrar-se em uma situação de medo ao empreender (Sarasvathy, 2001). Como consequência, independentemente de toda a bagagem que o empreendedor possua, de forma irônica, suas chances de obter maior sucesso podem acabar reprimidas (Talbert, 2017). Até mesmo a geração de novas ideias, com as quais poderia projetar novos negócios, podem vir a se estagnarem (Talbert, 2017).

Esses indivíduos acabam por sofrer da chamada “paralisia pela análise”, ou seja, têm hesitação em tomar decisões, devido ao excesso de informações (Talbert, 2017, p. 1, tradução nossa). Além do fato de muitas vezes desejarem se munir de todos os dados possíveis, por acreditarem que desta

forma poderão tomar as melhores decisões (McGrath, 1999). No entanto, acabam por procrastinar e não implementam suas ideias de negócio (McGrath, 1999).

Em contrapartida, encontra-se o conceito de *effectuation* (efetivação), a partir do qual o empreendedor deveria buscar controlar aquilo que é possível influenciá-lo de forma direta (Saravathy, 2001). Sendo nesse sentido, uma visão contrária à “paralisia pela análise”, quando o empreendedor busca se munir da maior parte possível de informações para a sua tomada de decisão (Saravathy, 2001).

O medo associado com o ato de empreender também pode estar associado com fatores emocionais (McGee et al., 2009). Sob essa percepção, a confiança emocional pode mostrar-se relacionada com uma baixa autoeficácia, acarretando a desistência de empreender (McGee et al., 2009).

Ainda assim, também é preciso considerar a existência de fatores culturais e sociais no aumento ou diminuição desse medo do empreendedor (Cacciotti et al., 2016). Nos quais, alguns países podem divergir sobre a forma como a importância de uma rede de apoio de família e amigos são importantes para aquele que empreende (McGee et al., 2009). Da mesma forma, que no sentido contrário, quando para outras culturas o ato de empreender muitas vezes é desencorajado, expondo que é um caminho de incertezas (Liñán & Chen, 2009).

Embora os erros cometidos possam ajudar com muitos ensinamentos, é uma forma mais dolorida para adquirir conhecimentos (Politis, 2005). Por outro lado, ao passo que o empreendedor agregue conhecimentos e compreenda as razões do medo ao fracasso, torna-se possível até mesmo perceber mais facilmente outras abordagens que visem a favorecer o surgimento de um novo negócio (McGrath, 1999). Nesse sentido, compreender as razões relacionadas com a aversão ao medo, permite mitigar os motivos, agregando uma maior resiliência ao empreendedor (McGrath, 1999).

Sob essa análise, buscando relacionar aspectos necessários para empreender um negócio e a aversão ao risco do fracasso, essa pesquisa apresenta o seguinte problema de pesquisa: Em que medida a pandemia de COVID-19 pode ter influenciado as intenções de iniciar um novo negócio frente ao medo do fracasso, conhecimentos e escolaridade, entre os cidadãos do Brasil nos anos 2019 e 2020?

E com a intenção de responder esse problema de pesquisa, por meio da evidência dos achados na literatura, enumerou-se as seguintes hipóteses:

H1 – *Ceteris Paribus* – Ao comparar 2019 com 2020, quanto maior é a percepção de facilidade para iniciar um negócio, menor é a possibilidade de não iniciar um negócio por aversão ao fracasso e vice-versa.

H2 – *Ceteris Paribus* – Ao comparar 2019 com 2020, quanto maior é o conhecimento para iniciar um negócio menor é a aversão ao fracasso e vice-versa.

H3 – *Ceteris Paribus* – Ao comparar 2019 com 2020 e considerando o nível de escolaridade, quanto menor esse for, maiores são os impactos para com as decisões de não empreender em função de maior aversão ao fracasso e vice-versa.

H4 – *Ceteris Paribus* – Durante o ano de 2020, os impactos da pandemia em relação à aversão ao fracasso, foram maiores do que em 2019, considerando o nível de escolaridade dos cidadãos.

## METODOLOGIA

O percurso metodológico foi dividido em três partes, as quais em sua totalidade exprimem: caracterização do campo, coleta de dados e análise de dados.

### Caracterização do campo

Esta pesquisa está orientada a compreender entre os cidadãos, as relações que a pandemia de COVID-19 pode ter refletido no empreendedorismo. Sob esta colocação, foi utilizada a base de dados do GEM - Global Entrepreneurship Monitor.

O GEM - Global Entrepreneurship Monitor é uma instituição que possui 25 anos de existência na busca por “fomentar o empreendedorismo” (Global Entrepreneurship Monitor, 2024c, p. 1, tradução nossa). O GEM realiza anualmente pesquisas quantitativas na área de empreendedorismo (Global Entrepreneurship Monitor, 2024b). Com o resultado dessas pesquisas, são organizadas bases de dados as quais o GEM disponibiliza para o público geral (Global Entrepreneurship Monitor, 2024b) e que foram utilizadas neste artigo.

Os dados da base do GEM englobam informações relacionadas com indicadores, comportamento e atitudes empreendedoras, como: medo do fracasso, índice motivacional e intenções empreendedoras (Global Entrepreneurship Monitor, 2024e). Também existem indicadores associados com finanças, políticas governamentais, aspectos culturais e sociais de cada país envolvido na pesquisa (Global Entrepreneurship Monitor, 2024e).

### Coleta de dados

Entre os dados coletados na base do GEM - Global Entrepreneurship Monitor (Global Entrepreneurship Monitor, 2024a), foi consultado o período correspondente aos dados dos anos 2019 e 2020. Respalhando a escolha desse período, ele mostra-se em função de incidir sobre o ano 2019, no qual a COVID-19 ainda não havia sido declarada como pandemia, enquanto isso, em 2020 a pandemia já havia sido declarada pela OMS (Organização Mundial da Saúde, 2020).

Para a construção da base de dados do GEM, há uma estrutura de trabalho em colaboração com os países que têm seus dados coletados, como o Brasil, por exemplo (Global Entrepreneurship Monitor, 2024b). Assim, são pesquisados no mínimo 2000 adultos por país (Global Entrepreneurship Monitor, 2024b). Desta forma, originalmente a base de dados que foi utilizada nesta pesquisa possui 2000 linhas, correspondendo a 2000 respondentes, sendo todos cidadãos residentes no Brasil. A coleta é estratificada, realizada em todas as regiões do Brasil, buscando refletir as diferenças regionais do empreendedorismo (Global Entrepreneurship Monitor, 2024b). Os dados podem ser coletados via telefone ou mesmo face a face de modo presencial (Global Entrepreneurship Monitor, 2024d).

Expressa-se também que a plataforma GEM só libera o acesso público às bases de dados após três anos da coleta pelo GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2024a). No presente momento, na plataforma do GEM somente é possível encontrar dados até o ano de 2020 (Global Entrepreneurship Monitor, 2024a).

Embora a base de dados do GEM possua literalmente centenas de informações, dentre esses dados, fazem parte do interesse desta pesquisa: I) sexo; II) idade; III) escolaridade; IV) conhecimento para iniciar um negócio; V) aversão ao fracasso e VI) percepção de facilidade para iniciar um negócio.

Com exceção do sexo, idade e escolaridade, os outros campos de interesse para a aplicação da estatística inferencial são constituídos de escalas Likert. As quais variam de 1 até 5 pontos, que representam respectivamente “discordo fortemente” até “concordo fortemente”. No entanto, dentro das células dos dados coletados, ainda podem existir valores com conteúdos: -1 e -2, os quais correspondem respectivamente a “não sei” e “recusado” (quando o respondente não deseja informar). Assim, a base de dados para o Brasil, que originalmente possuía 2000 registros, foi analisada e ajustada. Na qual, ao localizar registros com os valores -1 e -2, estes foram eliminados. Assim, para o ano de 2019 a base ficou com 27 registros a menos, totalizando 1973 registros. E para o ano de 2020, restaram 1966 registros, ou seja, 34 registros foram eliminados.

## **Análise de dados**

Destaca-se que os dados do GEM não fazem parte de uma coleta de dados longitudinal, mas transversal. Ainda assim, os resultados obtidos entre diferentes anos de análise, mostram-se como uma quantidade amostral suficiente para extrapolar os achados para a população (Global Entrepreneurship Monitor, 2024b). Segundo o GEM, há garantias que a coleta de dados é “nacionalmente representativa” (Global Entrepreneurship Monitor, 2024b, p. 1, tradução nossa). Assim, independente da pesquisa ser longitudinal, é possível a comparação entre os anos de 2019 e 2020.

Por meio do método hipotético-dedutivo (Popper, 2013) foram formuladas hipóteses para testar as relações entre os constructos de interesse. O software SPSS (IBM Corp, 2023) foi utilizado para a construção da parte referente à estatística descritiva e inferencial.



Inicialmente foi desenvolvida uma correlação estatística com a intenção de verificar a relação entre três diferentes constructos de interesse desta pesquisa, que são: I) conhecimento para iniciar um negócio; II) não iniciar um negócio por aversão ao fracasso e a III) percepção de facilidade para iniciar um negócio.

Em seguida, foi desenvolvida uma ANOVA (*One Way*) com a intenção de avaliar e identificar a existência significativa de diferenças entre os cidadãos brasileiros no tocante ao empreendedorismo. Com a proposta de verificar a relação entre as variáveis “NÃO INICIAR UM NEGÓCIO POR AVERSÃO AO FRACASSO” E O GRAU DE ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES.

Para todos os testes estatísticos inferenciais foi adotado um intervalo de confiança de 95%.

## RESULTADOS

Por meio de estatística descritiva, para o ano de 2019, constatou-se que a base total possui 1973 registros, dos quais 967 são homens (49%). Apresentando idades entre 18 e 64 anos ( $M = 38,52$ ;  $DP = 13,1$ ). Enquanto isso, para o ano de 2020, a base total possui 1966 registros. Destes, 971 são homens ( $N = 49,2\%$ ). Com idades dos respondentes variando entre 18 e 64 anos ( $M = 38,24$ ;  $DP = 12,7$ ).

Em respeito ao grau de escolaridade dos respondentes, a tabela I destaca que tanto para o ano de 2019, quanto para 2020, a maior parte possui Ensino Fundamental completo. No entanto, para o ano de 2019, 21,74% ( $N = 429$ ) não possuem nenhum tipo de escolaridade, ou somente educação primária básica concluída. Enquanto para o ano de 2020, os respondentes que também possuem esse nível de escolaridade são 12,25% ( $N = 241$ ).

**Tabela I. Nível de escolaridade dos respondentes.**

Escolaridade	Ano 2019	Ano 2020
Educação primária ou nenhuma escolaridade	429	241
Não concluíram o ensino médio	402	271
Ensino médio completo	879	948
Ensino técnico ou especialização completo	257	478
Ensino superior completo	6	28

Nota. Desenvolvida pelos autores.

Na sequência, os dados de interesse da pesquisa foram submetidos a uma correlação estatística. Desta forma, destaca-se que tanto para o ano de 2019, quanto para 2020, os dados não se apresentaram como paramétricos. Assim, devido à ausência de normalidade foi utilizada a correlação não

paramétrica – Spearman (Triola, 2017). A normalidade dos dados foi atestada por meio do teste de Shapiro-Wilk ( $p < 0,05$ ) (Malhotra, 2006; Triola, 2017).

A tabela 2 apresenta as correlações estatísticas entre as três variáveis correspondentes ao ano de 2019, as quais serão utilizadas adiante na seção de discussão.

**TABELA 2. MATRIZ DE CORRELAÇÕES  
DADOS GEM – ANO 2019.**

2019		Conhecimento para iniciar um negócio		Não iniciar um negócio por aversão ao fracasso		Percepção de facilidade para iniciar um negócio
Conhecimento para iniciar um negócio		—				
Não iniciar um negócio por aversão ao fracasso	Rho de Spearman ( $\rho$ )	- 0,333	***	—		
	p valor	<0,001				
Percepção de facilidade para iniciar um negócio	Rho de Spearman ( $\rho$ )	0,079	***	- 0,096	***	—
	p valor	<0,001		<0,001		

Nota. \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

Devido à ausência de normalidade, nas tabelas 2 e 3 estão expressos o Rho de Spearman ( $\rho$ ). Também consta o valor de  $p$ , expondo a significância ou não dos resultados encontrados.

A tabela 3 apresenta as correlações estatísticas semelhantes à tabela 2, no entanto, correspondendo aos dados do ano de 2020.

**TABELA 3. MATRIZ DE CORRELAÇÕES  
DADOS GEM – ANO 2020.**

2020		Conhecimento para iniciar um negócio		Não iniciar um negócio por aversão ao fracasso		Percepção de facilidade para iniciar um negócio
Conhecimento para iniciar um negócio		—				
Não iniciar um negócio por aversão ao fracasso	Rho de Spearman ( $\rho$ )	- 0,200	***	—		
	p valor	<0,001				
Percepção de facilidade para iniciar um negócio	Rho de Spearman ( $\rho$ )	0,160	***	- 0,015		—
	p valor	<0,001		0,507		

Nota. \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

Em seguida, foi desenvolvida uma análise de variância de uma via (ANOVA – *One Way*), objetivando avaliar e identificar diferenças entre as respostas relacionadas com “Não iniciar um negócio por aversão ao fracasso” e o nível de escolaridade dos respondentes.

Os testes de normalidade dos dados expuseram que a variável “Não iniciar um negócio por aversão ao fracasso” não apresentou distribuição normal para quase a totalidade dos grupos referentes aos anos de 2019 e 2020. Esta afirmação sobre a normalidade dos dados para o ano de 2019 foi verificada por meio dos testes Shapiro-Wilk (S-W) e Kolmogorov-Smirnov (K-S) – (Educação primária ou nenhuma escolaridade, S-W (429) = 0,22; K-S (429) = 0,79;  $p < 0,001$ ; Não concluíram o ensino médio, S-W (402) = 0,80; K-S (402) = 0,22;  $p < 0,001$ ; Ensino médio completo, S-W (879) =

0,79; K-S (879) = 0,23;  $p < 0,001$ ; Ensino técnico ou especialização completo, S-W (257) = 0,79; K-S (257) = 0,23;  $p < 0,001$ ; Ensino superior completo, S-W (6) = 0,86,  $p = 0,23$ ; K-S (6) = 0,25;  $p = 0,20$

Para o ano de 2020, procedimento semelhante foi desenvolvido com os **TESTES SHAPIRO-WILK (S-W) E KOLMOGOROV-SMIRNOV (K-S)**, cujos resultados encontrados foram: (Educação primária ou nenhuma escolaridade, S-W (241) = 0,75; K-S (241) = 0,26;  $p < 0,001$ ; Não concluíram o ensino médio, S-W (271) = 0,80; K-S (271) = 0,21;  $p < 0,001$ ; Ensino médio completo, S-W (948) = 0,80; K-S (948) = 0,22;  $p < 0,001$ ; Ensino técnico ou especialização completo, S-W (478) = 0,78; K-S (478) = 0,25;  $p < 0,001$ ; Ensino superior completo, S-W (28) = 0,79; K-S (28) = 0,24;  $p < 0,001$ ).

Para o ano de 2019, o teste de homogeneidade de variância de Levene expôs que os grupos apresentaram homogeneidade de variância (Levene (4, 1968) = 1,909,  $p = 0,10$ ). Para o ano de 2020, o teste de homogeneidade de variância de Levene também indicou que os grupos apresentavam homogeneidade de variância (Levene (4, 1961) = 0,145,  $p = 0,965$ ).

Com a intenção de obter uma maior confiabilidade dos resultados e para corrigir diferenças estatísticas em função do tamanho dos grupos, foram realizados procedimentos de *bootstrapping* (500 reamostragens; 95% IC Bca). Esse procedimento também atuou no sentido de reforçar um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias (Haukoos & Lewis, 2005).

O *bootstrapping* (reamostragem) permitiu adotar o teste da ANOVA no lugar do teste de Kruskal Wallis que é normalmente utilizado para dados não paramétricos (Triola, 2017). O teste Post Hoc usado foi o Hochberg's GT2, o qual mostrou-se adequado em função do número de participantes por grupo ser muito discrepante (Field, 2018).

A tabela 4 apresenta os dados de estatísticas descritivas e intervalo de confiança para o ano 2019.

**TABELA 4. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E INTERVALO DE CONFIANÇA – 2019.**

2019		Estatísticas Descritivas média e desvio-padrão)	Estimativas de Bootstrapping		
			Intervalo de Confiança da Média (95% IC Bca)		
		Erro Padrão	Limite Inferior	Limite Superior	
Educação primária ou nenhuma escolaridade	Média	3,07	0,08	2,92	3,22
	Desvio-padrão	1,69	0,02	1,65	1,73
Não concluíram o ensino médio	Média	2,78	0,09	2,61	2,96
	Desvio-padrão	1,64	0,02	1,59	1,68
Ensino médio completo	Média	2,66	0,06	2,55	2,77
	Desvio-padrão	1,65	0,02	1,61	1,68
Ensino técnico ou especialização completo	Média	2,56	0,10	2,35	2,76
	Desvio-padrão	1,60	0,04	1,52	1,67
Ensino superior completo	Média	2,83	0,71	1,54	4,33
	Desvio-padrão	1,72	0,42	0,42	2,12
Amostra total	Média	2,76	0,04	2,68	2,83
	Desvio-padrão	1,66	0,01	1,64	1,68

Nota. Desenvolvida pelos autores

Enquanto isso, a tabela 5 contém os dados de estatísticas descritivas e intervalo de confiança para o ano 2020.

**TABELA 5. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E INTERVALO DE CONFIANÇA – 2020.**

2020		Estatísticas Descritivas (média e desvio-padrão)	Estimativas de Bootstrapping		
			Intervalo de Confiança da Média (95% IC Bca)		
		Erro Padrão	Limite Inferior	Limite Superior	
Educação primária ou nenhuma escolaridade	Média	3,39	0,11	3,16	3,63
	Desvio-padrão	1,70	0,04	1,62	1,79
Não concluíram o ensino médio	Média	3,06	0,11	2,87	3,29
	Desvio-padrão	1,69	0,03	1,64	1,73
Ensino médio completo	Média	2,87	0,05	2,78	2,98
	Desvio-padrão	1,66	0,02	1,63	1,69
Ensino técnico ou especialização completo	Média	2,68	0,08	2,51	2,85
	Desvio-padrão	1,68	0,02	1,62	1,73
Ensino superior completo	Média	2,89	0,31	0,31	2,35
	Desvio-padrão	1,71	0,09	0,09	3,43
Amostra total	Média	2,91	0,04	2,84	2,99
	Desvio-padrão	1,69	0,01	1,66	1,71

Nota. Desenvolvida pelos autores

Os dados de média, desvio-padrão e intervalo de confiança que foram apresentados para cada um dos grupos nos anos de 2019 e 2020, permitem uma compreensão detalhada dos resultados da aplicação estatística da ANOVA. Podendo-se desta forma avaliar as diferenças entre os grupos. Além de demonstrar o rigor científico desta pesquisa.

## DISCUSSÃO

Os testes de correlação referentes aos anos de 2019 e 2020 foram desenvolvidos para as seguintes variáveis: I) conhecimento para iniciar um negócio; II) não iniciar um negócio por aversão ao fracasso e a III) percepção de facilidade para iniciar um negócio.

Para o ano de 2019, a “Percepção de facilidade para iniciar um negócio” e “Não iniciar um negócio por aversão ao fracasso” apresentou uma correlação inversa (ou seja, negativa) para um  $p$  valor significativo ( $p < 0,001$ ). Embora o valor desta correlação seja tão pequeno que pode ser considerado desprezível (Coeficiente de determinação -  $R^2 = 0,009$ ). No entanto, a mesma correlação para o ano de 2020 não foi significativa ( $p = 0,507$ ). Assim, destacando que a probabilidade das incertezas do período da COVID-19 talvez possa apresentar relação com esse achado.

Comparando-se os anos de 2019 e 2020, esse resultado expõe que a hipótese H1 não foi corroborada. Assim, embora para o ano de 2019 tenha sido identificada uma correlação inversa e significativa para a “percepção de facilidade para iniciar um negócio” com “não iniciar um negócio por aversão ao fracasso”, o mesmo não ocorreu em 2020. Já que para 2020, a correlação não se apresentou como estatisticamente significativa.

Também foram calculadas as correlações entre “Conhecimento para iniciar um negócio” e “Não iniciar um negócio por aversão ao fracasso”. Tanto para o ano de 2019, quanto para 2020, foram estatisticamente significativas ( $p < 0,001$ , para ambos os anos). A direção da correlação é negativa. Ou seja, à medida que aumenta o conhecimento, como as habilidades e a experiência necessárias para iniciar um novo negócio, a probabilidade do indivíduo não começar um negócio por medo de falhar tende a diminuir. E em razão da correlação não apresentar causalidade e assim se expressar em ambos os sentidos (Triola, 2017), ao reduzir o conhecimento e as habilidades necessárias para iniciar um novo negócio, a probabilidade de um cidadão não começar um negócio por medo de falhar tende a aumentar.

Isso sugere, corroborado pela literatura, que os cidadãos que se sentem mais confiantes em suas habilidades e conhecimentos, são menos propensos a serem impedidos pelo medo do fracasso (McGrath, 1999). Em outras palavras, a autoconfiança e a competência percebida estão associadas a uma menor aversão ao risco e a uma menor influência do medo do fracasso no processo decisório por empreender (Cacciotti *et al.*, 2016).

Esse achado faz sentido dentro do empreendedorismo, no qual a autoconfiança nas próprias habilidades é um fator de relevância para superar medos e incertezas relacionados com o ato de empreender (McGee *et al.*, 2009). Empreendedores e potenciais empreendedores que acreditam terem as habilidades necessárias, tendem a avaliar os riscos de maneira mais equilibrada (Politis, 2005).

Sendo possível corroborar a hipótese H2, ou seja, há uma relação inversa entre o “conhecimento para iniciar um negócio” e “não iniciar um negócio por aversão ao fracasso”. Os valores encontrados do Coeficiente de Determinação para a correlação estatística entre 2019 e 2020 também foram diferentes. Desta forma, para 2019, 11% ( $R^2$ ) da variância de uma variável pode ser explicada pela variância da outra. Enquanto para o ano 2020, esse valor é de 4% ( $R^2$ ). Expondo que a variância foi muito menor em 2020, ano da pandemia da COVID-19.

Esta constatação pode sugerir relação com os impactos da pandemia até mesmo entre indivíduos com conhecimento para iniciar um negócio. Os quais podem ter sido influenciados pelas consequências da COVID-19, diante do medo de fracassar ao empreender. Esse achado é reforçado pela comparação das médias de ambas as variáveis para os anos de 2019 e 2020. Desta forma, a tabela 6 exprime a média e desvio padrão para “conhecimento para iniciar um negócio” e “não iniciar um negócio por aversão ao fracasso”. Esse resultado sugere que apesar do aumento do “conhecimento para iniciar um negócio” de 2019 para 2020, o ambiente de incertezas e riscos da pandemia pode ter aumentado o medo do fracasso.

**TABELA 6. COMPARAÇÃO ENTRE 2019 E 2020.**

	Estatísticas Descritivas	2019	2020
Conhecimento para iniciar um negócio	Média	3,40	3,59
	Desvio Padrão	1,62	1,49
Não iniciar um negócio por aversão ao fracasso	Média	2,76	2,91
	Desvio Padrão	1,66	1,69

Nota. Desenvolvida pelos autores

O teste da ANOVA demonstrou a existência de diferenças entre os grupos, tanto para o ano de 2019, quanto para 2020 [Ano 2019: Levene  $F(4, 1968) = 5,580, p < 0,001$  e Ano 2020: Levene  $F(4, 1961) = 8,057, p < 0,001$ ].

O teste Post Hoc de Hochberg's GT2, com uso do bootstrapping, expôs que para o ano de 2019 existem diferenças significativas ( $p < 0,01$ ) entre os grupos “Educação primária ou nenhuma escolaridade” e “Ensino médio completo” (tamanho do efeito pequeno, Hedge's  $G = 0,25$ ) e também



para os grupos “Educação primária ou nenhuma escolaridade” e “Ensino técnico ou especialização completo” (tamanho do efeito pequeno, Hedge’s  $G = 0,31$ ).

Para o ano de 2020, também utilizando Post Hoc de Hochberg’s GT2, com bootstrapping, foram encontradas diferenças significativas ( $p < 0,001$ ) entre os grupos. Assim, entre os grupos “Educação primária ou nenhuma escolaridade” e “Ensino médio completo” (tamanho do efeito pequeno, Hedge’s  $G = 0,31$ ) e para os grupos “Educação primária ou nenhuma escolaridade” e “Ensino técnico ou especialização completo” (tamanho do efeito médio, Hedge’s  $G = 0,42$ ). E para os grupos “Não concluíram o ensino médio” e “Ensino técnico ou especialização completo” (tamanho do efeito pequeno, Hedge’s  $G = 0,22$ ).

A decisão pela adoção do teste Hedge’s  $G$  para calcular o tamanho de efeito, se deu em função da existência de diferentes tamanhos amostrais nos dados do GEM (Lakens, 2013). O teste Hedge’s  $G$  foi calculado com base no número de respondentes em cada grupo, média e desvio-padrão.

Assim, tanto no ano de 2019, quanto 2020, parcela significativa dos cidadãos sem educação formal não começariam um negócio com medo de falhar, quando comparados com aqueles que possuem algum tipo de educação formal. Ou seja, desta forma mostrando-se que no empreendedorismo, a relação de educação formal e o medo de falhar é um problema longínquo e estrutural associado com os níveis de educação do Brasil (Weller & Neto, 2020) e não necessariamente uma consequência da pandemia de COVID-19. Pois a ausência de educação está relacionada com o medo de iniciar um negócio (Martin, McNally, & Kay, 2013), ainda que estatisticamente esse achado corresponda a um tamanho de efeito pequeno. Este pequeno tamanho de efeito pode ser explicado em função de outros fatores que também são determinantes para reduzir o medo de falhar, como: “paralisia pela análise” (Talbert, 2017, p. 1), fatores emocionais (McGee et al., 2009), fatores culturais e sociais (Liñán & Chen, 2009).

Os achados permitem corroborar a hipótese H3, pois ao considerar o nível de escolaridade, quanto menor este é, maiores são os impactos para com as decisões de não empreender em função de maior aversão ao fracasso e vice-versa.

No entanto, uma ressalva necessita ser destacada, pois para o ano de 2020 durante a pandemia de COVID-19, aqueles cidadãos do grupo “Educação primária ou nenhuma escolaridade”, quando comparados com o grupo “Ensino técnico ou especialização completo”, apresentaram um tamanho de efeito que fora calculado como médio. O que pode ser traduzido como maior impacto da pandemia sobre o medo de iniciar um negócio e um menor nível educacional.

Achado em concordância com pesquisa que expõe que a COVID-19 impactou com mais intensidade os empreendedores com menores níveis de escolaridade (Otrachshenko et al., 2022) Entre outras razões, podendo ser explicada pelas deficiências digitais por parte daqueles com menor nível educacional, e assim se mostrando como entrave para até mesmo encontrarem novas oportunidades de negócio (Otrachshenko et al., 2022).

Esse achado permite corroborar H4, em função que durante o período da pandemia, os impactos sentidos pelos cidadãos com menor escolaridade, mostraram-se mais evidenciados em relação à aversão ao fracasso, quando comparados com o ano de 2019.

Expondo que mesmo a ANOVA não implicando causalidade, mas tão somente na comparação das médias entre os grupos, a literatura coopera para sugerir que o ano da pandemia apresentou implicações diretas para com o empreendedorismo (Brown & Rocha, 2020; Otrachshenko et al., 2022). Indicando que as diferenças significativas apresentadas no contexto pré e pós pandemia, foram analisadas em conjunto com os achados presentes na literatura.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazendo uso dos dados disponibilizados na base do GEM - Global Entrepreneurship Monitor, mostrou-se nesta pesquisa a correlação entre três das variáveis de interesse, que foram: I) conhecimento para iniciar um negócio; II) não iniciar um negócio por aversão ao fracasso e a III) percepção de facilidade para iniciar um negócio. Além do que, uma comparação entre grupos sobre a resposta associada com “**NÃO INICIAR UM NEGÓCIO POR AVERSÃO AO FRACASSO**” E O NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS EMPREENDEDORES E POTENCIAIS EMPREENDEDORES.

**OS RESULTADOS INDICAM QUE OS CIDADÃOS** que se sentem mais confiantes em suas habilidades e conhecimentos, são menos propensos a serem impedidos pelo medo do fracasso. E a correlação também exprime o inverso, pois o medo do fracasso é reduzido com novas habilidades e conhecimentos. Em correspondência com esse achado, pela comparação dos grupos, foi possível expressar que o nível de escolaridade apresenta relação direta com o medo do fracasso ao empreender e vice-versa.

Portanto, o artigo comparou os anos de 2019 e 2020, considerando as intenções de iniciar um novo negócio frente ao medo do fracasso ao empreender. Compreendendo esta análise o ano de 2019 (antes a pandemia da COVID-19) e o ano em que a mesma se manifestou - 2020. E no sentido que foi analisada esta perspectiva, pode-se afirmar que o problema de pesquisa foi respondido. Assim, foi possível analisar em que medida a pandemia de COVID-19 pode ter influenciado as intenções de iniciar um novo negócio frente ao medo do fracasso, conhecimentos e escolaridade, entre os cidadãos do Brasil nos anos 2019 e 2020.

Os achados implicam contribuições para a academia, empreendedores e até mesmo instituições de ensino. Denotando desta forma, a relevância que a educação tem para com os aspirantes a empreendedores. Além do que, embora a pesquisa tenha sido desenvolvida no entorno da pandemia da COVID-19, os achados são pertinentes para qualquer crise sanitária ou outros eventos extremos.

Considerou-se, conforme pontuado pelo GEM, que as amostras são representativas da população. Assim, mesmo considerando uma coleta de dados transversal, foi utilizada a comparação entre os anos de 2019 e 2020. No entanto, caso a coleta dos dados pelo GEM apresente algum tipo de viés, é possível afetar a validade externa dos resultados. No caso, esta constatação poderia limitar as generalizações do estudo.

Pesquisas futuras podem ser realizadas no intuito de agregar mais detalhes para com outras variáveis sociodemográficas além daquelas que foram utilizadas. Oferecendo mais informações sobre grupos, como, por exemplo, a idade.

## REFERÊNCIAS

Baptista, R., Karaöz, M., & Mendonça, J. (2013). The impact of human capital on the early success of necessity versus opportunity-based entrepreneurs. *Small Business Economics*, 42(4), 831–847. DOI: 10.1007/s11187-013-9502-z

Brown, R., & Rocha, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty during the Covid-19 crisis: Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance. *Journal of Business Venturing Insights*, 14. DOI: 10.1016/j.jbvi.2020.e00174

Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, Harvard University Press.

Cacciotti, G., & Hayton, J. C. (2015). Fear and Entrepreneurship: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 165–190. DOI: 10.1111/ijmr.12052

Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 302–325. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2016.02.002

Conroy, D. E., Kaye, M. P., & Fifer, A. M. (2007). Cognitive links between fear of failure and perfectionism. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 25, 237-253. DOI: 10.1007/s10942-007-0053-8

Cusin, J., & Loubresse, E. (2017). Inter-cluster relations in a coopetition context: the case of Inno'vin. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 30(1), 27–52. DOI: 10.1080/08276331.2017.1356158

Dinis, A., do Paço, A., Ferreira, J., Raposo, M., & Gouveia Rodrigues, R. (2013). Psychological characteristics and entrepreneurial intentions among secondary students. *Education + Training*, 55(8/9), 763–780. DOI: 10.1108/et-06-2013-0085

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using SPSS* (5<sup>a</sup> Ed.), SAGE: London.

Global Entrepreneurship Monitor. (2024a). *APS Global Data Set*. GEM Consortium. <https://www.gemconsortium.org/data/sets?id=aps>

Global Entrepreneurship Monitor. (2024b). *Fear of failure: GEM conceptual framework*. GEM Consortium. <https://www.gemconsortium.org/wiki/1599>

Global Entrepreneurship Monitor. (2024c). *About GEM*. Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/about/gem/5>

Global Entrepreneurship Monitor. (2024d). *About GEM*. Global Entrepreneurship Monitor. <http://gem-consortium.ns-client.xyz/wiki/1162>

Global Entrepreneurship Monitor. (2024e). *About GEM*. Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/wiki/1154>

Harmancioglu, N., & Tellis, G. J. (2018). Silicon envy: How global innovation clusters hurt or stimulate each other across developed and emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 49(7), 902–918. DOI: 10.1057/s41267-018-0162-8

Haukoos, J. S. & Lewis, J. R. (2005). Advanced Statistics: Bootstrapping Confidence Intervals for Statistics with “Difficult” Distributions. *Academic Emergency Medicine*, 12(4), 360–365. DOI: 10.1197/j.aem.2004.11.018

Honig, B. (2001). Learning Strategies and Resources for Entrepreneurs and Intrapreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(1), 21–34. DOI: 10.1177/104225870102600102

IBGE (2023a). *Em 2021, saldo de empresas que entraram e saíram do mercado cresceu pelo terceiro ano seguido*. Agência de Notícias IBGE. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38171-em-2021-saldo-de-empresas-que-entraram-e-sairam-do-mercado-cresceu-pelo-terceiro-ano-seguido#:~:text=S%C3%A3o%20informa%C3%A7%C3%B5es%20da%20%E2%80%9CDemografia%20das,condi%C3%A7%C3%A3o%20de%20s%C3%B3cios%20ou%20propriet%C3%A1rios>

IBGE (2023b). *Em 2021, Brasil tinha 13,2 milhões de microempreendedores individuais (MEIs)*. Agência de Notícias IBGE. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38044-em-2021-brasil-tinha-13-2-milhoes-de-microempreendedores-individuais-meis>

IBM Corp. (2023). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 29.0* [Software]. Armonk, NY: IBM Corp.

Lakens, D. (2013). Calculating and reporting effect sizes to facilitate cumulative science: A practical primer for t-tests and ANOVAs. *Frontiers in Psychology*, 4, 863. DOI: 10.3389/fpsyg.2013.00863

Liñán, F., & Chen, Y.-W. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593–617. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x

Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing. Uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Editora Bookman.

Martin, B. C., McNally, J. J., & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 211–224. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2012.03.002

McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 965–988. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00304.x

McGrath, R. G. (1999). Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13–30. DOI: 10.5465/amr.1999.1580438

Organização Mundial da Saúde. (2020). WHO Director-General’s opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. Organização Mundial da Saúde. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Otrachshenko, V., Popova, O., Nikolova, M., & Tyurina, E. (2022). COVID-19 and entrepreneurship entry and exit: Opportunity amidst adversity. *Technology in Society*, 71. DOI: 10.1016/j.techsoc.2022.102093

- Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399–424. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x
- Popper, K. (2013). *A lógica da pesquisa científica* (2ª ed.). São Paulo: Editora Cultrix.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243. DOI: 10.2307/259121
- Stam, W. (2010). Industry Event Participation and Network Brokerage among Entrepreneurial Ventures. *Journal of Management Studies*, 47(4), 625–653. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00909.x
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 160–175. DOI: 10.1108/13552550010346587
- Talbert, B. (2017). Overthinking and Other Minds: The Analysis Paralysis. *Social Epistemology*, 31(6), 545–556. DOI: 10.1080/02691728.2017.1346933
- Triola, M. F. (2017). *Introdução à estatística* (12ª ed.). Rio de Janeiro.
- Weller, W., & Horta Neto, J. L. H. (2020). The Brazilian education system: An overview of history and politics. In S. Jornitz & M. Parreira do Amaral (Eds.), *The education systems of the Americas* (pp. 1-25). Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-93443-3\_3-1

# GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ERA DA INDÚSTRIA 5.0

## **Danilo Cesar da Silva**

Universidade Salvador (Unifacs)

[danilocesarsilva@gmail.com](mailto:danilocesarsilva@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0004-1266-3255>

## **Jair Nascimento Santos**

Universidade Salvador (Unifacs);

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

[jair.santos@ulife.com.br](mailto:jair.santos@ulife.com.br)

<https://orcid.org/0000-0001-9590-7120>

## RESUMO

Nos últimos anos, a evolução tecnológica transformou profundamente a maneira como trabalhamos e interagimos com o mundo. Nesse contexto, a Indústria 5.0 surge como uma resposta aos desafios da Indústria 4.0, representando uma nova etapa na evolução industrial. Enquanto a Indústria 4.0 trouxe avanços em automação e digitalização, a Indústria 5.0 busca integrar tecnologia avançada com a valorização humana, promovendo não apenas a digitalização dos processos produtivos e a integração de sistemas ciberfísicos, mas também o bem-estar social e ambiental. O objetivo deste ensaio teórico é analisar as repercussões da implantação da Indústria 5.0 para a gestão de competências. O trabalho também avalia os impactos das transformações em trabalhadores, organizações e na sociedade, com destaque para as desigualdades em países emergentes, aventando ações focadas em políticas públicas e gestão de pessoas para uma transição justa. Além disso, pondera sobre a viabilidade da Indústria 5.0 diante de incertezas globais, como tensões geopolíticas e desafios ambientais, e questiona sua capacidade de superar esses obstáculos e consolidar seus ideais.

## PALAVRAS-CHAVE

Competência; Gestão de Competências; Indústria 4.0; Indústria 5.0.

## COMPETENCY MANAGEMENT IN THE ERA OF INDUSTRY 5.0

### ABSTRACT

In recent years, technological evolution has profoundly transformed the way we work and interact with the world. In this context, Industry 5.0 emerges as a response to the challenges of Industry 4.0, marking a new stage in industrial evolution. While Industry 4.0 advanced automation and digitization, Industry 5.0 seeks to integrate advanced technology with human value, promoting not only the digitization of production processes and the integration of cyber-physical systems but also social and environmental well-being. The objective of this theoretical essay is to analyze the repercussions of Industry 5.0 implementation on competency management. The study also assesses the impact of these transformations on workers, organizations, and society, with particular attention to inequalities in emerging countries, proposing actions focused on public policies and people management for a fair transition. Moreover, it reflects on the feasibility of Industry 5.0 amid global uncertainties, such as geopolitical tensions and environmental challenges, questioning its ability to overcome these obstacles and consolidate its ideals.

### KEYWORDS: COMPETENCY

Competency Management; Industry 4.0; Industry 5.0.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, assistimos a uma rápida evolução tecnológica que tem transformado profundamente a maneira como vivemos e trabalhamos. Nesse contexto, a Indústria 4.0 emergiu como uma revolução industrial caracterizada pela digitalização, automação e integração de tecnologias avançadas nos processos produtivos. Embora tenha trazido avanços significativos em termos de eficiência produtiva e inovação, também gerou preocupações sobre o futuro do trabalho, a substituição de empregos por tecnologias automatizadas e os impactos sociais adversos (Bailly et al., 2020; Nardo et al., 2020; Ghassoul & Messaadia, 2023).



Em resposta a esses desafios, surge a Indústria 5.0, uma nova fase da revolução industrial que busca integrar a expertise humana com os avanços tecnológicos, promovendo uma interação mais harmoniosa entre humanos e máquinas, enfatizando a sustentabilidade e o bem-estar social (Nahavandi, 2019; Suciú et al., 2023). Diferentemente de suas predecessoras, a Indústria 5.0 não se limita à automação e à eficiência operacional, mas visa a uma integração sinérgica dos sistemas ciberfísicos com a valorização do ser humano (Xu et al., 2021).

Com efeito, as incertezas sobre o futuro do trabalho, a necessidade de reconhecer e valorizar as habilidades humanas em um ambiente automatizado e os desafios enfrentados pelos trabalhadores durante essa transição tecnológica são questões cruciais a serem abordadas (Suciú et al., 2023; Nahas, 2023). Além disso, embora a Indústria 5.0 e seus impactos no mercado de trabalho e na sociedade sejam temas de interesse crescente em todo o mundo, as pesquisas relacionadas ao tema no Brasil ainda são incipientes (Pereira & Santos, 2022).

Diante deste contexto, o objetivo deste ensaio teórico foi analisar as repercussões da implantação da Indústria 5.0 para a gestão de competências. Adicionalmente, o trabalho pondera sobre os impactos dessas transformações sobre trabalhadores, organizações e a sociedade em geral. Buscou-se, ainda, estimular reflexões e propor ações práticas que possam auxiliar na transição para essa nova fase industrial, incentivando os envolvidos a se prepararem para os desafios e oportunidades que essa transformação traz.

Esta discussão está organizada da seguinte forma: primeiro, contextualizaremos a Indústria 4.0, abordando seus avanços tecnológicos e desafios sociais. Posteriormente, discutiremos o advento da Indústria 5.0, analisando suas vantagens e desafios. Em seguida, exploraremos a gestão de competências na Indústria 5.0, incluindo a evolução do conceito de competência ao longo do tempo. Depois, destacaremos as principais competências requeridas na Indústria 5.0. Finalmente, as considerações finais sintetizam os principais pontos discutidos e buscam estimular reflexões e iniciativas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades apresentadas pela Indústria 5.0.

## **INDÚSTRIA 4.0: AVANÇOS TECNOLÓGICOS E DESAFIOS SOCIAIS**

A Revolução Industrial marcou uma série de transformações ao longo da história e continua em evolução constante. Cada etapa dessa revolução pode ser considerada uma revolução em si mesma, sendo caracterizada por quatro principais fases: Revolução Industrial 1.0, 2.0, 3.0 e, mais recentemente, a Indústria 4.0. Cada uma dessas fases trouxe avanços tecnológicos significativos, impactando profundamente o mercado de trabalho e as competências requeridas aos profissionais, conforme demonstrado no Quadro I.



## Quadro I Evolução das Revoluções Industriais

<b>Revolução Industrial</b>	<b>Período</b>	<b>Principais Avanços Tecnológicos</b>	<b>Impactos no Mercado de Trabalho</b>	<b>Palavra-Chave</b>
Indústria 1.0	Século XVIII	Máquina a vapor, energia hidráulica e mecânica	Surgimento de fábricas, mecanização da produção, deslocamento da mão de obra agrícola para as cidades	Mecanização
Indústria 2.0	Século XIX	Eletricidade, motor a combustão interna	Produção em massa, linhas de montagem, crescimento urbano e industrialização	Expansão
Indústria 3.0	Décadas de 1960 e 1970	Automação, eletrônica, tecnologias digitais	Automação de processos industriais, surgimento de computadores, mudanças nos padrões de emprego	Automação
Indústria 4.0	Início do Século XXI	Internet das coisas (IoT), inteligência artificial, computação em nuvem	Digitalização dos processos, automação avançada, demanda por habilidades digitais e adaptabilidade	Digitalização
Indústria 5.0	Entre 2015 e 2016 — em fase inicial de conceituação e implementação	Tecnologias colaborativas, foco na sustentabilidade e na colaboração humano-máquina	Colaboração intensificada entre humanos e máquinas, demanda por habilidades criativas e analíticas, redefinição das funções dos trabalhadores	Cooperação

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Indústria 4.0, ainda em pleno apogeu, emerge da convergência de sistemas digitais e processos de manufatura físicos, conforme ressaltado por Nardo et al. (2020). Essa fase industrial é caracterizada pela digitalização dos processos de produção, pela integração de sistemas ciberfísicos e pela adoção de tecnologias como a Internet das Coisas (IoT), a inteligência artificial (IA) e a automação avançada, como destacado por Ghassoul e Messaadia (2023). Bailly et al. (2020) destacam que a Indústria 4.0 possibilita a criação de Sistemas de Produção Ciberfísicos (CPPS), que são altamente eficientes e adaptáveis, permitindo colaborações horizontais e verticais. Essa transformação traz consigo uma série de pontos positivos, como o aumento da eficiência produtiva, a redução de custos operacionais, o desenvolvimento de produtos mais personalizados e inovadores, o que resulta no aumento da competitividade das empresas, em função de uma complexidade crescente das estruturas dos mercados.

No entanto, a introdução da Indústria 4.0 também apresenta desafios significativos, especialmente no que diz respeito ao mercado de trabalho. Strich et al. (2021) destacam que a introdução de sistemas de inteligência artificial (IA) substitutivos pode afetar a identidade profissional dos trabalhadores, desafiando suas competências e habilidades prévias. Assim, ainda é fundamental que os profissionais adquiram e desenvolvam novas competências para se adaptarem à Indústria 4.0. Entre as competências mais valorizadas estão a habilidade de lidar com tecnologias digitais, a capacidade de análise de dados, o pensamento crítico, a criatividade, a resolução de problemas complexos e a habilidade de trabalhar em equipe (Endo et al., 2022; Alfateh et al., 2023; Ghassoul & Messaadia, 2023). Vale destacar que muitos desses desafios não são exatamente novos, já que o impacto da automação e da tecnologia no trabalho vem sendo discutido desde as primeiras revoluções industriais. O que se alterou, contudo, foram a velocidade e a intensidade com que essas transformações estão ocorrendo, o que aumenta a necessidade de adaptação contínua e rápida por parte dos trabalhadores e organizações.

Conforme destacam Barbosa et al. (2021), os gestores de pessoas desempenham um papel crucial na seleção, treinamento e desenvolvimento de talentos para a Indústria 4.0. Eles devem adaptar suas estratégias de recrutamento e capacitação para identificar e nutrir profissionais com as competências necessárias para essa nova era (Da Silva et al., 2022). Esse argumento é reiterado por Ghassoul e Messaadia (2023), que enfatizam a importância das habilidades de gestão e liderança neste contexto, reforçando a essencialidade de os gestores serem capazes de liderar equipes multidisciplinares, gerenciar projetos, tomar decisões baseadas em dados, analisar e interpretar resultados, gerenciar riscos e promover a inovação.

Nesse sentido, as instituições de ensino e os governos também desempenham um papel crucial. É necessário reformular os currículos e políticas educacionais para fornecer uma formação mais alinhada às demandas do mercado de trabalho da Indústria 4.0 (Endo et al., 2022; Ghassoul & Messaadia,

2023). Apesar disso, é importante reconhecer a crítica existente de que a adaptação dos currículos às demandas de mercado pode resultar em uma formação subalterna, voltada exclusivamente para atender às necessidades imediatas das empresas, em detrimento de uma educação mais ampla e crítica. Ainda assim, a busca por equilíbrio entre essas demandas e a formação de cidadãos críticos e autônomos deve ser uma prioridade nesse processo de reformulação educacional.

Os desafios mencionados, sejam no âmbito das organizações ou da coletividade, evidenciam a necessidade urgente de adotar uma abordagem mais abrangente e equilibrada na evolução industrial. Esse pensamento está alinhado ao conceito de Sociedade 5.0, desenvolvido no Japão, que propõe uma integração profunda de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e Internet das Coisas (IoT), com o objetivo de criar uma sociedade centrada no ser humano. A Sociedade 5.0 visa promover o bem-estar social e ambiental, equilibrando o progresso econômico com a resolução de problemas sociais (Deguchi et al., 2020).

Essa integração tecnológica é também uma das bases para o desenvolvimento da Indústria 5.0, que busca fornecer bens e serviços que atendam às diversas necessidades da população, independentemente da localidade, idade, gênero ou idioma (Reis, 2020). Surpreendentemente, essa preocupação dialoga com as ideias que Enriquez (2006) já postulava há quase duas décadas, enfatizando a busca por soluções que preservem a autonomia individual e construam uma sociedade mais justa e inclusiva, capaz de lidar com a diversidade. Dessa forma, a Indústria 5.0, como evolução natural da Indústria 4.0, emerge como uma resposta aos desafios anteriormente mencionados. O que distingue a Indústria 5.0 da 4.0, em essência, é seu foco em colocar o ser humano no centro das inovações tecnológicas. Enquanto a Indústria 4.0 priorizou a automação e a eficiência operacional, o constructo da Indústria 5.0 vai além, ao promover uma colaboração harmoniosa entre humanos e máquinas, com ênfase no bem-estar social, na sustentabilidade e em uma abordagem mais inclusiva e humanizada.

Com efeito, cabe destacar o papel da pandemia de COVID-19, que funcionou como um catalisador, exacerbando questões preexistentes e intensificando a necessidade de abordagens que repensem os métodos de trabalho, com um foco maior na sustentabilidade e no bem-estar humano e ambiental (Sarfranz et al., 2021; Villar et al., 2023). Conforme destacado por Ghassoul e Messaadia (2023), a Indústria 5.0 busca uma harmonização ainda mais profunda entre humanos e máquinas, priorizando a integração e o bem-estar social. Esta nova fase da revolução industrial não visa apenas aumentar a eficiência produtiva, mas também garantir uma convivência mais equilibrada entre tecnologia e trabalho humano, promovendo o desenvolvimento sustentável e inclusivo. A resposta da indústria à pandemia destacou a importância crítica de adaptabilidade, característica fundamental não apenas para o êxito, mas para a própria sobrevivência no contexto da Indústria 5.0 (Mohindru, 2023).

## INDÚSTRIA 5.0: A REVOLUÇÃO QUE PRIORIZA O SER HUMANO

A Indústria 5.0 representa um avanço estratégico além da automação intensiva da Indústria 4.0, voltando-se para a reintegração do elemento humano no centro do processo produtivo (Xu et al., 2021). Essa nova fase industrial não apenas se adapta às demandas tecnológicas modernas, mas também busca reequilibrar as necessidades sociais e ambientais, promovendo empregos dignos, proteção social e uma integração mais harmoniosa entre tecnologia e humanidade. Em resposta às críticas sobre despersonalização e impacto socioambiental negativo observados anteriormente, o conceito de Indústria 5.0 enfatiza a colaboração humano-máquina, com foco na sustentabilidade e no bem-estar dos trabalhadores. Ainda assim, apesar do foco no ser humano, há dúvidas sobre a viabilidade prática de garantir o bem-estar dos trabalhadores, especialmente em contextos em que a busca por eficiência e lucro pode se sobrepor às condições de trabalho. Equilibrar esses objetivos sem acentuar desigualdades e precarizações permanece um desafio significativo para a concretização desse propósito.

Estudos como o de Aydin et al. (2023) destacam como a automação pode impactar desproporcionalmente certos grupos, exacerbando disparidades econômicas e sociais. Para evitar aprofundar as desigualdades existentes, é fundamental considerar as demandas sociais relativas a gênero, raça e idade. Neste sentido, a transição para a Indústria 5.0 requer atenção especial para garantir que as transformações tecnológicas beneficiem todos os grupos de forma justa e inclusiva, especialmente aqueles historicamente marginalizados ou em risco de exclusão digital (Cillo et al., 2022).

Se implementada conforme as diretrizes do constructo idealizado, todavia, a Indústria 5.0 tem grande potencial para mitigar esse risco, uma vez que, ao contrário da Indústria 4.0, que priorizou a automação em massa e a eficiência operacional, persegue uma abordagem mais equilibrada, integrando aspectos econômicos, sociais e ambientais, através de uma adaptação das estruturas organizacionais que permita uma interação menos assimétrica entre tecnologia e trabalho humano (Pereira & Santos, 2022; Nahas, 2023).

No entanto, essa transformação implica uma mudança significativa na maneira como as empresas operam e interagem com seus funcionários e comunidades (De Santana, 2023; Suciú et al., 2023). Além disso, apresenta desafios significativos que exigem planejamento e ação nos níveis individual, organizacional e macro — isto é, no contexto mais amplo do mercado e da sociedade como um todo. A adaptação de trabalhadores, organizações, instituições de ensino e treinamento, além de formuladores de políticas públicas, torna-se essencial para enfrentar as novas demandas e garantir uma transição equilibrada para essa nova era. A necessidade de adaptação a um ambiente cada vez mais volátil e incerto, exacerbado por eventos globais como a pandemia de COVID-19, reforça

a importância de uma abordagem colaborativa entre empresas, governos e sociedade civil. Essa colaboração é crucial para enfrentar os desafios emergentes e construir um futuro mais justo e sustentável (Pereira & Santos, 2022; Suciú et al., 2023).

Para prosperar na era da Indústria 5.0, os profissionais têm sido instigados desenvolver habilidades técnicas avançadas, como proficiência em tecnologias digitais e análise de dados, além de competências socioemocionais como colaboração e pensamento crítico. É preciso ressaltar, contudo, que esse pensamento crítico, geralmente, se limita ao processo produtivo. Não obstante, a transição bem-sucedida para esta era industrial requer que tanto indivíduos quanto organizações se adaptem às mudanças decorrentes da digitalização, destacando a importância de investimentos constantes em treinamento e desenvolvimento de habilidades. É igualmente importante promover uma cultura organizacional que valorize a inovação e o aprendizado contínuo, elementos fundamentais para sustentar a competitividade e a viabilidade a longo prazo (Grabowska et al., 2022; Saniuk & Grabowska, 2023).

Além disso, Saniuk e Grabowska (2023) apontam para a necessidade de reformulação do sistema educacional, que precisa adaptar currículos para formar competências em tecnologias digitais, conscientização sobre produção e consumo sustentáveis e atitudes pró-ambientais para atender às demandas da Indústria 5.0. Poláková et al. (2023) corroboram essa necessidade. Nahas (2023) enfatiza a importância de os formuladores de políticas públicas assegurarem a proteção dos trabalhadores neste contexto de mudança acelerada, o que inclui o desenvolvimento de currículos relevantes, programas de reciclagem e requalificação, bem como políticas trabalhistas que protejam os direitos dos trabalhadores.

Além desses desafios estruturais e financeiros, a transição para a Indústria 5.0 deve também enfrentar questões profundas relacionadas à igualdade de gênero, raça e idade. Aydin et al. (2023) apontam que, apesar dos potenciais avanços tecnológicos da Indústria 5.0, desigualdades de gênero ainda persistem nas interações entre equipes de gestão de pessoas e desenvolvimento de software, o que pode perpetuar ou até agravar disparidades existentes dentro das organizações. Frutos-Bencze et al. (2022) destacam que, embora as inovações da Indústria 5.0 possam promover o desenvolvimento sustentável e a igualdade de gênero, é necessária uma implementação cuidadosa para garantir que esses benefícios sejam acessíveis a todos. Além disso, as disparidades raciais e etárias exigem atenção especial para assegurar que a inovação tecnológica beneficie todos os segmentos da população, evitando a exclusão digital e promovendo uma integração mais justa no mercado de trabalho.

Nas economias emergentes, os obstáculos para a implementação da Indústria 5.0 são ainda maiores, pois, em muitos casos, esses países nem sequer alcançaram plenamente o estágio da Indústria 4.0, o que agrava as dificuldades de transição. Vale ressaltar, no entanto, que não estamos tratando das etapas de desenvolvimento linear propostas por Rostow (1960), uma vez que sua visão não considera as particularidades culturais e históricas de cada sociedade. O baixo desenvolvimento do mercado, aliado ao investimento insuficiente em educação, resulta em uma escassez de profissionais nas áreas de STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática, em inglês), tornando o avanço para a Indústria

5.0 ainda mais desafiador. Além disso, o suporte financeiro limitado e a infraestrutura de tecnologia da informação (TI) inadequada dificultam ainda mais a adoção dessa nova fase industrial (Karmaker et al., 2023). Essa realidade evidencia uma lacuna entre o idealismo do conceito de Indústria 5.0 e sua aplicabilidade prática, que, dependendo do contexto, pode parecer utópico ou, no mínimo, romântico. A dependência de políticas governamentais eficazes e a necessidade de um forte comprometimento das lideranças empresariais sugerem que a transição para a Indústria 5.0 pode ser tumultuada e gradual, com riscos de não atender completamente às necessidades sociais e ambientais projetadas.

No Brasil, a emergente Indústria 5.0 oferece uma oportunidade única para moldar um desenvolvimento econômico e social mais inclusivo, ao adotar princípios de humanização e sustentabilidade. No entanto, em linha com as dificuldades enfrentadas por países emergentes, a implementação desse modelo exige a superação de obstáculos significativos e profundamente enraizados, como a falta de capacitação e infraestrutura adequadas, o ambiente econômico complexo e a insegurança jurídica, além da necessidade de maior engajamento e apoio financeiro de líderes empresariais e governamentais. Para que a Indústria 5.0 atinja seu potencial transformador no país, é necessário um esforço coordenado para superar essas barreiras.

De Santana (2023) destaca que a transformação promovida pela Indústria 5.0 deve ser acompanhada por políticas que incentivem a capacitação contínua e a adaptação da força de trabalho às novas tecnologias. Já Reis (2020) argumenta que a construção de uma Sociedade 5.0, que serve de alicerce para a Indústria 5.0, requer investimentos estratégicos em tecnologia e educação, com foco não apenas no crescimento econômico, mas também na inclusão social e no desenvolvimento sustentável. Essas iniciativas são cruciais para que o Brasil possa aproveitar plenamente as oportunidades oferecidas pela Indústria 5.0 e mitigar os desafios associados.

Embora a Indústria 5.0 priorize a integração harmoniosa entre humanos e máquinas, destacando a importância da sustentabilidade e do bem-estar dos trabalhadores, é crucial adequar essa abordagem ao contexto brasileiro. A desigualdade social, a falta de acesso a tecnologias avançadas e a precarização das condições de trabalho representam obstáculos significativos que podem comprometer a implementação eficaz dos princípios da Indústria 5.0 no país. Para evitar agravar esses problemas, o planejamento deve focar em uma transição gradual, adaptando as demandas da Indústria 5.0 à realidade local. Uma tentativa de imposição forçada e artificial desse novo paradigma poderia intensificar as desigualdades existentes. Portanto, as políticas e práticas devem ser cuidadosamente planejadas e implementadas para promover um desenvolvimento que seja verdadeiramente inclusivo e beneficie todos os segmentos da sociedade.

Nesse cenário, a gestão de competências desempenha um papel fundamental. A adaptação rápida às mudanças tecnológicas e a promoção de uma maior colaboração entre equipes e setores exigem o desenvolvimento contínuo de habilidades e capacidades. Uma gestão de competências eficaz capacita organizações e trabalhadores a se manterem competitivos e preparados para enfrentar os desafios que surgem com a Indústria 5.0.

## GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA INDÚSTRIA 5.0

Antes de abordar a gestão de competências na Indústria 5.0, é fundamental revisitar os conceitos de competência (*competence*), habilidade (*skill*), conhecimento (*knowlegde*) e capacidade (*capacity*), pois esses termos, embora relacionados, possuem distinções importantes que impactam diretamente a implementação e a eficácia de estratégias organizacionais. Competência é frequentemente vista como a combinação de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para desempenhar uma tarefa de maneira eficaz (Vincent, 2008; Nagarajan & Prabhu, 2015). Habilidade refere-se às destrezas específicas requeridas para a execução de ações particulares (Neitzel & Schwengber, 2019). Conhecimento, por sua vez, é a base teórica ou factual que dá suporte às habilidades e competências (Lee & Yang, 2000). Finalmente, capacidade diz respeito à habilidade de aplicar essas competências em contextos amplos e imprevisíveis, muitas vezes envolvendo a quantidade ou volume de recursos disponíveis (Vincent, 2008; Neitzel & Schwengber, 2019).

O conceito de competência evoluiu significativamente ao longo do tempo, iniciando com a definição seminal de McClelland (1973), que propôs as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) capazes de prever o desempenho no trabalho de forma mais eficaz que os testes tradicionais de inteligência. Esse conceito foi ampliado e incorporado em diversas disciplinas nas décadas seguintes, refletindo o crescente interesse por práticas de gestão de pessoas alinhadas ao desempenho organizacional (Salman et al., 2020).

Essa evolução conceitual permitiu uma distinção entre competências técnicas e interpessoais, também conhecidas como *hard* e *soft skills*. Enquanto as competências técnicas se referem aos conhecimentos específicos necessários para desempenhar uma função, as competências interpessoais envolvem habilidades sociais e emocionais essenciais para a interação eficaz no ambiente de trabalho (Salman et al., 2020). No contexto atual, as *digital skills* surgem como um subconjunto das *hard skills*, representando as competências técnicas necessárias para o uso eficaz de tecnologias digitais, essenciais na Indústria 5.0, onde a integração de novas tecnologias e a adaptação a ambientes digitais são cruciais (Leahy & Wilson, 2014; Van Laar et al., 2020). Esse arcabouço conceitual contemporâneo se alinha integralmente com as necessidades emergentes da Indústria 5.0.

Com o aprimoramento dos estudos sobre competências, surgiram os modelos de Gestão Baseada em Competências (GBC), que também foram influenciados pelas ideias de McClelland (1973), mas se expandiram a partir da década de 1990 (Draganidis & Mentzas, 2006). Esses modelos buscam alinhar as práticas de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais, reconhecendo que o êxito destas depende diretamente da identificação e desenvolvimento eficaz de competências. Knapik et al. (2020) destacam que os modelos de GBC, amplamente utilizados e constantemente aprimorados, consideram as competências não apenas como a combinação de conhecimentos,



habilidades e atitudes (CHA), mas também como a capacidade de gerar entregas, ou seja, contribuições e resultados tangíveis. A implementação desses modelos envolve mudanças em três níveis: o reconhecimento da importância das pessoas para a adequada execução das estratégias de negócio, a adoção de políticas para atrair, reter e desenvolver pessoas com as competências necessárias, e a formação contínua dessas competências para garantir o alinhamento com as metas organizacionais.

Seguindo essa visão, Salman et al. (2020) destacam que, no contexto da Gestão Baseada em Competências (GBC), o termo competência está diretamente relacionado às características de personalidade demonstráveis dos indivíduos que conduzem a um desempenho superior, tornando essas competências um ativo vital para o desempenho organizacional. Fernandes et al. (2021) ampliam essa perspectiva, afirmando que a gestão por competências se tornou uma abordagem amplamente adotada em muitas organizações, com o objetivo de planejar, captar, desenvolver e avaliar competências em todos os níveis da organização. Eles ressaltam que a GBC alinha práticas de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, avaliação, treinamento, desenvolvimento, carreira, remuneração e gestão de talentos, à estratégia organizacional, destacando sua contribuição única para a implementação eficaz de estratégias corporativas. Esse processo envolve o mapeamento das competências necessárias, identificando lacunas em relação ao que já existe na empresa, e direciona ações de captação e desenvolvimento para garantir que os profissionais sejam adequadamente qualificados para suas funções (Bernardini et al., 2023).

Ainda em relação ao desenvolvimento de competências, outro fator fundamental é o espaço ocupacional, conceito que, segundo Dutra (2013), engloba tanto o espaço físico quanto os aspectos organizacionais e sociais que influenciam o desempenho das atividades profissionais e a interação entre os trabalhadores. Le Boterf (2000) destaca que, por meio da organização do trabalho em equipe e da gestão de projetos, o espaço ocupacional enriquece as competências individuais pela cooperação e pela experiência coletiva. Ele ressalta que a gestão de competências deve equilibrar o desenvolvimento individual e coletivo, criando um ambiente onde a sinergia das competências seja continuamente promovida. Dutra (2013) complementa essa visão ao afirmar que o espaço ocupacional é crucial para o crescimento profissional, pois permite a ampliação das responsabilidades e atribuições dos indivíduos sem a necessidade de mudança de cargo. Essa abordagem é vital para a valorização dos talentos dentro da organização, possibilitando que a evolução das competências seja reconhecida e recompensada de maneira justa.

Apesar das inúmeras vantagens da gestão por competências, como o alinhamento estratégico e o desenvolvimento de talentos, essa abordagem não está isenta de desafios. Em vista disso, Bernardini et al. (2023) destacam que, muitas vezes, as práticas adotadas podem se tornar excessivamente burocráticas ou focadas apenas em aspectos técnicos, negligenciando as habilidades interpessoais e emocionais dos trabalhadores. Benevides et al. (2009) ressaltam que competências como comprometimento, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe são altamente valorizadas, mas observam um descompasso entre essas competências e os requisitos da modernidade organizacional, o que



dificulta a efetivação das competências desejadas. Esse descompasso evidencia uma lacuna significativa entre as competências demandadas pelo mercado e a capacidade de cada organização de criar um ambiente que favoreça o desenvolvimento dessas competências (Sant'Anna et al., 2016). Essa dificuldade é particularmente mais acentuada em organizações de menor porte, que muitas vezes precisam se adaptar às influências e exigências impostas pelas grandes empresas que dominam o mercado. Diante dessas limitações, é essencial revisar as práticas de gestão, adotando uma abordagem mais holística, que considere também as demandas de gênero, raça e idade.

Destarte, a Indústria 5.0 surge como um novo cenário que pode tanto perpetuar quanto mitigar desigualdades existentes. Enquanto a automação e a introdução de novas tecnologias podem ameaçar empregos tradicionalmente ocupados por minorias raciais e mulheres, essas mesmas inovações se afiguram como oportunidades únicas para criar ambientes de trabalho mais inclusivos e adaptativos (Mohindru, 2023). Contudo, essa visão pode soar como uma falácia, uma vez que muitos dos grupos historicamente excluídos foram marginalizados justamente por não terem como se adaptar às mudanças de paradigmas industriais anteriores, reforçando, assim, a perpetuação das desigualdades.

O verdadeiro desafio, portanto, reside não apenas na implementação dessas tecnologias, mas na adaptação das práticas de gestão para promover efetivamente a diversidade e inclusão. Em países onde o envelhecimento populacional é uma realidade, por exemplo, a Indústria 5.0 oferece ferramentas para acomodar trabalhadores mais velhos, adaptando o ambiente às suas necessidades e valorizando sua experiência, ao mesmo tempo em que minimiza barreiras físicas ao emprego (George & George, 2023). Entretanto, aqui estamos falando, sobretudo, de países europeus, predominantemente brancos e com mecanismos sólidos de autoproteção social, o que contrasta com a realidade de outras regiões onde esses mecanismos de suporte são limitados, agravando ainda mais as desigualdades no acesso às oportunidades trazidas pela Indústria 5.0. Além disso, a robótica colaborativa e os sistemas inteligentes podem desempenhar um papel fulcral na redução das barreiras de entrada para mulheres e minorias étnicas, historicamente marginalizadas na indústria, ao tornar o espaço de trabalho mais acessível e apoiar práticas de trabalho mais justas e equitativas (Demir et al., 2019). Sem embargo, essa argumentação pode se revelar um discurso frágil, pois reestruturações produtivas anteriores também propuseram ambições semelhantes, sem, no entanto, reduzir efetivamente as barreiras enfrentadas por esses grupos.

Portanto, ao considerar a integração de políticas de diversidade e inclusão na Indústria 5.0, é essencial que as organizações revisem não apenas suas práticas tecnológicas, mas também suas políticas de gestão de pessoas, criando ecossistemas que realmente apoiem a diversidade e permitam que todos os trabalhadores prosperem em um ambiente tecnologicamente avançado e humanisticamente orientado (George & George, 2023). Para isso, torna-se imperativo atualizar constantemente o escopo da gestão por competências, desenvolvendo programas e ferramentas de mapeamento que se adaptem às demandas das revoluções industriais, especialmente com a saturação da Indústria 4.0 e a chegada da Indústria 5.0. Essas transformações tecnológicas exigem habilidades e competências atualizadas,

permitindo que os trabalhadores se adaptem e contribuam de forma eficaz para a evolução das organizações no cenário atual e futuro. Investir na gestão por competências é, portanto, necessário para que as empresas se mantenham competitivas e relevantes em um mundo em constante evolução, atendendo às demandas de sustentabilidade e enfrentando as questões de desigualdade mencionadas anteriormente.

## COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA A INDÚSTRIA 5.0

Como discutido, a Indústria 5.0 demanda um conjunto diversificado de competências. Nesse sentido, é oportuno elencar aquelas particularmente necessárias para sua implementação, abrangendo tanto habilidades técnicas quanto humanas e sociais, distribuídas em diferentes níveis: individual ou micro, meso — relacionado a equipes e setores —, organizacional, e macro, envolvendo a sociedade e os formuladores de políticas públicas.

O Quadro 2 apresenta as principais competências requeridas para atuar na Indústria 5.0.

### Quadro 2: Principais Competências Requeridas para Indústria 5.0

Competências	Tipo	Referências
Programação	<i>Hard Skill</i>	Grabowska et al. (2022)
Análise de Dados	<i>Hard Skill</i>	Grabowska et al. (2022); Poláková et al. (2023)
Robótica	<i>Hard Skill</i>	Grabowska et al. (2022)
Sistemas de Automação	<i>Hard Skill</i>	Grabowska et al. (2022)
Literacia Digital	<i>Hard Skill</i>	Mitchell e Guile (2022)
Inovação	<i>Soft Skill</i>	Mohindru (2023); Mitchell e Guile (2022)
Criatividade	<i>Soft Skill</i>	Mitchell e Guile (2022); Nahavandi (2019)
Pensamento Crítico	<i>Soft Skill</i>	Nahavandi (2019); Suciú et al. (2023)
Colaboração	<i>Soft Skill</i>	De Santana (2023); Saniuk e Grabowska (2023)

Comunicação Interdepartamental	<i>Soft Skill</i>	De Santana (2023); Saniuk e Grabowska (2023)
Trabalho em Equipe	<i>Soft Skill</i>	De Santana (2023); Poláková et al. (2023)
Inovação Colaborativa	<i>Soft Skill</i>	Poláková et al. (2023); Saniuk e Grabowska (2023)
Ética	<i>Soft Skill</i>	Poláková et al. (2023)
Responsabilidade Social	<i>Soft Skill</i>	Poláková et al. (2023)

Fonte: Elaborado pelos autores.

No nível individual ou micro, as habilidades técnicas necessárias incluem o domínio de tecnologias avançadas, como programação, análise de dados, robótica e automação. Profissionais devem ser capazes de utilizar essas tecnologias para lidar com sistemas complexos e garantir a eficiência na produção (Grabowska et al., 2022). A literacia digital é outro requisito fundamental, capacitando os trabalhadores a operarem com fluência no ambiente digital (Mitchell & Guile, 2022). Além dessas competências técnicas, habilidades como, inovação, criatividade e pensamento crítico são indispensáveis para resolver problemas complexos e fomentar novos processos (Nahavandi, 2019; Mohindru, 2023). Considerando-se as *hard* e *soft skills* demandadas, a capacidade de adaptação torna-se essencial, pois é necessário não apenas dominar novas ferramentas e sistemas, mas também ajustar-se rapidamente a diferentes contextos e desafios (Nahavandi, 2019; Suciú et al., 2023).

No nível meso, as competências coletivas tornam-se fundamentais. O trabalho em equipe aliado à capacidade de colaboração entre setores e a comunicação interdepartamental são essenciais para promover a inovação e a adaptação contínua às transformações tecnológicas (De Santana, 2023; Poláková et al., 2023). A inovação colaborativa também surge como uma habilidade chave nesse contexto, permitindo que as equipes trabalhem em sinergia para maximizar o potencial das novas tecnologias (Poláková et al., 2023).

No nível organizacional, as empresas devem integrar competências individuais e coletivas em suas práticas de gestão. Assim, a formação de lideranças, a gestão de talentos e a criação de ambientes de trabalho que incentivem a criatividade e a inovação são iniciativas indispensáveis. A capacidade de integrar sistemas avançados de automação e personalização é fundamental para manter a competitividade. Além disso, é necessário criar ambientes de trabalho que promovam ética, responsabilidade social e inovação, garantindo que as empresas não apenas sobrevivam, mas prosperem nesse ambiente dinâmico (Poláková et al., 2023).

Por fim, no nível macro, a Indústria 5.0 exige políticas que incentivem o desenvolvimento de competências e a inclusão social. Mais uma vez, ética e responsabilidade social tornam-se centrais para garantir que as transformações tecnológicas beneficiem todos os grupos sociais, sem perpetuar

as desigualdades existentes (Poláková et al., 2023). Nesse sentido, o apoio governamental em termos de políticas públicas e educação contínua é fundamental, não apenas para preparar a força de trabalho para os desafios dessa nova era, mas para fomentar práticas que respeitem os princípios de sustentabilidade e justiça social.

Esse enfoque ético, por sinal, é o elemento coesivo que integra todos os níveis, na medida em que exige uma consciência contínua sobre como as tecnologias podem impactar não apenas os processos produtivos, mas também as comunidades, o meio ambiente e a sociedade como um todo.

Em resumo, a Indústria 5.0 requer o desenvolvimento e a integração de competências técnicas e humanas em todos os níveis. As competências exigidas pela Indústria 5.0 não diferenciam necessariamente entre graus de formação. Os profissionais que combinarem essas habilidades estarão bem-preparados para prosperar nesse novo cenário industrial, fortalecendo as organizações ao impulsionar a inovação e promover o desenvolvimento sustentável. Essa conexão entre profissionais e empresas, quando orientada por um enfoque ético em todos os níveis, ampliará os impactos positivos para a sociedade, garantindo que as transformações tecnológicas fomentem um progresso inclusivo e justo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A chegada da Indústria 5.0 inaugura uma nova era para a gestão de competências, exigindo uma adaptação ampla e profunda em todos os níveis. Com a combinação de avanços tecnológicos e a crescente demanda por habilidades humanas, emergem desafios que não podem ser ignorados. A necessidade de integrar competências técnicas e interpessoais destaca-se como um ponto central, particularmente em cenários onde a infraestrutura e o preparo educacional estão aquém das exigências desse novo paradigma industrial.

Essa nova fase coloca a humanização e a sustentabilidade no centro das práticas produtivas, demandando competências que combinam *hard skills* e *soft skills*. A reintegração do elemento humano, em conjunto com avanços tecnológicos, apresenta desafios significativos nos níveis individual, organizacional e macro, particularmente em países emergentes e em desenvolvimento, onde a falta de infraestrutura de TI e de investimentos financeiros adequados torna essa transição ainda mais complexa.

No nível individual, os trabalhadores enfrentam a necessidade de adquirir novas competências técnicas e humanas para acompanhar a evolução tecnológica, que traz repercussões profundas para o mercado de trabalho, especialmente em países pobres ou em desenvolvimento, onde grande parte dos empregos envolve atividades básicas, altamente suscetíveis à automação. Com efeito, essas mudanças podem intensificar a desigualdade social, à medida que reduzem as oportunidades

de emprego para a população menos qualificada e aumentam a demanda por profissionais com alta especialização técnica.

Ainda hoje, muitos desses países sequer alcançaram a plenitude da Indústria 4.0, o que agrava ainda mais a dificuldade de encontrar profissionais com as competências necessárias para a Indústria 5.0. Essa desconexão entre os currículos educacionais atuais e as demandas do mercado emergente revela a necessidade urgente de uma reforma no sistema de capacitação, que deve preparar os trabalhadores para lidar com as novas exigências tecnológicas e produtivas.

No nível organizacional, as empresas precisam reconfigurar suas cadeias de suprimentos e adotar práticas que conciliem automação e humanização — ou, ao menos, reduzam o atrito entre essas duas dimensões. O equilíbrio entre eficiência tecnológica e a preservação dos valores humanos exige um redesenho dos processos empresariais, que frequentemente supera a capacidade das empresas, especialmente em regiões tecnologicamente menos desenvolvidas. A dependência de políticas governamentais eficazes e o comprometimento das lideranças empresariais são fundamentais para uma implementação bem-sucedida da Indústria 5.0. A colaboração entre o setor público e as empresas é vital para garantir que os benefícios da inovação tecnológica sejam distribuídos de maneira justa, evitando concentrá-los em uma elite econômica.

Ainda no nível organizacional, os gestores de pessoas desempenham um papel fundamental ao desenvolver estratégias para identificar e nutrir competências tanto técnicas quanto humanas. Além disso, são responsáveis por promover a colaboração interdepartamental, o trabalho em equipe e a inovação no nível meso. A gestão de talentos e a criação de ambientes que incentivem o desenvolvimento contínuo e a criatividade são essenciais para que as empresas mantenham sua competitividade e integrem com sucesso as novas tecnologias, sem comprometer os valores humanos.

No nível macro, políticas públicas robustas são essenciais para garantir uma transição justa para a Indústria 5.0. Governos devem desenvolver regulamentações que assegurem a proteção dos trabalhadores durante o período de adaptação, além de promover o acesso universal a uma educação verdadeiramente alinhada às novas demandas tecnológicas e industriais. A inclusão social e a equidade são fundamentais para garantir que a Indústria 5.0 beneficie toda a sociedade. Em países em desenvolvimento, essa transição precisa ser cuidadosamente planejada e implementada de forma gradual, evitando metas irrealistas que possam gerar frustração e comprometer o potencial transformador desse novo paradigma industrial, assegurando, assim, que as disparidades sociais não se ampliem.

Diante desses desafios variados, este estudo propõe ações concretas em diferentes níveis. No nível macro, os governos devem adotar políticas públicas que fomentem a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho, assegurando que os trabalhadores tenham acesso às oportunidades geradas pela Indústria 5.0, além de garantir uma transição justa e equitativa. No nível organizacional, as empresas precisam investir em programas de capacitação contínua, incentivando o aprendizado ao longo da vida e a adaptação às novas tecnologias, além de promover um ambiente de inovação e colaboração. Gestores de pessoas desempenham um papel central nesse processo, implementando práticas

de gestão que identifiquem lacunas e desenvolvam tanto competências técnicas quanto humanas, incentivando o trabalho em equipe e a inovação dentro das organizações. Por fim, as instituições de ensino devem reformular seus currículos para incluir competências técnicas e humanas relevantes para a Indústria 5.0, preparando os futuros profissionais para as novas exigências do mercado.

Essas ações são essenciais para que a transição para a Indústria 5.0 não seja apenas uma evolução tecnológica, mas um imperativo socioeconômico que beneficie a todos de forma equitativa. Adaptar-se a essa realidade industrial mais sustentável e humanizada requer não apenas avanços tecnológicos, mas também um compromisso profundo com a transformação social e ambiental, sendo, portanto, necessário projetar e implementar estratégias que transcendam as práticas convencionais, focando em soluções sustentáveis que integrem os avanços tecnológicos com os valores humanos e ambientais o que constitui uma ambição audaciosa, tendo em vista as barreiras estruturais que precisam ser superadas, exigindo ações integradas e simultâneas em todos os níveis.

Não obstante, ainda que essa concertação nos diversos níveis possa ser realizada a contento, permanecem razões para questionar a viabilidade de implementação dos ideais da Indústria 5.0 diante da conjuntura atual. Tensões geopolíticas, o aumento da desigualdade social, os riscos associados à inteligência artificial e a iminência de desastres ambientais colocam em xeque a capacidade de adaptação das nações e empresas a essa nova fase. Será que esse panorama dissidente está semeando as sementes para uma nova revolução industrial antes mesmo da consolidação da Indústria 5.0? Ou será que a Indústria 5.0 poderá, de fato, enfrentar esses desafios inexoráveis e se firmar como um modelo capaz de superá-los?

Com efeito, a crescente complexidade do cenário mundial torna a implementação desse novo paradigma industrial um desafio formidável. No entanto, é justamente a urgência de enfrentar esses desafios globais que ressalta a importância da Indústria 5.0. Os méritos dos propósitos elencados em seu constructo tornam-se ainda mais evidentes, à medida que ela se apresenta como uma resposta relevante e tempestiva, ao propor o alinhamento da inovação tecnológica com as necessidades sociais, econômicas e ambientais do mundo contemporâneo.

Portanto, considerando-se que, a despeito dos desafios enfrentados, e mesmo que não alcance seus objetivos mais altruístas, a Indústria 5.0 caminha para se tornar o novo modelo industrial, repercutindo diretamente na gestão de competências, sugere-se que estudos futuros investiguem a atualização de currículos educacionais para o desenvolvimento de competências necessárias à Indústria 5.0, comparando a implementação dessas práticas em diferentes regiões e explorando a integração com os princípios da Sociedade 5.0, com foco em como superar barreiras estruturais e culturais em países em desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

- Alfateh, M. A. A., Messaadia, M., & Ali, M. (2023, September). Exploring the Dynamics of Team Formation in Human-Artificial Intelligence Collaboration. In *2023 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)* (pp. 384-388). IEEE.
- Aydin, E., Rahman, M., & Ozeren, E. (2023). Does Industry 5.0 reproduce gender (in) equalities at organizations? Understanding the interaction of human resources and software development teams in supplying human capitals. *Information Systems Frontiers*, 1-15.
- Bailly, A., Tlahig, H., Bettayeb, B., Messaadia, M., & Sahnoun, M. H. (2020, June). Human's new roles to ensure resilience of industrial cyber-physical systems. In *2020 IEEE Conference on Industrial Cyberphysical Systems (ICPS)* (Vol. 1, pp. 453-458). IEEE.
- Barbosa, V. S., Firmino, T. T., & Amorim, A. F. A. (2021). A percepção de gestores acerca das competências necessárias no contexto da indústria 4.0. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 17(49), 118-132.
- Benevides, T. N., Santos, J. N., & Dultra, M. P. M. (2009). As competências profissionais mais requeridas no cenário das organizações baianas e suas relações com o construto modernidade organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*.
- Bernardini, I. S., Christo, B. F., Dalmau, M. B. L., & Junior, C. M. D. (2023). SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS: PERCEPÇÕES DE UTILIZAÇÃO. *Revista Pretexto*, 24(3).
- Cillo, V., Gregori, G. L., Daniele, L. M., Caputo, F., & Bitbol-Saba, N. (2022). Rethinking companies' culture through knowledge management lens during Industry 5.0 transition. *Journal of Knowledge Management*, 26(10), 2485-2498.
- da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., ... & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.
- de Santana, I. T. S. (2023). O futuro da força de trabalho na Indústria 5.0: uma perspectiva dos trabalhadores. *Observatório de la economía latinoamericana*, 21(8), 10212-10233.
- Deguchi, A., Hirai, C., Matsuoka, H., Nakano, T., Oshima, K., Tai, M., & Tani, S. (2020). What is society 5.0. *Society*, 5(0), 1-24.
- Demir, K. A., Döven, G., & Sezen, B. (2019). Industry 5.0 and human-robot co-working. *Procedia computer science*, 158, 688-695.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1), 51-64.
- Dutra, J. S. (2013). Gestão de pessoas articulada por meio de competências. *Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública. São Paulo, SP: FIA/USP*.
- Endo, G. Y., Matos, C., Colares-Santos, L., Kato-Cruz, É. M., & Kovaleski, J. L. (2022). Skills dos profissionais da indústria 4.0: uma revisão de literatura. *INOVAE-Journal of Engineering, Architecture and Technology Innovation (ISSN 2357-7797)*, 10(1), 540-556.
- Enriquez, E. (2006). O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. *RAE eletrônica*, 5.



- Fernandes, B. H. R., Bitencourt, C. C., & Comini, G. M. (2021). Modelos de gestão por competências em organizações líderes no Brasil. *Revista de Administração da UFSM*, 14, 458-477.
- Frutos-Bencze, D., Sokolova, M., Zubr, V., & Mohelska, H. (2022). Job satisfaction during COVID-19: industry 5.0 as a driver of sustainable development and gender equality. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(5), 1527-1544.
- George, A. S., & George, A. H. (2023). Revolutionizing Manufacturing: Exploring the Promises and Challenges of Industry 5.0. *Partners Universal International Innovation Journal*, 1(2), 22-38.
- Ghassoul, A., & Messaadia, M. (2023, January). Analyzing the required skills and competencies in Industrial revolution 4.0 and 5.0: A Literature Review. In *2023 International Conference On Cyber Management And Engineering (CyMaEn)* (pp. 39-44). IEEE.
- Grabowska, S., Saniuk, S., & Gajdzik, B. (2022). Industry 5.0: improving humanization and sustainability of Industry 4.0. *Scientometrics*, 127(6), 3117-3144.
- Karmaker, C. L., Bari, A. M., Anam, M. Z., Ahmed, T., Ali, S. M., de Jesus Pacheco, D. A., & Moktadir, M. A. (2023). Industry 5.0 challenges for post-pandemic supply chain sustainability in an emerging economy. *International Journal of Production Economics*, 258, 108806.
- Knapik, J., Fernandes, B. H. R., & Sales, S. S. (2020). Modelos de Gestão por Competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(3), 1122-1131.
- Le Boterf, G. (2000). Construire les compétences individuelles et collectives.
- Leahy, D., & Wilson, D. (2014). Digital skills for employment. In *Key Competencies in ICT and Informatics. Implications and Issues for Educational Professionals and Management: IFIP WG 3.4/3.7 International Conferences, KCICTP and ITEM 2014, Potsdam, Germany, July 1-4, 2014, Revised Selected Papers* (pp. 178-189). Springer Berlin Heidelberg.
- Lee, C. C., & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of management development*, 19(9), 783-794.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1.
- Mitchell, J., & Guile, D. (2022). Fusion skills and industry 5.0: conceptions and challenges. *Insights into global engineering education after the birth of industry*, 5, 53.
- Mohindru, P. (2023). UNLOCKING INDUSTRY 5.0 POST-COVID 19 CATASTROPHE. *Journal Punjab Academy of Sciences*, 23, 244-250.
- Nagarajan, R., & Prabhu, R. (2015). Competence and capability: A new look. *International Journal of Management*, 6(6), 7-11.
- Nahas, T. C. (2023). A dialética da liberdade econômica e dos direitos sociais no marco da indústria 5.0. *e-Revista Internacional de la Protección Social*, 8 (1), 89-113.
- Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0—A human-centric solution. *Sustainability*, 11(16), 4371.
- Nardo, M., Forino, D., & Murino, T. (2020). The evolution of man-machine interaction: The role of human in Industry 4.0 paradigm. *Production & manufacturing research*, 8(1), 20-34.
- Neitzel, O., & Schwengber, I. L. (2019). Os conceitos de capacidade, habilidade e competência e a BNCC.
- Pereira, R., & Santos, N. (2022). Indústria 5.0: reflexões sobre uma nova abordagem paradigmática para a indústria. *ANPAD. EnANPAD*, 2177-2576.



- Poláková, M., Suleimanová, J. H., Madzík, P., Copuš, L., Molnárová, I., & Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9(8).
- Reis, R. (2020). Desafios para o Brasil construir sua Sociedade 5.0. *Computação Brasil*, (43), 9-13.
- Rostow, W.W. (1960). *The stages of growth: A non-communist manifesto*. Cambridge University Press.
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742.
- Saniuk, S., & Grabowska, S. (2023, September). Skills and competencies of industrial employees in the Industry 5.0 environment. In *International Conference on Intelligent Systems in Production Engineering and Maintenance* (pp. 251-264). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Sant'Anna, A. D. S., Santos, J. N., Diniz, D. M., Benevides, T. N., & Dultra, M. P. M. (2016). Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas. *Gestão & Produção*, 23, 308-319.
- Sarfraz, Z., Sarfraz, A., Iftikar, H. M., & Akhund, R. (2021). Is COVID-19 pushing us to the fifth industrial revolution (society 5.0)? *Pakistan journal of medical sciences*, 37(2), 591.
- Strich, F., Mayer, A. S., & Fiedler, M. (2021). What do I do in a world of artificial intelligence? Investigating the impact of substitutive decision-making AI systems on employees' professional role identity. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(2), 9.
- Suciu, M. C., Plesea, D. A., Petre, A., Simion, A., Mituca, M. O., Dumitrescu, D., ... & Nasulea, D. F. (2023). Core competence—as a key factor for a sustainable, innovative and resilient development model based on Industry 5.0. *Sustainability*, 15(9), 7472.
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2020). Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: A systematic literature review. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900176.
- Villar, A., Paladini, S., & Buckley, O. (2023, July). Towards supply chain 5.0: redesigning supply chains as resilient, sustainable, and human-centric systems in a post-pandemic world. In *Operations Research Forum* (Vol. 4, No. 3, p. 60). Cham: Springer International Publishing.
- Vincent, L. (2008). Differentiating competence, capability and capacity. *Innovating Perspectives*, 16(3), 1-2.
- Xu, X., Lu, Y., Vogel-Heuser, B., & Wang, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception. *Journal of manufacturing systems*, 61, 530-535.

# **INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: uma análise nas produções científicas e tendências futuras sobre o desafio na longevidade das empresas**

**Andrea Mendonça da Silva Bastos<sup>1</sup>  
Cristiana Fernandes De Muylder<sup>2</sup>  
Aline Mendonça da Silva<sup>3</sup>  
Adriana Mendonça da Silva<sup>4</sup>**

## RESUMO

**INTRODUÇÃO:** O empreendedorismo é responsável pelo crescimento econômico e geração de empregos no país. **PROBLEMA DE PESQUISA:** Qual a relação entre inovação e longevidade na sustentabilidade de micro e pequenas empresas? **OBJETIVOS:** Analisar a relação entre inovação e longevidade na sustentabilidade de micro e pequenas empresas. **MÉTODO E METODOLOGIA:** Tratou-se de estudo exploratório, descritivo de caráter qualitativo, com aplicação de revisão de literatura, utilizando a base de dados de Revista ABS 4 da área de empreendedorismo. **RESULTADOS ALCANÇADOS:** Percebeu-se que a revista Entrepreneurship Theory and Practice foi a que mais publicou com 156 artigos. O ano de 2022 e 2023 destacaram-se e uma possível explicação é a pandemia do COVID-19 que obrigou a inovarem para permanecer no mercado. O empreendedorismo se relaciona com diversos assuntos, evidenciando: inovação, conhecimento e social. Na análise dos artigos mais relevantes, observou-se vários fatores afetando o resultado dos empreendedores: inovação, conhecimento e sustentabilidade estão entre eles. É preciso adotar estratégias inovadoras que garantam vantagem competitiva e sustentabilidade. **CONCLUSÕES:** Os estudos recentes reforçam a relevância dos estudos seminais sobre empreendedorismo e inovação como forma de garantir a vantagem competitiva e a sustentabilidade dos negócios.

## PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo; Gestão; Inovação; Sustentabilidade; Vantagem Competitiva.

- 1 Aluna do Doutorado em Administração da Universidade FUMEC-BH. E-mail: andreamendonca24@gmail.com
- 2 Professora Titular da Universidade FUMEC – Programa de Doutorado e Mestrado em Administração – PDMA. E-mail: cristiana.muylder@fumec.br
- 3 Aluna do Doutorado em Administração – PPA/UNAMA – Universidade da Amazônia. E-mail: a.mendoncasilva@gmail.com
- 4 Aluna do Doutorado em Administração da Universidade FUMEC-BH. E-mail: adrianamendonca31@gmail.com

## **INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP: an analysis of scientific productions and future trends on the challenge in the longevity of companies**

### ABSTRACT

**INTRODUCTION:** Entrepreneurship is responsible for economic growth and job creation in the country. **RESEARCH PROBLEM:** What is the relationship between innovation and longevity in the sustainability of micro and small companies? **OBJECTIVES:** Analyze the relationship between innovation and longevity in the sustainability of micro and small companies. **METHOD AND METHODOLOGY:** This was an exploratory, descriptive study of a qualitative nature, applying a literature review, using the Journal ABS 4 database in entrepreneurship. **RESULTS ACHIEVED:** It was noticed that the magazine Entrepreneurship Theory and Practice was the one that published the most with 156 articles. The years 2022 and 2023 stood out and a possible explanation is the COVID-19 pandemic that forced them to innovate to stay in the market. Entrepreneurship is related to several subjects, highlighting: innovation, knowledge and social. In the analysis of the most relevant articles, several factors were observed affecting the results of entrepreneurs: innovation, knowledge and sustainability are among them. It is necessary to adopt innovative strategies that guarantee competitive advantage and sustainability. **CONCLUSIONS:** Recent studies reinforce the relevance of seminal studies on entrepreneurship and innovation as a way of ensuring competitive advantage and business sustainability.

### KEYWORDS

Entrepreneurship; Management; Innovation; Sustainability; Competitive Advantage.

## **INTRODUÇÃO**

A Revolução Industrial promoveu mudanças significativas na sociedade, principalmente, no que diz respeito a relação de trabalho e as organizações (Audretsch & Moog, 2020). Esse processo exigiu a formação de um complexo de estudos que promovessem a especialização de conhecimentos capazes de alavancar recursos e desenvolver a sociedade; Teóricos defendem a necessidade de formar pessoas especializadas em gerir recursos de forma eficiente e eficaz garantindo, assim, a longevidade das empresas (Badger Newman & Barney, 2024).

O empreendedorismo surge nesse ambiente como uma forma viável de suportar as diferenças sociais e intelectuais existentes e garantir a sobrevivência das pessoas no mundo (Vladasel et al., 2020; Weber et al., 2022). Ele é importante na economia (Vladasel et al., 2020) e na sociedade, pois gera oportunidades de emprego e crescimento econômico (Vladasel et al., 2020; Bergman & McMullen, 2021; Weber et al., 2022; Blaseg & Armin Schwienbacher, 2024; Gustav Hägg et al., 2024). Anand et al. (2021) pontua as atividades sendo motivadas pela criação de valor financeiro.

Com a evolução do mundo e a complexidade do modo de produção, vários tipos de empreendedorismo surgem, a saber: necessidade, oportunidade inovador, tecnológico e de alto crescimento, propriedade empresarial estabelecida, corporativo, digital e produção de inovação (Badger Newman & Alvarez, 2022; Weber et al., 2022; Brieger et al., 2024).

O empreendedor pode assumir dois comportamentos: marginal (cria o empreendimento autônomo e gera emprego principalmente para si) e o ambicioso (aspira criar negócios em grande escala, impactando no crescimento da região e na economia nacional) (Estrin et al., 2020). Independente de qual personalidade assume, ele é responsável pelo crescimento econômico (Shepherd et al., 2020; Gustav Hägg et al., 2024) porque impulsiona a criação de empregos (Weber et al., 2022; Gustav Hägg et al., 2024) e o desenvolvimento de tecnologias e de inovação (Marvel et al., 2020), além de ser um alívio da pobreza.

Várias teorias de condução dos negócios passam a ser desenvolvidas e o empreendedorismo passa a ser visto como uma área que precisa de gestão estratégica para garantir um desempenho e a permanência no mercado (Estrin et al., 2020). Muitos não possuem ajuda, mas abrem suas portas e vão lidando com os problemas à medida que surgem. Para auxiliar esse processo, surgiram várias instituições de apoio a esses negócios; muitas auxiliam na transformação de ideias em investimentos rentáveis (Bergman & McMullen, 2021).

Mas, é preciso ser feito muito mais, torna-se necessário que os governos estimulem esse modelo de criação de negócios através de políticas públicas (McMullen et al., 2021), garantindo que eles criem produtos, processos, serviços ou modelos de negócios no mercado, podendo ou não usar a tecnologia a favor desse ambiente (van Gelderen et al. 2021). Já há alguns incentivos por parte do governo para gerenciar auxílios financeiros e criar regulamentações para salvaguardar as expectativas dos envolvidos no processo (van Gelderen et al. 2021; Deerfield; Elert, 2023). Mas, é preciso que seja feito mais. Deve-se formular mais políticas, principalmente, baseadas em evidências sólidas ao invés de ações baseadas em modismos atuais e serem constantemente avaliadas para que apresentem resultados (McMullen et al., 2020; van Gelderen et al. 2021).

Os empreendedores demandam muito tempo lidando com a formalização e, como muitos acabam apresentando dificuldades, prorrogam o processo de legalização (Estrin et al., 2024; Ugochukwu Chinonso Okolie, 2024). É preciso criar políticas de acesso à legalização, ao capital e a mobilizar dos recursos para permitir que as empresas sobrevivam no mercado. Estudos mostram que elas podem ter um alto desempenho financeiro explorando trabalhadores ou danificando o meio ambiente

(Anand et al., 2021). Pessoas sem conhecimento podem abrir empresas e atuar na ilegalidade e conseguir criar valor para os seus empreendimentos (Weber et al., 2022).

A pandemia da Covid-19 promoveu uma alavancagem no processo de incentivos do governo e nos estudos sobre o empreendedorismo (Stephan et al., 2022). No entanto, surge nesse contexto a competitividade acirrada que cria uma instabilidade emocional onde o não saber o dia de amanhã é ainda preocupante (Stephan et al., 2022). Embora esteja crescendo as pesquisas nessa área de bem-estar do empreendedor ainda é preciso que seja feito mais. Apesar das dificuldades e dos fracassos empresariais (McMullen et al., 2024), muitos continuam a crescer e buscam outros fatores de produção para gerar crescimento e competitividade (Chirico et al., 2022; Blaseg & Armin Schwiendacher, 2024).

Vários estudos buscam avaliar as estratégias de sucesso daquelas que conseguem a produtividade e a longevidade empresarial (Estrin et al., 2020). A inovação e a sustentabilidade surgem nesse contexto como garantia da vantagem competitiva (Marvel et al., 2020; Vladasel et al., 2020; Kraft et al., 2022), pois precisam melhorar a produtividade e o crescimento das organizações (Vladasel et al., 2020).

Schumpeter (Estrin et al., 2020) fala que uma pequena parcela de empreendedores realmente desenvolve inovação e quando interligadas promove o sucesso do negócio e impacta na economia do país. É preciso gerar e adquirir conhecimento para empreender (van Gelderen et al. 2021), pois o mercado está dinâmico e só com estratégias elaboradas é capaz de ganhar a vantagem competitiva (Estrin et al., 2020).

A pesquisa sobre essa área ainda é desarticulada e amplamente descritiva, o que limita a compreensão do empreendedorismo e sua influência em diversos setores (Bergman & McMullen, 2021). Estudos mostram que as empresas estão remodelando a dinâmica da inovação. Assim, surge o problema da pesquisa: Qual a relação entre inovação e longevidade na sustentabilidade de micro e pequenas empresas?

O objetivo da presente pesquisa é analisar a relação entre inovação e longevidade na sustentabilidade de micro e pequenas empresas. Para tanto, faz-se um levantamento bibliográfico dos últimos cinco anos da temática analisada em bancos de dados de Revista ABS 4, de maior impacto acadêmico, da área de empreendedorismo, sendo escolhidos os jornais: Entrepreneurship Theory and Practice, Strategic Entrepreneurship Journal e Journal of Business Venturing para a pesquisa.

Justifica-se o estudo para compreender como a inovação pode contribuir para a longevidade dos empreendedores, destacando, aqui, as micro e pequenas empresas. Ao estudar a temática, percebeu-se que o empreendedorismo evoluiu muito ao longo do tempo, contribuindo para o desenvolvimento de economias dos países. Esse fato está relacionado a globalização e ao avanço tecnológico que modifica o contexto que as empresas estão inseridas e precisam adotar estratégias inovadoras para agregar vantagem competitiva e sustentabilidade dos negócios.

Percebe-se inúmeros estudos sobre essa área, mas existe uma lacuna na questão da otimização da inovação e do desempenho organizacional. Assim, questiona-se criticamente esse déficit de conhecimento

e sugere-se novas condições para contornar esse problema. Para alcançar a proposta do artigo, estrutura-se o artigo em tópicos: esta introdução; o referencial teórico, a de métodos que faz a descrição da metodologia aplicada neste estudo e os resultados obtidos a partir da pesquisa. Por fim, discute-se as principais tendências e padrões de análise no tópico das considerações finais seguida das referências.

O estudo contribui para a compreensão do empreendedorismo e as possíveis relações com a longevidade empresarial, destacando que a inovação pode ser um agente contributivo para a permanência no mercado. Além disso, ao se fazer um estudo bibliométrico, pode-se perceber as contribuições acadêmicas sobre o assunto e se houve alteração nas temáticas de pesquisa no campo do empreendedorismo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O empreendedorismo cresceu rapidamente no mundo. A pandemia da Covid-19 promoveu uma alavancagem no processo de empreender. Muitos foram obrigados a investir em novos negócios porque ficaram desempregados ou porque perceberam uma oportunidade de crescimento (Anand et al., 2021; Weber et al., 2022). Exigiu-se do governo a criação de programas de incentivos para continuarem existindo no mercado (Stephan et al., 2022). Esse fato deve-se a serem a sustentabilidade da economia, pois emprega e gera renda a diversos públicos-alvo e gera progresso social e econômico (Gustav Hägg et al., 2024).

O crescimento do empreendedorismo deve-se a diversos fatores: excesso de confiança (Kraft et al., 2022) que os empresários possuem sobre seu próprio desempenho ou habilidades (Blaseg & Armin Schwienbacher, 2024) ou ser a única estratégia para sobreviver no mercado já que não possui habilidades exigidas pelo mercado global (Gustav Hägg et al., 2024).

Acaba que esse fato leva a subestimar o risco e a concorrência e faz com que os gestores tenham erros de julgamento no seu processo de tomada de decisão (Vladasel et al., 2020; Stephan et al., 2022; Blaseg & Armin Schwienbacher, 2024), levando, assim, ao fracasso empresarial (Kier et al., 2021; Stephan et al., 2022; McMullen et al., 2024).

McMullen et al. (2024) entende que o fracasso também pode estar relacionado a falta de oportunidade para investir. O conhecimento de gestão é necessário para entender o momento certo de agir, pois pode ser cedo demais para agir ou tarde demais (van Gelderen et al. 2021; McMullen et al., 2024), levando outras empresas a ocuparem o mercado. Surgem diversas teorias para explicar esse fenômeno como a teoria do empreendedorismo e a teoria da atualização do empreendedorismo (McMullen et al., 2024).

Os estudos ainda não se consolidaram sobre o assunto (van Gelderen et al. 2021). Aqueles voltados para a prática levam os acadêmicos a olhar para frente de modo a investigar os acontecimentos futuros para identificar novos eventos que possam ter efeito nos empreendedores e no empreendedorismo (van Gelderen et al. 2021). Já aqueles voltados para a teoria pedem para voltar os olhos para trás com o objetivo de verificar o que se sabe e o que pode ainda ser aprendido sobre o assunto (van Gelderen et al. 2021). Mas, há também aqueles que entendem a necessidade dos dois estudos para contribuir com o sucesso de um negócio (Lévesque et al., 2020).

Surgem a cada momento novos estudos sobre o empreendedorismo (Stephan et al., 2022). A preocupação nas pesquisas é ter rigor científico e a relevância no mundo (Lévesque et al., 2020). Há agora a preocupação com a instabilidade emocional dos proprietários e dos funcionários onde o não saber o dia de amanhã é ainda preocupante (Stephan et al., 2022). Embora esteja crescendo as pesquisas nessa área de bem-estar do empreendedor ainda é preciso que seja feito mais (Lévesque et al., 2020).

Discussões sobre o fenômeno empreendedor aumenta, mas a certeza é que podem ocorrer mudanças na questão de agentes, objetivos e configurações, no entanto, o fundamento geral não mudará (van Gelderen et al. 2021; Stephan et al., 2022). Tem-se que pela relevância e importância no desenvolvimento de um país, o estudo dessa área deverá ser multidisciplinar (Gustav Hägg et al., 2024). Foram realizadas diversas pesquisas (Blaseg & Armin Schwienbacher, 2024) nas áreas de: administração, direito, contabilidade, economia, psicologia etc.

Os estudos querem compreender fatores como: divisão de tarefas, cultura organizacional, clima organizacional, gerenciamento de empresas, qualidade de vida, alavancagem financeira, inovação, longevidade etc. (Blaseg & Armin Schwienbacher, 2024). Mas, é necessário discutir ainda sobre responsabilidade empreendedora, pois tomam decisões sobre geração de ideias e a própria gestão empresarial e como não tem uma cultura organizacional, acaba comprometendo o seu desenvolvimento (Gustav Hägg et al., 2024).

Não há uma definição unificada sobre o empreendedorismo (van Gelderen et al. 2021). Entende-se apenas que é todos os tipos de trabalho que surgem de forma autônoma onde as pessoas buscam criar valor por conta própria e assumem o risco de ter sucesso ou não (Weber et al., 2022). Pode se manifestar na criação de: novos empreendimentos, novos valores, inovação, novas organizações, novas normas etc. (McMullen et al., 2020). Mas, independentemente de como se manifesta, ele precisa de ação que é feita através de uma estrutura social e que tenha um objetivo específico para ser realizado, como, por exemplo: lucro, legitimidade, emancipação ou desenvolvimento econômico (McMullen et al., 2020; van Gelderen et al. 2021).

Elas podem lidar com recursos limitados que compreendem o capital: humano, social, financeiro e físico (Weber et al., 2022). Esse empreendimento nasce de uma ideia, mas só se formaliza quando encontram receptividade no mercado (Bu & Cuervo-Cazurra, 2020; Estrin et al., 2024; Ugochukwu Chinonso Okolie, 2024).



No início, existiam apenas o empreendedorismo por necessidade ou por oportunidade (Weber et al., 2022). O primeiro surge quando não há outra opção de subsistência, como, as pessoas estão desempregadas e não conseguem outro meio de gerar recursos para a sobrevivência diária e de longo prazo (Stephan et al., 2022), acabam por desenvolver atividades diversas sem estarem legalizadas (Ugochukwu Chinonso Okolie, 2024). Ressalta-se que as pessoas de alta renda também podem desenvolver esse tipo e ainda ficar na ilegalidade por algum tempo porque precisam verificar o mercado para depois investir (Estrin et al., 2024).

O empreendedor por oportunidade já vê no mercado uma oportunidade de crescimento e investe para expandir (Weber et al., 2022). Ele atua como *motor primus* do crescimento porque incorpora processos de inovação nas atividades empresariais (Bergman & McMullen, 2021; Chirico et al., 2022). Caso, essas inovações forem bem-sucedidas, elas são incorporadas ao mercado. Mas, estudos contínuos destacam que a conduta não era dessa forma, pois, o crescimento econômico não era explicado apenas por fatores de produção. Havia outros relacionados ao desenvolvimento econômico (Henrekson; Johansson; Karlsson, 2023); dentre eles, a inovação (Badger Newman & Alvarez, 2022) onde a criatividade insere-se no contexto para lidar com os gargalos do processo de gerenciamento de empresas (Chirico et al., 2022).

A literatura mostra diferentes tipos de empreendedorismo: oportunidades, em necessidades, inovador, tecnológico e de alto crescimento, propriedade empresarial estabelecida, corporativo e produção de inovação (Brieger et al., 2024; Levasseur et al., 2024). Pode ocorrer de diversas formas, ligadas a criação de: novos empreendimentos, novos valores, novas organizações, novas normas ou, simplesmente, de inovação (McMullen et al., 2020).

O empreendedor pode ser aquele que desenvolve negócios por recompensas, também denominado de empreendedor alerta, por sempre estar atento a oportunidades que dão lucro (Kraft et al., 2022; Zahra et al., 2024). Ele é considerado um agente de inovação ou capaz de realizar novas combinações, pois é capaz de tomar decisões em ambientes de incertezas (Vladasel et al., 2020; Badger Newman & Alvarez, 2022).

Mas, só é importante se ele conseguir colocar em práticas suas ideias, pois ele, como está sempre alerta, percebe em momentos específicos oportunidades de geração de riqueza (Weber et al., 2022; Brieger et al., 2024). Nesse momento, tem-se o empreendedor por oportunidades que tem insights e gera negócios de alto potencial, que podem trazer inovação e melhorar a competitividade geral (Badger Newman & Alvarez, 2022). Estudos mostram que nesse cenário surge o empreendedorismo de funcionário - spinouts (formação de novas empresas por ex-funcionário) que ver uma oportunidade para inovar, oferece ao superior e, este, por não compreender corretamente, decide não explorar (Chila & Shivaram Devarakonda, 2024).

Identifica-se, aqui, a necessidade de possuir habilidades para tal ação, pois empreender envolve ao mesmo tempo recompensas e riscos calculados (Weber et al., 2022; Brieger; Hechavarría; Newman, 2024). Há, a necessidade de capacitar e treinar as pessoas envolvidas no processo de gerenciamento



para que possa visualizar campos de atividades (McMullen; et al., 2020) e não descartar qualquer projeto, inclusive os oferecidos pelos seus funcionários que podem sair da zona de conforto e se aventurar em novos negócios (Stephan et al., 2022).

Ainda, conceitua-se com base no comportamento: marginal ou ambicioso onde o primeiro gera emprego principalmente para si e o segundo, cria negócios em larga escala promovendo desenvolvido local e econômico da região ou, até mesmo, do país (Estrin et al., 2020). Este último gera empresas à medida que percebe as imperfeições no mercado; mas, para isso, deve possuir conhecimento preciso para arriscar no mercado (van Gelderen et al. 2021), é o empreendedor schumpeteriano (McMullen et al., 2020; Estrin et al., 2020), que desenvolve atividades pelo fato de criar valor financeiro (Anand et al., 2021).

Existe uma variedade de denominações que o empreendedorismo pode ter, sendo necessário fazer a diferença entre eles. McMullen et al. (2020) entendem como um termo substantivo ou como adjetivo (Tabela 1). No primeiro, remete-se a: empreendedorismo econômico, social (abrange o ambiental, sustentável e de desenvolvimento), corporativo (empreendedorismo estratégico), internacional e o institucional (abrange o cultural). No segundo, liga-se a ação, orientação, processo, cultura (McMullen; Brownell; Adams, 2021).

**Tabela I - Empreendedorismo como termo substantivo e adjetivo**

<b>SUBSTANTIVO</b>				
<b>Empreendedorismo como sendo um termo substantivo</b>	<b>Estrutura social que precisa de transformação</b>	<b>Ação empreendedora necessária</b>	<b>Barreira estrutural que obstrui a mudança</b>	<b>Elemento de agência que permite a mudança</b>
<b>E. Corporativo</b>	Empresa estabelecida	Renovação estratégica, inovação ou engajamento em empreendimentos corporativos	Rigidez organizacional – por exemplo, burocracia	Processo / Capacidade – por exemplo, Habilidade política excepcional ou capacidade de minimizar a política por meio de empreendimentos corporativos externos
<b>E. Social</b>	Estruturas de apoio social	Novo modelo de negócio e/ou melhoria do serviço ao beneficiário	Miopia financeira – por exemplo, egoísmo	Motivação – por exemplo, preferências relacionadas com os outros, com motivos pró-sociais (por exemplo, compaixão)
<b>E. Internacional</b>	Economia internacional/ empresa nacional	Internacionalizar vendas ou operações	Fricções internacionais – por exemplo, instituições nacionais desconhecidas (ou seja, cultura, costumes, leis)	Oportunidade – por exemplo, criar empreendimentos que "nasçam globais"
<b>E. Institucional</b>	Condições institucionais atuais	Introduzir novas ideias	Enraizamento institucional – por exemplo, falta de exposição a sistemas sociais ou visões de mundo alternativas	Institucional – por exemplo, múltipla integração
<b>ADJETIVO</b>				
<b>Empreendedorismo como termo adjetivo</b>	<b>Unidade de análise (quem)</b>	<b>Barreira estrutural e construção focal (o quê)</b>	<b>Facilitador focal (por quê)</b>	<b>Antecedente/ acelerador do ativador (como)</b>
Orientação Empreendedora	Empresa ou líder de empresa	Barreira: Rotina passiva. Construto focal: Postura estratégica	Comportamento inovador; comportamento de risco, proatividade competitiva	Incentivar os membros da organização a serem ou a incitarem indivíduos com elevada orientação empreendedora ou suas dimensões

Intenção Empreendedora	Empreendedor iniciante (geralmente um estudante)	Barreira: Falta de intenção de se envolver em ação empreendedora. Construto focal: Intenção	Atitude, norma subjetiva e controle comportamental percebido que são parciais ao empreendedorismo	Aumentar a exposição direta ou indireta ao empreendedorismo por meio de educação ou treinamento, modelos, mentores ou intermediários
Cognição Empreendedora	Fundador de novo empreendimento	Barreira: "Empreendedor" é um proxy para uma demanda ocupacional ou contexto considerado adverso pela população em geral. Tolerância à ambiguidade	"Inoculação" à procura ocupacional ou condição contextual que se pensa "infectar" a população em geral com inação	Desenvolver atitudes, disposições ou estratégias, com a confiança na heurística tomada de decisões para inocular os indivíduos nas condições adversas à ação do empreendedorismo
Ação Empreendedora	Agente empreendedor (empresa ou indivíduo)	Barreira: Consciência de oportunidades que de outra forma seriam obscurecidas pela ignorância ou incerteza. Construto focal: Ação	Escapar da ignorância generalizada e pessoal e/ou possuir a vontade e capacidade de suportar a incerteza - por exemplo, alterar ou estratégia eficaz	Conhecimento, habilidades, capacidades e outras características, como experiência empreendedora e imaginação, que alertam os indivíduos sobre o potencial e os equipam para a ação

Fonte: adaptado de McMullen et al (2021)

A discussão ainda é grande entre os teóricos do empreendedorismo e isto se torna surpreendente pela relevância que apresenta na economia e na sociedade (McMullen et al., 2021; Kier et al., 2021; Blaseg & Armin Schwenbacher, 2024).

Torna-se necessário o estudo dessa área para entender o porquê de muitos entrarem e serem bem-sucedidos e outros fracassarem em pouco tempo (McMullen et al., 2021; Stephan et al., 2022). Entender o fracasso é importante porque permite que novos empreendedores não cometam o mesmo erro (Bergman & McMullen, 2021; Stephan et al., 2022), pois o fracasso gera custos financeiros, sociais e psicológicos para os envolvidos e para a sociedade (Blaseg & Armin Schwenbacher, 2024; McMullen et al., 2024).

Sabe-se que a competitividade é grande e se a pessoa não estiver preparada e atualizada, acaba ficando fora do processo, pois existem diversos desafios que precisa enfrentar para desenvolver um empreendimento, dentre os quais: condições socioeconômicas frágeis, infraestrutura local deficiente e escassez de recursos financeiros (Weber et al., 2022).

Brieger et al. (2024) coloca o empreendedorismo cotidiano e o schumpeteriano, além daquele baseado em oportunidades, em necessidades, inovador, tecnológico e de alto crescimento, propriedade empresarial estabelecida, corporativo e produção de inovação. Schumpeter (Estrin et al., 2020) fala que uma pequena parcela de empreendedores realmente desenvolve inovação e quando interligadas promove o sucesso do negócio e promove um impacto econômico no país.

Defende-se a ideia do conhecimento que cria uma lógica estratégica para que possam selecionar processos ou, também, permite identificar, capturar e explorar oportunidades rentáveis (Anand et al., 2021; van Gelderen et al. 2021).

Gera-se uma vantagem de desempenho sustentável (Anand et al., 2021), pois permite o acúmulo de experiências e conhecimento, facilitando, assim, a tomada de decisão (Kier et al., 2021). Entende-se que não existe uma regra para geração de riquezas, pois muitos sem conhecimentos (van Gelderen et al. 2021) enfrentam desafios econômicos e institucionais e, mesmo assim, conseguem criar valor para seu negócio. Percebe-se que muitos, no seu estágio inicial, não apresentam histórico de recursos financeiros e desenvolvem suas ações mediante as situações que enfrentam no dia a dia e, para isso, precisa de conhecimento para gerenciar suas empresas e atrair investidores (Dumont, 2024).

Muitos decidem entre inovar um produto/serviço ou adotar um modelo de negócio já existente (Marvel et al., 2020; Estrin et al., 2024). Independente de qual modelo adote, vai apresentar riscos variados; mas precisam ter habilidades, motivação, oportunidade, imunização institucional e habilidade de processo para estar nesse mercado (Anand et al., 2021). Estas características podem transformar o contexto estrutural de uma organização (McMullen et al., 2020).

Além disso, McMullen et al. (2020) entendem que a inovação só ocorre se os clientes entenderem que os produtos novos são úteis e apropriados o suficiente para tal adoção, mesmo que essa ação seja mais do que a imitação de outra pessoa. Deve-se criar valor ao cliente para ter um processo de inovação (McMullen et al., 2024)

Destaca-se que o investimento em capital humano pode minimizar esse efeito por ser capaz de identificar onde o produto/serviço possa ser melhorado (Marvel et al., 2020; McMullen et al., 2020). Também, relaciona-se que ele pode restringir a descoberta de oportunidades e a exploração da inovação (Anand et al., 2021); por isso, deve ser treinado e estimulado a interagir com a organização (McMullen et al., 2020).

A inovação só é útil quando atende as necessidades do cliente (Marvel et al., 2020) e, nesse contexto, devem adotar diversas estratégias para se consolidar. Pode-se inovar: produtos (melhorando a posição no mercado, pois cria uma diferenciação), serviço ou processos (impulsiona a produtividade, lucratividade e o crescimento do emprego) (Estrin et al., 2020).

O surgimento da inovação pode ser visto de forma rudimentar no processo da Revolução Industrial, quando se passou a produzir em escala através da utilização das máquinas. Mas, a evidência maior ocorre com o empreendedorismo, pois, por diversas razões, pessoas abrem negócios em

áreas diversificadas e passam adotar estratégias diferentes de gestão para permanecer no mercado (Webb et al. 2020), sendo considerado um evento multifacetado (Tang et al., 2024).

Mas, para isso, é preciso que haja a adoção de uma estratégia de gestão relacionada a capacitação e qualificação do capital humano (Chila & Shivaram Devarakonda, 2024) onde se possa desenvolver novas competências e habilidades, ter pensamento criativo de modo a gerar vantagem competitiva (Lu & Dimov, 2023; Tang et al., 2024) e estes, por sua vez, buscam melhorar produtos ou serviços e, também, processos de gestão, financeiro ou operacional, e na tecnologia usada nas organizações (Tang et al., 2024) e produtos para oferecer aos seus clientes, acompanhando assim o processo de globalização e desenvolvimento sustentável (Tang et al., 2024) .

A inovação passa a ser um diferencial para as empresas de modo que possam permanecer e competir no mercado (Chila & Shivaram Devarakonda, 2024), sendo algumas estratégias adotadas: armazenagem de estoque, flexibilidade de preços, inovação de processos, produtos e internacionalização (Tang et al., 2024). Além disso, destaca-se o uso de recursos locais, a cooperação informal, os programas de apoio e os feedbacks dos clientes como agentes que contribuem para o processo de inovação nas empresas. Mas, Chila & Shivaram Devarakonda (2024) entendem que a inovação depende também do papel do gestor no processo de direcionar os esforços e as ações para tal ação.

Destaca-se o estudo de Tang et al. (2024) quando aborda sobre o processo de formalização de um empreendimento que influencia nas atividades empresariais e que as instituições reguladoras, as normativas e a cultura são fatores que explicam as diferenças existentes entre os níveis de empreendedorismo e de inovação dos países. Aborda ainda que se não existem regulações no país, as empresas acabam se acomodando e passam a ser imitadoras de outros países (Tang et al., 2024). Além disso, precisa ter políticas de incentivo ao financiamento para que possam inovar no mercado.

Estudos mostram que são poucas as empresas que inovam sendo a tradição um fator de resistência a esse processo (Yamauchi & Hjorth, 2024). Aqueles que não adotarem processos de inovação estarão fadados a falência empresarial, mesmo que a justificativa seja o alto risco na sua realização, fazendo com que muitos empresários não queiram adotar tal procedimento ou, então, consideram ser uma estratégia de longo prazo (Chirico et al., 2022), sem retorno imediato e com investimentos altos que a empresa não possui. Aquelas que investirem em conhecimento terão mais chance de crescer (Chirico et al., 2022; Rawhouser et al., 2024). Assim, torna-se essencial compreender os determinantes da inovação no empreendedorismo de empresas (Chirico et al., 2022).

As inovações podem ser de cinco formas: “introdução de novos produtos, a introdução de novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de suprimento e novos métodos de organização de uma empresa ou indústria” (Henrekson et al., 2023).

Ela deve ser trabalhada em grupos e difundida quando apresentar resultados. Mas, deve seguir padrões e regularidades e em variedade de condições, inovações e culturas, precisando ter a aceitação de um grupo para a sua aplicabilidade e não apenas dos canais de massa. Quando esse processo é desenvolvido, torna-se mais atrativo para as organizações avaliarem a rentabilidade da adoção dessas

estratégias, principalmente, as de pequeno porte já que as de grande estão focadas no curto prazo e em gerenciamento de ações operacionais (Waldkirch et al. 2021).

A inovação desempenha um papel de destaque no crescimento, na produtividade, na lucratividade e na sobrevivência das empresas (Chirico et al., 2022). Aliado a isso, é vital para o progresso social e o desenvolvimento econômico dos países (Blaseg & Armin Schwienbacher, 2024; Nguyen et al, 2024). Isto ocorre porque as empresas enfrentam desafios e para superar precisam adotar estratégias inovadoras adaptadas as exigências do mercado e as condições em que se desenvolvem (Chirico et al., 2022).

Ela não surge de forma espontânea e precisa de planejamento, organização e recursos. Autores destacam que a criatividade é o ponto de partida para alcançar o sucesso no empreendedorismo (Chirico et al., 2022), pois são capazes de identificar, explorar e inovar novas oportunidades de negócios ou de tecnologia (Qin et al., 2020) e se ajudados nesses processos, mais resultados positivos se ter no ambiente econômico, financeiro e social.

O estudo sobre inovação apresenta relevância para a economia, principalmente quando associado ao desenvolvimento sustentável (Anand et al., 2021). Tem-se aqui o empreendedorismo sustentável (Mitchell et al., 2021; Alessia Argiolas et al., 2024) que trabalha não só a geração do lucro, mas também a criação de valor para o planeta, geração de empregos e a melhoria da qualidade de vida das pessoas que estão ao seu redor (Mitchell et al., 2021; Alessia Argiolas et al., 2024).

É preciso resolver grandes desafios ambientais e sociais e é aqui que os empreendedores podem ter destaque porque gera oportunidades de resolver questões que o mercado não conseguiu ainda resolver (Mansouri & Momtaz, 2022); mas, Mitchell et al. (2021) destaca que é preciso enfrentar esse desafio com equilíbrio, pois deve relacionar a sustentabilidade com as necessidades de lucro e as questões interculturais em contextos globais, ou seja, determinar se é viável ou não investir nessa área (Mansouri & Momtaz, 2022).

Entende-se que não se pode confundir com o empreendedorismo social, pois este está ligado a resolver questões sociais enquanto o sustentável, liga-se em buscar o equilíbrio entre economia, meio ambiente e sociedade, podendo ou não ter um foco nas questões sociais de forma evidente (Shepherd et al., 2023).

Contudo, determinar se uma empresa atende as metas sociais e financeiras é complexo porque depende de interações subjetivas e de normas e partes interessadas locais (Alessia Argiolas et al., 2024), ou seja, os stakeholders (Mitchell et al., 2021). Ainda, destaca-se que os estudos estão crescendo sobre essa área (Anand et al., 2021), mas ainda não se tem como avaliar a contribuição para a economia e para o meio ambiente. Há lacunas que precisam ser pesquisadas, principalmente, no que diz respeito a medir os impactos dessas ações no longo prazo (Anand et al., 2021).

## MÉTODOS

A análise bibliométrica apresenta popularidade nas pesquisas que tratam sobre empreendedorismo. Esse fato ocorre por ser este um método objetivo e empírico capaz de tratar grandes volumes de dados científicos e produzir um elevado impacto na investigação, tal como observar as tendências nas pesquisas acadêmicas (Anand et al., 2021).

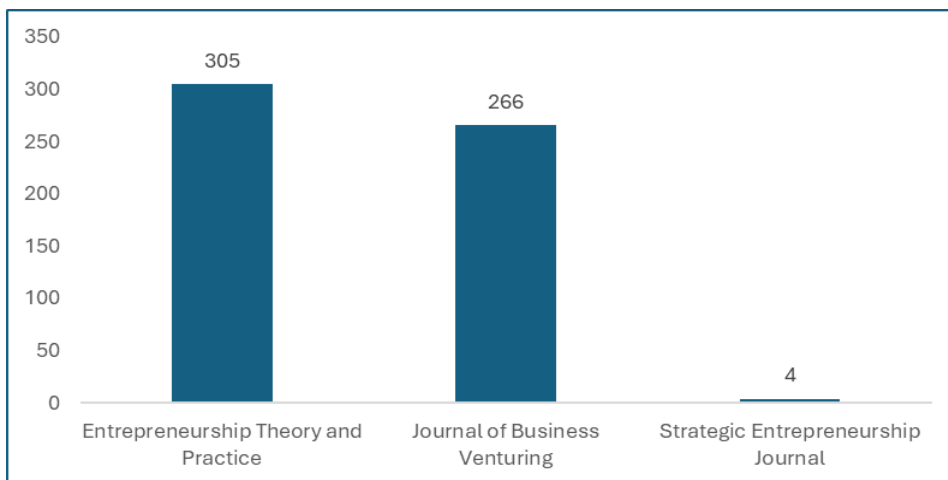
Ela utiliza metodologias estatísticas com a finalidade de analisar as contribuições científicas da temática pesquisada (Anand et al., 2021), tanto em termos de teoria quanto de fluxos de pesquisas e de contribuições dos principais periódicos para o campo. É associado como complemento as revisões estruturadas tradicionais porque fornece dados para explorar tendências e desempenho de pesquisas atuais e futuras (Anand et al., 2021).

Para seguir corretamente a metodologia bibliométrica, far-se-á a descrição das etapas desenvolvidas na pesquisa: 1) descreve-se a busca e coleta de dados desenvolvida; 2) define-se os critérios de inclusão e exclusão; 3) análise dos dados. Destaca-se a importância dessa realização por observar o estudo de Anand et al. (2021) que enfatiza haver falta de transparência em torno dos protocolos metodológicos desenvolvidos nas pesquisas. Não há dados suficientes relacionados a coleta de dados, seleção de amostra e análise de dados, bem como falta de sentido para as escolhas de indicadores tradicionais utilizados como: contagens de citações, palavras-chaves e autores principais (Anand et al., 2021).

Assim, na primeira fase da pesquisa, fez-se a seleção da base de dados capaz de oferecer confiabilidade, qualidade e abrangência sobre o tema pesquisado. Assim, fez-se a escolha dos artigos indexados no banco de dados da *Web of Science* (<https://www.webofscience.com/>). A escolha das revistas a serem utilizadas para a busca dos artigos foram da Lista ABS, com classificação AJG 2021, nível 4 (maior indicador), que trata sobre empreendedorismo, sendo escolhidos os jornais: *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Strategic Entrepreneurship Journal* e *Journal of Business Venturing* para a pesquisa.

A pesquisa foi feita no dia 28 de setembro de 2024. Adotou-se a procura (search) em documentos (documents) usando “publication titles” e “or” entre os nomes dos jornais selecionados e o “title” entrepreneurship e innovation com a expressão “and” entre eles. Por fim, buscou-se “publication date” com “last 5 year”, ou seja, pediu-se para selecionar todas as publicações dos últimos cinco anos. Da busca feita, obteve-se um total de 575 trabalhos relacionados a pesquisa (Gráfico 1).

**Gráfico 1 - Números de artigos obtidos**

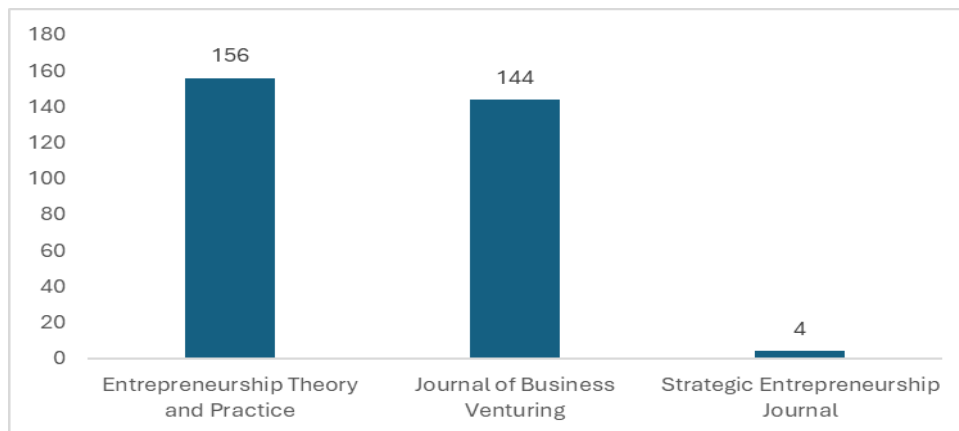


Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O número de artigos selecionados foi grande. Como era inviável a leitura de todos, procedeu-se com uma nova análise, lendo os resumos para identificar aqueles que tinham relação com o tema proposto. Obteve-se 304 artigos relacionados com a proposta de análise (Gráfico 2). A figura 1 sintetiza o procedimento realizado de modo que fica mais fácil o entendimento das etapas feitas no processo da obtenção dos artigos analisados.

Para desenvolver o estudo bibliométrico, utilizou-se o software VOS onde permite verificar as redes bibliométricas, de coocorrência de termos relevantes, palavras-chaves, de autores principais e países de publicação extraídos da literatura científica (Anand et al., 2021). Destaca-se que 304 artigos foram importados para o software com o objetivo de identificar tópicos de pesquisa e comunidades centrais no campo. Todos os documentos pesquisados são artigos científicos. Priorizou-se as publicações mais citadas e excluiu as menos.

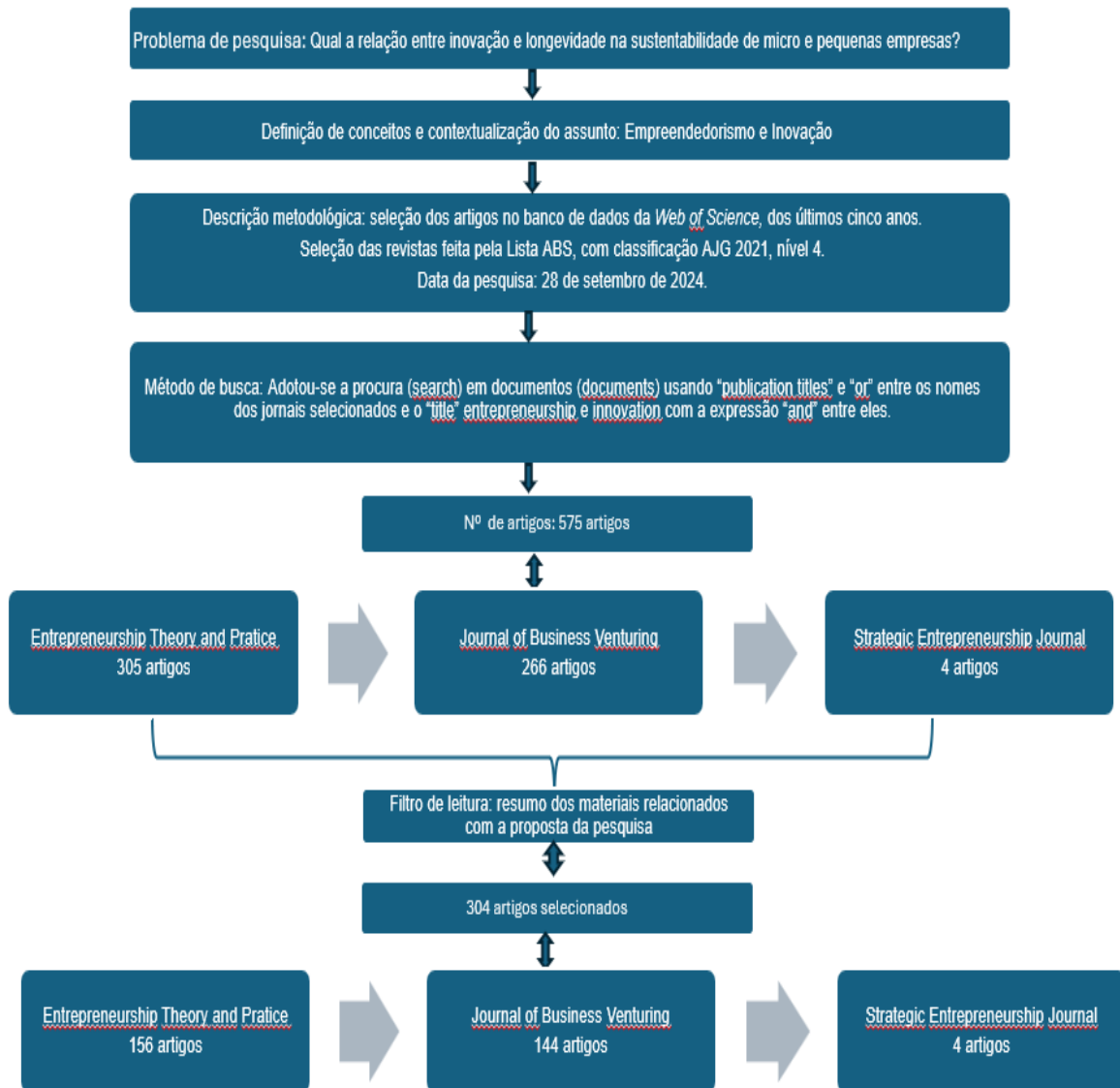
**Gráfico 2 - Números de artigos selecionados**



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.



**Figura 1 – Resumo da parte metodológica da pesquisa**

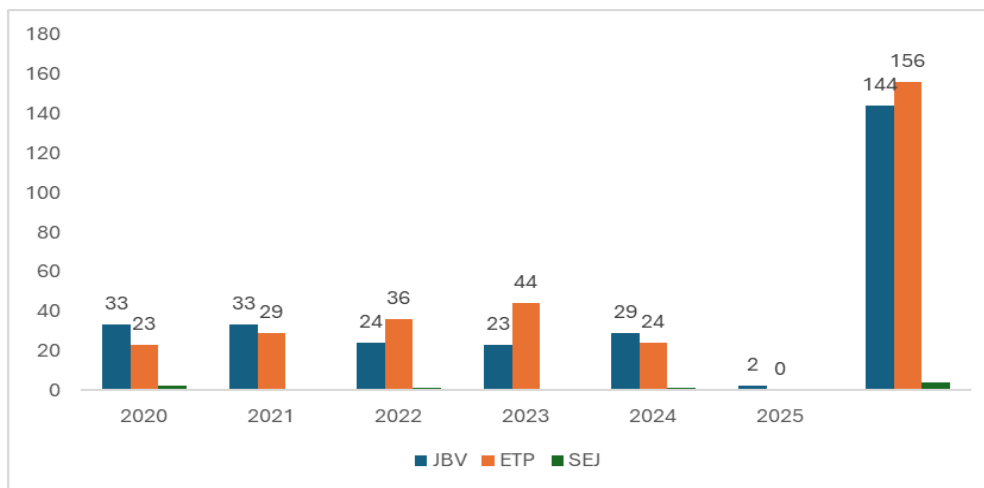


Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2024.

Após esse procedimento, fez-se a descrição dos dados e uma revisão sistemática da literatura, permitindo identificar lacunas de conhecimento, bem como a evolução do campo de pesquisa (Anand et al., 2021).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa na base de dados da *Web of Science* com as devidas seleções permitiu verificar a relação dos estudos com a inovação, o empreendedorismo e a sustentabilidade. Considerou-se apenas 304 artigos selecionados e se demonstra uma variação dos números de artigos publicados nos últimos cinco anos (Gráfico 3).



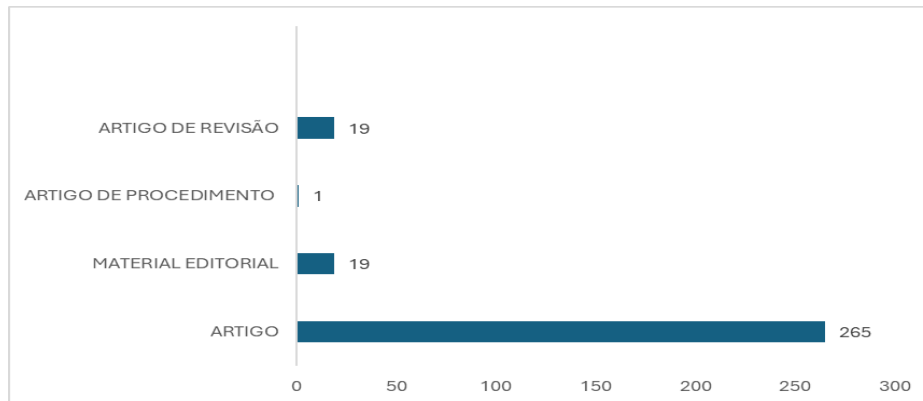
Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

As publicações distribuem-se por ano em: 2020 (58 artigos), 2021 (62 artigos), 2022 (61 artigos), 2023 (67 artigos) e 2024 (54 artigos). Nota-se que já há publicações para o ano de 2025, no *Journal Business Venturing*, no total de 2 artigos. Desses, 4 falam de negócios e 4 de gerenciamento, de acordo com a análise da *Web of Science*.

O *Jornal Entrepreneurship Theory and Practice* apresentou um número considerado de artigos publicados no ano de 2023, 44 relacionados a pesquisa. Acredita-se que esse aumento de artigos está relacionado a necessidade de inovar para permanecer no mercado visto que se saía de uma pandemia e as empresas precisaram se reestruturar, pois agora o consumidor estava interessado em novas ideias.

No aspecto tipo de publicação, pode-se observar que eles variaram sendo o destaque para o artigo científico tradicional (Gráfico 4).

### Gráfico 4 – Tipos de documentos

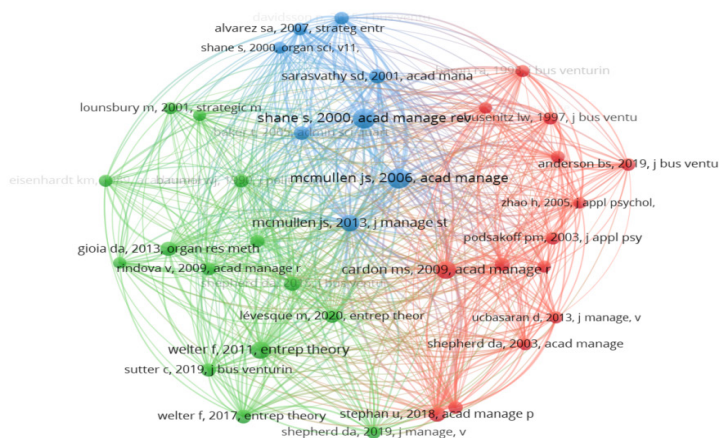


Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Existem poucos artigos de revisão e, principalmente, aqueles que utilizam a bibliometria, no total de 3 artigos usando essa técnica de pesquisa. Anand *et al.* (2020) relaciona que essa técnica é usada para rastrear o desenvolvimento de teorias e fluxos de pesquisas. Elas são combinadas com software de mapeamento científico de modo que os pesquisadores possam teorizar e conceituar o campo de pesquisa e compreender a distribuição das publicações.

Assim, utilizando o programa Vosviewer, fez-se o uso da análise do tipo de cocitação usando como unidade de análise as referências citadas. A figura 2 mostra os mapas com base em dados bibliográficos. Usou-se o número mínimo de 20 citações nas referências citadas. Do total de 22.525 referências citadas, 36 citações de referências atendem ao limite. Deu-se preferência para colocar os citados mais de 25 vezes.

### Figura 2 – Análise de cocitação do mapa de referência

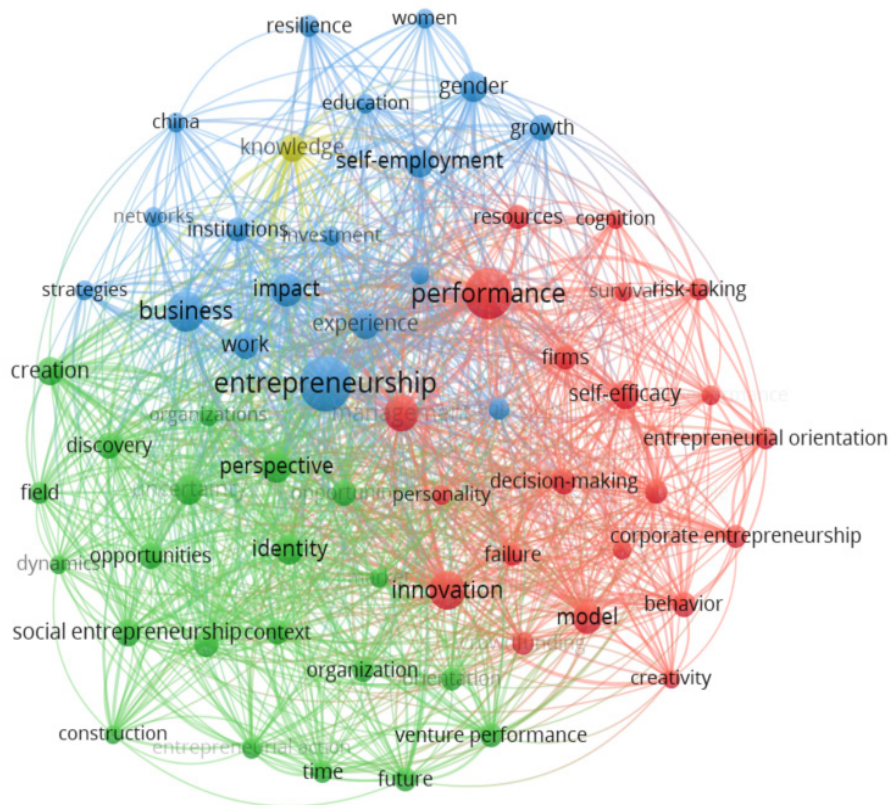


Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Observa-se que há três clusters formados nessa rede, sendo o primeiro e o segundo com 14 autores e o terceiro com 8 autores. Percebe-se que o mais citado é McMullen com 61 e Shane com 59 citações do cluster 3, Cardon com 47 do cluster 1, Welter com 43 do cluster 2, Stephan com 33 citações do cluster 1 e Shepherd com 33 do cluster 2. Os demais são importantes e contribuem em vários aspectos para a pesquisa da área.

Procedeu-se com o mapa de coocorrência de palavras chaves (Figura 3). Usou-se o número mínimo de 10 ocorrências por palavra-chave. Do total de 1.968 palavras-chaves citadas, 61 atendem ao limite. Percebe-se a existência de 4 clusters, sendo: o primeiro e o segundo com 21 itens, o terceiro com 18 itens e o quarto com 1 item.

**Figura 3 - Cluster identificados por coocorrência de palavras-chaves**



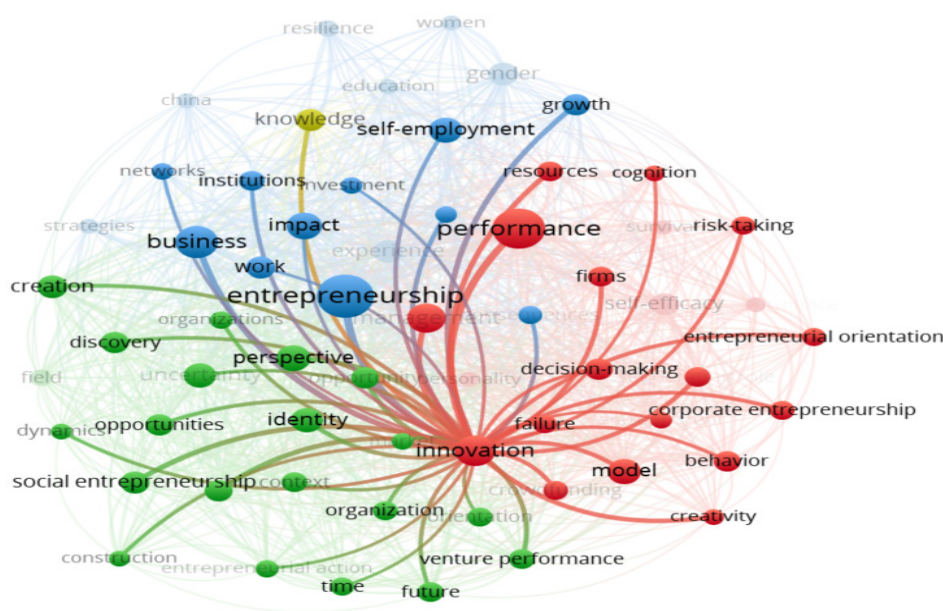
Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Percebe-se que o empreendedorismo e suas derivações (empreendedorismo corporativo, orientação empreendedora) estão presentes nos cluster 1, seguidas por inovação e modelos. Já no cluster 2, tem-se o empreendedorismo voltado para as ações empreendedoras e o empreendedorismo social,

seguidas por identidade, oportunidade e organização. No cluster 3, somente empreendedorismo ligado a crescimento, experiência, educação, impacto e estratégias. E no cluster 4, tem-se o foco no conhecimento “aparentemente” isolado.

Identifica-se que essas palavras são realmente as mais empregadas nos artigos que tratam sobre empreendedorismo e que o conhecimento é importante para o processo de tomada de decisão. Resolveu-se evidenciar as ligações com as palavras-chaves dessa pesquisa: empreendedorismo (Figura 4), inovação (Figura 5), empreendedorismo social (Figura 6) e conhecimento (Figura 7).

**Figura 4 – Palavra-chave: Empreendedorismo**

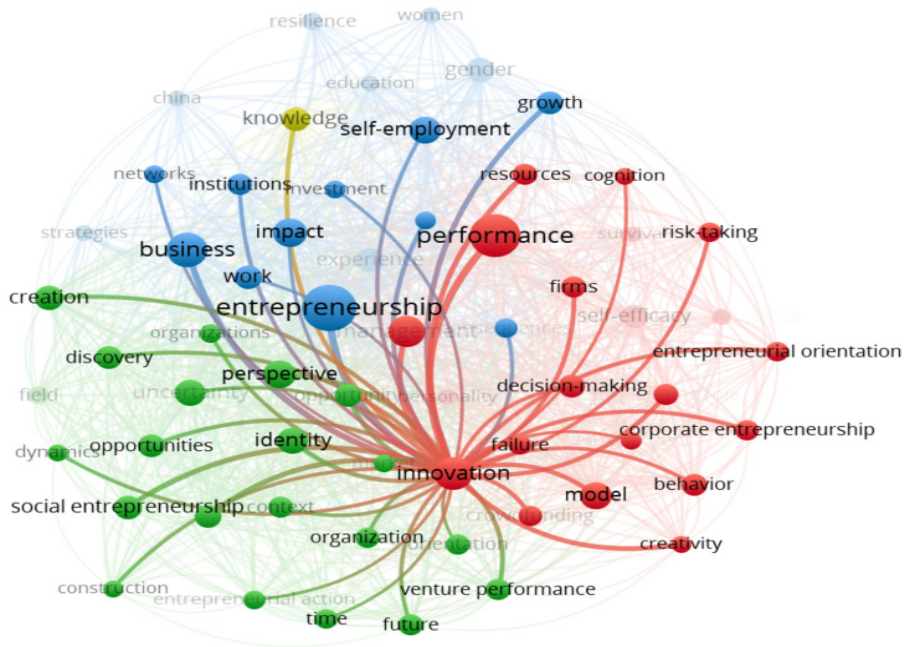


Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O empreendedorismo se relaciona em maior quantidade a diversos termos: riscos, decisões, performance, impactos, tempo, futuro, modelo, organização, identidades, perspectivas e negócios identificados nos estudos feitos como sendo relevantes para o sucesso ou fracasso de um empreendimento.

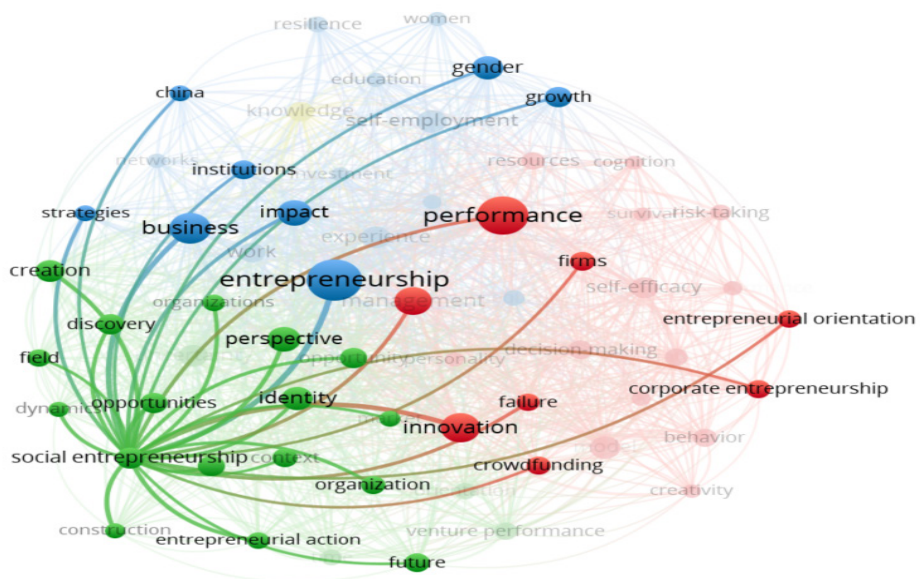


**Figura 5 – Palavra-chave: Inovação**



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

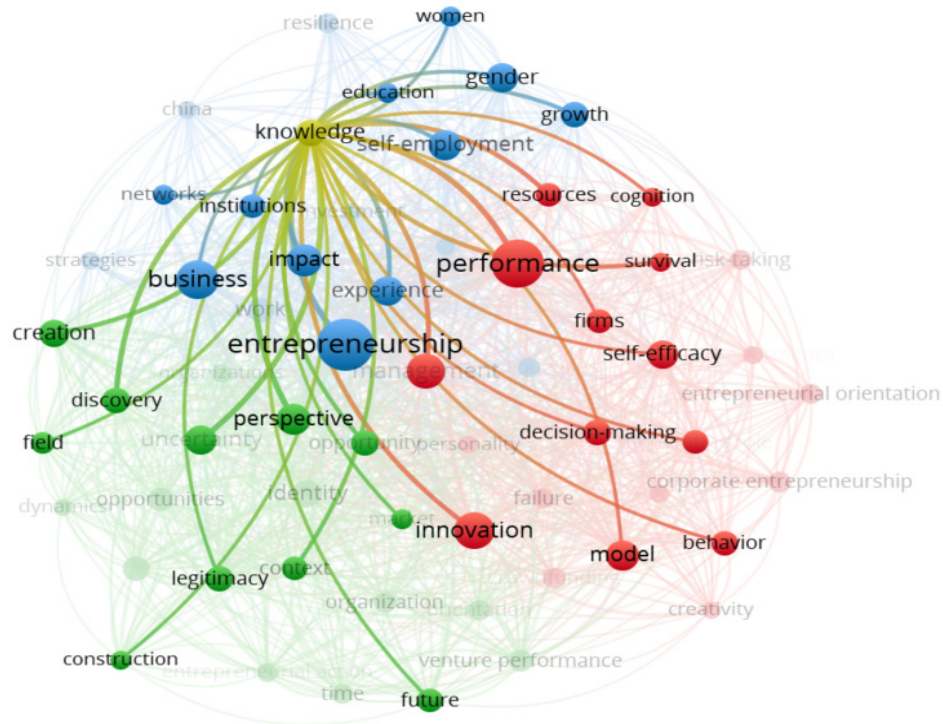
**Figura 6 – Palavra-chave: Empreendedorismo social**



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Ao analisar a relação entre os termos Inovação e Empreendedorismo social, as palavras interligadas são as mesmas, evidenciando a importância da inovação para a sustentabilidade nos negócios.

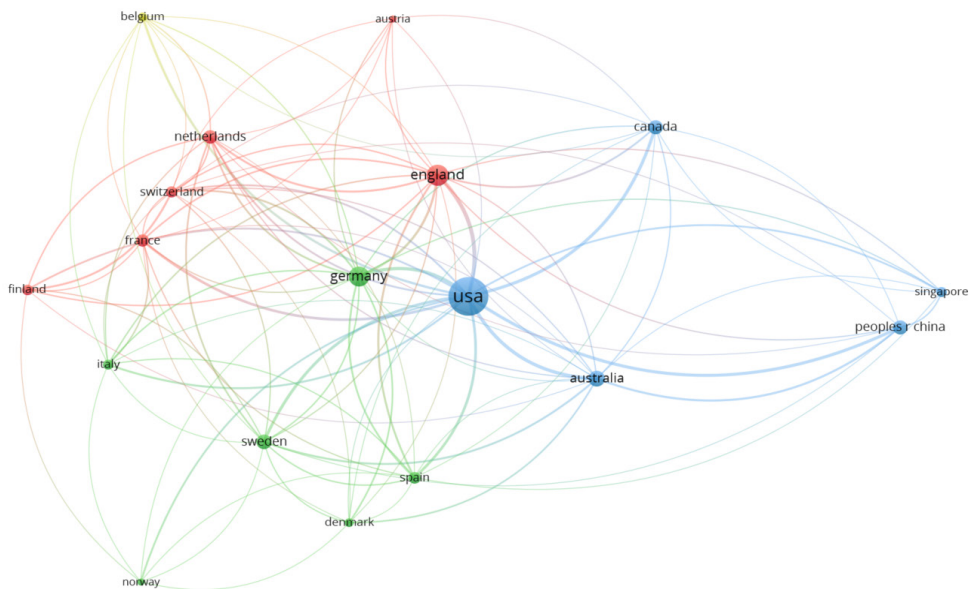
**Figura 7 – Palavra-chave: Conhecimento**



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Ao analisar a palavra conhecimento, entende-se que todos eles dependem de pesquisas, decisões, inovação, futuro e criações para desenvolverem ações nos negócios. As pesquisas identificam que sem conhecimento os empreendedores não conseguem se desenvolver e é preciso inovar sempre para atrair e reter clientes (Dumont, 2024).

**Figura 8 – Cluster identificados por coautoria de países**



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Em seguida, analisou-se a rede de coautoria identificando os países (Figura 8) que mais colaboram e contribuem conjuntamente para o tema analisado. Usou-se o número mínimo de 5 documentos por países. Do total de 46 países, 18 atendem ao limite. Percebe-se a existência de 4 clusters, sendo: o primeiro e o segundo com 6 itens, o terceiro com 5 itens e o quarto com 1 item.

A tabela 2 mostra os países que desenvolvem pesquisas na área de empreendedorismo. Os Estados Unidos lideram com um total de 179 publicações. É necessário que outros países estudem esse fenômeno para identificar se há regras na atuação ou podem desenvolver variáveis nos processos de obtenção de recursos e desenvolvimento que possa contribuir para a longevidade empresarial.

**Tabela 2 – Publicações sobre empreendedorismo por países**

País	Documentos	Citações	Força total do link
EUA	179	4424	156
Inglaterra	55	1588	72
Alemanha	50	1353	61
Austrália	31	887	49
Suécia	27	579	40
Holanda	23	882	35
Espanha	17	458	34



Suíça	16	599	34
Canadá	25	539	30
República Popular da China	24	445	30
França	19	432	29
Itália	13	530	24
Finlândia	14	519	23
Bélgica	10	388	18
Dinamarca	10	127	17
Cingapura	12	474	15
Noruega	6	58	11
Áustria	6	127	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente pesquisa foi de analisar a relação entre inovação e longevidade na sustentabilidade de micro e pequenas empresas. Percebeu-se que o termo empreendedorismo é foco de estudo relevante em todo mundo, talvez motivado pelo potencial de geração de crescimento econômico, melhoria de renda e possibilidades de trabalho.

Ao estudar a temática, percebeu-se que a evolução do empreendedorismo está relacionada à competição global e avanço tecnológico que caracteriza o contexto que as empresas estão inseridas e precisam adotar estratégias inovadoras para agregar vantagem competitiva e sustentabilidade dos negócios. Percebeu-se que existem vários estudos sobre essa área, mas ainda há lacunas na questão da otimização da inovação e do desempenho organizacional, pois muitos empreendimentos nascem, mas não permanecem por muito tempo (Blaseg & Armin Schwenbacher, 2024), apresentando desafios dinâmicos para a sua continuidade.

As razões para essa estatística podem ser relatadas na literatura como: excesso de confiança no desempenho ou habilidades para garantir o sucesso (Kraft et al., 2022; Blaseg & Armin Schwenbacher, 2024), falta de informação sobre o mercado e a gestão financeira, concorrência desleal (Sydow et al., 2020;), tradição e inovação na condução dos negócios etc. Ainda, destaca-se que muitos abrem suas portas na ilegalidade e, quando conseguem equilibrar suas contas, promovem sua regulação frente aos órgãos governamentais (Badger Newman & Barney, 2024).

Entende-se que registrar um negócio é importante porque garante direitos e deveres (Badger Newman & Alvarez, 2022; Badger Newman & Barney, 2024) a todos os envolvidos, empregador e empregado, além de gerar renda para o governo através dos impostos e é um meio de alavancagem financeira porque os empreendedores podem captar crédito com instituições financeiras para que possa crescer e expandir ou, até mesmo, liquidar débitos existentes dentro da empresa.

Ocorre que os custos desse processo são elevados e acaba desestimulando a formalização, principalmente, se ainda não consegue verificar sua permanência no mercado. Há a necessidade de mais estímulo pelo poder público. Estudos demonstram que essa falta de incentivo governamental se deve a informalidade dos negócios (Badger Newman & Barney, 2024), que acaba comprometendo informações de quantos são e o que precisam para expandirem e permanecer no mercado.

Entende-se que o capital financeiro não é apenas o necessário, sendo preciso combinar capital humano e social para garantir a sobrevivência no mercado. Percebe-se que estudos mostram o conhecimento como elemento importante nessa longevidade empresarial. O treinamento para empreendedores é importante porque faz com que eles tenham maior iniciativa no crescimento dos seus negócios, chegando até mesmo a inovar nos processos e produtos que ofereciam ao mercado.

Os estudos mostram que o desenvolvimento das incubadoras auxiliam no processo estratégico e de valor agregado porque são monitorados e assistidos por pesquisadores das Universidades (Bergman & McMullen, 2021), gerando, assim, vantagem competitiva.

Mas, apesar de todos esses estudos sobre o empreendedorismo, percebe-se que ainda é preciso ir mais longe (Chrisman et al., 2022), buscando entender o mecanismo da capacidade de inovação, seja na transformação dos negócios ou criação de novos, pois esse fato é responsável pelo desenvolvimento e pela sustentabilidade. A criatividade é o ponto de partida para alcançar o sucesso no empreendedorismo, pois são capazes de identificar, explorar e inovar novas oportunidades de negócios ou de tecnologia (Qin et al., 2020).

Compreende-se que a inovação é uma forma de gerar valor e vantagem competitiva, permitindo, assim, a permanência no mercado. É preciso investir em capacitação profissional para os trabalhadores e inovar em processos e serviços/produtos. A inovação desempenha um papel de destaque no crescimento, na produtividade, na lucratividade e na sobrevivência das empresas. Aliado a isso, é vital para o progresso social e o desenvolvimento econômico dos países (Blaseg & Armin Schwiembacher, 2024; Nguyen et al., 2024).

Ela não surge de forma espontânea e precisa de planejamento, organização e recursos, fazendo com que muitos empresários não queiram adotar tal procedimento ou, então, consideram ser uma estratégia de longo prazo, sem retorno imediato e com investimentos altos que a empresa não possui.

A inovação deve ser trabalhada em grupos e difundida quando apresentar resultados. Esse processo de difusão foi estudado dentro de um contexto de padrões e regularidades e em variedade de condições, inovações e culturas, precisando ter a aceitação de um grupo para a sua aplicabilidade e não apenas dos canais de massa. Quando esse processo é desenvolvido, torna-se mais atrativo para as organizações avaliarem a rentabilidade da adoção dessas estratégias, principalmente, as de pequeno porte já que as de grande estão focadas no curto prazo e em gerenciamento de ações operacionais (Waldkirch et al. 2021).

De acordo com Henrekson et al. (2023), a sociedade está sempre em desenvolvimento, a cada dia surgem novas ideias para serem implementadas e, por isso, há a necessidade de investimento

em capital intelectual. Entende-se que para investir em inovação é preciso ter recursos financeiros e pessoal qualificado, pois o mercado atual expandiu-se, trabalha-se além das fronteiras e com usos de tecnologias da informação para atrair clientes e investidores (Webb et al. 2020).

Na análise bibliométrica, percebeu-se que os pesquisadores não desenvolvem com frequência esse tipo de pesquisa, embora esteja em evidência nos últimos anos. Destaca-se que os anos de 2022 e 2023 foram os que mais tiveram pesquisa, na amostra selecionada e este fato pode estar relacionado a pandemia onde as empresas precisaram se inovar para continuar existindo.

Destaca-se ainda que o número de pesquisas sobre empreendedorismo é alto, mesmo assim o número de falência empresarial é grande, sendo preciso estudar esse fenômeno. Pode-se sugerir que as informações geradas ou não são divulgadas ou não são aplicadas no contexto empresarial, sendo preciso um estudo específico sobre isso. O presente artigo não buscou esgotar o assunto sobre o empreendedorismo, mas sim indicar como estudos relacionam a temática com o desenvolvimento desse tipo de negócios dentro do mercado visto que são importantes para a econômica de um país.

## REFERÊNCIAS

Anand, A., Argade, P., Barkemeyer, R., & Salignac, F. (2021). Trends and patterns in sustainable entrepreneurship research: A bibliometric review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 36(3), 106092. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106092>

Alessia Argiolas, Rawhouser, H., & Sydow, A. (2024). Social entrepreneurs concerned about Impact Drift. Evidence from contexts of persistent and pervasive need. *Journal of Business Venturing*, 39(1), 106342–106342. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106342>

Audretsch, D. B., & Moog, P. (2020). Democracy and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(2), 104225872094330. <https://doi.org/10.1177/1042258720943307>

Bergman, B. J., & McMullen, J. S. (2021). Helping Entrepreneurs Help Themselves: A Review and Relational Research Agenda on Entrepreneurial Support Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 104225872110287. <https://doi.org/10.1177/10422587211028736>

Blaseg, D., & Armin Schwiendbacher. (2024). Biased Calibration: Exacerbating Instead of Mitigating Entrepreneurial Overplacement with Reference Values. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/10422587241227051>

Brieger, S. A., Hechavarría, D. M., & Newman, A. (2024). Entrepreneurship and Democracy: A Complex Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/10422587231221797>

Bu, J., & Cuervo-Cazurra, A. (2020). Informality costs: Informal entrepreneurship and innovation in emerging economies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(3), 329–368. <https://doi.org/10.1002/sej.1358>

Chila, V., & Shivaram Devarakonda. (2024). The effects of firm-specific incentives (stock options) on mobility and employee entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 39(3), 106382–106382. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106382>

Chrisman, J. J., Neubaum, D. O., Welter, F., & Wennberg, K. (2022). Knowledge Accumulation in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 104225872210933. <https://doi.org/10.1177/10422587221093321>

Chirico, F., Duane Ireland, R., Pittino, D., & Sanchez-Famoso, V. (2022). Radical innovation in (multi)family owned firms. *Journal of Business Venturing*, 37(3), 106194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106194>

Deerfield, A., & Elert, N. (2022). Entrepreneurship and Regulatory Voids: The Case of Ridesharing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 104225872210933. <https://doi.org/10.1177/10422587221093300>

Dumont, G. (2024). Evaluating the Credibility of Entrepreneurs' Impact Promises in Early-Stage Impact Investing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(6), 1525–1555. <https://doi.org/10.1177/10422587241249337>

Estrin, S., Korosteleva, J., & Mickiewicz, T. (2020). Schumpeterian Entry: Innovation, Exporting, and Growth Aspirations of Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(2), 104225872090977. <https://doi.org/10.1177/1042258720909771>

Estrin, S., Guerrero, M., & Mickiewicz, T. (2024). A framework for investigating new firm entry: The (limited) overlap between informal-formal and necessity-opportunity entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 39(4), 106404. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106404>

Gustav Hägg, Haataja, V., Agnieszka Kurczewska, & McKelvie, A. (2024). Entrepreneurial Responsibility: A Conceptual Framework to Understand Ethical Dualism Throughout the Entrepreneurial Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/10422587241227072>

Henrekson, M., Johansson, D., & Karlsson, J. (2023). To Be or Not to Be: The Entrepreneur in Neo-Schumpeterian Growth Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 104225872211416. <https://doi.org/10.1177/10422587221141679>

Kier, A. S., McMullen, J. S., & Kuratko, D. F. (2021). How Venture Team Recommendations Influence Undue Entrepreneurial Persistence: The Impact of Self-Regulation and Experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 104225872110497. <https://doi.org/10.1177/10422587211049740>

Kraft, P. S., Günther, C., Kammerlander, N. H., & Lampe, J. (2022). Overconfidence and entrepreneurship: A meta-analysis of different types of overconfidence in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 37(4), 106207. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106207>

Levasseur, L., Lanivich, S. E., Sai Chittaranjan Kalubandi, & Apurva Sanaria. (2024). Time Perspective and Entrepreneurs' Alertness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(6), 1358–1403. <https://doi.org/10.1177/10422587241241823>

Lévesque, M., Obschonka, M., & Nambisan, S. (2020). Pursuing Impactful Entrepreneurship Research Using Artificial Intelligence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(4), 104225872092736. <https://doi.org/10.1177/1042258720927369>

Lu, J., & Dimov, D. (2023). A system dynamics modelling of entrepreneurship and growth within firms. *Journal of Business Venturing*, 38(3), N.PAG–N.PAG. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106285>

- Mansouri, S., & Momtaz, P. P. (2022). Financing sustainable entrepreneurship: ESG measurement, valuation, and performance. *Journal of Business Venturing*, 37(6), 106258. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106258>
- McMullen, J. S., Ingram, K. M., & Adams, J. (2020). What Makes an Entrepreneurship Study Entrepreneurial? Toward A Unified Theory of Entrepreneurial Agency. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 104225872092246. <https://doi.org/10.1177/1042258720922460>
- Marvel, M. R., Wolfe, M. T., & Kuratko, D. F. (2020). Escaping the knowledge corridor: How founder human capital and founder coachability impacts product innovation in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 35(6), 106060. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106060>
- McMullen, J., Fitzsimmons, J. R., Shetty, K., & Stratos Ramoglou. (2024). A temporal typology of entrepreneurial opportunities: Implications for the optimal timing of entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 39(1), 106356–106356. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106356>
- Mitchell, J. R., Israelsen, T. L., Mitchell, R. K., & Lim, D. S. K. (2021). Stakeholder identification as entrepreneurial action: The social process of stakeholder enrollment in new venture emergence. *Journal of Business Venturing*, 36(6), 106146. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106146>
- Badger Newman, A., & Alvarez, S. (2022). Questioning boundedly rational frameworks in practice: The case of women entrepreneurs in Kumasi, Ghana. *Journal of Business Venturing*, 37(4), 106205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106205>
- Badger Newman, A. & Barney, J. B. (2024). Entrepreneurial Political Action in the Informal Economy: The Case of the Kumasi Petty Traders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 3–34. <https://doi.org/10.1177/10422587221136075>
- Nguyen, B., Tran, H.-A., Stephan, U., Ha Nguyen Van, & Hoang, T. (2024). “I can’t get it out of my mind” - Why, how, and when crisis rumination leads entrepreneurs to act and pivot during crises. *Journal of Business Venturing*, 39(4), 106395–106395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106395>
- Ugochukwu Chinonso Okolie. (2024). A Longitudinal Study of Conditional Student Entrepreneurship in an Emerging Economy. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/10422587241254062>
- Qin, X., Shepherd, D. A., Lin, D., Xie, S., Liang, X., & Lin, S. (2020). The Dark Side of Entrepreneurs’ Creativity: Investigating How and When Entrepreneurs’ Creativity Increases the Favorability of Potential Opportunities That Harm Nature. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(4), 104225872091558. <https://doi.org/10.1177/1042258720915582>
- Rawhouser, H., Sutter, C., Holzaepfel, N., Conger, M., & Newbert, S. L. (2024). Knowledge-Related Resourcefulness for Growth in Weak Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/10422587241259393>
- Shepherd, D. A., Parida, V., & Wincent, J. (2020). Entrepreneurship and Poverty Alleviation: The Importance of Health and Children’s Education for Slum Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(2), 104225871990077. <https://doi.org/10.1177/1042258719900774>

Shepherd, D.A., Seyb, S., & Williams, T.A. (2023). Empathy-driven entrepreneurial action: Well-being outcomes for entrepreneurs and target beneficiaries. *Journal of Business Venturing*, 38(2), 106290. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106290>

Stephan, U., Zbierowski, P., Pérez-Luño, A., Wach, D., Wiklund, J., Alba Cabañas, M., Barki, E., Benzari, A., Bernhard-Oettel, C., Boekhorst, J. A., Dash, A., Efendic, A., Eib, C., Hanard, P.-J., Iakovleva, T., Kawakatsu, S., Khalid, S., Leatherbee, M., Li, J., & Parker, S. K. (2022). Act or Wait-and-See? Adversity, Agility, and Entrepreneur Wellbeing across Countries during the COVID-19 Pandemic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(3), 104225872211048. <https://doi.org/10.1177/10422587221104820>

Tang, J., Ye, W., Hu, M., Zhang, S. X., & Khan, S. A. (2024). The gendered effect of populism on innovation. *Journal of Business Venturing*, 39(4), 106393–106393. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106393>

van Gelderen, M., Wiklund, J., & McMullen, J. S. (2021). Entrepreneurship in the Future: A Delphi Study of ETP and JBV Editorial Board Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 104225872110105. <https://doi.org/10.1177/10422587211010503>

Vladasel, T., Lindquist, M. J., Sol, J., & van Praag, M. (2020). On the origins of entrepreneurship: Evidence from sibling correlations. *Journal of Business Venturing*, 36(5), 106017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106017>

Waldkirch, M., Kammerlander, N., & Wiedeler, C. (2021). Configurations for corporate venture innovation: Investigating the role of the dominant coalition. *Journal of Business Venturing*, 36(5), 106137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106137>

Webb, J. W., Houry, T. A., & Hitt, M. A. (2020). The Influence of Formal and Informal Institutional Voids on Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(3), 104225871983031. <https://doi.org/10.1177/1042258719830310>

Weber, C., Fasse, A., Haugh, H. M., & Grote, U. (2022). Varieties of Necessity Entrepreneurship – New Insights From Sub Saharan Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 104225872211117. <https://doi.org/10.1177/10422587221111737>

Yamauchi, Y., & Hjorth, D. (2024). Tradition, entrepreneurship, and innovation: The craft of Japanese fine dining. *Strategic Entrepreneurship Journal*. <https://doi.org/10.1002/sej.1512>



# INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA RECENTE E TENDÊNCIAS DE ESTUDOS FUTUROS

*Themis Aleksandra Santos Bezerra Bunal*

*Cristina Nitz da Cruz*<sup>2</sup>

*Ana Carolina Nogueira Santos Cruz*<sup>3</sup>

*Cristiana Fernandes De Muylder*<sup>4</sup>

*Thiago Soares Nunes*<sup>5</sup>

## RESUMO

Ao longo dos últimos anos, a inovação em produtos, processos, marketing e gestão faz parte das estratégias das organizações. Setores privados e públicos buscam incorporar inovações como estratégia de sustentabilidade e competitividade, gerando impacto nas organizações reforçando a relação entre as áreas de negócios de inovação e estratégia. Como foco em analisar os estudos científicos internacionais da área de negócios foi realizado estudo bibliométrico para identificar as características dos estudos dos últimos cinco anos utilizando a base de dados Scopus e gerando mapas por meio do software VOSViewer<sup>®</sup>. Apesar do estudo ter natureza descritiva, sem objetivo ou necessidade de generalizar os resultados, ressalta-se a relevância dos termos no contexto atual empresarial. Instiga-se ainda novos estudos que podem incluir um dos clusters descritos buscando identificar modelos que possam ser aplicados em diferentes contextos ou setores da economia.

## PALAVRAS-CHAVE

inovação, estratégia, bibliometria, literatura científica internacional.

1      Doutoranda em Administração pela FUMEC/UNICEUMA. E-mail: [a288900291@fumec.edu.br](mailto:a288900291@fumec.edu.br); ORCID 0000-0001-9921-9595

2      Doutoranda em Administração pela FUMEC/UNICEUMA. E-mail: [a288900163@fumec.edu.br](mailto:a288900163@fumec.edu.br); ORCID 0000-0001-7579-7243

3      Doutoranda em Administração pela FUMEC/UNICEUMA. E-mail: [a288900131@fumec.edu.br](mailto:a288900131@fumec.edu.br); ORCID 0000-0001-7493-5309

4      Docente do curso de Doutorado em Administração da FUMEC. E-mail: [cristiana.muylder@fumec.br](mailto:cristiana.muylder@fumec.br); ORCID 0000-0002-0813-0999

5      Docente do curso de Doutorado em Administração da FUMEC. E-mail: [adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com); ORCID 0000-0002-1323-8160



## **INNOVATION AND STRATEGY: AN ANALYSIS OF RECENT SCIENTIFIC PRODUCTION AND TRENDS IN FUTURE STUDIES**

### ABSTRACT

In recent years, innovation in products, processes, marketing and management has been part of organizations' strategies. Private and public sectors seek to incorporate innovations as a sustainability and competitiveness strategy, generating an impact on organizations and reinforcing the relationship between the business areas of innovation and strategy. With a focus on analyzing international scientific studies in the business area, a bibliometric study was conducted to identify the characteristics of studies from the last five years using the Scopus database and generating maps using the VOSViewer<sup>®</sup> software. Although the study is descriptive in nature, with no objective or need to generalize the results, the relevance of the terms in the current business context is highlighted. New studies that may include one of the clusters described are also encouraged, seeking to identify models that can be applied in different contexts or sectors of the economy.

### KEYWORDS

innovation; strategy; bibliometrics; international scientific literature.

## **INTRODUÇÃO**

A inovação e a estratégia são conceitos fundamentais no contexto empresarial contemporâneo. A inovação pode ser definida como o processo de conceber novas ideias, radicais ou incrementais que envolvem o desenvolvimento ou melhoria de bens e serviços que resultem em valor significativo para as organizações, setores, indivíduos ou sociedade (Schilling, 2020; Mariani, Machado, & Nambisan, 2023).

A estratégia pode ser definida como uma fundamental ferramenta para que o planejamento atenda aos objetivos das organizações a partir de diversas ações (Sutaguna et al., 2023). A inovação estratégica refere-se à integração da inovação no cerne da estratégia organizacional, onde a busca por novas oportunidades e a capacidade de adaptação são incorporadas como elementos para a vantagem competitiva (Tidd et al., 2001).

As empresas não apenas criam novos produtos ou serviços, mas também redefinem seus modelos de negócios e processos operacionais para se manterem relevantes e competitivas em um mercado dinâmico (Santos Filho, 2022). Diversos estudos destacam a importância de uma abordagem estruturada e orientada para a inovação dentro de uma estratégia organizacional bem definida como um catalisador para o sucesso a longo prazo (Dodgson et al., 2017). A capacidade de inovar impulsiona a diferenciação competitiva permitindo adaptação às mudanças do mercado e tecnologias emergente (Bouncken et al., 2020; Birkinshaw, Zimmermann & Raisch, 2016). Portanto, a compreensão e a aplicação eficaz dos conceitos de inovação e estratégia são essenciais para que as organizações não apenas sobrevivam, mas prosperem em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado.

O objetivo deste artigo é analisar a publicação científica internacional recente acerca do tema inovação e estratégia, identificando mapas com os principais autores e redes de palavras-chave. Para isto, o estudo utilizou técnicas bibliométricas Scopus pesquisa realizada em julho de 2024 com os termos “innovation AND strategy” que figuram nos campos do título, resumo ou palavras-chave, considerando apenas os artigos de periódicos, da área de “business, management and accounting” e a partir de 2019 (inclusive). O artigo segue o modelo proposto pelo periódico *European Research on Management and Business Economics* da Elsevier e está organizado em introdução, método, resultados e análise seguindo das conclusões e lista de referências.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Inovação e Inovação Estratégica

Conceitos iniciais que abordam a gestão da inovação, integrando aspectos tecnológicos, de mercado e organizacionais destacam a importância da inovação como um processo contínuo e sistemático, que envolve a identificação de oportunidades, a geração de ideias, o desenvolvimento e a comercialização (Tidd, Bessant, & Pavit, 2001). Ainda em busca da discussão de como mensurar a gestão da inovação como processo inovador (Adams, Bessant, & Phelps, 2006) argumentam que métricas de inovação devem ser multifacetadas, capturando não apenas os resultados tangíveis, como novos produtos e serviços, mas também os processos internos e capacidades organizacionais que sustentam a inovação. Nesta abordagem os autores consideram relevantes inclusão de fatores como cultura organizacional, aprendizado e colaboração entre diversos setores das organizações.

Outro estudo investiga o impacto das práticas estratégicas de gestão da inovação no desempenho inovador das empresas utilizando uma abordagem quantitativa (Kalay & Lynn, 2015) envolvendo diferentes práticas como a gestão do conhecimento, alianças estratégicas e a criação de uma cultura de inovação são significativamente correlacionadas com o sucesso inovador. Eles enfatizam que a gestão da inovação deve ser vista como um processo estratégico integrado, que vai além de esforços

isolados e abrange a coordenação de recursos, capacidades e incentivos organizacionais (Kalay & Lynn, 2015).

A gestão de projetos eficaz é fundamental para a realização de inovações estratégicas nas organizações (Palmer & Kaplan, 2007). Em seu estudo, Palmer e Kaplan (2007) destacam que a capacidade de gerenciar projetos complexos e multidisciplinares é essencial para a implementação bem-sucedida de estratégias inovadoras. Eles argumentam que a gestão de projetos não se limita ao cumprimento de prazos e orçamento, mas envolve a coordenação de recursos, gestão de riscos e a adaptação às mudanças no ambiente organizacional (Palmer & Kaplan, 2007).

Além disso, Koivisto (2013) enfatiza que a capacidade de inovação estratégica das empresas está diretamente relacionada à eficácia da gestão de projetos. Segundo Koivisto (2013), as empresas que desenvolvem competências avançadas em gestão de projetos são mais capazes de transformar ideias inovadoras em produtos e serviços concretos. Ele sugere que a adoção de metodologias ágeis e a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua são práticas fundamentais para melhorar a gestão de projetos de inovação (Koivisto, 2013).

A inovação estratégica pode ser compreendida como essencial para a sobrevivência e crescimento das empresas em mercados competitivos, devendo estar integrada à estratégia corporativa e suportada por uma cultura organizacional que valorize a criatividade e a experimentação (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001). Segundo esses autores, a inovação estratégica não é apenas uma responsabilidade da alta gestão, mas deve envolver todos os níveis da organização para ser efetivamente implementada (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001).

A inovação estratégica envolve a criação de novas estratégias que permitem às empresas explorar novas oportunidades de mercado e responder de forma proativa às mudanças do ambiente competitivo (Palmer & Kaplan, 2007). Koivisto (2013) complementa essa visão ao afirmar que a capacidade de inovação estratégica depende da integração de competências técnicas, de mercado e organizacionais. Ele argumenta que as empresas devem desenvolver uma visão holística da inovação, que inclua a gestão de conhecimento, a colaboração entre departamentos e a capacidade de gerenciar a mudança organizacional (Koivisto, 2013). O autor ainda destaca a importância de alinhar a inovação com a estratégia de longo prazo da empresa para garantir a sustentabilidade dos esforços inovadores.

O desenvolvimento da capacidade de inovação estratégica é um processo contínuo que exige a integração de diversas competências e práticas organizacionais (Koivisto, 2013). Segundo Koivisto (2013), as empresas devem investir em capacitação e treinamento, promover a colaboração e a comunicação interna, e adotar tecnologias que facilitem a gestão do conhecimento e a inovação.

Destaca-se, portanto, o conceito anterior (Palmer & Kaplan, 2007) de que a visão da capacidade de inovação estratégica está intimamente ligada à capacidade de adaptação e resiliência da organização. As empresas devem desenvolver estruturas organizacionais flexíveis e promover uma cultura de inovação que incentive a tomada de riscos calculados e a busca contínua por melhorias (Palmer & Kaplan, 2007).

## MÉTODO

Os dois termos “innovation” AND “strategy” foram pesquisados na base de dados Scopus utilizando a Plataforma Periódicos CAPES sendo as etapas descritas a partir das premissas do protocolo Prisma-p (Figura 1). O propósito de seguir as etapas do protocolo é tornar a pesquisa replicável.



**Figura 1:** Etapas para geração do documento RIS

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

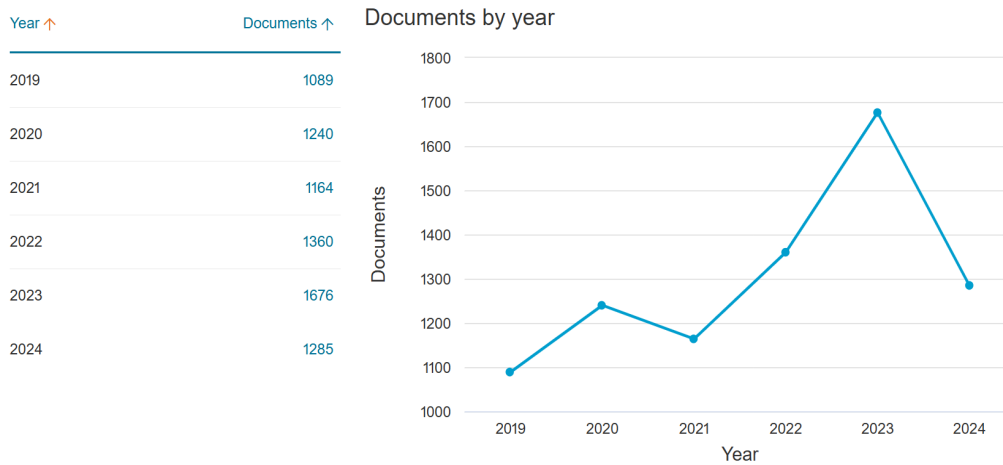
Logo o termo final da pesquisa foi:

```
TITLE-ABS-KEY (innovation AND strategy) AND PUBYEAR > 2018 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO ( SUBJAREA , “BUSI” )) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , “ar”) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , “re”))
```

A partir da base de dados exportada da base Scopus, foi utilizada análise bibliométrica por meio do software VOSViewer®. O VOSViewer é uma ferramenta de visualização usada principalmente em estudos bibliométricos para analisar redes de coautoria, cocitação ou co-ocorrência de termos em publicações científicas (Truong et al., 2024). Ele permite a visualização de padrões e estruturas complexas presentes em grandes conjuntos de dados bibliográficos, facilitando a identificação de tendências, áreas de pesquisa emergentes e colaborações entre autores e instituições (van Eck & Waltman, 2010; Truong et al., 2024).

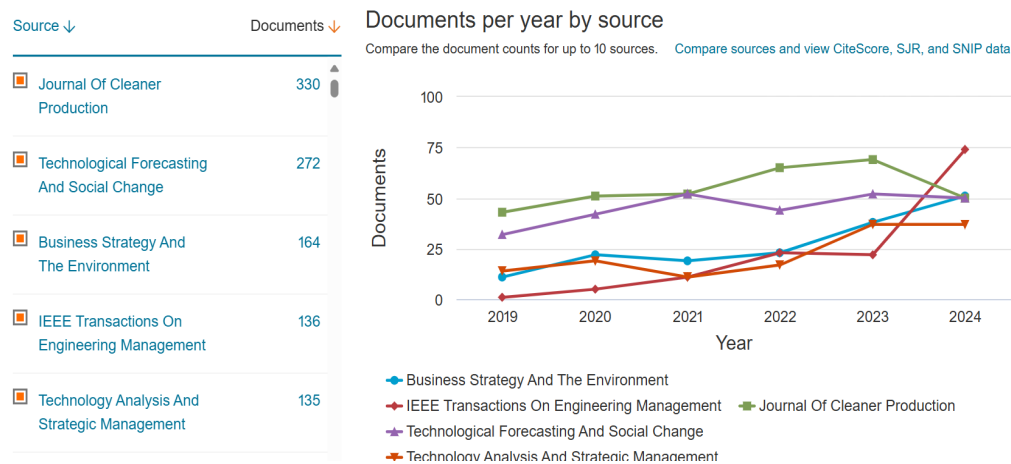
## RESULTADOS E ANÁLISES

A partir da pesquisa realizada pode-se verificar que nos anos recentes os termos inovação e estratégia são temas recorrentes e mesmo considerando que o ano de 2024 está em andamento (referente a julho de 2024) deve ser crescente o número de artigos publicados (Fig. 2).



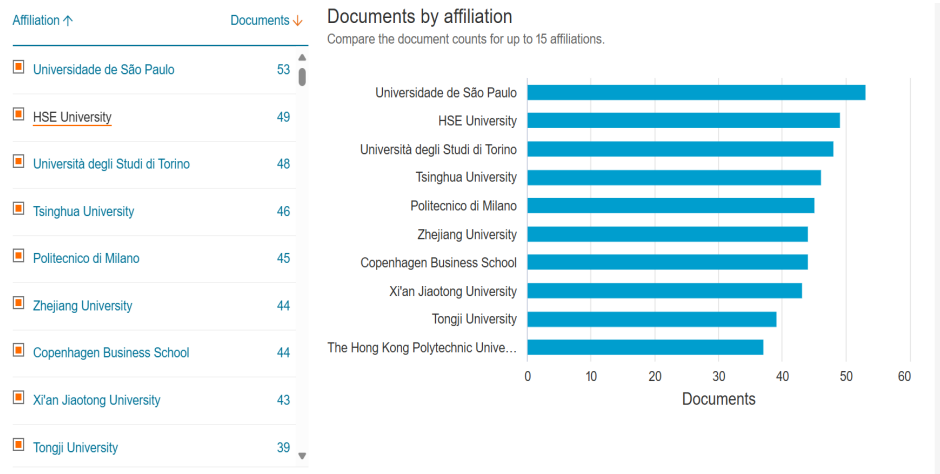
**Figura 2:** Frequência dos artigos por ano  
 Fonte: Desenvolvido pelo Scopus.

Pode-se ainda observar os periódicos com a maior concentração dos artigos com o termo utilizado: Journal of Cleaner Production (330 artigos), Technological Forecasting and Social Change (272 artigos), Business Strategy and the Environment (164 artigos), IEEE Transactions On Engineering Management (136 artigos), Technology Analysis And Strategic Management (135 artigos) (Fig. 3).



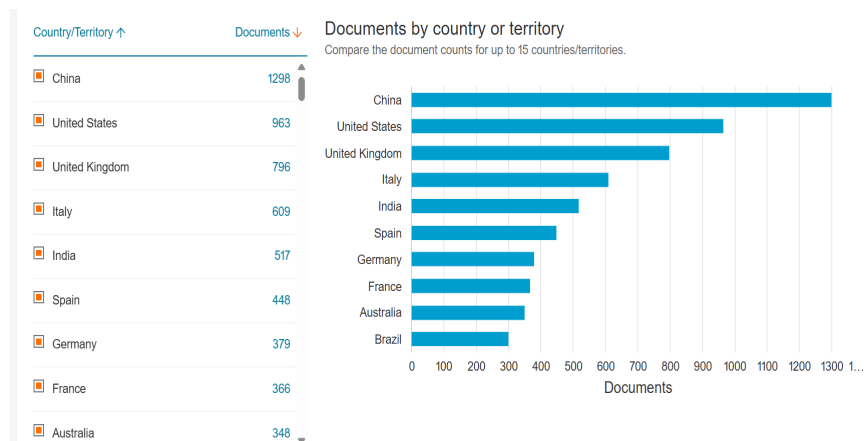
**Figura 3:** Principais periódicos com as publicações analisadas  
 Fonte: Desenvolvido pelo Scopus.

Sobre o vínculo dos autores, pode-se destacar a USP-Brasil (53 artigos), a HSE University-Rússia (49 artigos) e Università degli Studi di Torino-Itália (48 artigos) representando as 3 primeiras e aproximadamente 1,92% da amostra analisada (Fig. 4).



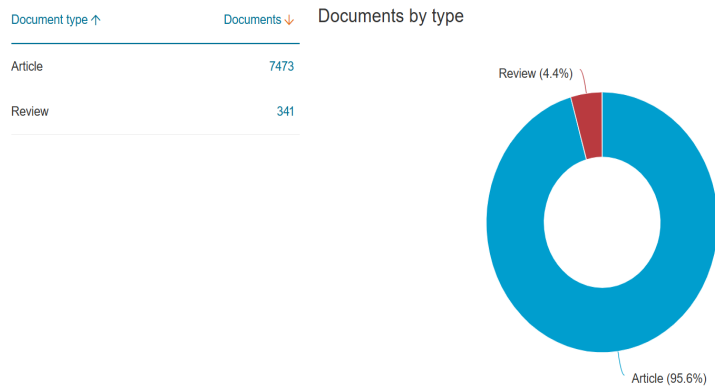
**Figura 4:** Vínculo dos autores  
Fonte: Desenvolvido pelo Scopus.

Embora uma universidade brasileira tenha figurado no gráfico de vínculo dos autores, o Brasil não figura dentre os principais países que concentram as publicações (Fig. 5).



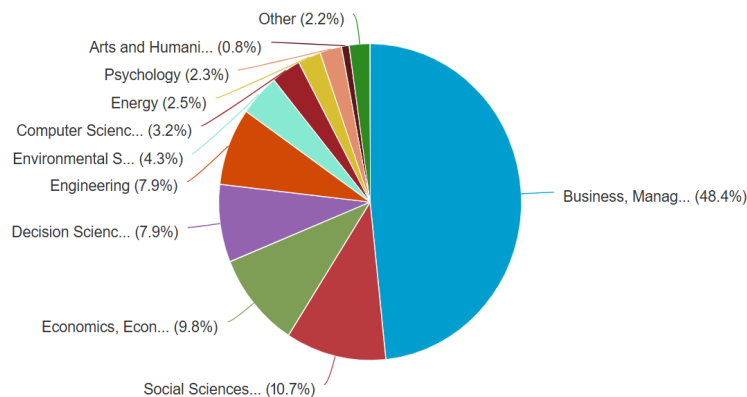
**Figura 5:** Países das publicações.  
Fonte: Desenvolvido pelo Scopus.

Quanto aos documentos, pode-se ainda observar que são menor número as revisões na amostra analisada, representando menos de 5% (Fig. 6).



**Figura 6:** Tipo de publicação da amostra.  
Fonte: Desenvolvido pelo Scopus.

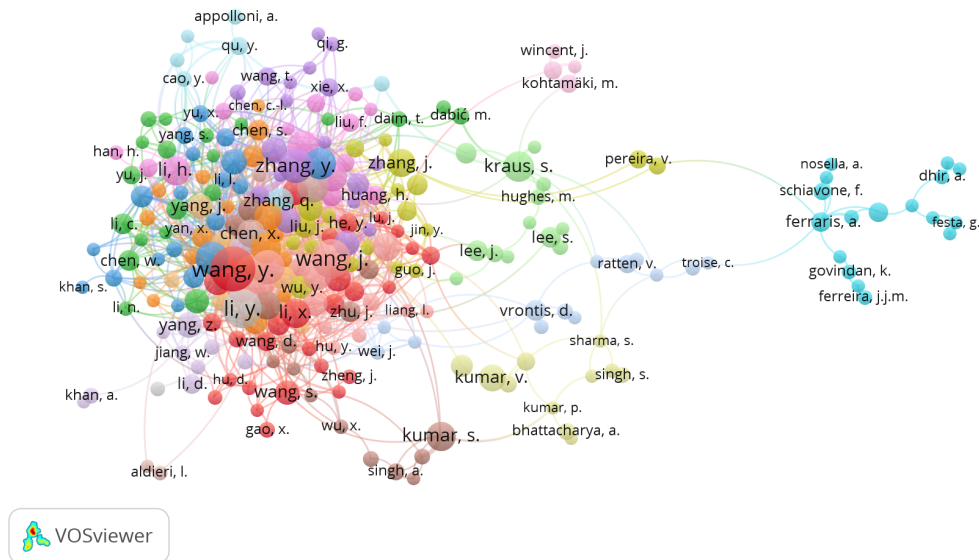
Apesar do filtro ter sido realizado na base Scopus para a área de negócios, administração e contabilidade, são descritas diversas subáreas dos documentos (Fig. 7).



**Figura 7:** Subárea do documento.  
Fonte: Desenvolvido pelo Scopus.

Ao analisar os mapas de relação entre os autores dos artigos pode-se verificar redes e formação de 19 clusters que identificam as relações entre os autores reforçando a ideia de redes e formação de grupos de pesquisa (Fig. 8).



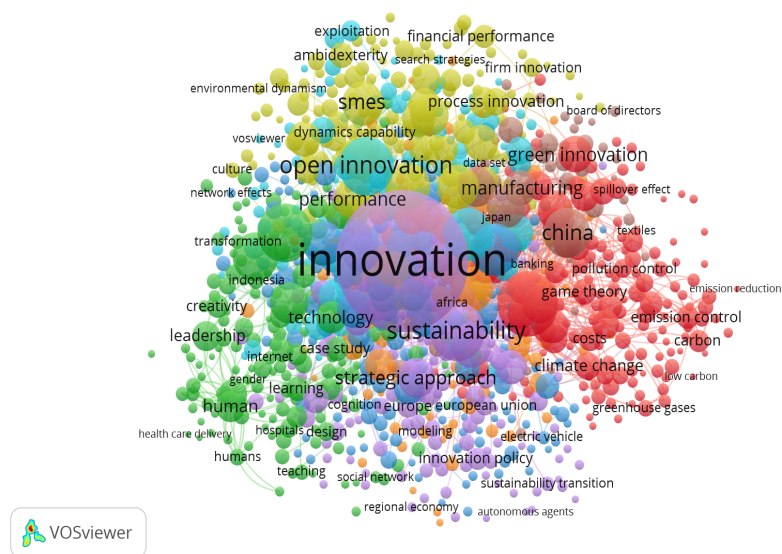


**Figura 8:** Autores e redes de coautoria.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Quando o foco é verificar a relação entre as palavras-chave foram obtidas 1000 palavras diferentes que formaram 8 clusters indicados na figura 9. Pode-se observar que no cluster mais abrangente (lilás) trata além dos termos inovação, sustentabilidade e abordagem estratégica.

No outro cluster (Fig. 9) de cor amarela destaca-se a sigla de Pequenas e micro empresas (SMEs), capacidades dinâmicas, processo de inovação e performance. No cluster identificado pela cor verde pode-se perceber algumas palavras-chave como criatividade, tecnologia e liderança. Com destaque ainda no cluster de cor azul o termo inovação aberta. No cluster de cor vermelha ainda destaca-se inovação verde, controle de emissão, carbono e outros termos relacionados a questão ambiental. Confirmando portanto à demandas atuais como estratégia de empresas e a Agenda ONU de Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS – 2030).



**Figura 9:** Palavras-chave.  
Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Ainda buscou-se realizar uma síntese dos conceitos de inovação e estratégia foram extraídos dos textos com o maior número de citações (Tab. I).

**Tabela 1: Análise de artigos periódicos com maior citação a partir de 2019**

Artigo: The-role-of-innovation-in-business-strategy-as-a-competitive-advantage-Evidence-from-Indonesian-MSMEs_2023_LLC-CPC-Business-Perspectives.pdf		
Síntese	Conceito utilizado de	Conceito utilizado de
<p>" - O documento de pesquisa enfoca o papel da inovação na estratégia empresarial como uma vantagem competitiva para as MPMEs indonésias.</p> <p>- Salienta que a inovação de produtos medeia significativamente o efeito da estratégia empresarial na vantagem competitiva.</p> <p>- As recomendações incluem processos e pessoas inovadores, enfatizando a cooperação, a confiança e o planejamento estratégico.</p> <p>- As MPEM necessitam de apoio das partes interessadas para se adaptarem a mudanças imprevisíveis e se destacarem na concorrência através da inovação de produtos, processos e pessoas.</p> <p>- O estudo enfatiza a importância da inovação em pessoas, processos e produtos para alcançar o sucesso dos negócios e criar uma vantagem competitiva para as MPMEs."</p> <p>- A inovação de processos visa otimizar as atividades de negócios, melhorando vários processos, como aceitação de pedidos, produção, controle de qualidade e atendimento ao cliente.</p> <p>- A inovação de pessoas envolve capacitar funcionários, desenvolver equipes coesas e aprimorar sistemas de suporte para impulsionar o sucesso e a competitividade dos negócios."</p>	<p><b>Inovação</b></p> <p>- Inovação na estratégia de negócios refere-se ao processo de introdução de novas ideias, métodos ou produtos para melhorar a competitividade e criar uma vantagem única no mercado.</p> <p>- Envolve três aspectos principais: inovação de produtos, inovação de processos e inovação de pessoas, que desempenham um papel crucial no aprimoramento das estratégias de negócios e na geração de vantagens competitivas.</p> <p>- A inovação de produtos se concentra em melhorar a qualidade, os benefícios e a competitividade do produto para satisfazer as necessidades do consumidor e motivar as compras.</p> <p>- A inovação de processos visa otimizar as atividades de negócios, melhorando vários processos, como aceitação de pedidos, produção, controle de qualidade e atendimento ao cliente.</p> <p>- A inovação de pessoas envolve capacitar funcionários, desenvolver equipes coesas e aprimorar sistemas de suporte para impulsionar o sucesso e a competitividade dos negócios."</p>	<p><b>Estratégia</b></p> <p>- Uma estratégia de negócios é um plano de ação projetado para atingir metas ou objetivos específicos dentro de uma organização.</p> <p>- Envolve estabelecer metas, determinar ações para atingir essas metas e mobilizar recursos para executar as ações.</p> <p>- As estratégias de negócios devem ser continuamente revisadas e atualizadas para se adaptarem às mudanças nos ambientes de negócios e permanecerem eficazes.</p> <p>- O conceito de estratégia envolve a otimização dos recursos de uma empresa, incluindo seus pontos fortes e fracos, para obter uma vantagem competitiva e alcançar um crescimento sustentável."</p>
Artigo: The-catch22-in-strategizing-for-radical-innovation_2021_Carleton-University.pdf		
Síntese	Conceito utilizado de	Conceito utilizado de
	Inovação	Estratégia

<p>" - O artigo explora a relação entre a estratégia corporativa e a estratégia de inovação, enfatizando os desafios da estratégia para a inovação radical. Ele argumenta que as ferramentas de estratégia corporativa existentes podem dificultar o sucesso de uma empresa com inovação radical devido às incertezas associadas a ela. O estudo propõe um quadro gerencial que aborda as contradições e incertezas entre as estratégias corporativas e de inovação, visando potencializar as chances de sucesso do trabalho estratégico.</p> <p>- A investigação salienta a importância de manter o foco no nível de ambição nos esforços de inovação radical para gerir eficazmente a incerteza e evitar a gravitação para a inovação incremental.</p> <p>- As estratégias de inovação radical devem combinar ambição e orientação para explorar eficazmente novas oportunidades, assegurando um equilíbrio entre as actividades essenciais e as actividades inovadoras."</p>	<p>" - Inovação é um conceito multifacetado que engloba pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de tecnologia e introdução de novos produtos e serviços no mercado. É caracterizado pela incerteza, oportunidades conflitantes, impulsionado pelo desconhecido, e é mais sobre desejos do que conhecimento.</p> <p>- A estratégia de inovação é crucial para as empresas que pretendem alcançar um melhor desempenho futuro através de esforços inovadores, especialmente quando visam a inovação radical. Os desafios na formulação da estratégia de inovação incluem o desafio da gravitação, o desafio da estrutura e o desafio do alinhamento.</p>	<p>" - A estratégia corporativa é definida como um compromisso com um padrão de comportamento destinado a ajudar a vencer uma competição, com foco na eficiência e metas de longo prazo para alcançar vantagens de desempenho sustentáveis em relação aos concorrentes.</p> <p>- A estratégia de inovação, especialmente para a inovação radical, envolve a formulação de planos para impulsionar os esforços de inovação que se alinhem estreitamente com a estratégia de negócios e a proposta de valor central de uma empresa.</p> <p>- A relação entre a estratégia empresarial e a estratégia de inovação é crucial, com a estratégia empresarial a orientar os esforços incrementais de inovação e a estratégia de inovação a impulsionar iniciativas radicais de inovação."</p>
<p>Artigo: Open-innovation-in-the-context-of-organisational-strategy_2019_De-Gruyter-Open-Ltd.pdf</p>		
<p>Síntese</p>	<p>Conceito utilizado de Inovação</p>	<p>Conceito utilizado de Estratégia</p>

<p>" - O artigo analisa a relação entre a estratégia corporativa e a inovação aberta nas empresas polacas, com foco na idade, tamanho e alcance operacional. Ele explora a correlação entre inovação aberta, liderança de custos e estratégias de diferenciação.</p> <p>- O estudo utilizou um questionário para determinar o nível de abertura nos processos de inovação e classificou as empresas como inovadoras fechadas, híbridas ou abertas.</p> <p>- Os resultados sugerem uma correlação negativa entre a estratégia de diferenciação e a inovação aberta, salientando os benefícios do conhecimento externo nos processos de inovação para as pequenas empresas.</p> <p>- A investigação visa colmatar a lacuna de conhecimento sobre as ligações entre estratégias específicas e processos de inovação aberta."</p>	<p>" - O conceito de inovação envolve um processo de inovação distribuído baseado em fluxos de conhecimento gerenciados através das fronteiras organizacionais, com o objetivo de aumentar a inovação empresarial e explorar novos mercados para tecnologias e ideias que não se alinham com o conceito de negócios atual.</p> <p>- Engloba três dimensões fundamentais: a entrada e saída de conhecimento e o modelo de negócio, facilitado por mecanismos monetários e não monetários para colaborar com entidades externas para a geração de inovação.</p> <p>- A inovação aberta permite que as empresas acessem fluxos de receita adicionais vendendo ideias com menor potencial de desenvolvimento, ampliando o acesso ao conhecimento e reduzindo o tempo de desenvolvimento da inovação por meio de colaborações externas.</p>	<p>" - O conceito de estratégia no artigo de pesquisa refere-se aos três principais tipos de estratégias usadas pelas empresas para alcançar uma vantagem competitiva, que são liderança de custos, diferenciação e diversificação. Essas estratégias são cruciais para determinar o nível de abertura dos processos de inovação dentro de uma empresa.</p> <p>- A liderança em matéria de custos envolve a manutenção dos custos das empresas ligeiramente inferiores aos dos concorrentes, muitas vezes conseguidos através de economias de escala e tecnologias inovadoras.</p> <p>- A estratégia de diferenciação centra-se na oferta de produtos únicos a preços mais elevados, conseguida através da inovação e da singularidade na oferta de produtos.</p> <p>- A estratégia de diversificação permite às empresas expandir-se para novas áreas de actividade, mas a sua ligação directa a inovações abertas continua por definir e exige mais investigação."</p>
<p>Artigo: Innovation-strategy-and-firm-competitiveness-a-systematic-literature-review_2024_Springer-Science-and-Business-Media-Deutschland-GmbH.pdf</p>		
<p>Síntese</p>	<p>Conceito utilizado de Inovação</p>	<p>Conceito utilizado de Estratégia</p>

<p>" - O artigo é uma revisão sistemática da literatura sobre a relação entre estratégia de inovação e competitividade das empresas de 2015 a 2023, analisando 40 estudos de várias bases de dados como Scopus, Web of Science, PubMed e Taylor and Francis .</p> <p>- A maioria dos estudos concluiu uma relação positiva entre a estratégia de inovação e a competitividade da empresa.</p> <p>- A pesquisa usou uma abordagem sistemática para revisar artigos com foco em inovação, estratégia e competitividade da empresa, com a maioria dos artigos sendo de natureza quantitativa.</p> <p>- O estudo preenche uma lacuna de conhecimento em gestão da inovação, enfatizando a importância das estratégias de inovação para a manutenção de vantagens competitivas."</p>	<p>" - A inovação é um fator crucial para que as organizações alcancem vantagem competitiva sustentável e melhorem o desempenho financeiro.</p> <p>- Envolve o desenvolvimento de novos produtos, serviços e estratégias para se manter competitivo e melhorar o desempenho.</p> <p>- A relação entre inovações em sustentabilidade e competitividade é essencial, com a competência em inovação impactando positivamente a competitividade das empresas.</p> <p>- Estudos mostraram que as estratégias de inovação afetam positivamente o desempenho financeiro, a qualidade do produto e a competitividade geral das empresas.</p> <p>- A implementação de inovações com altos níveis de novidade pode aumentar significativamente a competitividade das pequenas e médias empresas (PMEs)."</p>	<p>" - A estratégia de inovação desempenha um papel crucial no aumento da competitividade da empresa, fornecendo uma vantagem sustentável que é valiosa, rara e difícil de imitar, diferenciando as organizações dos concorrentes.</p> <p>- Estratégias competitivas, como liderança de custos e diferenciação, podem levar à inovação, o que, por sua vez, aumenta o desempenho da empresa.</p> <p>- O impacto das estratégias de inovação no desempenho dos negócios tem sido estudado em empresas de alta tecnologia, mostrando que várias estratégias como estratégias analíticas, defensivas, orientadas para o futuro e proativas são eficazes em diferentes aspectos do desempenho dos negócios.</p> <p>- A relação entre a estratégia de inovação e a competitividade da empresa está bem estabelecida, com um efeito positivo observado na maioria dos estudos revisados.</p>
<p>Artigo: Imitation-and-innovation-in-business-environment_2019_Sciendo.pdf</p>		
<p>Síntese</p>	<p>Conceito utilizado de Inovação</p>	<p>Conceito utilizado de Estratégia</p>

<p>" - O documento enfatiza a importância das estratégias de imitação em um ambiente de negócios dinâmico, destacando que a imitação pode ser uma maneira mais segura e econômica de construir o sucesso do mercado juntamente com a inovação. Argumenta que a imitação é uma estratégia comum e bem-sucedida para muitas empresas, levando à competitividade e ao sucesso.</p> <p>- A imitação conduz frequentemente a inovações espontâneas, tornando os produtos melhores do que os introduzidos através de inovações dispendiosas, como se vê nas histórias econômicas de países como o Japão, a Coreia do Sul e Taiwan.</p> <p>- A investigação sublinha que as estratégias de imitação eficazes são menos arriscadas, menos dispendiosas, mais rápidas de implementar e mais viáveis do que a inovação tradicional, oferecendo melhores hipóteses de sucesso às empresas."</p>	<p>" - Inovação refere-se à criação de produtos, processos tecnológicos ou sistemas organizacionais novos ou aprimorados.</p> <p>- Envolve a introdução de novidades ou novas soluções em várias áreas de atividade de uma empresa, com o objetivo de promover mudanças e renovações.</p> <p>- A inovação pode abranger diferentes instâncias, como a introdução de novos bens, métodos de produção, abertura de novos mercados, aquisição de novos recursos ou implementação de uma nova organização da indústria.</p> <p>- A essência da inovação é ampla e difícil de definir, envolvendo fenômenos dinâmicos que começam com inovações de produtos, processos e organizações.</p> <p>- No geral, a inovação é uma atividade de negócios focada na introdução de novidades e na promoção de mudanças dentro de uma organização."</p>	<p>" - No contexto da estratégia de negócios, o conceito de estratégia envolve a implementação de abordagens inovadoras e imitativas para obter uma vantagem competitiva no mercado.</p> <p>- A estratégia engloba a utilização de estratégias de imitação como um método mais seguro e econômico para construir posição no mercado, garantindo menos riscos e maior acesso ao mercado.</p> <p>- Envolve imitar práticas bem-sucedidas de concorrentes na seleção de produtos, preços, canais de distribuição e esforços de marketing para agilizar o desenvolvimento de produtos e aumentar a competitividade do mercado.</p> <p>- A estratégia de imitação 'inteligente' é destacada como um cenário viável para as empresas contemporâneas, enfatizando os benefícios da imitação sobre as estratégias tradicionais de inovação."</p>
<p>Artigo: Effects-of-ambiguity-on-innovation-strategies_2023_Springer-Science-and-Business-Media-Deutschland-GmbH.pdf</p>		
<p>Síntese</p>	<p>Conceito utilizado de Inovação</p>	<p>Conceito utilizado de Estratégia</p>



<p>" - O artigo explora como a ambiguidade influencia as estratégias de inovação dos gestores, mostrando que os gestores avessos à ambiguidade atrasam as decisões de investimento até que a rentabilidade de uma inovação seja menos ambígua, ao contrário dos gestores neutros à ambiguidade.</p> <p>- Examina as estratégias de inovação em condições como o risco de superação da inovação, litígios de gestão e volatilidade variável das inovações.</p> <p>- O estudo debruça-se sobre a determinação dos limiares ótimos e os valores das opções com base na hora prevista de chegada das inovações futuras, destacando o impacto dos níveis de ambiguidade nos processos de tomada de decisão."</p>	<p>" - Inovação refere-se ao processo de introdução de novas ideias, produtos, serviços ou métodos que trazem mudanças positivas e melhorias em vários setores.</p> <p>- Envolve o desenvolvimento e a implementação de soluções criativas para enfrentar os desafios existentes ou para satisfazer as necessidades em evolução no mercado.</p> <p>- As estratégias de inovação são cruciais para as empresas manterem um crescimento estável e um sucesso a longo prazo, exigindo uma consideração cuidadosa de factores como a ambiguidade, o risco e a rentabilidade futura das inovações.</p> <p>- A ambiguidade desempenha um papel significativo nas decisões de inovação, influenciando os gestores a adoptarem diferentes estratégias baseadas na incerteza dos resultados e na rendibilidade percebida das inovações futuras.</p> <p>- As inovações tecnológicas e financeiras estão interligadas, com o progresso tecnológico a estimular a inovação financeira e a remodelar o sector financeiro."</p>	<p>" - O trabalho de pesquisa enfoca como a ambiguidade influencia as estratégias de inovação, particularmente no contexto de inovações tecnológicas. Os gerentes avessos à ambiguidade consideram uma variedade mais ampla de estratégias de inovação para diferentes tempos de chegada de inovações futuras em comparação com gerentes neutros à ambiguidade.</p> <p>- A ambiguidade afeta a adoção de inovações atuais e futuras, levando à consideração de quatro estratégias principais: compulsiva, comprar e manter, saltar e retardatário.</p> <p>- Os gerentes avessos à ambiguidade atrasam as decisões de investimento até que a lucratividade de inovações futuras seja menos ambígua, impactando suas escolhas estratégicas."</p>
---	---	--

Fonte: Tradução nossa.

Observação: Estes artigos estavam disponibilizados na modalidade GOLD na base Scopus com acesso completo.

A partir da análise dos conceitos citados nos seis artigos analisados percebe-se uma concentração do conceito de inovação, estratégia, criatividade, competitividade, liderança, sustentabilidade, afetação positiva no rendimento da organização, bem como a relação positiva entre inovação e estratégia, além de traçar fluxo de gerenciamento para aplicação de estratégia em busca de inovação.

O primeiro artigo tem ponto focal no papel da inovação como vantagem competitiva; reitera que a inovação de produtos é o meio para que o efeito da estratégia seja a vantagem competitiva; traça como processos e pessoas podem ser inovadoras, com foco no planejamento estratégico que leva à cooperação e confiança; demonstra a importância da inovação em pessoas, processos e produtos para o alcance da vantagem competitiva das empresas que necessitam de apoio para adaptação e destaque no mercado.

Nesse mesmo artigo, inovar é a introdução de novas ideias, métodos ou produtos e tem como aspectos principais a inovação de produtos, processos e pessoas, como melhora da qualidade e competitividade, otimização de atividades de negócios e capacitação de funcionários e equipes; e estratégia é um plano de ação para alcance de metas, determinação de ações, otimização e mobilização de recursos, com revisão e adaptação de estratégias em face das mudanças em ambientes de negócios, cujo objetivo é alcançar vantagem competitiva e crescimento sustentável.

Já no segundo artigo há uma discussão acerca de como a estratégia corporativa e inovação radical podem dificultar o sucesso da inovação, em face das incertezas que devem ser tratadas pelo quadro gerencial, para a busca de novas oportunidades

No segundo artigo os autores mencionam a pesquisa, tecnologia e introdução do novo, com certo cuidado diante das incertezas e oportunidades conflitantes, embora defendam que a estratégia de inovação é o melhor caminho para o futuro, uma vez que a estratégia corporativa traça um padrão de como vencer a competição, buscando-se a eficiência e alcance de metas sustentáveis.

O terceiro artigo adentra na relação da estratégia corporativa, inovação aberta, liderança e diferenciação de estratégia para acesso a conhecimentos fora da organização para diminuição do tempo da aplicação da inovação.

Nesse artigo o conceito de inovação menciona o fluxo de entrada e saída de conhecimento, o método do negócio e como a inovação poderia fazer a organização chegar a novos mercados em menos tempo, buscando assim seu oceano azul e o conceito de estratégia considera a liderança de custos, diferenciação e diversificação.

O quarto artigo faz uma revisão da relação positiva entre estratégia de inovação e competitividade das empresas.

Nesse artigo o conceito de inovação liga de forma muito importante a vantagem competitiva sustentável e desempenho financeiro, pensando em novos produtos e serviços e como usar a estratégia para aumentar a novidade e a competitividade, com vantagem sustentável, competitivas, com liderança de custos, diferenciação e inovação, aumentando assim o desempenho do negócio.

O quinto artigo sustenta que a imitação é o caminho mais seguro e econômico de construir sucesso, usando a inovação, pois esta leva a inovação espontânea, com melhores produtos, em especial por ser menos ariscados e mais viáveis.

Nesse artigo o conceito de inovação abrange a criação de novidades na área da organização, com produtos, processos ou sistemas organizacionais, os quais vão abranger diferentes instâncias como

novos bens, métodos de produção e novos mercados e o conceito de estratégia envolve abordagens imitativas, mas inteligente e inovadora com objetivo de obtenção de vantagem competitiva capaz de construir novo mercado.

No sexto artigo os autores exploram a ambiguidade como influenciadora das estratégias de inovação dos gestores e como estes podem atrasar decisões sobre investimento até que a rentabilidade de uma inovação seja mais segura considerando condições de risco e volatilidade.

Nesse artigo o conceito de Inovação refere-se à introdução de novas ideias, produtos, serviços ou métodos, com o desenvolvimento de soluções criativas para desafios existentes e o conceito de estratégia de inovação considera a incerteza dos resultados, que afeta a adoção de inovações com análise e escolhas mais cautelosas.

## CONCLUSÕES

A partir da análise da publicação científica acerca dos termos inovação e estratégia buscou-se avançar na reflexão da relevância da discussão de tais temas e a aplicação nas organizações.

A bibliometria realizada concluiu que os conceitos de inovação e estratégia estão relacionados na medida em que a busca da inovação para atingimento de novos mercados rentáveis e sustentáveis perpassam pelo conceito e utilização da melhor estratégia para cada oportunidade de negócio.

Observou-se uma visão abrangente oferecida pelos autores como forma de inovar e usar a estratégia combinadas para criar vantagens competitivas e sustentáveis. A inovação é considerada como um motor essencial para o crescimento e a competitividade, enquanto a estratégia proporciona o um planejamento estratégico para atingir as metas organizacionais e responder de forma hábil às mudanças no ambiente de negócios, assim conclui-se que existe uma interrelação necessária entre inovação e estratégia que é dinâmica e multifacetada, exigindo abordagens adaptativas e inovadoras para se manter relevante e competitivo no mercado global.

A proposta para pesquisas e estudos futuros perpassa por refletir acerca da complexidade e amplitude dos conceitos de inovação e estratégia, considerando diferentes contextos empresariais.

O primeiro ponto é a investigação de diferentes tipos de inovação com estudo e análise do impacto na cultura organizacional para aplicação de novas estratégias de inovação, considerando o apoio das partes interessadas. Outro ponto é refletir sobre o desenvolvimento e teste de novas ferramentas de estratégia que possam diminuir as incertezas da inovação radical e como ela pode ser diferente em cada setor e qual o impacto dessa variação na competitividade e desempenho.

Também pode ser objeto de estudo futuro a inovação aberta em novos contextos, para reflexão de novas variáveis e seu impacto na competitividade e sustentabilidade das empresas, além de inves-

tigar a relação entre estratégias de liderança de custos e a adoção de práticas de inovação aberta em pequenas e médias empresas.

Observar o impacto da relação entre estratégia de inovação e competitividade das empresas que precisa ser sustentável e devem promover vantagem competitiva a longo prazo, além da utilização de métodos quantitativos e qualitativos para obtenção de informações necessárias para o desenvolvimento da melhor estratégia de inovação.

Investigar a eficácia das estratégias de imitação em mercados emergentes e comparar com mercados desenvolvidos, observando-se o ciclo de vida do produto e o impacto na inovação incremental e radical em comparação entre indústrias e aplicação desses resultados para identificar padrões comuns e diferenças significativas.

Ainda pode-se refletir sobre como o nível de ambiguidade pode afetar a tomada de decisão dos gestores em relação à inovação em setores variados, qual impacto nas estratégias de inovação e a adoção de novas tecnologias em empresas multinacionais, além do desenvolvimento de modelos de gestão de inovação que integrem a consideração da ambiguidade e forneçam diretrizes claras para os gestores.

Assim tais sugestões para pesquisas futuras destacam a necessidade de uma abordagem multidisciplinar, interrelacional e global, com objetivo de entender melhor a complexa relação entre inovação e estratégia e explorar diferentes contextos culturais, setoriais e organizacionais, para o desenvolvimento de novas ferramentas e métodos de pesquisa, que deverão fornecer insights valiosos para novas reflexões que busquem, inovar com planejamento estratégico e que obtenha a competitividade empresarial sustentável para alcance de novos modelos de negócios no mercado global.

## REFERÊNCIAS

Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>

Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 24.

Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. *International Journal of Project Management*, 8(2), 75-87. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(90\)90025-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(90)90025-7)

Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California management review*, 58(4), 36-58.

Bouncken, R., Ratzmann, M., Barwinski, R., & Kraus, S. (2020). Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy. *Journal of Business Research*, 114, 102-110.

- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2017). *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*. Oxford University Press.
- Kalay, F., & Lynn, G. (2015). The Impact of Strategic Innovation Management Practices on Firm Innovation Performance. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 412-429. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015312941>
- Kim, H. S. (2023). Effects of ambiguity on innovation strategies. *Financial Innovation*, 9(1), 68.
- Koivisto, T. (2013). Developing strategic innovation capability of enterprises. *Journal of Innovation Management*, 1(1), 25-45. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00645.x>
- Mariani, M. M., Machado, I., & Nambisan, S. (2023). Types of innovation and artificial intelligence: A systematic quantitative literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 155, 113364.
- Nurjanah, A., & Ardyan, E. (2022). Open innovation strategies and SMEs' performance: The mediating role of eco-innovation in environmental uncertainty. *Management Systems in Production Engineering*, 30(3), 214-222.
- Palmer, D., & Kaplan, S. (2007). Strategic Innovation. *Harvard Business Review*, 85(3), 60-70. <https://doi.org/10.1108/17542410710738595>
- Santos Filho, C. D. (2022). *Inovação centrada no cliente e a construção de vantagens competitivas por meio da competição pelo futuro: um estudo do mercado de adquirência no Brasil* (Doctoral dissertation).
- Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill Education.
- Søndergaard, H. A., Knudsen, M. P., & Laugesen, N. S. (2021). The Catch-22 in strategizing for radical innovation. *Technology Innovation Management Review*, 11(3), 4-16.
- Sutaguna, I. N. T., Achmad, G. N., Risdwiyanto, A., & Yusuf, M. (2023). Marketing strategy for increasing sales of cooking oil shoes in Barokah trading business. *International Journal of Economics and Management Research*, 2(1), 132-152.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Timotius, E. (2023). The role of innovation in business strategy as a competitive advantage: Evidence from Indonesian MSMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 92-106.
- Truong, P. H., Kim, A. D., Hoang, D. S., & Nguyen, D. H. (2024, May). A Comprehensive Bibliometric Study of Product Placement with an Ethical Emphasis. In *European Conference on Social Media* (Vol. 11, No. 1, pp. 305-315).
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.
- Wierzbicki, M., & Nowodziński, P. (2019). Imitation and innovation in business environment. *Production Engineering Archives*, 22(22), 36-40.

# INTEGRAÇÃO ENTRE A EDUCAÇÃO BÁSICA E A INDÚSTRIA: REFLEXÕES E RESULTADOS DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NA EDUCAÇÃO INDUSTRIAL

**Gabriel Panisson dos Santos 1**  
**João Pedro Fraga Júnior 2**  
**Márcio Rodrigues3**  
**Rodrigo de Almeida Silva4**  
**Richard Thomas Lermen5**

## RESUMO

O projeto de extensão denominado “Despertar Industrial” teve como objetivo a aproximação entre os alunos egressos do ensino médio e as indústrias do setor eletrometalmecânico no município de Passo Fundo/RS. O setor industrial tem sofrido significativamente com a escassez de mão de obra qualificada, evidenciado pelo grande número de postos de trabalho com dificuldade de preenchimento na região. Além disso, existe uma percepção equivocada quanto ao ambiente industrial, julgando que o mesmo não apresenta boas oportunidades de crescimento pessoal e profissional, sendo um ambiente impeditivo para exercer a criatividade ou a inovação. Para mitigar essa problemática, foram promovidos seminários de formação em Soft e Hard Skills, bem como visitas a indústrias parceiras, a fim de conhecer o processo produtivo e as atividades dos diversos setores, despertando, assim, o interesse para uma carreira dentro da área de produção e transformação de materiais. Por fim, o projeto de extensão criou uma ligação entre as indústrias, a academia e as escolas, propiciando um desenvolvimento significativo nas habilidades de oratória, metrologia e inteligência emocional dos alunos envolvidos. Além disso, observou-se que alguns participantes se identificaram com o setor, manifestando interesse em qualificação e atuação profissional futura.

## PALAVRAS-CHAVE

Extensão Universitária; Educação industrial; Carreira industrial; Desenvolvimento profissional; Indústria 4.0.

- 1 Gradando em Engenharia Mecânica, Escola Politécnica, ATITUS Educação, Passo Fundo, RS, Brasil. [gabriel2panisson@gmail.com](mailto:gabriel2panisson@gmail.com).
- 2 Gradando em Engenharia Elétrica, Escola Politécnica, ATITUS Educação, Passo Fundo, RS, Brasil. [pedrofraga1512@gmail.com](mailto:pedrofraga1512@gmail.com).
- 3 Gradando em Engenharia Civil e Matemática, aluno do PPGARC, Escola Politécnica, ATITUS Educação, Passo Fundo, RS, Brasil. [profemarciorodrigues@gmail.com](mailto:profemarciorodrigues@gmail.com).
- 4 Professor e Pesquisador do PPGARC, Escola Politécnica, ATITUS Educação, Passo Fundo, RS, Brasil. [rodrigo.silva@atitus.edu.br](mailto:rodrigo.silva@atitus.edu.br)
- 5 Professor e Pesquisador do PPGARC, Escola Politécnica, ATITUS Educação, Passo Fundo, RS, Brasil. [richard.lermen@atitus.edu.br](mailto:richard.lermen@atitus.edu.br)

## INTRODUÇÃO

Classificada como a maior cidade do Norte do estado do Rio Grande do Sul, Passo Fundo possui uma diversificada matriz industrial, sendo o setor eletrometalmeccânico um dos mais importantes para a economia da “Capital do Planalto Médio” (AGRONEGÓCIO, 2024). Este segmento desempenha um papel indispensável dentro da área de produção e transformação de materiais, por se tratar de um setor-base, fornecendo bens, máquinas e equipamentos para todo o mercado (SEBRAE, 2012). Nesse contexto, a região destaca-se pela alta demanda de peças e implementos relacionados ao agronegócio. O município ocupa a 6ª posição no ranking das maiores economias do estado (ECONOMIA, 2024), sendo que a indústria é um dos setores que mais geram emprego, acumulando quase 11 mil postos de trabalho. No entanto, foi possível observar um saldo negativo de 171 vagas no mês de setembro de 2024 (CAGED, 2024). Esse fato enfatiza a dificuldade em encontrar profissionais capacitados ou jovens interessados no ramo de serviços.

Com o advento da globalização, profissões que não existiam emergiram, multiplicando as opções de trabalho. Dessa forma, o crescimento econômico regional gerou, como consequência, uma escassez de mão de obra qualificada. A grande maioria dos egressos do ensino médio acaba optando por ingressar no mercado de trabalho nas áreas de tecnologia e serviços, em detrimento da indústria. Por outro lado, a Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0, se apresenta com uma nova forma de produção que utiliza tecnologias digitais para automação e troca de dados, tornando os processos mais eficientes e produtivos. Todavia, os colaboradores acabam sendo mais cobrados quanto à qualificação para desempenhar suas atividades diante das novas tecnologias de produção. Com isso, são recrutados aqueles que apresentam interesse e aptidão para as respectivas funções, a fim de serem desenvolvidos posteriormente. Segundo Vendruscolo (2023), aproximadamente 10% das vagas permanecem em aberto em todos os níveis do setor industrial na região.

Na educação básica, os alunos têm consciência da importância do diploma, mas em muitos casos não aprenderam o valor do conhecimento para dar início à carreira profissional. Contudo, observa-se um interesse atenuado, por vezes, em compreender a aplicação dos conceitos estudados. De acordo com Barros et al. (2012), existem dificuldades relacionadas à receptividade, disponibilidade e inflexibilidade de alguns professores do ensino médio em conduzir metodologias de aprendizagem mais atrativas. Além disso, o modelo de ensino nacional não está alinhado às necessidades atuais, bem como a falta de infraestrutura nas escolas acaba sendo mais um fator impeditivo para realização de certas atividades. Portanto, é possível observar dentro das salas de aula que existe uma grande carência de estímulo à qualificação profissional, o que pode tornar a inserção no mercado de trabalho mais difícil.



Para minimizar esse problema, o currículo do ensino médio precisa ser atualizado, explorando as interações entre o setor educacional e a indústria, aproximando, assim, os estudantes da realidade profissional. Em síntese, é necessário oferecer aos alunos a oportunidade prática e tangível de explorar os conceitos teóricos aprendidos, despertando o interesse, ressignificando a aprendizagem e viabilizando sua aplicação em problemas reais do cotidiano industrial. Com isso, a compreensão do ambiente de trabalho em uma fábrica revelará diferentes processos e tecnologias relacionadas a diversas profissões, abrindo uma perspectiva para futuras carreiras e levando-os a considerar a indústria como uma opção viável.

A aproximação da formação acadêmica em engenharia com os problemas reais das indústrias é fundamental para garantir que os futuros profissionais estejam preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e atender às necessidades e demandas das empresas. Quando os alunos são expostos a problemas reais do setor durante a formação acadêmica, eles têm a oportunidade de aplicar o que aprendem em situações práticas, o que pode ajudá-los a desenvolver habilidades e conhecimentos úteis no mundo real. Além disso, essa abordagem pode ajudar a tornar a formação acadêmica mais relevante e atualizada, promovendo oportunidades de emprego e parcerias valiosas, uma vez que a indústria está em constante evolução.

Diante do exposto, este projeto de extensão, desenvolvido pela Quádrupla Hélice (instituições de ensino superior, indústrias, sociedade civil e Governo do Estado do RS), teve como objetivo despertar a possibilidade de uma carreira industrial por meio da aproximação dos alunos concluintes do ensino médio com os desafios do setor eletrometalmecânico, apoiado pelos alunos extensio- nistas dos cursos de graduação em engenharia da Atitus Educação, no município de Passo Fundo/RS.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo geral**

Despertar o interesse de adolescentes e jovens pela atividade industrial e tecnológica, criando oportunidades de carreira e acesso a um trabalho decente, além de promover o crescimento econômico.

### **Objetivos específicos**

Aumentar o interesse dos jovens e adolescentes pelas oportunidades de trabalho na indústria local;

Propiciar uma formação de qualidade aos jovens e adolescentes, abrindo novas possibilidades de mundo;

Aproximar a formação acadêmica das necessidades reais da indústria eletrometalmecânica.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A indústria de transformação vem enfrentando o desafio crescente da falta de mão de obra qualificada nos últimos anos. A carência de profissionais com conhecimento técnico específico preocupa o empresariado e pode atrasar a recuperação da economia (CIDADÃ, 2022). Segundo pesquisa realizada pelo ManpowerGroup, em 2023, um total de 80% dos empregadores teve dificuldades em contratar profissionais para suprir vagas, desde as mais simples até aquelas que exigem maior preparo e formação. Diante dessa dificuldade, os empregadores têm compreendido a necessidade de apoiar o aprendizado de seus colaboradores e investir no desenvolvimento de pessoal (MANPOWERGROUP, 2023).

Toda essa problemática observada também é resultado de um processo intenso de mudanças provocadas pelo avanço e desenvolvimento da tecnologia, ou seja, pelo advento da Indústria 4.0. À medida que novos processos de produção e automação estão sendo inseridos no contexto industrial, novos postos de trabalho estão surgindo e demandando habilidades técnicas compatíveis, conhecidas como *Hard Skills*. Por outro lado, competências como comunicação, liderança, resolução de problemas e trabalho em equipe são essenciais para garantir eficiência e produtividade nas operações (SENAI, 2022). Essas habilidades interpessoais são denominadas *Soft Skills* e desempenham um papel tão importante quanto o conhecimento técnico. Por esse motivo, os gestores compreenderam e mudaram o processo de seleção, avaliando o interesse, a aptidão, entre outros requisitos, a fim de investir no colaborador após a contratação.

Nos últimos anos, o número de jovens interessados em construir uma carreira no setor industrial tem sofrido uma queda significativa. Além disso, muitos deles têm a percepção de que a indústria é um ambiente de trabalho monótono, com poucas oportunidades para inovação e criatividade, oferecendo pouca mobilidade social e financeira. Embora seja verdade que algumas carreiras podem oferecer salários mais baixos em comparação com outras áreas, muitas também proporcionam oportunidades de crescimento profissional e financeiro. Nesse contexto, segundo Purcenoa et al. (2016), é necessário que o jovem egresso não caia no comodismo ou na estagnação, seguindo os três principais momentos da carreira, que são: a escolha profissional, a competição pela posição desejada e a ascensão dentro da carreira.

Segundo dados do IBGE, um em cada cinco brasileiros entre 15 e 29 anos não estudava nem estava ocupado em 2022. Além disso, o Censo Escolar 2023, divulgado pelo Ministério da Educação (MEC), apontou que 5,9% dos alunos matriculados evadiram-se do ensino médio no ano de 2023.

Esses dados evidenciam a carência de metodologias de ensino mais atrativas e aplicadas ao cotidiano profissional. Ademais, um tema muito procurado entre os alunos está relacionado à vocação profissional (BAZZO, M. G.; CASTRO, C. O., 2018). Diante disso, compreende-se que uma nova forma de abordagem, aliada a uma metodologia de educação humanizada e a interações entre o setor educacional e a indústria, aproximando, assim, os estudantes da realidade profissional, contribuiria positivamente para uma educação mais atrativa e eficiente.

## **METODOLOGIA**

O projeto de extensão buscou desenvolver uma sólida união entre as indústrias do setor eletromecânico, as escolas de ensino médio e os cursos de graduação em Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica e Engenharia de Produção da ATITUS Educação. Para isso, foram definidas disciplinas técnicas e alguns temas a serem abordados, como, por exemplo: metrologia, comunicação, comportamento, leitura de projeto, visão sistêmica, pacote Office, entre outros. Dessa forma, foi possível propiciar a vivência antecipada da realidade do mercado de trabalho, a fim de integrar, sensibilizar, formar e disseminar o desejo de aprender, com o objetivo de despertar o interesse pela carreira na área de produção e transformação de materiais.

### **Seleção de extensionistas e visitas às indústrias**

No início do segundo semestre de 2023, foram abordados aproximadamente 250 alunos finalistas do ensino médio, sendo que apenas 8 se engajaram no projeto de extensão. Durante a realização das atividades, os alunos tiveram a oportunidade de visitar indústrias parceiras do setor eletromecânico, como a Fertisystem, a Ezata Industrial, a ADG Plásticos e a Automasul. Essas visitas proporcionaram uma compreensão mais profunda dos processos de produção, abrangendo desde a linha de montagem até a logística. Os alunos puderam observar, na prática, como cada indústria funciona e como os conceitos teóricos se aplicam ao ambiente industrial.

### **Aulas de metrologia**

O tema da metrologia foi uma parte importante da extensão. Os alunos aprenderam sobre instrumentos de medição, incluindo paquímetros. Eles também praticaram o uso desses instrumentos ao medir peças fornecidas por uma das indústrias parceiras do projeto, comparando as medições com as tolerâncias especificadas. Esse processo os permitiu que adquirissem habilidades práticas essenciais para realizar medições precisas de peças, preparando-os para aplicar esse conhecimento de forma eficaz em situações do mundo real.

**Figura 1 - Aula prática de metrologia.**

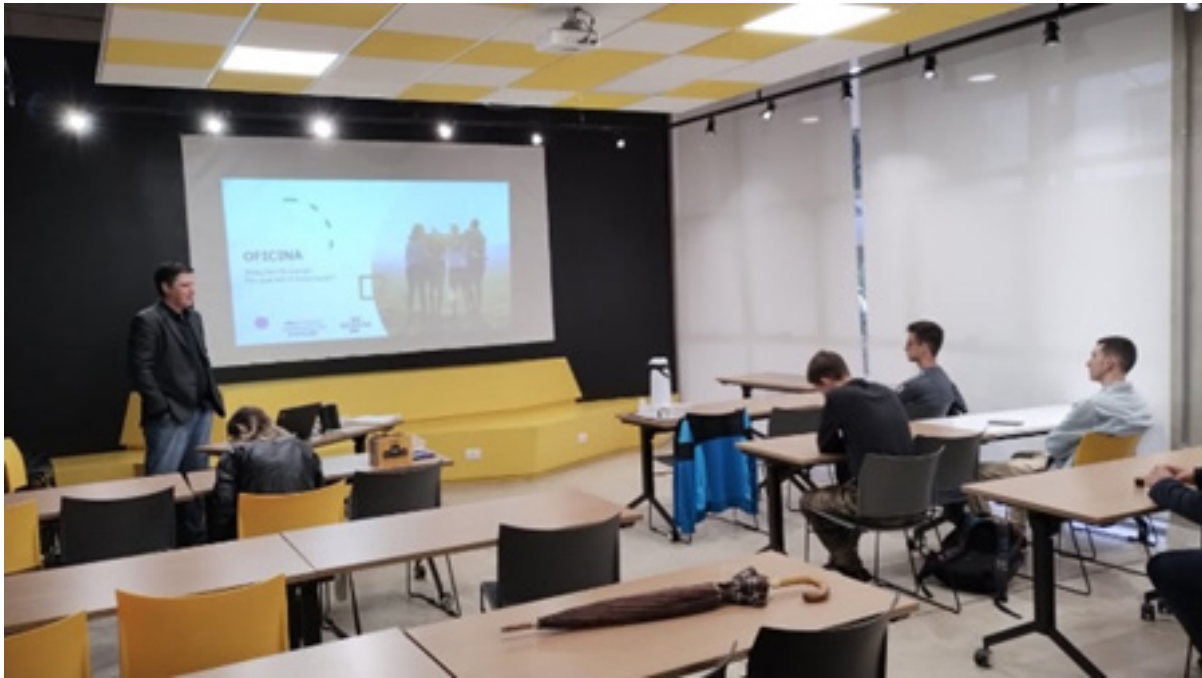


Fonte: Autores (2024).

### **Mentorias e desenvolvimento de trabalhos**

Também foram realizadas sessões de mentoria, nas quais os alunos receberam orientações de profissionais experientes. Além disso, trabalharam no desenvolvimento de projetos e seminários, o que ajudou a aprimorar suas habilidades de comunicação e trabalho em equipe. Entre essas atividades, destacou-se a oficina “Relações Humanas: Por que isto é Importante?”, ministrada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), sobre inteligência emocional e relações interpessoais no ambiente de trabalho. Alunos e bolsistas foram incentivados a realizar diversos exercícios sobre sua personalidade e suas habilidades de comunicação, a fim de melhorar sua capacidade de criar e manter relações sociais no ambiente de trabalho.

**Figura 2 – Seminário oficina “Relações Humanas: Por que isto é Importante?”.**



Fonte: Autores (2024).

**Figura 3 – Seminário apresentado pelos alunos extensionistas.**



Fonte: Autores (2024).



## Noções básicas de word e excel

Para melhorar a produtividade e a comunicação escrita, os alunos receberam treinamento em noções básicas de Word e Excel. Eles aprenderam a criar tabelas, histogramas, a formatar documentos e a escrever artigos. Essas habilidades são valiosas tanto no ambiente acadêmico quanto no profissional.

**Figura 4 - Aula prática de Word e Excel.**



Fonte: Autores (2024).

## Introdução ao sistema arduíno

Por fim, os alunos tiveram a oportunidade de explorar o mundo da programação e automação por meio do sistema Arduino. Eles aprenderam a escrever códigos, conectar sensores e atuadores, além de desenvolver projetos simples no Arduino. Além disso, tiveram a oportunidade de observar e entender o funcionamento de multímetros. Essa experiência prática em programação e automação é essencial não apenas para futuros engenheiros e cientistas da computação, mas também para qualquer indivíduo que deseje aplicar esse conhecimento em diversas áreas da vida.

## RESULTADOS/DISCUSSÃO

Após a execução de todas as etapas que envolveram o projeto pode-se observar que, dos oito alunos engajados inicialmente, apenas três concluíram o programa. Ademais, foi perceptível o desenvolvimento de certo grau de sensibilização, por parte dos alunos, em relação à carreira industrial, passando a vê-la como um trabalho digno.

Também foram identificados certos desafios enfrentados pelos extensionistas, relacionados à elaboração e escrita de artigos, bem como à hesitação diante da apresentação das conclusões e percepções de suas experiências.

Além disso, para os egressos dos cursos de Engenharia da ATITUS, o contato precoce com o mercado de trabalho possibilitou identificar as principais demandas do setor industrial, propiciando uma formação focada em minimizar as fragilidades da formação acadêmica e fortalecendo o início da vida profissional.

## IMPLICAÇÕES

As implicações do projeto são significativas em diversos níveis. No campo educacional, os resultados indicam a necessidade de reformulações curriculares, com maior ênfase em práticas e metodologias que conectem o ensino técnico às demandas reais do mercado de trabalho, promovendo uma formação mais prática e atualizada. No âmbito econômico, o projeto sugere um impacto positivo na empregabilidade dos participantes, ao capacitá-los com habilidades específicas e transversais exigidas pela indústria, fortalecendo o vínculo entre a academia e o setor produtivo. Além disso, o sucesso do projeto pode influenciar políticas públicas voltadas à ampliação de iniciativas de extensão universitária, especialmente em áreas de inovação tecnológica e desenvolvimento regional, promovendo inclusão social e econômica. Por fim, destaca-se o potencial de replicação e expansão de projetos semelhantes, ampliando o alcance e os benefícios para outras comunidades e regiões carentes de mão de obra qualificada.

## CONTRIBUIÇÕES

Os resultados obtidos incluem um aumento significativo do conhecimento prático e teórico dos alunos, tanto em relação ao ambiente industrial quanto ao conhecimento de alguns conteúdos



necessários para a prática profissional. Além disso, houve uma melhoria nas habilidades de comunicação e trabalho em equipe, assim como uma compreensão mais profunda do mercado de trabalho e das indústrias, proporcionada pelas visitas técnicas e atividades práticas realizadas.

Para o ambiente escolar, a proposta do projeto apresenta-se como um reforço ao sistema de ensino atual, principalmente ao ensino médio, contribuindo para enriquecer a qualidade do ensino dentro das trilhas formativas na área de tecnologia e no desenvolvimento das *soft* e *hard skills*.

Por fim, para o setor industrial, a valorização das percepções quanto aos postos de trabalho em todos os níveis, por meio da integração entre a educação básica e a indústria, pode resultar em um aumento no número de interessados nas vagas que ainda permanecem abertas, contribuindo assim para diminuir o dilema da falta de mão de obra.

## REFERÊNCIAS

AGRONEGÓCIO, ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL, DE SERVIÇOS E. **Passo Fundo**. 2024. Disponível em: <<https://www.acisa.org.br/passos-fundo/>>.

SEBRAE. **Estudo Setorial da Indústria Catarinense**. 2012. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/6bbce44751906c5fd7afc1e74a9a2bd1/\\$File/5743.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6bbce44751906c5fd7afc1e74a9a2bd1/$File/5743.pdf)>

ECONOMIA - TURISMO. **Prefeitura de Passo Fundo**. 2024. Disponível em: <<https://www.pmpf.rs.gov.br/turismo/economia/>>

CAGED. **Painel de informações do Novo CAGED**. 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/novo-caged/novo-caged-2024/fevereiro>>

VENDRUSCOLO, FÁBIO. **Desenvolvimento econômico e mão de obra: o que será das empresas no curto, médio e longo prazo?**. GZH Passo Fundo. 2023. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/passos-fundo/noticia/2023/10/desenvolvimento-economico-e-mao-de-obra-o-que-sera-das-empresas-no-curto-medio-e-longo-prazo-cloa43oj9001i017aet0z67qm.html>>

BARROS, ANTÔNIO ANDRE CHIVANGA et al. **CONECTE: projeto piloto de integração da engenharia com o ensino médio**. Revista Dynamis. FURB, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 18-28, edição especial. 2012. Disponível em: <<https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/dynamis/article/view/3424/2131>>

CIDADÃ, ATLÂNTICO – INSTITUTO DE AÇÃO. **Indústria sofre com a falta de mão de obra qualificada**. 2022. Disponível em: <<https://atlantico.org.br/falta-de-mao-de-obra-qualificada/>>

MANPOWERGROUP. **Pesquisa de escassez de talentos 2023**. 2023. Disponível em: <<https://blog.manpowergroup.com.br/pesquisa-escassez-de-talentos-2023>>

SENAI. **A importância das soft skills para o mercado de trabalho**. NOTÍCIAS SENAI DO PARANÁ. 2022. Disponível em: <<https://www.senaipr.org.br/noticias-da-industria/a-importancia-das-soft-skills-para-o-mercado-de-trabalho-2-34126-466830.shtml>>

IBGE. **Síntese de indicadores sociais**. 2022. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38542-um-em-cada-cinco-brasileiros-com-15-a-29-anos-nao-estudava-e-nem-estava-ocupado-em-2022>>

GOV,AGÊNCIA. **Ensino médio tem maior taxa de evasão da educação básica**. 2024. Disponível em: <<https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202402/ensino-medio-tem-maior-taxa-de-evasao-da-educacao-basica>>

PURCENOA, ALUIR et al. **Formando um perfil profissional para uma carreira de sucesso na indústria**. Química Nova, v. 39, n. 4, p. 507–512, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/qn/a/xSd7Kp9FwB6TydnFBpDL4jF/?format=pdf&lang=pt>>

BAZZO, M. G.; CASTRO, C. O. **PROJETO ENEM PARA TODOS: Extensão universitária para o estímulo de jovens ao ensino superior**. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/extensoesociedade/article/view/14761/14971>>

# INTEGRAÇÃO ENTRE PESQUISA, EXTENSÃO E ENSINO EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

## **Mário Sergio Teixeira Marques**

SKEMA Business School,  
mario.marques@skema.edu,  
ORCID: 0000-0002-7233-4355

## **Max Cirino de Mattos**

SKEMA Business School,  
max.cirinodemattos@skema.edu,  
ORCID: 0000-0001-7318-5171

## RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados obtidos entre 2019 e o primeiro semestre de 2024 a partir da aplicação e adaptação da metodologia Design Science Research (DSR) para a integração entre pesquisa, extensão e ensino. A fundamentação teórica discute a relevância da interdisciplinaridade nas Ciências Sociais, apresentando uma revisão sobre os conceitos de disciplina e interdisciplinaridade. A metodologia aplicada, DSR, explora o problema e a contribuição da pesquisa do ponto de vista teórico e prático, entregando também um artefato (conceito, teoria, sistema, produto, processo, modelo, protótipo, maquete, ou qualquer invento humano) enquanto solução satisfatória para o problema apontado. O artigo apresenta a integração entre disciplinas de ensino e extensão, e propõe uma metodologia para a revisão de literatura com o uso consciente de inteligência artificial. Os resultados apontam o fortalecimento de uma cultura de pesquisa e inovação que enriquece o currículo acadêmico, estimula o pensamento crítico e aumenta a qualidade do ensino oferecido aos estudantes.

## PALAVRAS-CHAVE

Design Science Research; Interdisciplinaridade; Transdisciplinary Environments of Learning.

## INTEGRATION OF RESEARCH, COMMUNITY ENGAGEMENT, AND TEACHING IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

## ABSTRACT

This study presents the results obtained between 2019 and the first half of 2024 through applying and adapting the Design Science Research (DSR) methodology to integrate research, outreach, and teaching. The theoretical framework discusses the relevance of interdisciplinarity in the social sciences, providing a review of the concepts of discipline and interdisciplinarity. The applied methodology, DSR, explores the research problem and contribution from both theoretical and practical perspectives, also delivering an artifact (concept, theory, system, product, process, model, prototype, mock-up, or any human invention) as a satisfactory solution to the identified problem. The article highlights the integration between teaching and outreach disciplines and proposes a methodology for literature review with the conscious use of artificial intelligence. The results indicate strengthening a culture of research and innovation that enriches the academic curriculum, fosters critical thinking and enhances the quality of education provided to students.

## KEYWORDS

Design Science Research; Interdisciplinarity; Transdisciplinary Environments of Learning.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta os resultados obtidos entre 2019 e o primeiro semestre de 2024 a partir da aplicação e adaptação da metodologia Design Science Research (DSR) para a integração entre pesquisa, extensão e ensino. Essa adaptação foi denominada Ambientes Transdisciplinares de Aprendizagem (TEL).

Foram realizadas atividades em cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu. Somente um dos cursos de graduação, foco deste relato, envolveu 298 alunos e 35 empresas, sendo gerados 223 artefatos entre capítulos de livros, artigos nacionais e internacionais, apresentações em eventos nacionais e internacionais, relatórios técnicos, ebooks e diversos produtos de consultoria.

O trabalho é derivado da integração entre dois grupos de pesquisa registrados no Diretório Geral de Grupos do CNPq, com equipe idêntica compartilhada composta por pesquisadores, estudantes e técnico-administrativos efetivamente trabalhando com pesquisas aplicadas: o Grupo de Pesquisa LATACI<sup>®</sup> - Laboratório de Tecnologia Aplicada a Complexos Informacionais, em sua linha de pesquisa

Ambientes Transdisciplinares de Aprendizagem; e o Grupo de Pesquisa Ambientes Transdisciplinares de Aprendizagem (GPATA).

Em complemento à colaboração entre as duas instituições (LATACI® e Skema), foi formalizada uma parceria com a Hop Aplicações Cognitivas, empresa de tecnologia especializada em inteligência artificial.

A proposta de atuação integrada trata de um novo modelo de gestão do conhecimento no ambiente universitário cuja prioridade é a atividade de pesquisa transdisciplinar aplicada de forma a contribuir com demandas reais da sociedade. As pesquisas desenvolvidas têm foco orientado para a Interdisciplinaridade, Aprendizagem e Produção de Conhecimento, integrando pesquisa, extensão e ensino.

Neste início de atividades em 2024, o GPATA contribuiu para a criação da iniciação científica na Skema, a criação e divulgação do primeiro Edital de seleção, e a formação de cinco alunos, sendo dois deles externos à instituição.

O objetivo principal deste artigo é apresentar a metodologia utilizada para a integração entre pesquisa, extensão e ensino, e os resultados obtidos nesses últimos anos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O termo “disciplina” remete, em sua origem etimológica, a um campo de conhecimento compartilhado entre mestres e discípulos com o propósito de aprofundar experiências e saberes comuns (Raynald & Zanoni, 2011, p. 146). Japiassu (Japiassu, 2006, p. 38) define a disciplina como um recorte pedagógico focado em um objeto de estudo específico, servindo como pilar da organização do conhecimento científico e correspondendo a uma “ciência ensinada”. Assim, uma disciplina se caracteriza por reunir conhecimentos e métodos próprios voltados para o ensino e a formação, operando com mecanismos e materiais específicos.

Conforme Morin (2010), a disciplina organiza o trabalho científico ao delimitar áreas de especialização, estabelecendo fronteiras próprias em termos de linguagem, técnicas e teorias, o que reforça sua autonomia. Embora faça parte de um conjunto mais amplo de saberes, a disciplina tende a se consolidar com identidade própria por meio dessas fronteiras. A ciência moderna, estruturada a partir da metodologia analítica de Galileu e Descartes, reforçou essa especialização ao fragmentar o todo em partes menores e mais manejáveis, valorizando um conhecimento mais preciso e impessoal (Trindade, 2014, p. 43). No entanto, Ortega y Gasset (1929), citado por Pombo (2006, p. 6), já alertava para os riscos da excessiva especialização, que gera o “sábio-ignorante”, especialista em um domínio limitado, mas com dificuldades em lidar com questões fora desse escopo.

Aldrich (2014, p. 13) argumenta que a interdisciplinaridade ou transdisciplinaridade depende da existência das disciplinas, pois estas fornecem a base para a integração de conhecimentos. Entretanto, como adverte Japiassu (2006), o isolamento das disciplinas pode limitar o progresso do conhecimento ao criar fronteiras rígidas e promover um sentimento de posse sobre determinado campo do saber. Em contraponto, Raynald e Zaroni (2011) observam que a delimitação disciplinar é instável e influenciada por fatores históricos e sociais, mais do que por critérios científicos.

Assim, a emergência de novas disciplinas reflete tanto o progresso científico quanto a necessidade de novos referenciais e metodologias para lidar com questões emergentes. As ciências cognitivas, a engenharia genética e a física molecular são exemplos de áreas que surgiram a partir de novos espaços intelectuais e avanços do conhecimento (Raynald, Zaroni, 2011). Desse modo, a disciplina pode ser compreendida como a aplicação de conteúdos e métodos específicos para resolver problemas ou analisar temas em uma área delimitada do saber.

A interdisciplinaridade tem sido amplamente debatida por autores como Klein (1996), Japiassu (2006), Fazenda (2008), Porter et al. (2008), Aldrich (2014), Graff (2017). Embora ainda não haja consenso em torno de uma definição precisa, um estudo da National Academy of Science oferece uma descrição amplamente aceita: “a pesquisa interdisciplinar integra informações, dados, técnicas, ferramentas, perspectivas e teorias de duas ou mais disciplinas para promover a compreensão ou resolver problemas que ultrapassam o escopo de uma única área”, o que pode ser corroborado a partir de outros trabalhos científicos (Porter; Roessner; Heberger, 2008; Aldrich, 2014).

Raynald e Zaroni (2011) afirmam que a interdisciplinaridade não é uma ideologia, mas um processo contínuo de evolução e reconstrução, refletindo as transformações históricas e tecnológicas. Esse movimento em direção à integração de saberes começou no início do século XX, com iniciativas como a Tectologia de Bogdanov, que buscava uma linguagem comum para todas as ciências (Mattos, Dudley, 2012).

A partir da década de 1960, a interdisciplinaridade passou a ser vista como uma crítica e alternativa ao conhecimento disciplinar fragmentado, promovendo novas formas de produção científica (Alvarenga et al., 2005; Pombo, 2006; Sommerman, 2006). Klein (2005) e Piaget também exploraram o potencial dessa abordagem, reconhecendo, no entanto, que a transdisciplinaridade ainda era um ideal distante.

De acordo com Demo (1997), a interdisciplinaridade deve permitir a interação e a unidade do conhecimento, evitando que a especialização comprometa a totalidade da compreensão. Essa integração é cada vez mais relevante não apenas na academia, mas também em setores como governo, indústria e medicina, onde a resolução de problemas complexos demanda colaboração entre diferentes áreas (Klein, 2005)

Para Pombo (2006), superar o isolamento disciplinar é essencial para acessar novos conhecimentos e compreender a complexidade da realidade. Nesse contexto, Fazenda (2008) destaca que a inter-

disciplinaridade emerge quando diferentes disciplinas se reúnem para abordar um mesmo problema, exigindo flexibilidade e disposição para revisar conceitos e metodologias ao longo do processo.

Graff (2017) sugere que a interdisciplinaridade é construída em torno de questões práticas e teóricas que requerem novas abordagens e soluções. Sharon Derry, em entrevista a Heidi Ledford (2015) enfatiza que “os problemas do mundo não são problemas dentro de uma única disciplina”, defendendo a colaboração entre especialistas com diferentes habilidades para enfrentar desafios complexos. Nesse cenário, Lyall et al. (2015) ressaltam a importância de profissionais flexíveis, capazes de integrar conhecimentos diversos em um ambiente econômico dinâmico.

Golding (2009) destaca a necessidade de formar pesquisadores com habilidades para sintetizar conhecimentos de diferentes áreas, tanto em equipes multidisciplinares quanto de forma individual. No campo da administração, Brito et al. (2013) enfatizam que a integração de disciplinas oferece novas perspectivas para análise de fenômenos, ampliando as fronteiras do conhecimento.

A interdisciplinaridade é particularmente relevante em um contexto global marcado por desafios emergentes. Zhou et al. (2022) observam que a ciência social se tornou cada vez mais interdisciplinar, com um aumento substancial no número de disciplinas envolvidas em pesquisas. No entanto, essa expansão ocorre de maneira desigual, refletindo tanto avanços quanto períodos de especialização em algumas áreas. Para esses autores, a interdisciplinaridade deve ser vista como um processo contínuo e dinâmico, com variações em termos de equilíbrio e diversidade entre disciplinas.

De acordo com Van Baalen e Kasten (2012), a gestão constitui um campo essencialmente interdisciplinar, caracterizado pela complexidade de seus processos e pela incorporação de metodologias e conceitos de diferentes áreas. Para esses autores, embora a interdisciplinaridade seja uma oportunidade, também representa um desafio intelectual e educacional significativo. Eles criticam a busca por uma unificação epistemológica forçada entre as disciplinas, apontando o risco de reducionismo e de teorias incompletas. Em vez disso, defendem a ideia de uma “ecologia das disciplinas de gestão”, que valoriza a comunicação entre áreas distintas sem impor homogeneidade. Essa abordagem permite que a gestão integre diversas contribuições, mantendo a identidade de cada disciplina envolvida.

Zhou et al. (2022) observam que a ciência social se tornou cada vez mais interdisciplinar, com um aumento substancial no número de disciplinas envolvidas em pesquisas. Entretanto, o crescimento da interdisciplinaridade tem ocorrido de forma desigual, com momentos de estagnação em algumas áreas. A análise dos autores destaca que a interdisciplinaridade deve ser vista como um espectro contínuo, envolvendo a integração de conhecimentos de diferentes áreas para lidar com questões complexas.

Como base conceitual para este trabalho, adotamos a definição proposta por Marques et al. (2018). A interdisciplinaridade, nesse contexto, é compreendida como a integração entre profissionais, pesquisadores e disciplinas, promovendo a articulação de conhecimentos, saberes e métodos de diversas áreas. Essa abordagem busca não apenas a análise e a resolução de problemas complexos, mas também a produção de novos saberes e metodologias.



## MÉTODOS

A efetividade desse processo depende de flexibilidade, cooperação, humildade e diálogo entre todos os envolvidos, princípios que norteiam a estrutura e a execução das atividades deste estudo.

Para desenvolver a presente proposta de integração entre pesquisa, extensão e ensino em ambientes transdisciplinares de aprendizagem, temos explorado, ao longo dos anos, no LATACI® – incluindo iniciativas no Programa de Mestrado Profissional em Administração, bem como nos Programas de Mestrado e Doutorado em Ciência da Informação, Arquitetura e outras áreas – a abordagem da Design Science. Essa abordagem fundamenta-se na metodologia Design Science Research (DSR), conforme definida por Simon (1996) em sua obra seminal *The Sciences of the Artificial*.

Simon (1996) argumenta que a DSR busca resolver problemas práticos por meio da construção de artefatos, contrastando com as ciências naturais, cujo foco está na compreensão do mundo existente. Originalmente aplicada nas áreas de Computação, Engenharia de Produção e Ciência da Informação, essa metodologia tem sido progressivamente utilizada em campos como Arquitetura, Administração e Neurociências, demonstrando sua versatilidade e relevância em diversas disciplinas.

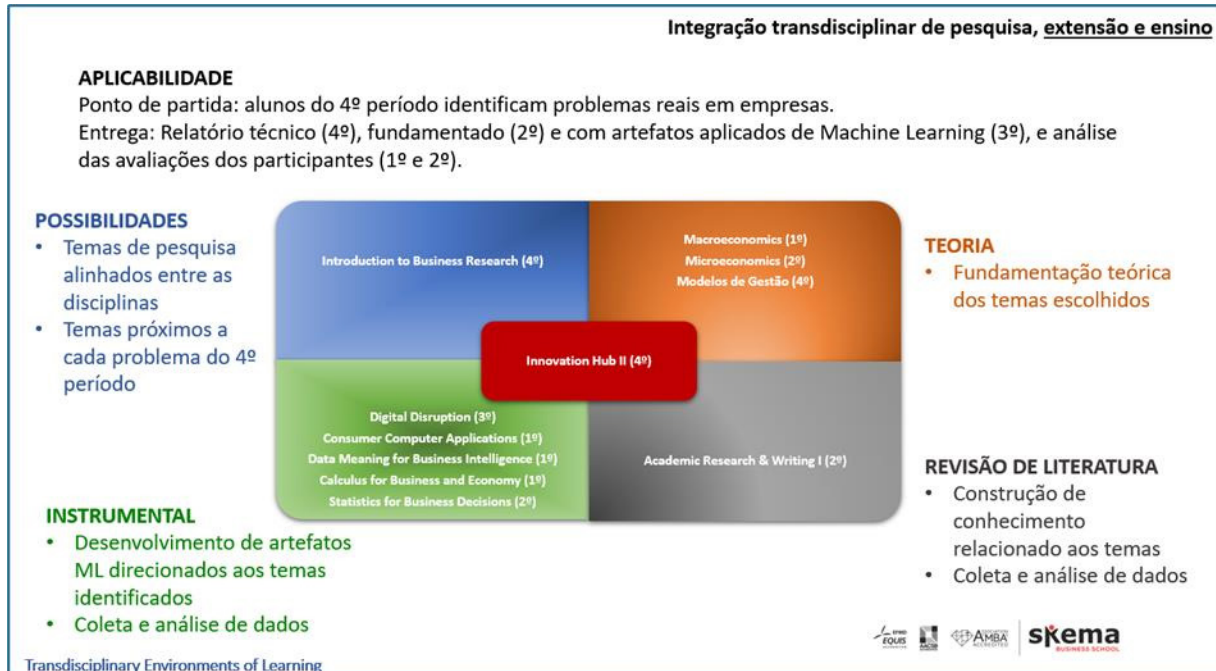
A DSR é uma metodologia científica prescritiva, que busca subsidiar todo o processo de pesquisa, desde a sensibilização para a construção do problema, utilizando-se também de outras técnicas tradicionais, a exemplo de métodos quali e quantitativos. Ela explora o problema e a contribuição da pesquisa do ponto de vista teórico e prático, entregando também um artefato (conceito, teoria, sistema, produto, processo, modelo, protótipo, maquete, ou qualquer invento humano) enquanto solução satisfatória para o problema apontado.

A DSR, enquanto metodologia científica que propõe o desenvolvimento de um artefato (conhecimento aplicado), apresenta-se com uma forma possível de contribuição à formação e ao exercício profissional ou em atividades de pesquisa, extensão e ensino em diversos níveis de formação (Batista, Mattos, 2020; Mattos, 2012; Mattos et al., 2017; Souza, Mattos, 2018).

Desde o início de nossa atuação na Skema, em 2019, utilizamos a DSR, ainda que não tenhamos explicitado seu uso em alguns projetos desenvolvidos. A intenção foi adaptá-la para projetos integrados, e foram diversas as oportunidades de aplicação, criando ambientes transdisciplinares de aprendizagem – tema discutido no projeto “Contribuições da Design Science para a construção de Ambientes Interdisciplinares de Aprendizagem” em um pós-doutorado no Programa de Ambientes Construídos e Patrimônio Sustentável da UFMG. Fruto deste estágio pós-doutoral foi a formalização da metodologia Transdisciplinary Environments of Learning (TEL) em um artigo recém aprovado, aguardando publicação até o final deste ano.

Sendo a integração dos trabalhos entre disciplinas um dos principais objetivos do grupo de pesquisa, a metodologia TEL foi usada para a criação da proposta representada na Fig. 1:

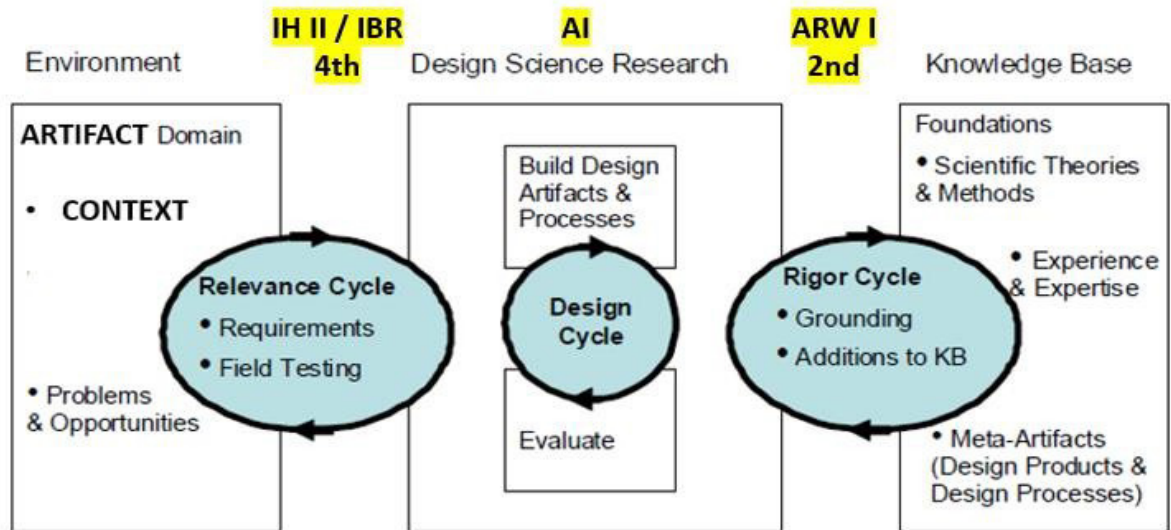
**Figura I - Integração transdisciplinar entre pesquisa, extensão e ensino**



Fonte: desenvolvida pelos autores

O projeto parte de um trabalho prático integrado entre uma disciplina normal (*Introduction to Business Research*) e outra de extensão (*Innovation Hub II*), ambas do quarto período, quando os alunos são desafiados a encontrar um problema em uma empresa real. Alunos do segundo período (Pesquisa e Escrita Acadêmica I) escolhem uma das empresas e desenvolvem um trabalho de revisão de literatura para subsidiar o desenvolvimento dos artefatos (soluções) propostos no quarto período. Alunos do segundo período também podem trabalhar com outras empresas, diretamente do mercado ou de forma integrada a projetos de outras disciplinas do curso.

A Fig. 2 apresenta a integração do trabalho realizado pelos alunos, ficando o segundo período com o ciclo de rigor, e o quarto período com o ciclo de relevância:

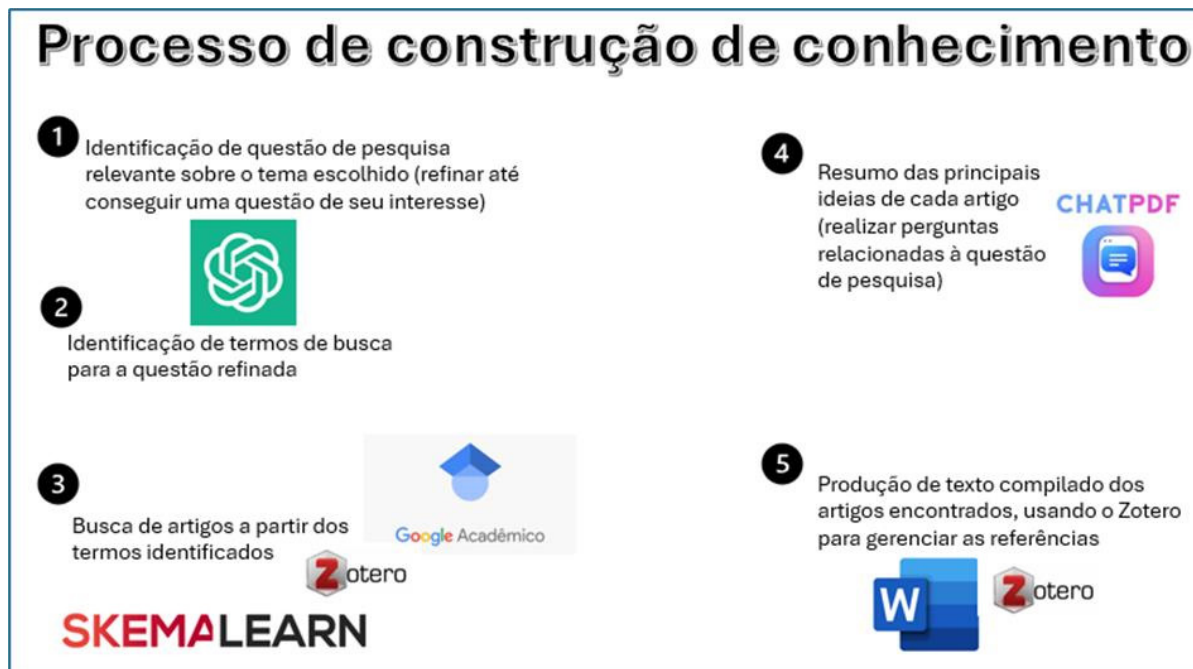
**Figura 2 - Integração dos trabalhos das disciplinas**

Fonte: adaptado de Mullarkey e Hevner (2019)

Para exemplificar, citamos o trabalho realizado para a empresa Anna Barroso, do setor de calçados de luxo. Importante destacar que o trabalho final será apresentado no 35o Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ENANGRAD), em outubro do corrente ano.

As alunas do quarto período entrevistaram a empreendedora Anna Luiza Moreira Barroso, realizaram visitas à empresa e desenvolveram alguns artefatos: um manual de treinamento para a padronização de atendimento para fortalecer a identidade da marca, um vídeo de treinamento institucional, uma análise sobre alternativas de sistemas para a gestão do relacionamento com clientes, e ao final um relatório técnico sobre o trabalho. Este trabalho foi desenvolvido em conjunto com o grupo do segundo período, que realizou uma revisão de literatura sobre o setor e os principais temas abordados para o desenvolvimento dos artefatos.

No segundo período e na iniciação científica, os alunos aplicam uma metodologia própria, desenvolvida pelo LATACI®, que integra a aplicação de inteligência artificial (IA). Durante a disciplina, existe uma ênfase na conscientização sobre o uso ético dos resultados de IAs para a produção de conhecimento. A Fig. 3 resume o processo, composto por cinco etapas:

**Figura 3 - Metodologia para a construção de uma revisão de literatura**

Fonte: desenvolvida pelos autores

Na primeira etapa, os alunos devem interagir com o ChatGPT para refinar a questão de pesquisa. A IA tem um papel de integrante especialista do grupo, ajudando a refinar a questão de pesquisa. São realizadas diversas interações até que se alcance um tema satisfatório. Em seguida, utilizam o ChatGPT para identificar termos de busca para os artigos. Os alunos também devem identificar um especialista na área do problema analisado, que pode ser um professor, consultor ou alguém da própria empresa.

O terceiro passo consiste no uso dos termos identificados no passo anterior para recuperar artigos em mecanismos de busca. Nessa etapa, um gerenciador de referências é utilizado para armazenar os metadados dos artigos encontrados.

Uma vez encontrados os artigos, o ChatPDF é usado para a compreensão do conteúdo de cada artigo, e os alunos devem interagir com ele para fazer perguntas mais direcionadas ao problema identificado na primeira etapa. Importante destacar que os alunos não devem utilizar o resultado apresentado pela IA, mas identificar no texto o trecho original, e copiá-lo para um arquivo auxiliar, entre aspas, incluindo a citação com o gerenciador de referências. O resultado dessa etapa corresponde a um documento com inúmeros trechos originais dos artigos consultados, entre aspas para sinalizar a sua originalidade, e já com a citação para facilitar a construção final.

Na última etapa, os alunos devem identificar a estrutura do seu trabalho final, e copiar trechos originais com as respectivas citações para elaborar o seu próprio texto fundamentado. Por

exemplo, ao escrever sobre a relevância do tema, devem buscar trechos originais que suportem esse tópico. Uma vez copiados dois ou três trechos, eles devem elaborar um parágrafo livre - sem alterar a ideia central do trecho original – compilando o conteúdo original e citando os autores com o gerenciador de referências. Esse processo é repetido até a elaboração final do texto dos alunos.

Importante destacar que essas etapas não são necessariamente lineares. Por exemplo, pode ser que os alunos não encontrem artigos para os termos de busca identificados e questão de pesquisa, e será necessário rever o primeiro passo. Também pode ser que, ao escrever o seu trabalho final no quinto passo, percebam que novo termo de busca pode ser incluído, e que será necessário realizar nova busca por artigos na etapa três.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As atividades de pesquisa sobre ambientes transdisciplinares de aprendizagem incluem a busca pela integração de disciplinas (Fig. 1), e a conscientização dos alunos sobre a relevância da utilização de metodologia científica para suportar o desenvolvimento de soluções (Fig. 2 e Fig. 3).

Em 2021 iniciamos a disciplina de extensão do quarto período, Innovation Hub II – iniciativa que ocorre até hoje, em parceria com a disciplina Introduction to Business Research, a partir de 2023. O projeto de extensão parte da premissa de que

“o aluno é o protagonista do seu processo de construção do saber, pois ele terá uma maior responsabilidade para alcançar seus objetivos educacionais. Ele precisará aprender a se autogovernar e passará a buscar no professor um apoio para o seu desenvolvimento” (Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN).

Em 2022 assumimos a disciplina do segundo período, Pesquisa e Escrita Acadêmica I – iniciativa que ocorre até hoje. A intenção é desenvolver habilidades de pesquisa e a conscientização do processo de construção de conhecimento com base em fontes confiáveis.

Nas disciplinas envolvidas, os alunos recebem treinamento inicial em ferramentas tecnológicas para suporte ao desenvolvimento de uma fundamentação teórica a partir da metodologia DSR/TEL. Em seguida, ficam responsáveis pela seleção de um tema de interesse para o desenvolvimento do projeto. Os alunos são instigados para a criação de todo o projeto, de forma a construir conhecimento coletivo e desenvolver as habilidades citadas pelas como visão global, de desafio e de negócios. Conforme as DCN, esse perfil é desenvolvido a partir de “uma energia interna que encontra eco em ferramentas e comunidades que permitem o desenvolvimento dessas pessoas”. A partir de 2023, passamos a integrar essa disciplina com as duas disciplinas do quarto período.

Como parte da jornada de aprendizagem dos alunos, incentivamos a submissão dos trabalhos a eventos nacionais e internacionais, proporcionando-lhes experiência com esse processo. Entre

os diversos projetos desenvolvidos com grande engajamento dos alunos das disciplinas do quarto período, e que também geraram impacto em suas empresas familiares, destacamos o trabalho de 2022, “Como melhorar o custo logístico (frete) do e-commerce de roupas e acessórios Lawe”, apresentado no III Brazilian Congress of Development, com publicação nos Anais do evento.

Esse projeto foi complementado por outros cinco trabalhos de alunos da disciplina Pesquisa e Escrita Acadêmica I, aprovados para o mesmo evento: Cadeia de suprimentos e sustentabilidade: análise dos desafios atuais, The decline of tourism during the pandemic and the triumph of Fortaleza, The phenomenon of fake news in today’s world, Personal development in current society for managers e Impacts of psychology on the decision process. Sete resumos expandidos também foram publicados no IV Congresso Brasileiro Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia (ISSN 2764-0582): Brazil’s effect on soybean prices: a historical analysis, Factors that influence consumer behavior regarding the fashion market, The impact of the pandemic on macro and microeconomics worldwide and in Brazil, Demystification of electric cars, Study on the LVMH group and its impact on the market, Socioeconomics impacts of war e Technology inserted in the future of job market.

Foram ainda desenvolvidos e publicados trabalhos em eventos internacionais, resultado do esforço autônomo de alunas da Skema fora das disciplinas. Em 2019, foi elaborado o relatório técnico Proposta de um sistema de gestão de desempenho para o Processo Judicial Eletrônico, apresentado no III Encontro de Administração da Justiça (ENAJUS). Em 2021, o projeto Public Management Compliance: Access to Information versus Data Protection deu continuidade ao trabalho anterior e teve sua versão final submetida ao IV Encontro de Administração da Justiça, realizado em Portugal.

Em 2020, foi desenvolvido o projeto Cidades Virtuais (Virtual Cities – Global citizens), alinhado ao planejamento estratégico da SKEMA (SKY25). Todo o processo – desde a definição dos tipos de artefato e cronograma até a criação da logomarca e a organização das reuniões – foi conduzido pelos próprios alunos. O relatório final foi dividido em quatro partes, cada uma dedicada a um grupo de pesquisa voltado para as demandas da empresa Rumina/I0b: Ecossistema, Comportamento de Mercado, Educação e Tecnologia. No total, foram produzidos 70 artefatos.

Até o momento, os alunos da Skema trabalharam com 35 empresas: Alligator, Anna Barroso, Belvitur, Bob’s Construction, Buffet Catharina, C&A, Colchobel, Construtora Bralar, Doces de Portugal, Fast Escova, Fazenda San Martin, Instituto Mano Down, Labcenter, Lawe Clothing, LVMH, Maskier Store, MeetHub, Minimal Club, Movimento Change, NP Digital Brasil, Órion Cloud Kitchens, Petronas, Prime Results, Rahra Semijóias, Rumina, Skema Brasil, Skema Consultoria Júnior, SPE Ibituruna, Strati, Terraço Construtora, Total PAR, Tribunal de Justiça de MG, Tudo Que Temos, Woltz e ZAK.



O Quadro I a seguir apresenta o resumo anual da produção:

**Quadro I**

<b>Ano</b>	<b>Alunos envolvidos</b>	<b>Empresas impactadas</b>	<b>Produção</b>
<b>2019</b>	3	1	2 trabalhos em eventos internacionais 1 vídeo 2 apresentações em eventos internacionais 1 capítulo de livro
<b>2020</b>	18	1	1 artigo em evento internacional 70 artefatos
<b>2021</b>	46	12	1 artigo 12 relatórios técnicos 13 dashboards 27 vídeos
<b>2022</b>	71	7	6 artigos em evento nacional 8 artigos de revisão 8 relatórios técnicos 8 dashboards
<b>2023</b>	110	9	7 resumos expandidos em congresso nacional 9 relatórios técnicos 9 dashboards 12 artigos de revisão 1 sistema de gestão em Excel
<b>2024</b>	50	5	6 relatórios técnicos 5 dashboards 8 artigos de revisão 1 vídeo de treinamento 1 manual de treinamento 1 artigo publicado 1 texto em blog 1 repositório digital 1 sistema de gestão em Excel
<b>TOTAL</b>	<b>298</b>	<b>35</b>	<b>223</b>

*Resumo dos resultados obtidos*

Fonte: desenvolvido pelos autores

Em relação à divulgação científica dos trabalhos do grupo, destacamos a apresentação ao Comitê de Educação da Associação Internacional de Inteligência Artificial ([www.i2ai.org](http://www.i2ai.org)) e a publicação de um texto no blog da mesma instituição, intitulado “Inteligência Artificial generativa e as mudanças na educação superior”, de autoria de Arthur Meirelles Chaves, egresso da Skema e pesquisador do grupo.

O grupo também promoveu reuniões abertas à comunidade. Em junho de 2024, os alunos envolvidos na iniciação científica apresentaram suas principais reflexões sobre o livro “Produtos técnicos



como instrumentos de divulgação científica”. A leitura dessa obra inspirou a criação da primeira versão de um livro digital intitulado “Dicionário de termos usados na pesquisa”.

Em paralelo, o LATACI® desenvolveu um projeto de pesquisa, extensão e ensino em parceria com o Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGGOC) da UFMG, denominado “Ferramentas para produtividade em pesquisa”. Esse projeto envolveu quatro alunos de mestrado e quatro de doutorado e utilizou metodologias DSR (Design Science Research) e softwares de apoio à pesquisa. A iniciativa fez parte do Programa ERASMUS (Esquema de Ação da Região Europeia para a Mobilidade de Estudantes Universitários), conectando o PPGGOC-UFMG e a Universidade Transilvânia de Braşov (UT Braşov).

O projeto de ensino desenvolveu materiais didáticos e oficinas em inglês e português sobre o uso de gerenciadores de bibliografia, como Zotero e Mendeley, e de software para análise qualitativa (NVIVO). Esses materiais foram aplicados em atividades de ensino integradas entre o PPGGOC-UFMG e o Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UNA (PMPA-UNA), bem como em cursos de extensão presenciais e a distância, tanto em nível nacional quanto internacional.

Na Skema, os desdobramentos desses projetos, aliados à realização de uma especialização em Ciência de Dados e Inteligência Artificial coordenada pela Hop, resultaram na criação da disciplina Data Meaning, que permanece até hoje na grade curricular do BBA.

## CONTRIBUIÇÕES

A interdisciplinaridade oferece uma estrutura valiosa para enfrentar desafios contemporâneos e produzir conhecimento mais abrangente e inovador. No contexto da Administração, essa abordagem tem permitido compreender fenômenos organizacionais e sociais com maior profundidade, ao combinar perspectivas qualitativas e quantitativas. No entanto, conforme Mattos e Dudley (2012) afirmam, Bogdanov no início do século XX já apontava os desafios da comunicação entre disciplinas e a adaptação de métodos já eram grandes desafios na época. Superar essas barreiras é essencial para avançar na pesquisa e na prática, consolidando a interdisciplinaridade como um pilar essencial da investigação científica e da gestão contemporânea.

Sendo a integração entre pesquisa, extensão e ensino um dos principais objetivos dos grupos de pesquisa aqui citados, a metodologia TEL está sendo usada (pesquisa) para a criação de artefatos que serão usados como suporte ao ensino em disciplinas do primeiro (Aplicação Computacional para Consumidores e Data Meaning for Business Intelligence), segundo (Pesquisa e Escrita Acadêmica I) e quarto (Introduction to Business Research) períodos. TEL também será usada para criar artefatos para a disciplina de extensão Innovation Hub II (quarto período). As disciplinas citadas

estão sob a responsabilidade de pesquisadores do grupo, que buscam a integração efetiva entre pesquisa, extensão e ensino.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação à finalidade proposta pela Skema, consideramos que as atividades desenvolvidas e o depoimento dos alunos, inclusive da iniciação científica, confirmaram a colaboração do GPATA para “fortalecer o ensino da Instituição, promovendo e fortalecendo uma cultura de pesquisa e inovação que enriqueça o currículo acadêmico, estimule o pensamento crítico e a análise de problemas complexos, e aumente a qualidade do ensino oferecido aos estudantes”.

## REFERÊNCIAS

- Aldrich, J. H. (Ed.). (2014). *Interdisciplinarity: Its role in a discipline-based academy* (1st ed.). Oxford University Press.
- Alvarenga, A. T. de, Sommerman, A., & Alvarez, A. M. de S. (2005). Congressos internacionais sobre transdisciplinaridade: Reflexões sobre emergências e convergências de ideias e ideais na direção de uma nova ciência moderna. *Saúde e Sociedade*, 14(3), 9–29.
- Batista, M. H., & Mattos, M. C. de. (2020). O novo modelo de avaliação para o mestrado profissional em administração proposto pela CAPES em comparação ao modelo de acreditação internacional. *Brazilian Journal of Development*, 6(6), 37115–37140. <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/11587>
- Brito, E. P. Z., De Luca, M. M. M., & Teixeira, A. J. C. (2013). *Documento de área - Administração, Ciências Contábeis e Turismo*. CAPES-MEC.
- Demo, P. (1997). *Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento*. Vozes.
- Fazenda, I. (2008). *O que é interdisciplinaridade?* Cortez.
- Golding, C. (2009). *Integrating the disciplines: Successful interdisciplinary subjects*. Centre for the Study of Higher Education, University of Melbourne.
- Graff, H. J. (2017). *Undisciplining knowledge: Interdisciplinarity in the twentieth century*. Johns Hopkins University Press.
- Japiassu, H. (2006). *O sonho transdisciplinar e as razões da filosofia* (1st ed.). Imago Editora.
- Klein, J. T. (1996). *Crossing boundaries: Knowledge, disciplinarity, and interdisciplinarity*. University of Virginia Press.
- Klein, J. T. (2005). Integrative learning and interdisciplinary studies. *Peer Review*, 7(4), 8–11.

- Ledford, H. (2015). Team science. *Nature*, 525(7569), 308. <http://search.proquest.com/openview/387269ced47e1b4dd0116584b1e409e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40569>
- Lyall, C., et al. (2015). *Interdisciplinary provision in higher education*. Higher Education Academy. [http://www.heacademy.ac.uk/system/files/interdisciplinary\\_provision\\_in\\_he.pdf](http://www.heacademy.ac.uk/system/files/interdisciplinary_provision_in_he.pdf)
- Marques, M. S. T., Mattos, M. C. D., & Assunção, Y. B. (2018). Projeto interdisciplinar no ensino superior: Análise da percepção de coordenadores e docentes em uma instituição privada. *Revista Competência*, 11(2), 12. <http://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/682>
- Mattos, M. C. de. (2012). O papel da tecnologia na construção do conhecimento. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 2(2), 33–39. <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/80>
- Mattos, M. C., & Dudley, P. (2012). Uma introdução à tecnologia de Bogdanov: Reflexões para a transdisciplinaridade? *PRISMA.COM*, 18. <https://pentaho.letras.up.pt/ojs/index.php/prisma.com/article/view/1954>
- Mattos, M. C., Marques, M. S. T., & Goulart, I. B. (2017). O Grupo de Pesquisa LATACI®: Pesquisa-extensão-ensino. *Tekton, Aprendizagem & Produção do Conhecimento*, 1(1).
- Morin, E. (2010). *Ciência com consciência*. Bertrand Brasil.
- Mullarkey, M. T., & Hevner, A. R. (2019). An elaborated action design research process model. *European Journal of Information Systems*, 28(1), 6–20. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2018.1451811>
- Pombo, O. (2006). Interdisciplinaridade e integração dos saberes. *Liinc em Revista*, 1(1).
- Porter, A. L., Roessner, D. J., & Heberger, A. E. (2008). How interdisciplinary is a given body of research? *Research Evaluation*, 17(4), 273–282. <https://academic.oup.com/rev/article-lookup/doi/10.3152/095820208X364553>
- Raynald, C., & Zanoni, M. (2011). Reflexões sobre princípios de uma prática interdisciplinar na pesquisa e no ensino superior. In J. Philippi (Ed.), *Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia e Inovação* (1st ed.). Manole.
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial* (3rd ed.). MIT Press.
- Sommerman, A. (2006). *Inter ou transdisciplinaridade?* (1st ed.). Paulus.
- Souza, W. C., & Mattos, M. C. D. (2018). Percepção dos alunos da geração Y sobre o uso de novas tecnologias em ambientes de aprendizagem. *Revista FSA*, 15(6), 132–150. <http://www4.fsanet.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1622/491491683>
- Trindade, D. F. (2014). Ciência. In I. Fazenda (Ed.), *Interdisciplinaridade: Pensar, pesquisar e intervir* (1st ed.). Cortez.
- Van Baalen, P., & Karsten, L. (2012). The evolution of management as an interdisciplinary field. *Journal of Management History*, 18(2), 219–237. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17511341211206861/full/html>
- Zhou, H., Guns, R., & Engels, T. C. E. (2022). Are social sciences becoming more interdisciplinary? Evidence from publications 1960–2014. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 73(9), 1201–1221. <https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/asi.24627>

# JORNAL ONLINE DE DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA EM LINGUAGEM ACESSÍVEL PARA A POPULAÇÃO

## **Fernanda Maria Policarpo Tonelli**

Universidade Federal de São João del Rei  
Campus Centro-Oeste (CCO).

[ftonelli@ufsj.edu.br](mailto:ftonelli@ufsj.edu.br).

<https://orcid.org/0000-0002-2285-6710>

## **Christopher Santos Silva**

Universidade Federal de São João del Rei  
Campus Centro-Oeste (CCO).

[christopher.silva.s@outlook.com](mailto:christopher.silva.s@outlook.com). <https://orcid.org/0009000928589375>

## **Vinicius Marx Silva Delgado**

Universidade Federal de São João del Rei  
Campus Centro-Oeste (CCO).

[viniciusmarx2003@gmail.com](mailto:viniciusmarx2003@gmail.com).

<https://orcid.org/0009000586345134>

## **Flávia Cristina Policarpo Tonelli**

Universidade Federal de São João del Rei  
Campus Centro-Oeste (CCO).

[flacristinaptonelli@gmail.com](mailto:flacristinaptonelli@gmail.com).

<https://orcid.org/0000000249051701>

## **Vítor de Moraes Santos**

Universidade Federal de São João del Rei  
Campus Centro-Oeste (CCO).

[vitorde Moraes@outlook.com](mailto:vitorde Moraes@outlook.com).

<https://orcid.org/0000000332712101>

## **Elaine Cristina Vieira Paim**

Universidade Federal de São João del Rei  
Campus Centro-Oeste (CCO).

[elainevieirapaim@outlook.com](mailto:elainevieirapaim@outlook.com).

<https://orcid.org/0009000720770212>

## RESUMO

A divulgação de Ciência e Tecnologia à população em linguagem acessível é necessária e desejável a fim de fomentar pensamento crítico e engajamento na luta pela educação e pela pesquisa científica no Brasil. O presente trabalho consistiu na criação de um jornal online com esta finalidade, veiculando textos sobre inovações e descobertas científicas, entrevistas com pesquisadores e textos sobre instituições de pesquisa brasileiras. As estatísticas do site revelaram um bom desempenho com percentual melhor que 5% nos visitantes únicos, 23% na duração das sessões, 77% no índice de rejeição, 74% em visitantes regulares, 52% em busca orgânica e 91% em redes sociais em relação a outros sites da categoria. Foram recebidos elogios dos leitores e estes avaliaram positivamente o jornal e os formatos de texto abordados. A divulgação científica é importante ferramenta de combate à desinformação e pode agir como catalisadora no despertar do interesse da população por Ciência e Tecnologia e no processo de letramento científico.

## PALAVRAS-CHAVE

Ciência e Tecnologia; Divulgação Científica; Jornal Online.

## ONLINE JOURNAL OF SCIENTIFIC DIVULGATION IN ACCESSIBLE LANGUAGE TO THE POPULATION

### ABSTRACT

The dissemination of Science and Technology to the population in accessible language is necessary and desirable in order to encourage critical thinking and engagement in the fight for education and scientific research in Brazil. The present work consisted of creating an online journal for this purpose, publishing texts about innovations and scientific discoveries, interviews with researchers and texts about Brazilian research institutions. The site's statistics revealed a good performance with a percentage better than 5% in unique visitors, 23% in session duration, 77% in bounce rate, 74% in regular visitors, 52% in organic search and 91% in social networks when compared to other sites in the same category. Praise was received from readers and they positively evaluated the journal and the text formats covered. Scientific divulgation is an important tool for combating misinformation and can act as a catalyst in awakening the population's interest in Science and Technology and in the process of scientific literacy.

### KEYWORDS

Science and Technology; Scientific Divulgation; Online Journal;

## INTRODUÇÃO

A importante interação entre os cientistas e a sociedade acontece já há algum tempo. Como exemplo desta relação pode-se mencionar as conferências e as palestras públicas, das quais se tem relato de ocorrência já nos séculos XVI e XVII. Estas são exemplos de estratégias de divulgação científica que já eram adotadas a fim de estabelecer a comunicação entre o universo científico e a vida cotidiana. Quando se avança ao século XX, esta difusão do conhecimento técnico e científico passa a receber maior relevância e a ser reconhecida como aspecto essencial para democracia e o Estado. Neste novo cenário as instituições científicas passaram então a dedicar maior atenção à percepção pública em relação à Ciência e Tecnologia (C&T) e a traçar estratégias que pudessem, com as maiores eficiência e eficácia, contribuir para que se estabelecesse, de fato, um diálogo construtivo entre pesquisador e sociedade (Castelfranchi, 2008).

Neste âmbito, em território nacional foram realizadas enquetes de percepção pública de C&T com o objetivo de conhecer o real cenário de como a sociedade conhece, entende e interpreta a ciência e a tecnologia. A primeira versão foi realizada no Brasil na década de 1980, mais precisamente em 1987 (CNPq, 1987). Posteriormente, uma segunda enquete nacional de mesma natureza foi realizada em 2006. Em 2010 realizou-se a terceira versão da mesma e cinco anos mais tarde, em 2015, a quarta (CGEE, 2025). Esta edição da enquete acerca da percepção de C&T no Brasil foi realizada pelo Centro de Gestão em Estudos Estratégicos (CGEE) e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e revelou resultados interessantes sobre o perfil do brasileiro. Dentre estes resultados destaca-se os seguintes aspectos com relação à população brasileira: gosto pela ciência, otimismo com relação à Ciência e Tecnologia, incentivo a mais investimentos na área e desejo de ser ouvida na tomada de grandes decisões sobre C&T. No entanto, o interesse dos brasileiros pela ciência e pela tecnologia não se reflete em conhecimento acerca dos temas científicos e nem mesmo em engajamento na luta a favor de ciência e tecnologia no país (Moraes et al., 2017).

Uma quinta e mais recente versão da enquete de percepção pública de C&T no Brasil foi realizada em 2019. Através desta foi possível observar que mais de 70% dos brasileiros percebem C&T como benéficas e que confiam no cientista como fonte de informação mais que em jornalistas, políticos, artistas e militares, por exemplo. O consumo de informações sobre os temas é mais frequentemente realizado pelos brasileiros através de internet e redes sociais e programas de TV (CGEE, 2019).

Logo, o presente trabalho visou desenvolver jornal online e gratuito para, através deste, realizar divulgação científica utilizando-se de textos. Além disto, visou-se ainda oferecer ao público entrevistas com cientistas e apresentar instituições importantes de Ciência e Tecnologia existentes nas 5 regiões brasileiras. Neste contexto, o projeto encontrou em campus de Universidade Federal instalada em território mineiro, por ser ambiente acadêmico, meio fértil e propício ao desenvolvimento do projeto, integrando-se perfeitamente aos planos de trabalho da Unidade, especialmente se leva-se em consideração que os cursos existentes no Campus têm compromisso com a formação de profissionais capazes de atuar como agentes de transformação social.

A Universidade Federal em questão, destaca-se também na cidade por sua relevância acadêmica e social, ao estimular desenvolvimento e prática de atividades de ensino e pesquisa em imersão na esfera extensionista, o que vai ao encontro de anseio da sociedade local e do brasileiro em geral, que gosta de ciência, estimulando o empoderamento dos cidadãos, para que estes tenham mais autonomia para analisar criticamente a realidade e participar de maneira consciente em tomada e influência de decisões no que tange tanto Ciência como Tecnologia.

Considerando tais aspectos, bem como a diversidade da Ciência produzida no Brasil por pesquisadores de várias áreas do conhecimento que atuam nas instituições distribuídas pelo território nacional, no desenvolvimento deste projeto houve participação de graduandos de todos os cursos do Campus, além de profissionais das áreas de Bioquímica, Engenharia, Jornalismo e de professoras de ensino fundamental e médio.

Como fator orientador teve-se sempre em vista a potencialidade a ser explorada na promoção de ações de divulgação científica visando democratizar o conhecimento, popularizar a Ciência e a Tecnologia destacando a diversidade de pesquisadores, instituições, temas e métodos de trabalhos envolvidos, contribuindo, assim, tanto no desenvolvimento do senso crítico da população e na sua capacidade de tomada de decisões em relação à ciência quanto em sua qualidade de vida. São necessárias atividades de divulgação científica voltadas à promoção do acesso da população a conhecimentos de Ciência e Tecnologia, a fim de que se possa tomar decisões tanto na vida cotidiana da comunidade quanto em políticas públicas relacionadas a tais aspectos. Neste âmbito, o presente trabalho se justifica e se mostra necessário.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Inegavelmente o Brasil possui grande potencial para desenvolver pesquisas e produzir conhecimento científico e tecnológico. O país ocupa atualmente o 14º lugar no ranking mundial de produção científica (Agência Senado, 2024) e vários pesquisadores brasileiros são reconhecidos e premiados internacionalmente. Soma-se a isso o fato de que os resultados de pesquisas nacionais são também capazes de melhorar a qualidade de vida da população e aumentar a competitividade da economia. Como exemplo destes benefícios pode-se destacar a vacina contra a dengue desenvolvida no Instituto Butantan; a doença representa ao país um gasto anual superior a R\$ 2 bilhões e a vacina, que vem sendo desenvolvida desde 2010, pode impactar positivamente neste cenário visto que demonstrou, na fase 3 de ensaio clínico (com mais de 16 mil pessoas vacinadas), eficácia geral de 79,6% (Instituto Butantan, 2024).

No entanto, a divulgação científica não possui tanta atenção como deveria, o que afeta a percepção da população sobre ciência e tecnologia. Logo, não se consegue possibilitar que grande parcela da sociedade reconheça em atividades e produtos do seu cotidiano as pesquisas científicas e tecnológicas que os embasaram. Muitas vezes, as pessoas também apresentam dificuldade ao nomear instituições de Ciência e Tecnologia nas quais se realizam pesquisas de impacto no país.

No que tange os estudantes de educação básica, os exames nacionais e internacionais que avaliam seu letramento científico, revelam baixos níveis de compreensão nesta área (Da Silva, 2020). Se por um lado a educação formal tem a maior responsabilidade por esse aspecto, reconhece-se que também é papel da educação não formal/divulgação científica fomentar o interesse tanto de alunos quanto do público em geral por assuntos relacionados à Ciência e Tecnologia. São necessárias medidas para se diminuir o distanciamento da sociedade em relação à C&T desenvolvidas no país.

O grau de acesso da população à informação acerca de Ciência e Tecnologia ainda se encontra abaixo do desejado e se relaciona a questões complexas como desigualdades regionais e sociais.



Mas também é importante ressaltar que a divulgação de C&T possui o potencial de transformar o cenário de desigualdade descrito para atrair jovens para estas áreas e contribuindo para que superem as injustiças sociais (Watanabe, 2024).

Em pesquisa sobre percepção pública da Ciência e Tecnologia realizada em Minas Gerais, o cenário não foi diferente do encontrado na pesquisa nacional. Este resultado é surpreendente visto que é o estado que abriga o maior número de instituições públicas de ensino superior do país (apenas dentre as universidades federais possui 11 das 69 existentes no país) (Santos, 2025), além de importantes centros de pesquisa e parques tecnológicos (Minas Gerais, 2025) – em grande parte desconhecidos pela população.

A população mineira demonstrou dificuldade em lembrar do nome de pelo menos uma instituição que fizesse pesquisa, e demonstrou possuir pouco conhecimento acerca de Ciência e Tecnologia. Interessantemente, indivíduos que moram em municípios mais desenvolvidos economicamente não se mostraram mais propensos a apresentar um melhor conhecimento nestes aspectos em relação àqueles que habitam municípios menos desenvolvidos economicamente. Ou seja, a divulgação científica necessita ser reforçada em ambos os tipos de municípios. Com relação à ocupação, ser estudante não contribuiu para a lembrança do indivíduo de nomes de instituições de Ciência e Tecnologia nacionais (Castelfranchi et al., 2016).

Assim sendo, o público-alvo para a divulgação científica no Brasil deve ser o mais amplo possível, pois esse tipo de resultado não se limita ao estado de Minas Gerais como já mencionado. Logo, o uso da internet representa importante estratégia para transformação deste cenário (Bueno, 2018).

Percebe-se, portanto, a necessidade de ações que deem maior visibilidade à Ciência e à Tecnologia não apenas em âmbito estadual, mas nacional, incentivando a valorização destas e a promoção de seu apoio pela sociedade em geral. Vale ressaltar que os conhecimentos sobre Ciência que possibilitam sua compreensão mais ampla e crítica não se restringem aos conceitos e produtos das pesquisas acadêmicas (aspectos conceituais), mas também envolvem algum entendimento sobre seus métodos (aspectos procedimentais) e o seu funcionamento interno (aspectos epistemológicos) (Zanon & De Freitas, 2007; Dos Santos, 2009; Leonardo Júnior, 2023).

Dessa forma, evidencia-se a necessidade de propiciar uma melhor compreensão das pessoas acerca dos processos de produção do conhecimento científico e do trabalho dos pesquisadores, de modo que possam avaliar e se posicionar de maneira mais fundamentada sobre questões envolvendo o trabalho de produção de Ciência e Tecnologia.

A falta de conhecimento acerca de C&T por brasileiros muitas vezes se deve à barreira da linguagem científica, que torna o resultado das pesquisas incompreensível para pessoas não imersas no ambiente acadêmico (Castelfranchi et al., 2016). Assim sendo, esta linguagem com seus jargões é uma grande barreira existente entre academia e sociedade: favorece a comunicação interna da comunidade científica, mas exclui o público leigo, prejudicando a comunicação de C&T para a comunidade (Ferreira, 2023).

Neste âmbito, estratégias que visem levar o conhecimento científico até a população de maneira acessível, que apresente à sociedade instituições de Ciência e Tecnologia e que ofereça meios de interação entre pesquisadores e a comunidade são necessárias.

Com relação à divulgação científica na educação em Ciência, existem aspectos importantes do fazer Ciência que precisam ser mais explorados nestas ações (Lorenzetti et al., 2021). Por exemplo, é importante que se ressalte a diversidade dos pesquisadores para que se compreenda que o fazer Ciência é para todos aqueles que desejem; o para que também se compreenda que a diversidade favorece a inovação, e conseqüentemente o avanço em C&T no país (SBPC, 2023). Neste aspecto, é interessante apresentar cientistas à população para que eles relatem suas trajetórias e vivências da vida pessoal que contribuíram para a construção de suas carreiras. Isto pode aproximar o pesquisador da comunidade e até mesmo estimular jovens a seguir carreira na Ciência. Estudo realizado pelo Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia em Comunicação Pública da Ciência e Tecnologia, após entrevistar mais de 2 mil jovens no país (em 21 estados e no Distrito Federal), revelou que quase 70% deles se interessam por C&T. Esse percentual de interesse superou o manifestado por esporte e religião, por exemplo. No entanto, apesar deste interesse o desconhecimento acerca das áreas foi manifestado através da crença no risco de vacinação das crianças (25%) e no interpretar como exagerada a atenção dedicada às mudanças climáticas (54%) (Prates, 2019).

No que tange especialmente à juventude, também é importante ressaltar que esta pesquisa nacional focada nos jovens revelou que a busca por informações sobre C&T tem importante participação de fontes online, e evidenciou como a comunicação pública da Ciência e Tecnologia pode ser efetiva na manutenção do interesse em pelas áreas, por estes jovens, ao longo da vida adulta. Portanto, a divulgação de C&T consiste em ferramenta indispensável para o pensamento crítico e exercício da cidadania, mesmo que estes jovens não venham, no futuro, a seguir carreiras científicas. Ela se faz importante também para a formação destes indivíduos como cidadãos (Massarani et al., 2021).

Recentemente o Índice Anual da Situação da Ciência, organizado pelo instituto norte-americano 3M, divulgou resultados do estado da Ciência no Brasil em 2021, revelando que 92% dos brasileiros acreditam que a Ciência traz esperança e mais de 80% creem que Ciência é importante e a defenderiam em ocasiões em que esta estivesse ameaçada. Porém, menos de 40% confiam nos cientistas e apenas 50% confiam na Ciência (3M, 2021).

Assim sendo, é necessária a divulgação científica em linguagem acessível, aproximação de cientistas e sociedade e popularização das instituições de Ciência e Tecnologia brasileiras a fim de empoderar o povo brasileiro para que possa atuar como multiplicador da divulgação do conhecimento científico e possa participar ativamente do desenvolvimento e cobrança de políticas públicas na área, engajando-se na luta pró Ciência e Tecnologia. Através da compreensão, pode-se fomentar reflexão, pensamento crítico, percepção de relevância da Ciência e da Tecnologia e se motivar a defesa das mesmas por parcela significativa da população.

## MÉTODOS

Para a execução do presente projeto, primeiramente foi realizada a capacitação dos membros da equipe para realização de divulgação científica. Estes membros foram capacitados, no que tange à divulgação científica, através de curso online e gratuito em “Introdução à Divulgação Científica - Campus Virtual Fiocruz” (Fiocruz, 2025). Com relação à capacitação associada à realização desta divulgação através de jornal online, a equipe recebeu treinamento conduzido por docente de jornalismo da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) que integra a equipe.

Na sequência, procedeu-se à seleção de Instituições de Ciência e Tecnologia a serem abordadas nas edições do jornal online. Este foi projetado para possuir edições mensais, e a cada edição um dos textos é dedicado a abordar uma instituição de Ciência e Tecnologia existente e atuante no Brasil. Logo, a equipe, antes de iniciar os trabalhos de produção de textos e configuração do jornal online, selecionou estas instituições dentre aquelas mais referidas comumente pela mídia.

Prosseguiu-se então os trabalhos por meio da definição de temas a serem abordados nos textos de divulgação científica; definiu-se através de enquete entre os membros da equipe temas iniciais para as duas primeiras edições do jornal, antes de as interações com o público-alvo se iniciarem.

Em cada edição do jornal também se projetou dedicar espaço para uma entrevista com pesquisador(a) brasileiro(a). Logo, também se realizou a definição dos cientistas brasileiros a serem entrevistados. Alguns dos selecionados eram conhecidos dos membros da equipe, e outros figuras destacadas na mídia pela sua contribuição para a ciência nacional.

Assim, após este momento, esforços foram dedicados à elaboração do site. O domínio foi adquirido com verba da própria equipe, assim como um plano de hospedagem para viabilizar que o jornal viesse a ser disponibilizado *online*. A *webpage* foi desenvolvida e publicada para receber atualização mensal das edições.

Prosseguiu-se com a elaboração dos textos de divulgação científica a serem inseridos nas primeiras edições. Os temas foram desenvolvidos na forma de texto de divulgação científica apresentando em linguagem acessível à população, os principais aspectos e a relevância das informações para o avanço da ciência; os impactos mais relevantes na vida humana foram ressaltados. Os autores dos textos foram membros da equipe e/ou membros externos à equipe que estavam cursando a unidade curricular optativa “Escrita para Divulgação Científica”, ministrada pela orientadora do projeto de extensão nos diferentes cursos do *Campus Centro Oeste* da Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ).

Na sequência, houve a elaboração de roteiro de entrevista a ser utilizado pelos envolvidos no projeto ao conversarem com os pesquisadores escolhidos; este roteiro teve como finalidade a padronização das entrevistas com os cientistas. Procedeu-se então à realização das mesmas de

maneira guiada pelo roteiro desenvolvido. As perguntas abordaram a trajetória dos cientistas na Ciência, assim como suas percepções sobre divulgação científica e Ciência nacional. As entrevistas foram realizadas por membros da equipe e/ou membros externos à equipe que estavam cursando a unidade curricular mencionada.

Posteriormente, dedicou-se atenção à elaboração dos textos sobre as instituições de Ciência e Tecnologia. Estes textos foram elaborados visando apresentar em cada edição do jornal, uma instituição de Ciência e Tecnologia existente no Brasil. Os autores dos textos foram também membros da equipe e/ou membros externos à equipe que estavam cursando a unidade curricular optativa citada.

Sabendo-se da importância de interação com o público-alvo, dedicou-se ainda atenção à elaboração de questionário para possibilitar a avaliação do jornal pelo leitor. Foi elaborado via *Google Forms* questionário contendo questões objetivas para que o público avaliasse diferentes aspectos do jornal, e este continha ainda campos dedicados à redação de comentários, reclamações e sugestões de melhorias. A avaliação foi realizada de maneira anônima e os leitores poderiam também sugerir temas, em espaço próprio no formulário, a serem abordados nas próximas edições.

Considerando-se a relevância das ferramentas digitais na divulgação científica, visto que recursos online são fontes importante de informação para a população, criou-se redes sociais para o jornal, visando atingir-se o maior número de leitores possível. Foram criados perfis nas redes sociais Facebook e Instagram para divulgação das chamadas para leitura das edições do jornal online.

Mensalmente procedeu-se então à disponibilização das edições online. Foi disponibilizada mensalmente uma edição do Jornal contendo: um texto de entrevista, um texto apresentando uma instituição de Ciência e Tecnologia do Brasil e quatro textos de divulgação científica apresentando importantes descobertas/invenção em C&T.

A solicitação de ISSN do jornal online também recebeu atenção da equipe executora do projeto. A solicitação foi realizada após a disponibilização online da segunda edição do jornal *online*, por exigência da documentação de registro. A documentação de solicitação do ISSN requer que no momento da solicitação já houvessem sido divulgadas pelo menos 2 edições: uma atual e uma edição anterior a esta.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os membros da equipe foram capacitados, antes de iniciar as atividades, através do curso online e gratuito em “Introdução à Divulgação Científica - Campus Virtual Fiocruz” (Fiocruz, 2025). Este trata-se de um Massive Open Online Courses (MOOC) com 30 horas de duração e emissão de certificado aos concluintes aprovados. A capacitação para escrita de textos para jornal online foi

realizada de maneira remota em aulas semanais de 2 horas ministradas por docente de jornalismo da UEMG durante os meses de abril, maio e junho de 2023.

Foram selecionadas para serem abordadas inicialmente as seguintes instituições de Ciência e Tecnologia do Brasil: Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM), Laboratório Nacional de Luz Síncrotron (LNLS), Laboratório Nacional de Biociências (LNBio), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA), Fundação Ezequiel Dias (FUNED) e Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).

Quanto aos temas de textos de divulgação científica definidos para as duas primeiras edições, todos eles envolviam contribuições de brasileiros para o avanço em C&T. Os temas escolhidos foram: a história do fármaco Captopril, o sequenciamento do genoma do vírus da COVID 19, a história das urnas eletrônicas e sua confiabilidade, a síndrome de Knobloch, a abreugrafia (técnica precursora do raio-X), o medicamento brasileiro Acheflan, Nise da Silveira e a arte como estratégia de tratamento, e inovações em dessalinização de água. Estas contribuições foram escolhidas e ressaltadas para exaltar estes notáveis cientistas do Brasil.

Os pesquisadores definidos para serem entrevistados pelos membros do projeto foram os seguintes: Bruna Paulsen, Ildeu Moreira, Gabriela Nestal de Moraes, Luiz Orlando Ladeira, Bianca de Oliveira, David Soeiro Barbosa, e André de Oliveira.

O domínio foi adquirido para o site e a *webpage* foi desenvolvida para conter as seções obrigatórias para concessão de ISSN para obras *online* de divulgação. Tais seções são: Apresentação, Expediente, Edição Atual e Edições Anteriores. Além destas abas obrigatórias, acrescentou-se as abas Contato (para estabelecer um canal de comunicação com os leitores) e Avalie-nos (para receber-se o *feedback* por parte do público-alvo).

Elaborou-se os textos para as duas primeiras edições, visto que para as próximas visava-se coletar junto aos leitores do jornal sugestões de temas. O roteiro de entrevista também foi estruturado para conter, no mínimo, as seguintes perguntas, além de foto e breve currículo do(a) entrevistado(a): 1) Quando percebeu que possuía interesse por ciência? 2) Teve dúvidas ao realizar a escolha do curso de graduação? 3) O que considera ter sido decisivo em sua escolha por seguir a carreira científica? 4) Por qual razão optou por dedicar-se à área de pesquisa à qual se dedica? 5) Qual a principal motivação para seguir trabalhando com Ciência no Brasil? 6) Qual a principal dificuldade que enfrenta trabalhando com Ciência no Brasil? 7) O que gostaria de dizer para quem deseja seguir a carreira científica? Todos os pesquisadores inicialmente sugeridos pelos membros da equipe prontamente aceitaram responder às perguntas e participaram das edições divulgadas.

Elaborou-se também os textos acerca das instituições de Ciência e Tecnologia escolhidas e o questionário para avaliação do jornal de forma anônima e através de *Google Forms*. No questionário haviam os seguintes campos para perguntas fechadas (objetivas) para seleção de uma única opção: 1) Os temas abordados em nossas edições são de seu interesse? (Sim, Não). 2) A linguagem utilizada nos textos possibilitou que você entendesse? (Sim, Não). 3) Você recomendaria a leitura do “À Luz

da Ciência” para seus amigos e familiares? (Sim, Não). 4) A extensão dos textos está adequada? (Sim; Não, são muito longos; Não, são muito curtos). Havia também no formulário uma pergunta que permitia a seleção de mais de uma alternativa: Quais os formatos de texto são de seu interesse? (Entrevistas, Textos sobre instituições de pesquisa brasileiras, Textos sobre descobertas/ inovações científicas). Além destes questionamentos, questões abertas (dissertativas) estavam presentes: 1) Você possui dúvidas com relação ao “À Luz da Ciência”? Se sim, utilize o espaço abaixo para enviá-las à nossa equipe. 2) Você possui sugestões com relação ao “À Luz da Ciência”? Se sim, utilize o espaço abaixo para enviá-las à nossa equipe. 3) Você possui reclamações com relação ao “À Luz da Ciência”? Se sim, utilize o espaço abaixo para enviá-las à nossa equipe. 4) Você possui elogios com relação ao “À Luz da Ciência”? Se sim, utilize o espaço abaixo para enviá-los à nossa equipe.

Foram criados perfis nas redes sociais Facebook e Instagram. Estes foram inicialmente divulgados no âmbito do *Campus* Centro-Oeste da UFSJ e nas Universidades e escolas de ensino fundamental e médio nas quais atuam os parceiros da equipe. Com o passar do tempo, os próprios leitores foram auxiliando na divulgação e trazendo novos seguidores para as redes sociais do jornal.

No lançamento, em setembro de 2023, haviam 40 seguidores no Instagram e 87 seguidores no Facebook. No entanto, no início de fevereiro de 2025 já haviam 276 seguidores alcançados via Instagram (<https://www.instagram.com/aluz.daciencia?igsh=N2VhcmhyMzduYjds>) e 476 seguidores via Facebook (<https://www.facebook.com/profile.php?id=100095539658165>).

O ISSN foi solicitado e concedido para o jornal “À Luz da Ciência”: 2965-5935. Os textos publicados de setembro de 2023 a outubro de 2023 tiveram seus temas escolhidos pelo próprio grupo, como mencionado. No entanto, aqueles dos demais períodos sofreram influência de sugestões dos leitores. De novembro de 2023 a março de 2024, por exemplo, abordou-se: CRISPR Cas9, a impressão 3D na área médica, a eliminação da transmissão de elefantíase no Brasil, a era atômica, a história da enzima Sódio/Potássio ATPase, a ciência forense na perícia criminal, as plantas transgênicas, a resistência bacteriana a antibióticos, o soro antifídico, a doença de Chagas, o Méson  $\pi$  e César Lattes, o coração artificial, as bactérias fixadoras de nitrogênio, o diagnóstico de infarto agudo do miocárdio, o reaproveitamento de plástico, a contaminação oceânica, a inteligência artificial, a fitoterapia, a vacina contra cocaína, e exame de toque retal no diagnóstico precoce do câncer de próstata.

A plataforma do Wix, através da qual se faz a edição do site do jornal, disponibiliza estatísticas importantes associadas aos acessos. Analisando-se as mesmas foi possível observar que o máximo de acessos superou 1.200 ao mês no lançamento, mantendo-se posteriormente uma média de 400 acessos mensais.

No que tange a estatísticas comparativas, o jornal online desenvolvido (À Luz da Ciência) apresentou um percentual melhor que 5% dos sites da mesma categoria no número de visitantes únicos, 23% na duração das sessões, 77% no índice de rejeição, 74% em visitantes regulares, 52% em busca orgânica e 91% em busca pelas redes sociais do jornal.

Os comentários e avaliações recebidos dos leitores foram positivos, sem críticas ou dúvidas em relação ao trabalho desempenhado. Foram recebidos, nos 57 formulários de interação, 2 elogios: “Muito bom este tipo de trabalho. Parabéns pessoal!”; “Adorei! Muito fácil de ler e entender. Recomendando demais”.

As respostas para as questões fechadas do formulário foram unânimes quanto aos temas serem de interesse do público, a linguagem ser de fácil entendimento, a extensão dos textos estar adequada, e a recomendar o jornal a amigos e familiares. A ordem de preferência entre os textos foi sobre descobertas e inovações (57 votos), entrevistas (52 votos) e posteriormente sobre as instituições de pesquisa (50 votos).

Recebemos também e-mail de professora relatando que utilizou em sala de aula o material do site para trabalhar com alunos nas aulas de Ciências no Ensino Fundamental. Foi requisitado aos estudantes que acessassem o site do jornal, escolhessem um texto de sua preferência e elaborassem uma resenha acerca deste.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível disponibilizar ao público-alvo, de maneira *online*, o jornal de divulgação científica alvo da proposta apresentada para este projeto: o “À Luz da Ciência”. Este foi bem aceito pelos leitores, que não só leram as edições divulgadas, mas também seguiram as redes sociais do mesmo.

Acredita-se na divulgação científica como ferramenta de combate à desinformação e como catalisadora no despertar do interesse da população por Ciência e Tecnologia e no processo de letramento científico. Por esta razão, a equipe, mesmo sem financiamento, segue custeando o desenvolvimento do projeto e mantendo não só a elaboração de material, mas também sua divulgação através das edições mensais.

## AGREDECIMENTOS

Agradece-se aos membros externos à equipe que contribuíram e contribuem no desenvolvimento dos textos que são mensalmente divulgados aos leitores em cada edição do “À Luz da Ciência”. A equipe executora do projeto agradece ainda aos entrevistados e aos leitores (que são não só o público-alvo do projeto, mas também importantes agentes divulgadores do trabalho desenvolvido).



## REFERÊNCIAS

- 3M. (2021, 12 de outubro). O Estado da Ciência no Mundo. *3M State of Science Index*. <https://curiosidad.3m.com/blog/pt/wp-content/uploads/2021/07/o-estado-da-ciencia-no-mundo.pdf>
- Agência Senado. (2024, 22 de março). Em pauta no Senado, inovação exige mais investimentos. *Senado Notícias*. <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2024/03/22/em-pauta-no-senado-inovacao-e-desenvolvimento-demandam-mais-investimentos#:~:text=%E2%80%94%20Brasil%20hoje%2C%20apesar%20de,%C3%A0s%20pequenas%20e%20m%C3%A9dias%20empresas>
- Bueno, W. C. (2018). A divulgação científica no universo digital: o protagonismo dos portais, blogs e mídias sociais. In C. Porto, K. E. Oliveira, & F. Rosa (Orgs.), *Produção e difusão de ciência na cibercultura: narrativas em múltiplos olhares* (1ª ed., pp. 55-67). Editus.
- Castelfranchi, Y. (2008). *As Serpentes e o Bastão: tecnociência, neoliberalismo e inexorabilidade* [Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas]. Repositório da Produção Científica e Intelectual da Unicamp. <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/427843>
- Castelfranchi, Y., Vilela, E., Corrieri, A. C., Costa, E., Lacerda, F., Moreira, I. de C., Massarani, L., Simões, S., & Fagundes, V. (2016). *Os mineiros e a ciência: primeira pesquisa do Estado de Minas Gerais sobre percepção pública da ciência e tecnologia* (1ª ed.). Kma. <https://www.fafich.ufmg.br/incite/wp-content/uploads/2018/07/OS-MINEIROS-E-A-CI%C3%80NCIA-comprimido.pdf>
- CGEE. (2025). Percepção da C&T. *CGEE - Brasília*. <https://www.cgee.org.br/web/percepcao/downloads>
- CGEE. (2019). Percepção pública da C&T no Brasil. *CGEE Resumo executivo - Brasília*. [https://www.cgee.org.br/documents/10195/4686075/CGEE\\_resumoexecutivo\\_Percepcao\\_pub\\_CT.pdf](https://www.cgee.org.br/documents/10195/4686075/CGEE_resumoexecutivo_Percepcao_pub_CT.pdf)
- CNPq. (1987). O que o brasileiro pensa da ciência e da tecnologia? *CNPq - Rio de Janeiro*. <http://semanact.mct.gov.br/index.php/content/view/907.html>
- Da Silva, V. M. (2020). *O letramento científico na escola básica : situação atual e perspectivas* [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. LUME Repositório Digital da UFRGS. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/219147>.
- Dos Santos, M. E. V. M. (2009). Ciência como cultura: paradigmas e implicações epistemológicas na educação científica escolar. *Química Nova*, 32(2), 1-10. <https://doi.org/10.1590/S0100-40422009000200043>
- Ferreira, I. T. (2023). Estratégias Discursivas Para A Comunicação Científica: Dilemas Entre O Jargão E A Metáfora. *Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação*, 17(2), 1-15. <https://www.revistas.usp.br/anagrama/article/download/213983/200877/667250>
- Fiocruz. (2025). Introdução à Divulgação Científica (MOOC). *Fiocruz: Campus Virtual*. <https://campusvirtual.fiocruz.br/gestordecursos/hotsite/divulgacao-cientifica-mooc>
- Instituto Butantan. Após registro da Anvisa, vacina da dengue do Butantan poderá ser oferecida gratuitamente pelo SUS. *Portal do Butantan*. <https://butantan.gov.br/noticias/apos-registro-da-anvisa-vacina-da-dengue-do-butantan-podera-ser-oferecida-gratuitamente-pelo-sus#:~:text=Sobre%20a%20vacina%20do%20Butantan&text=Em%20dois%20anos%20de%20acompanhamento,73%2C6%25%2C%20respectivamente>

Leonardo Júnior, C. S. (2023) Uma Revisão Bibliográfica Sobre Aspectos Ontológicos E Epistemológicos Da Ciência: A Importância Da Concepção De Mundo Para A Educação Em Ciências. *Ensino Pesquisa em Educação em Ciências*, 25, 1-12. <https://doi.org/10.1590/1983-21172022240162>

Lorenzetti, C. S., Raicik, A. C., & Damasio, F. (2021) Divulgação Científica: Para quê? Para quem? — Pensando sobre a História, Filosofia e Natureza da Ciência em uma Revisão na Área de Educação Científica no Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências*, 21, 1-27. <https://doi.org/10.28976/1984-2686-rbpec2021u14871513>

Massarani, L., Castelfranchi, Y., Fagundes, V., & Moreira, I. de C. (2021). *O que os jovens brasileiros pensam da ciência e da tecnologia?* (1ª ed.). Fiocruz/COC. [https://www.inct-cpct.ufpa.br/wp-content/uploads/2021/02/LIVRO\\_final\\_web\\_2pag.pdf](https://www.inct-cpct.ufpa.br/wp-content/uploads/2021/02/LIVRO_final_web_2pag.pdf)

Minas Gerais. (2025). Ecosistema Mineiro de PD&I. *Secretaria de Desenvolvimento Econômico*. <https://desenvolvimento.mg.gov.br/inicio/projetos/projeto/1140>

Moraes, B., Caires, L., & Fontes, H. (2017, 25 de setembro). Pesquisa revela que brasileiro gosta de ciência, mas sabe pouco sobre ela. *Jornal da UNICAMP*. <https://www.unicamp.br/unicamp/ju/noticias/2017/09/25/pesquisa-revela-que-brasileiro-gosta-de-ciencia-mas-sabe-pouco-sobre-ela>

Prates, M. (2019). Levantamento revela que 70% dos jovens têm interesse em ciência e tecnologia. *Universidade Federal de Minas Gerais - Pesquisa e Inovação*. <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/levantamento-revela-que-70-dos-jovens-tem-interesse-em-ciencia-e-tecnologia#:~:text=Os%20resultados%20mostram%20que%20quase,durante%20entrevista%20ao%20programa%20Conexões>.

Santos, C. (2025, 16 de janeiro). Brasil tem 69 universidades federais; conheça cada uma. *CNN Brasil*. <https://www.cnnbrasil.com.br/educacao/brasil-tem-69-universidades-federais-conheca-cada-uma/>

SBPC. (2023, 20 de junho). Diversidade na ciência: a necessidade de borrar fronteiras. *Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência*. <https://portal.sbpcnet.org.br/noticias/diversidade-na-ciencia-a-necessidade-de-borrar-fronteiras/#:~:text=A%20diversidade%20na%20ci%C3%AAncia%20abre,para%20fazer%20a%20ci%C3%AAncia%20avan%C3%A7ar>.

Watanabe, G. (2024). Desigualdade social, divulgação científica e ensino de física: caminhos para reflexão. *Revista Ensino em Debate*, 3, e2024015. <https://doi.org/10.21439/2965-6753.v3.e2024015>

Zanon, D.A.V., & De Freitas, D. (2007). A aula de ciências nas séries iniciais do ensino fundamental: ações que favorecem a sua aprendizagem. *Ciências & Cognição*, 10, 1-8. [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-58212007000100010](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-58212007000100010)

# LIDERANÇA EM EQUIPES VIRTUAIS

**Ana Cristina Marques de Carvalho - FUMEC1**  
**Fabiana Paula Moreira do Carmo Furtado - FUMEC2**  
**Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro - FUMEC3**  
**Armando Sérgio de Aguiar Filho - FUMEC4**  
**Daniela Gauglitz Barros - FUMEC5**  
**Renato da Rocha Cruz - FUMEC6**

## RESUMO

A ascensão do trabalho remoto, impulsionada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação, trouxe novos desafios para a liderança, culminando no conceito de liderança virtual ou e-leadership. Esse tipo de liderança demanda um conjunto específico de habilidades e comportamentos, dado o caráter geograficamente disperso das equipes. Esta pesquisa realizou uma revisão sistemática da literatura para identificar as principais responsabilidades, características e comportamentos dos líderes virtuais. A pesquisa documental exploratória foi conduzida nas bases de dados da Web of Science, Scopus, EBSCO e SPELL, abrangendo artigos publicados entre 2021 a 2023. Dos 21 artigos encontrados, 14 foram selecionados para uma análise qualitativa mais aprofundada, utilizando a técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam que os líderes virtuais possuem características específicas e desempenham um papel essencial na construção de equipes coesas e produtivas, sendo os estilos de liderança transformacional e compartilhado os mais adequados nesse contexto. Os achados desta pesquisa podem subsidiar programas de capacitação para líderes, auxiliando-os a enfrentar os desafios da liderança virtual e a otimizar o desempenho de suas equipes. Assim, pode-se concluir que a pesquisa alcançou com êxito seus objetivos.

1                   Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC/MG, Professora no Curso de Administração nas Faculdades Promove/MG. Pesquisa financiada pela CAPES. E-mail: [anapromove@gmail.com](mailto:anapromove@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3221-8333>

2                   Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC/MG, Professora e Coordenadora de Pós Graduação no IEC/PUC Minas, Pesquisa financiada pela FAPEMIG. E-mail: [fabianapaulafurtado@gmail.com](mailto:fabianapaulafurtado@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2713-4920>

3                   Pós-Doutora em Administração pela FUMEC/MG e Professora no Programa e Pós-Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento. E-mail: [jurema.nery@fumec.br](mailto:jurema.nery@fumec.br). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6465-6020>

4                   Doutor pelo Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação pela UFMG, Coordenador e Professor Auxiliar no Programa de Pós Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento na Universidade FUMEC. E-mail: [armando.filho@fumec.br](mailto:armando.filho@fumec.br). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5542-7165>

5                   Mestre em Administração Profissional pela Faculdade Pedro Leopoldo, Professora da Unifefac e Professora convidada Senac Taboão da Serra. E-mail: [daniela.gauglitz@gmail.com](mailto:daniela.gauglitz@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3687-8854>.

6                   Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC/MG. E-mail: [renatorochamg@gmail.com](mailto:renatorochamg@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8486-1786>

## Palavras-Chave

Características dos líderes; Equipes virtuais; Liderança virtual. Perfil dos líderes; Responsabilidades dos líderes.

## LEADERSHIP IN VIRTUAL TEAMS

### ABSTRACT

The rise of remote work, driven by Information and Communication Technologies, has introduced new challenges for leadership, culminating in the concept of virtual or e-leadership. This type of leadership demands a specific set of skills and behaviors, given the geographically dispersed nature of teams. This research conducted a systematic literature review to identify the primary responsibilities, characteristics, and behaviors of virtual leaders. An exploratory documentary research was conducted using the Web of Science, Scopus, EBSCO, and SPELL databases, encompassing articles published between 2021 and 2023. Of the 21 articles found, 14 were selected for a more in-depth qualitative analysis using content analysis. The results indicate that virtual leaders possess specific characteristics and play an essential role in building cohesive and productive teams, with transformational and shared leadership styles being the most suitable in this context. The findings of this research can support training programs for leaders, assisting them in addressing the challenges of virtual leadership and optimizing the performance of their teams. Thus, it can be concluded that the research successfully achieved its objectives.

### KEYWORDS

Leader characteristics; Virtual teams; Virtual leadership; Leader profile; Leader responsibilities.

## INTRODUÇÃO

O avanço acelerado das tecnologias digitais nas últimas décadas transformou profundamente as dinâmicas de trabalho, comunicação e colaboração. A pandemia da COVID-19 intensificou esse processo, consolidando o trabalho remoto em larga escala (Gilson *et al.*, 2021; Pereira; Cunha, 2020; Hickman; Saad, 2020). Nesse contexto, muitos profissionais passaram a colaborar a partir de diferentes localidades, conectando-se por meio de ferramentas digitais. Isso estimulou a formação de equipes virtuais, compostas por membros geograficamente dispersos que trabalham unidos por um objetivo comum (Shuffler *et al.*, 2010).

Embora ofereçam vantagens como redução de custos operacionais e aumento da produtividade, as equipes virtuais enfrentam desafios significativos, como a ausência de contato presencial e dificuldades em manter o engajamento dos membros (Picu; Dino, 2016). Diante disso, a liderança virtual, ou *e-leadership*, ganha relevância, sendo considerada mais eficaz do que os modelos tradicionais (Ferreira; Pinto-Moreira; Larginho, 2023).

Os líderes virtuais, descritos por Kerfoot (2010) como “gestores de fronteira”, desempenham um papel crucial e desafiador. Para liderar de forma eficaz, precisam influenciar, motivar e coordenar equipes dispersas geograficamente, exigindo um perfil abrangente e adaptável (House *et al.*, 2002; Gilson *et al.*, 2021; Klonek *et al.*, 2021; Konradt; Hoch, 2007).

A literatura ainda não alcançou consenso sobre o estilo de liderança mais eficaz em equipes virtuais. Contudo, estudos destacam características carismáticas e afetivas, comuns nos estilos de liderança carismática, transformacional e compartilhada (Avolio; Walumbwa; Weber, 2009; Mathews, 2016; Turano; Cavazotte, 2016).

Considerando esse contexto de trabalho, este estudo busca responder à seguinte pergunta: quais são as responsabilidades, características e comportamentos dos líderes responsáveis por equipes virtuais? O objetivo principal é aprofundar a compreensão do perfil dos líderes diante de um cenário de trabalho remoto em constante expansão.

À medida que a virtualização das equipes de trabalho cresce, a liderança à distância se torna uma necessidade cada vez mais evidente. O distanciamento físico introduz novos desafios à liderança, exigindo que os gestores desenvolvam habilidades e competências específicas para atuar de maneira eficiente nesse novo contexto. Uma abordagem mais aprofundada sobre o tema é crucial para compreender as mudanças necessárias à prática da liderança nesse cenário.

Dessa forma, este estudo aprofunda o conhecimento sobre as características e responsabilidades dos líderes virtuais, fornecendo informações relevantes para a criação de programas de desenvolvimento profissional mais eficazes. A estrutura do texto compreende seis partes: introdução, desenvolvimento, procedimentos metodológicos, resultados, análise dos resultados e considerações finais.

## DESENVOLVIMENTO

### Equipes virtuais

Equipes virtuais são definidas como grupos formados por indivíduos distribuídos geograficamente que trabalham de maneira interdependente para alcançar um objetivo comum. Diferentemente das equipes tradicionais, que contam com interações presenciais frequentes, as equipes virtuais baseiam-se principalmente em ferramentas de comunicação eletrônica para coordenar suas atividades, como *chats*, videoconferências, teleconferências, redes sociais e uma variedade de programas e aplicativos (Shuffler *et al.*, 2010; Malhotra; Majchrzak; Davis; Bryant, 2003; Mangla, 2021; Grözinger *et al.*, 2020).

Em algumas situações, essas equipes são formadas por membros amplamente distribuídos, provenientes de diversas culturas e regiões, sendo denominadas “equipes virtuais globais” ou “equipes dispersas geograficamente” nesses contextos (Seliverstova, 2022).

As equipes virtuais apresentam as seguintes características principais: (a) têm caráter temporário, sendo criadas para executar tarefas ou projetos específicos dentro de prazos determinados; (b) são culturalmente diversificadas, compostas por membros de diferentes cidades ou países, o que favorece a criatividade e a inovação; (c) são geograficamente distribuídas, com profissionais atuando remotamente em várias regiões; (d) dependem de tecnologias de informação e comunicação, utilizando essas ferramentas para superar barreiras de tempo, espaço e fronteiras; (e) funcionam de maneira síncrona (em tempo real), assíncrona (seguindo ritmos individuais), ou combinando ambos os modos (Bhat; Pande; Ahuja, 2017; Grözinger *et al.*, 2020).

Essas equipes oferecem diversas vantagens, como: (a) a possibilidade de reunir especialistas de diferentes localidades; (b) a redução de despesas com viagens e manutenção de escritórios; (c) o aumento na produtividade; (d) a diminuição do absenteísmo; (e) a habilidade de compartilhar conhecimento além das fronteiras geográficas e organizacionais; (f) a promoção de um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional; (g) o atendimento aprimorado ao cliente; (h) a redução da poluição e do número de acidentes; (i) a capacidade de inovar no desempenho (Picu; Dinu, 2016; Cascio, 2000; Baruch, 2000; Hill; Ferris; Martinson, 2003; Zuofa; Ochieng, 2017).

Apesar das vantagens, as equipes virtuais enfrentam desafios significativos. Entre eles, destacam-se: a manutenção do engajamento dos membros, a coordenação de atividades em diferentes fusos horários e a ausência de pistas não verbais na comunicação. Além disso, as diferenças culturais e a limitação de interações presenciais podem gerar sentimentos de isolamento e dificultar a construção de confiança entre os membros (Picu; Dinu, 2016; Cascio, 2000; Baruch, 2000; RW3, 2018; Gheni *et al.*, 2016; Kayworth; Leidner, 2000).

Diante desses desafios, a adaptação da liderança é essencial. Líderes eficazes podem aumentar a produtividade e o moral da equipe, enquanto lideranças inadequadas tendem a gerar conflitos e prejudicar o desempenho (Pereira; Cunha, 2020).

### **Liderança (e-leadership)**

A liderança organizacional tem sido amplamente investigada nas últimas décadas e é definida como o processo de influenciar e orientar pessoas para alcançar objetivos comuns (Attieha; Zouhairy, 2021; Northouse, 2004). Relacionado a percepções de poder, dinamismo e autoridade, o papel do líder envolve responsabilidades como estabelecer direções, inspirar equipes, desafiar o status quo, empoderar colaboradores e motivá-los (Kouzes; Posner, 2009).

Com a evolução das dinâmicas organizacionais, especialmente com a adoção de equipes virtuais, surgem novos desafios para o exercício da liderança. Nesse contexto, surge o conceito de *e-leadership* (também conhecido como e-liderança, liderança virtual, liderança digital, liderança 4.0 ou liderança tecnológica) que exige abordagens específicas para gerir equipes dispersas geograficamente por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação (Konradt; Hoch, 2007; Yukl, 2013; Mehtab *et al.*, 2018; Karakose *et al.*, 2022). Essas ferramentas viabilizam a comunicação contínua e a colaboração entre os membros, superando barreiras geográficas e fortalecendo a conexão entre eles (Avolio *et al.*, 2014; Pereira; Cunha, 2020; Machado; Brandão, 2019; Gilson; O'Neill; Costa, 2021).

Esse modelo apresenta maior complexidade em relação à liderança presencial, devido à dispersão geográfica, o que tende a intensificar e diversificar os conflitos (Wakefield; Leidner; Garrison, 2008). Para enfrentar esses desafios, é fundamental que os líderes demonstrem sensibilidade às diferenças culturais e promovam interações eficazes entre os membros da equipe (Derven, 2016; Manole, 2014).

Além disso, o perfil do líder virtual requer habilidades e comportamentos distintos dos exigidos ao líder tradicional, como a capacidade de planejar, gerenciar e coordenar equipes remotas de maneira eficiente (Kuscu; Arslan, 2016; Klonek *et al.*, 2021). Durante o processo de colaboração, é essencial que os líderes identifiquem e apoiem funcionários com dificuldades ou desempenho abaixo do esperado, incentivando-os a buscar ajuda. Nesse sentido, Powell, Piccoli e Ives (2004) recomendam a realização de sessões regulares entre a equipe e o líder, promovendo atualizações informais e possibilitando a avaliação de percepções para a adoção de medidas adequadas.

Outro desafio enfrentado pelos gerentes ao promover a aprendizagem nas organizações é o compartilhamento de conhecimento, que não pode ser imposto ou controlado. Por isso, os líderes devem encontrar formas de incentivar os funcionários a compartilhar e transferir seus conhecimentos (Zwerg-Villegas; Martínez-Díaz, 2016). No próximo item, serão explorados os principais estilos de liderança adotados em equipes virtuais, com ênfase nas características que os tornam eficazes nesse contexto.

No contexto das equipes virtuais, diferentes estilos de liderança têm sido destacados como essenciais para enfrentar os desafios específicos desse modelo. Embora haja consenso sobre a



importância de práticas de liderança adaptadas, ainda não há clareza quanto aos estilos, competências ou comportamentos mais eficazes para garantir o sucesso dessas equipes (Konradt; Hoch, 2007). A literatura tem explorado uma diversidade de estilos de liderança, incluindo o carismático, o transformacional, o transacional, o *laissez-faire*, o compartilhado, o dual (diádico), o promotor da saúde e o auto-sacrificial. Contudo, o resultado das pesquisas realizadas por Ferreira, Pinto-Moreira e Larginho (2023) e Attieha e Zouhairy (2021) indicam que os estilos de liderança transacional e *laissez-faire* não apresentam uma contribuição significativamente positiva no processo de liderança virtual. O Quadro I apresenta as características dos estilos considerados contributivos à liderança para equipes virtuais.

### Quadro I - Estilos de liderança

Estilos de liderança	Descrição
Transformacional	Estilo de liderança em que o líder se concentra no crescimento, no engajamento e na transformação de sua equipe, utilizando estímulos intelectuais, comunicação inspiradora sobre expectativas, fornecimento de uma visão clara, definição de metas de desempenho e reconhecimento das atividades realizadas (García-Guiu et al., 2016).
Carismática	Teoria que busca compreender por que os seguidores de um líder estão dispostos a fazer um esforço considerável e realizar sacrifícios pessoais para alcançar as metas da organização (Luenendonk, 2020).
Compartilhada	Fenômeno de liderança em grupo, no qual os membros da equipe se influenciam mutuamente para atingir um objetivo comum. Nesse fenômeno, os papéis e as funções de liderança são distribuídos entre os membros da equipe (Mayer et al., 2023).
Dual (diádico)	Esse tipo de liderança caracteriza-se como uma forma de liderança compartilhada, frequentemente adotada em equipes virtuais no setor de saúde. (Sanford, 2015).
Promotora da saúde	Esse tipo de liderança envolve comportamentos positivos que potencializam os recursos de trabalho dos colaboradores (apoio dos colegas; aspectos relacionados à tarefa, como autonomia, participação nas decisões e possibilidade de realizar pausas; e também oportunidades para o uso de tecnologias, além de acesso a informações claras sobre seu funcionamento) (Bregenzer; Jimenez, 2021). A digitalização crescente nos ambientes de trabalho provoca alterações nas condições laborais, que podem representar riscos à diminuição do bem-estar e do desempenho. Nesse contexto, a liderança orientada à promoção da saúde atua como um mitigador dos impactos negativos, ao assegurar recursos adequados no ambiente de trabalho para enfrentar esses riscos de maneira eficaz (Bregenzer; Jimenez, 2021).

Liderança auto-sacrificial	Nesse tipo de liderança os líderes se envolvem em comportamentos de auto-sacrifício motivados por um forte senso de dever e ética para servir ao interesse coletivo (Choi, Mai-Dalton, 1999)
----------------------------	--

Fonte: adaptado de García-Guiu *et al.*, 2016; Luenendonk, 2020; Mayer *et al.*, 2023; Sanford, 2015; Bregenzer, Jimenez, 2021; Hoch, Kozlowski, 2014; Al-Ani, Horspool, Bligh, 2011; Choi, Mai-Dalton, 1999.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, dotou-se o protocolo de Souza *et al.* (2022), que envolveu sete etapas sequenciais: definição da questão de pesquisa, seleção de bases de dados, elaboração da estratégia de busca, realização da pesquisa, seleção dos estudos, gestão dos resultados e redação da revisão.

A primeira etapa consistiu na definição da questão de pesquisa, que teve como objetivo identificar as responsabilidades, características e comportamentos dos líderes de equipes virtuais. Na segunda etapa, foram selecionadas as bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *EBSCO* e *SPELL*, reconhecidas por Silva *et al.* (2022b) como fontes confiáveis de artigos científicos na área.

Na terceira etapa, foi elaborada a estratégia de busca, utilizando descritores em português e inglês relacionados à liderança e equipes virtuais, seguindo as recomendações do *checklist PRESS* (Mcgowan *et al.*, 2016). Os descritores selecionados estão detalhados no Quadro 2.

### Quadro 2- Seleção de Descritores

Idioma	Descritores
Inglês	Leadership; Virtual teams
Português	Liderança; equipes virtuais; equipe virtual.

Fonte: Elaborado pelos autores

Com os descritores definidos, foram elaboradas as estratégias de busca nas bases de dados especificadas. Utilizou-se os operadores booleanos AND e OR para combinar os termos de busca de forma precisa e abrangente, garantindo que os resultados fossem relevantes para a pesquisa. As estratégias de busca completas podem ser encontradas no Quadro 3.

### Quadro 3- Estratégias de busca para pesquisa em base de dados

Base de dados	Estratégia
Web of Science	"equipes virtuais" OR "equipe virtual" OR "Virtual teams" (Title) AND "liderança" OR leadership (Title) and Open Access and 2022 or 2021 or 2023 (Final Publication Year) and Article (Document Types) and English (Languages) and All Open Access (Open Access) and Management or Business (Web of Science Categories)
Scopus	(TITLE ( "equipes virtuais" OR "equipe virtual" OR "Virtual teams" ) AND TITLE ( "liderança" OR leadership ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2022 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2023 ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ) AND ( LIMIT-TO ( OA , "all" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) )
EBSCO	("equipe virtual" OR "equipes virtuais" OR "virtual teams") AND ("liderança" OR "leadership")
SPELL	("equipe virtual" OR "equipes virtuais" OR "virtual teams") AND ("liderança" OR "leadership")

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No Quadro 4, é apresentado o resumo do Protocolo de pesquisa.

### Quadro 4 – Sinótico da RSL (Revisão Sistemática de Literatura)

Protocolo	Descrição
Quadro conceitual	Liderança é um processo de influência social, no qual o líder orienta e apoia seus seguidores para alcançar um objetivo comum (Northouse, 2004). Equipes virtuais são grupos de indivíduos dispersos geograficamente que colaboram de forma interdependente para atingir um objetivo comum (Shuffler <i>et al.</i> , 2010). Liderança virtual é aquela mediada pelas tecnologias da informação e comunicação (TIC) que atuam como ferramentas para facilitar a comunicação, a interação e o desenvolvimento e compartilhamento das tarefas (Avolio <i>et al.</i> , 2014; Pereira; Cunha, 2020; Machado; Brandão, 2019).
Contexto	Estudos que abordem a liderança em equipes virtuais.
Horizonte	Artigos publicados nos últimos 3 anos. Ou seja, de 2021 a 2023.
Línguas	Inglês e português
Critério de Exclusão	CE 1- Estudos cujas palavras-chave não coincidam com os descritores da estratégia de busca; CE 2- Estudos diferentes de artigos científicos (ex: anais de congresso, capítulos de livros, outros); CE 3- Estudos duplicados; CE 4 - Estudos indisponíveis para download; CE 5 - Estudos que não versem sobre a Liderança em equipes virtuais.
Descritores (termos de busca)	<i>Leadership</i> ; <i>Virtual teams</i> ; Liderança; equipes virtuais; equipe virtual.
Pesquisar fontes	<i>Web of Science</i> , <i>Scopus</i> , EBSCO e SPELL

Fonte: adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015, p.142).

Os Quadros 2, 3 e 4 fornecem informações detalhadas sobre o processo de seleção dos estudos. O Quadro 2 apresenta os termos de busca, o Quadro 3 detalha a estratégia de busca e o Quadro 4 apresenta os critérios de inclusão e exclusão, incluindo informações sobre o contexto, o período, a língua e as fontes de pesquisa, evidenciando o rigor científico da pesquisa.

É importante destacar que a decisão de restringir a pesquisa ao período de 2021 a 2023 foi motivada pelo aumento significativo de publicações focadas no trabalho remoto durante esse intervalo, impulsionado pela crise do Coronavírus e pela consequente intensificação dessa prática. Estudos anteriores a esse período provavelmente não refletiriam de maneira adequada as inovações e as rápidas adaptações exigidas pelas circunstâncias, tornando os estudos mais recentes mais alinhados ao objetivo desta análise

## RESULTADOS

A etapa de busca foi realizada entre 12 e 15 de julho de 2024 (nas bases *Web of Science* e *Scopus*) e em 11 de dezembro de 2024 (nas bases *EBSCO* e *SPELL*). Inicialmente, obteve-se um conjunto de resultados brutos. Em seguida, foi realizada uma triagem rigorosa dos estudos, com a aplicação dos critérios de exclusão detalhados no Quadro 4, o que resultou na seleção final dos artigos.

A busca na base de dados *Scopus* gerou 8 estudos iniciais. Após a aplicação do critério de exclusão CE4, restaram sete artigos para análise. Na base de dados da *Web of Science*, foram identificados cinco estudos, dos quais quatro foram eliminados devido ao critério CE3, resultando na seleção de um único artigo dessa base. Na base de dados da *EBSCO*, foram encontrados oito artigos iniciais, dos quais um foi eliminado pelo critério CE4 e outro pelo critério CE5, restando seis artigos. Na base de dados *SPELL*, não foram identificados artigos para análise.

A Tabela 1 apresenta os resultados quantitativos das pesquisas realizadas nas bases de dados.

**Tabela 1. Resultados quantitativos das pesquisas em base de dados**

Base de dados	Resultados	Artigos selecionados
<i>Scopus</i>	8	7
<i>Web of Science</i>	5	1
<i>EBSCO</i>	8	6

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O Quadro 5 apresenta os autores dos estudos selecionados, detalhando as responsabilidades, características e comportamentos dos líderes abordados nos artigos.

### Quadro 5– Dados dos artigos

Autores dos artigos	Responsabilidades dos líderes	Características/ comportamentos de um bom líder	Estilos de liderança
Alon <i>et al</i> , 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influenciam, motivam e capacitam seus seguidores para obtenção do sucesso da organização;</li> <li>- Facilitam a confiança, implementam as estruturas e processos corretos e integram múltiplos recursos e culturas em situações temporais, geográficas e culturais complexas;</li> <li>- Promovem a convivência, o avanço da equipe e a integração social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automotivação;</li> <li>- Capacidade intelectual incluindo inteligência emocional, cultural e analítica;</li> <li>- Capacidade de influenciar pessoas.</li> </ul>	Não identificado.
Bagga, Gera, Haque, 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unem os funcionários;</li> <li>- Impulsionam diversas mudanças na cultura organizacional;</li> <li>- Promovem motivação inspiradora por meio de uma abordagem futurista que proporciona trabalho significativo e desafiador, inspirando os seguidores;</li> <li>- Proporcionam estimulação intelectual, inspirando os subordinados a desafiar suposições, valores e tradições anteriores, despertando-o interesse por novos pensamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onipresença;</li> <li>- Consideração individualizada: destaca a atenção do líder às necessidades e capacidades dos subordinados, oferecendo orientação personalizada.</li> </ul>	Liderança transformacional
Greimel, Kanbach, e Chelaru, 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impactam os seguidores por meio de carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada;</li> <li>- Ajudam a equipe a melhorar seu desempenho por meio da liderança transformacional;</li> <li>- Facilitam a receptividade e a adaptabilidade da equipe diante de circunstâncias de mudança;</li> <li>- Promovem a ajuda mútua entre líderes e liderados, elevando o nível de moral e motivação;</li> <li>- Permitem que seguidores se tornem líderes e criem valor ao transformar a cultura dentro da organização;</li> <li>- Promovem motivação e trabalho significativo, capacitação, coesão do grupo e eficácia percebida, além de aumentar a satisfação com a supervisão e a liderança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inteligência emocional;</li> <li>- Liderança pelo exemplo: demonstra abertura para mudanças na organização e mantém um forte compromisso com o bem-estar dos funcionários;</li> <li>- Interação com o meio: envolve variáveis como extroversão, consciência, agradabilidade, abertura à experiência, estabilidade emocional, justiça interpessoal, continuidade, comprometimento e originalidade da solução;</li> <li>- Influência ou carisma idealizado: inclui motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, que envolve a habilidade de entender as características únicas de cada indivíduo e aplicar a liderança com base nessas diferenças.</li> </ul>	Liderança transformacional

Mayer et al, 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promovem a inspiração por meio do entusiasmo, dos valores, dos objetivos e das tarefas entre os membros da equipe;</li> <li>- Desenvolvem uma colaboração confiável e distribuem as responsabilidades e carga de trabalho de forma justa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidade em superar barreiras de comunicação: constrói confiança e mantém a coesão da equipe, garantindo que os membros se sintam bem apoiados tanto em nível de tarefa quanto de relacionamento;</li> <li>- Construção e manutenção da confiança entre os membros da equipe;</li> <li>- Gestão da diversidade na equipe: administra e integra a diversidade de forma eficaz entre os membros;</li> <li>- Organização de reuniões virtuais: coordena e conduz reuniões em ambientes virtuais de maneira eficiente;</li> <li>- Monitoração digital do progresso do trabalho: acompanha e avalia o progresso das atividades utilizando ferramentas digitais;</li> <li>- Melhoria da imagem externa da equipe: aprimora a percepção pública e a reputação da equipe;</li> <li>- Valorização e construção de motivação e o reconhecimento entre os membros da equipe, mesmo sem contato presencial;</li> <li>- Uso eficaz de canais digitais de informação e comunicação;</li> <li>- Promoção do estabelecimento de regras e normas;</li> <li>- Incentivo ao desenvolvimento de uma base de conhecimento compartilhada: promove a construção de coesão dentro da equipe;</li> <li>- Apoio e incentivo em situações estressantes: oferece suporte e motivação durante momentos de pressão e dificuldade;</li> <li>- Elogio e <i>feedback</i>: reconhece o desempenho eficaz, fornece <i>feedback</i> construtivo e oferece conselhos úteis;</li> <li>- Estimulo à contribuição de novas ideias: encoraja os membros da equipe a propor e compartilhar novas ideias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança transformacional;</li> <li>-Liderança compartilhada</li> </ul>
-------------------	---	--	---

<p>Ferreira, Pinto-Moreira, Larginho, 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfatizam os valores coletivos e as necessidades do grupo, em vez das necessidades individuais dos membros, sendo um estilo de liderança que envolve e influencia os subordinados a alcançarem resultados superiores às expectativas normais;</li> <li>- Permitem que os membros do grupo alcancem resultados superiores aos que conseguiriam sozinhos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de saber atuar em ambientes tecnologicamente complexos;</li> <li>- Liderança carismática, visionária, inspiradora, orientada para valores e para a mudança.</li> </ul>	<p>- Liderança Transformacional</p>
<p>Aarthi e Sujatha, 2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promovem a confiança, o compartilhamento de informações e comunicação;</li> <li>- Proporcionam o empoderamento, melhoram o desempenho e a motivação, e aumentam efetividade da equipe na produtividade de equipes virtuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigente multicultural: possui habilidade para liderar e gerenciar equipes com diversidade cultural;</li> <li>- Conexão entre tratamentos de personalidade e compartilhamento de informações: estabelece ligações entre as características de personalidade e a qualidade e quantidade de informações compartilhadas;</li> <li>- Habilidade para incentivar a colaboração em grupo, a interação, o pensamento eficaz e o envolvimento ativo dos membros;</li> <li>- Habilidades sociais e emocionais: inclui empatia, autorregulação, autoconsciência e motivação;</li> <li>- Criação e manutenção de pensamentos: desenvolve e sustenta ideias e conceitos de forma contínua;</li> <li>- Trabalho em equipe: promove a confiança, o compromisso, a diversidade e o respeito entre os membros;</li> <li>- Qualidade de comunicação e definição clara de metas e objetivos.</li> </ul>	<p>- Liderança compartilhada</p>



Attieha e Zouhairy, 2021	- Promovem a admiração dos seguidores, conquistando sua confiança e devoção.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalidade dominante e forte: exibe uma presença marcante e assertiva, com capacidade de influenciar e liderar;</li> <li>- Visão clara e capacidade de comunicação: transmite uma visão clara aos seguidores, obtendo seu compromisso; motivação;</li> <li>- Carisma ou influência idealizada;</li> <li>- Motivação inspiradora;</li> <li>- Estimulação intelectual;</li> <li>- Consideração individualizada;</li> <li>- Capacidade de definir medidas para a eficiência da equipe remota;</li> <li>- Capacidade de fornecer e coletar <i>feedback</i> de forma formal e informal;</li> <li>- Conhecimento adequado em sistemas de gestão educacional e programas tecnológicos usados para comunicação;</li> <li>- Habilidade para hospedar e conduzir reuniões virtuais;</li> <li>- Capacidade de estabelecer e manter relações adequadas com colaboradores remotos e os motivar a dar o máximo de si;</li> <li>- Função de elo entre os membros da equipe;</li> <li>- Definidor de direção que garante que todos os funcionários estejam alinhados com o propósito e objetivos da empresa;</li> <li>- Coordenador operacional que identifica e aloca recursos para desenvolver soluções para qualquer dilema que surja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança carismática;</li> <li>- Liderança transformacional.</li> </ul>
Eseryel, Crowston e Heckman, 2021	Sem identificação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder ou agente de mudança;</li> <li>- Visão inspiradora;</li> <li>- Empreendedorismo;</li> <li>- Integridade e honestidade;</li> <li>- Aprendizado colaborativo e abertura a novas ideias;</li> <li>- Assunção de riscos;</li> <li>- Adaptabilidade e flexibilidade, criatividade, experimentação;</li> <li>- Uso do poder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança compartilhada</li> </ul>

<p>Ingels et al., 2023</p>	<p>- Promovem a segurança psicológica, a aprendizagem da equipe, uma cultura de mudança e inovação e uma direção clara da equipe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de trabalho em parceria;</li> <li>- Trata falhas como oportunidades de crescimento e desenvolvimento, em vez de inaceitáveis;</li> <li>- Substitui o foco na responsabilidade individual por uma abordagem que valorize o trabalho em equipe e a co-responsabilidade nos resultados;</li> <li>- Incentiva a construção da confiança.</li> </ul>	<p>- Liderança dual (diádica) -um tipo de liderança compartilhada</p>
<p>Bregenzer e Jimenez, 2021</p>	<p>- Fornecem apoio do bem-estar dos funcionários em termos de proteção e reposição de recursos relacionados ao trabalho para lidar com demandas críticas de trabalho; OBS: Recursos sociais (apoio social de colegas); recursos de tarefas (autonomia, possibilidade de participação, possibilidade de realizar pausas) e oportunidades de uso da tecnologia e informações claras sobre a tecnologia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de recompensar os funcionários por meio de <i>feedback</i> positivo e apreciação;</li> <li>- Habilidade de fortalecimento da equipe, incentivando a comunicação aberta e o apoio mútuo.</li> <li>- Capacidade de agir de forma justa e prestar atenção aos valores dos funcionários.</li> <li>- Garante que os processos de trabalho sejam organizados de forma que os funcionários possam lidar com o aumento da carga de trabalho;</li> <li>- Dá aos funcionários oportunidades de trabalhar de forma autônoma e independente.</li> </ul>	<p>-Liderança promotora da saúde</p>
<p>Singh, 2021</p>	<p>- Desenvolvimento da confiança e integração entre os membros da equipe.</p>	<p>- Atuação como gestor, facilitador e motivador para geração de coesão de grupo em condições atípicas.</p>	<p>Liderança compartilhada</p>
<p>Karakose et al., 2022</p>	<p>- Gerenciamento consistente dos processos de transformação digital adotando múltiplas abordagens de liderança.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso da tecnologia digital;</li> <li>- Suporte para a transformação digital;</li> <li>- Suporte para o desenvolvimento profissional baseado em tecnologia;</li> <li>- Suporte para uma cultura de aprendizagem digital;</li> <li>- Habilidades de liderança digital (uso de tecnologia, habilidades gerenciais e habilidades individuais).</li> <li>- Empatia na resolução de problemas;</li> <li>- Capacidade de tomada de decisão rápida, precisa e participativa;</li> <li>- Habilidades eficazes de <i>networking</i>;</li> <li>- Foco no cliente;</li> <li>- Agilidade;</li> <li>- Cooperação.</li> </ul>	<p>Não identificado</p>

Ruggieri et al., 2023	- Abandono ou adiamento de interesses, direitos e privilégios pessoais para o bem-estar comum do grupo	- Comportamento pró-social; - Senso de dever e ética para servir ao interesse coletivo; - Preocupam com as necessidades de seus seguidores e tentam fazer com que todos os membros do grupo entendam sua missão e qual objetivo pretendem alcançar.	- Liderança auto-sacrificial
Batirlik, Gencer, Akkucuk, 2022	- Construção de relacionamentos de confiança dentro das equipes virtuais, facilitando o surgimento da liderança compartilhada e aprimorando o desempenho da equipe.	- Sabem gerenciar conflitos de relacionamento; - Adotam processo de influência mais lateral, em vez de ser para cima ou para baixo; - Adotam comportamento orientado para tarefa; - Podem iniciar conversas privadas com cada membro por meio de mensagens instantâneas ou chamadas telefônicas para entender suas necessidades; - Podem ajudar os membros a definir metas comerciais personalizadas e estabelecer procedimentos para fazer as coisas; - Podem ser obrigados a fornecer suporte orçamentário, equipamento e <i>feedback</i> aos seus membros; - Adotam comportamentos orientados para o relacionamento; - Entende e aprecia a diversidade, criando subgrupos virtuais.	- Não identificada

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024).

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a investigação e seleção nas bases de dados previamente definidas, a amostra final foi composta por quatorze estudos, os quais foram analisados integralmente com o objetivo de identificar as responsabilidades, características e comportamentos essenciais dos líderes de equipes virtuais. Para isso, foi aplicada a Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). O uso de uma planilha eletrônica no Excel auxiliou na organização e sistematização dos dados, permitindo uma análise detalhada e abrangente dos resultados.

A partir dos estudos analisados, foram identificadas as seguintes responsabilidades atribuídas aos líderes:

### **Motivação e Inspiração da Equipe**

Influenciar, motivar, impactar e capacitar a equipe para alcançar o sucesso organizacional;  
Fomentar a convivência e a integração social, fortalecendo a coesão do grupo;  
Garantir segurança psicológica, estimular a aprendizagem da equipe e cultivar uma cultura de mudança e inovação;  
Empoderar os membros, impulsionando o desempenho coletivo e os resultados gerais da equipe.

### **Desenvolvimento e Liderança**

Desenvolver novos líderes e construir relacionamentos de confiança que fomentem a liderança compartilhada, contribuindo para o desempenho e a coesão da equipe.

### **Gestão do Ambiente de Trabalho**

Criar um ambiente de trabalho seguro, psicologicamente saudável e colaborativo, oferecendo suporte ao bem-estar dos funcionários por meio da proteção, reposição de recursos e estímulo ao compartilhamento de informações e comunicação;  
Distribuir responsabilidades e carga de trabalho de forma justa.

### **Adaptação e Gestão de Mudanças**

Facilitar a adaptabilidade da equipe para responder de forma eficiente às mudanças e aos desafios organizacionais;  
Implementar estruturas e processos adequados para integrar recursos e culturas em cenários complexos, como diferenças temporais, geográficas ou culturais.

### **Transformação Digital**

Gerenciar os processos de transformação digital, adotando múltiplas abordagens de liderança.

A análise das responsabilidades listadas evidencia que o líder de equipes virtuais precisa de um perfil multifacetado para enfrentar as especificidades desse contexto. Além de motivar, inspirar, capacitar e integrar a equipe, é fundamental promover uma cultura de mudança e inovação, desenvolver novos líderes, assegurar uma gestão eficaz do ambiente de trabalho e conduzir os processos de transformação digital de maneira estratégica.

As principais características e comportamentos para líderes de equipes virtuais identificadas foram:

### **Autoconhecimento, empatia e motivação**

Automotivação;

Capacidade intelectual, incluindo inteligência emocional, cultural e analítica;

Habilidades sociais, como empatia aplicada à resolução de problemas, autorregulação e autoconsciência;

Integridade e honestidade;

Capacidade de compreender e atender às necessidades dos membros da equipe, assegurando alinhamento com a missão e os objetivos do grupo.

### **Capacidade de Influência e Relacionamento Interpessoal**

Capacidade de influenciar pessoas por meio de abordagens colaborativas; Habilidade em superar barreiras de comunicação e construir confiança, mantendo a coesão e o apoio na equipe;

Compromisso com o bem-estar dos funcionários, promovendo um ambiente saudável e participativo;

Encorajamento à inovação por meio da contribuição ativa de ideias;

Capacidade de gerenciar conflitos de relacionamento e fomentar parcerias produtivas;

Interação eficaz com o meio de comunicação, destacando extroversão, justiça interpessoal e abertura à experiência.

### **Adaptabilidade e Inovação**

Agilidade e abertura para mudanças inovadoras dentro da organização;

Características de empreendedorismo, como assumir riscos, usar poder de forma eficaz, possuir habilidade de *networking* e *tomar decisões* rápidas e participativas;

Trata falhas como oportunidades de crescimento e aprendizado;

Comportamento orientado para execução ágil e adaptável às demandas organizacionais;

Comportamento pró-social que facilita a colaboração e a implementação de soluções inovadoras.

### **Gestão Individualizada e Diversificada**

Atuação personalizada, fornecendo apoio, incentivo e alocando recursos de acordo com as características e necessidades de cada colaborador, especialmente em situações atípicas e estressantes;

Gerenciamento da diversidade na equipe, promovendo um ambiente inclusivo que valoriza diferentes perspectivas;

Ação justa, considerando os valores dos funcionários e oferecendo oportunidades de autonomia e independência.

### **Organização e Eficiência no Trabalho Remoto**

Definição de regras, normas e medidas que promovem a eficiência da equipe remota, garantindo processos bem estruturados;

Organização do trabalho de forma que os colaboradores possam lidar com cargas adicionais sem comprometer a produtividade e o bem-estar.

### **Fortalecimento da Equipe e Colaboração**

Substituição do foco na responsabilidade individual por uma abordagem colaborativa, promovendo o trabalho em equipe e a co-responsabilidade pelos resultados;

Fortalecimento da equipe por meio da comunicação aberta, incentivo ao apoio mútuo e promoção da coesão em condições desafiadoras;

Atuação como gestor, facilitador e motivador, impulsionando a interação e o engajamento entre os membros da equipe.

### **Motivação e Reconhecimento**

Recompensa dos funcionários por meio de *feedback* positivo e apreciação, reconhecendo suas contribuições e incentivando a continuidade do bom desempenho.

### **Competências Digitais e Tecnológicas**

Onipresença digital;

Organização de reuniões virtuais e uso eficaz das ferramentas digitais;

Atuação em ambientes tecnologicamente complexos;

Suporte à transformação digital;

Desenvolvimento profissional baseado em tecnologia;

Promoção de uma cultura de aprendizagem digital.

### **Desempenho e Feedback**

Elogio ao desempenho eficaz e oferta de *feedback* construtivo;

Melhoria da imagem externa da equipe;

Foco no cliente;

Senso de dever e ética para servir ao interesse coletivo.

Liderar equipes virtuais exige um conjunto de habilidades que vão além da gestão tradicional. A capacidade de se adaptar a mudanças rápidas, construir relacionamentos sólidos em ambientes digitais e promover a inovação são cruciais. Além disso, o líder virtual precisa ser capaz de motivar

e desenvolver seus colaboradores individualmente, garantindo a coesão da equipe e o alcance dos objetivos organizacionais.

Além dos objetivos inicialmente propostos, a análise do conteúdo dos artigos permitiu identificar os estilos de liderança mais adequados ao contexto das equipes virtuais: o transformacional e o compartilhado. O estilo transformacional destaca-se por fomentar confiança, engajamento e inspiração, motivando os times a alcançar metas ambiciosas, mesmo à distância. Já a liderança compartilhada se mostra eficaz em equipes virtuais por promover a distribuição de responsabilidades e a colaboração entre os membros, fatores essenciais para o compartilhamento de conhecimento e a geração de ideias inovadoras. Nesse modelo, os membros da equipe assumem papéis de liderança de forma alternada, garantindo o sucesso das operações, conforme descrito por Singh (2021).

Outros estilos de liderança também foram identificados, porém em pequena escala, como o carismático, o auto-sacrificial, o promotor da saúde. Tal disparidade de estilos pode ser atribuída a uma série de fatores, relacionados tanto ao contexto das equipes virtuais (variedade de áreas, tamanho e composição da equipe, entre outros), como também aos desafios a que estas estão sujeitas, como interações face a face limitadas, diversidade geográfica e cultural, dificuldade de controle e monitoramento dos membros. Outra justificativa para esse fato está alinhada aos estudos de Batirlik, Gencer e Akkucuk (2022), que afirmam que os líderes devem moldar seus estilos de liderança considerando as necessidades e expectativas específicas de cada situação e de seus colaboradores.

Por fim, a análise dos dados deste estudo revela que a liderança em equipes virtuais exige um conjunto complexo de habilidades que vão além da gestão tradicional. A capacidade de construir relacionamentos virtuais sólidos, fomentar a colaboração e a inovação, além de adaptar-se a um ambiente digital em constante evolução, são fundamentais para o sucesso desses líderes. Os resultados desta pesquisa evidenciam a importância de um estilo de liderança flexível, centrado no desenvolvimento das pessoas e na construção de uma cultura organizacional positiva. Ao compreender as características e os desafios da liderança virtual, as organizações podem investir em programas de desenvolvimento de líderes mais eficazes e alcançar melhores resultados em um mundo cada vez mais conectado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo corporativo está passando por uma fase de transformação impulsionada pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação. As organizações estão ultrapassando barreiras físicas, operando em diversas regiões e contando cada vez mais com equipes remotas. O setor público, acompanhando essa tendência, também tem adotado o regime híbrido em várias áreas. Nesse contexto dinâmico, a liderança de equipes virtuais torna-se essencial para o sucesso, demandando novas habilidades e comportamentos por parte dos líderes.



Diante dessa nova realidade, é crucial entender o perfil e as responsabilidades dos líderes virtuais. Este estudo, conduzido por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), teve como objetivo identificar as responsabilidades, características e comportamentos desejáveis desses líderes. O objetivo foi alcançado, uma vez que foram identificadas as principais responsabilidades e as características dos líderes virtuais, além de seus comportamentos.

No que se refere às implicações para a gestão, é possível desenvolver programas de liderança baseados nas áreas que precisam ser aprimoradas pelos gestores, visando resultados mais eficazes. Observa-se uma tendência crescente em direção à adoção das lideranças transformacional e compartilhada. Ainda é necessário aprofundar a criação de ferramentas que permitam avaliar o nível de desenvolvimento das competências comportamentais dos líderes, já que as evidências encontradas nos estudos são, em grande parte, superficiais e subjetivas.

Como contribuição, este estudo destaca que ainda há um campo vasto a ser explorado sobre as responsabilidades e competências dos líderes virtuais, considerando que esse fenômeno é relativamente novo. Com base na análise teórica e prática, destacam-se alguns pontos importantes: um líder eficaz deve (a) aproveitar a diversidade das equipes para impulsionar a criatividade e a inovação; (b) dominar as tecnologias de informação e comunicação, mantendo-se constantemente acessível e conectado com sua equipe; (c) desenvolver estratégias específicas para fomentar a confiança, a integração e a colaboração entre os membros; (d) delegar tarefas de forma eficiente e ser organizado, dado que as equipes virtuais funcionam de maneira mais autônoma. Para trabalhar esses aspectos, levando em conta a distância física entre os membros, é fundamental investir em inteligência emocional, além de promover uma comunicação clara e coerente que alinhe a equipe aos objetivos organizacionais. Em resumo, o líder virtual precisa ser uma influência positiva e motivadora.

Uma das limitações deste estudo foi a quantidade reduzida de artigos científicos identificados e analisados nas bases de dados utilizadas. Essa limitação se justifica pela escolha do período de 2021 a 2023 para a análise, quando a liderança virtual se tornou mais amplamente adotada em resposta à crise sanitária do Coronavírus e a consequente intensificação do trabalho remoto. Sugere-se que futuras pesquisas investiguem casos de sucesso na liderança de equipes virtuais e explorem mais detalhadamente o papel da tecnologia no suporte a esses líderes.

## REFERÊNCIAS

AARTHI, G.; SUJATHA, S. Future team leadership and empowerment in the performance of measuring virtual team productivity with information technology. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, v. 7, n. 2, p. 6, 2022.

AL-ANI, Ban; HORSPOOL, Agnes; BLIGH, Michelle C. Collaborating with 'virtual strangers': Towards developing a framework for leadership in distributed teams. **Leadership**, v. 7, n. 3, p. 219-249, 2011.

ALON, Ilan; LANKUT, Erik; GUNKEL, Marjaana; MUNIM, Ziaul Haque; TARAS, Vasyli; RICHTER, Nicole Franziska. Predicting leadership emergence in global virtual teams. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 11, n.3, p.7-23, 2023.

ATTIEHA, Latifa; ZOUHAIRY, Omar. An Evaluation of How Educators in Virtual Teams Perceive Charismatic Leadership During the COVID-19 Crisis. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 10, n. 2, 2021.

AVOLIO, Bruce J.; SOSIK, John; KAHAI, Surinder S.; BAKER, Bradford. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 105-131, 2014.

AVOLIO, Bruce J.; WALUMBWA, Fred O.; WEBER, Todd J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, n. 1, p. 421-449, 2009.

BAGGA, Simranjeet Kaur; GERA, Shikha; HAQUE, Syed Nadimul. The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. **Asia Pacific Management Review**, v. 28, n. 2, p. 120-131, 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARUCH, Yehuda. Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. **New technology, work and employment**, v. 15, n. 1, p. 34-49, 2000.

BATIRLIK, Sema Nur; GENCER, Yasin Galip; AKKUCUK, Ulas. Global virtual team leadership scale (GVTLS) development in multinational companies. **Sustainability**, v. 14, n. 2, p. 1038, 2022.

BHAT, Swati Kaul; PANDE, Neerja; AHUJA, Vandana. Virtual team effectiveness: An empirical study using SEM. **Procedia Computer Science**, v. 122, p. 33-41, 2017.

BREGENZER, Anita; JIMENEZ, Paulino. Risk factors and leadership in a digitalized working world and their effects on employees' stress and resources: Web-based questionnaire study. **Journal of medical Internet research**, v. 23, n. 3, p. e24906, 2021.

BRYANT, Scott E. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, p. 32-44, 2003.

CASCIO, Wayne F. Managing a virtual workplace. **Academy of Management Perspectives**, v. 14, n. 3, p. 81-90, 2000.

CHOI, Yeon; MAI-DALTON, Renate R. The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 3, p. 397-421, 1999.

DAVIS, Donald D.; BRYANT, Janet L. Influence at a distance: Leadership in global virtual teams. In: **Advances in global leadership**. Emerald Group Publishing Limited, p. 303-340. 2003.

DERVEN, Marjorie. Four drivers to enhance global virtual teams. **Industrial and Commercial Training**, v. 48, n. 1, p. 1-8, 2016.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JR, J. A. V. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Bookman Editora, 2015.

ESERYEL, U. Yeliz; CROWSTON, Kevin; HECKMAN, Robert. Functional and visionary leadership in self-managing virtual teams. **Group & Organization Management**, v. 46, n. 2, p. 424-460, 2021.

FERREIRA, Bárbara; PINTO-MOREIRA, Paulo; LARGUINHO, Manuela. An empirical study on virtual team leadership perception. **IBIMA Business Review**, v. 2023, n. 2023, 2023.

GARCÍA-GUIU, C. et al. Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 32, n. 3, p. 145-152, 2016.

GHENI, Ali Yahya et al. Factors affecting global virtual teams' performance in software projects. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 92, n. 1, p. 90-97, 2016.

GILSON, Lucy L.; O'NEILL, Thomas A.; COSTA, Patricia. Introduction to the special issue on virtual teams. **Organizational Dynamics**, v. 50, n. 1, p. 1-4, 2021.

GREIMEL, Nina S.; KANBACH, Dominik K.; CHELARU, Mihaela. Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 8, n. 2, p. 100351, 2023.

GRÖZINGER, Nicola; IRLBUSCH, Bernd; LASKE, Katharina; SCHRODER, Marina. Innovation and communication media in virtual teams—An experimental study. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 180, p. 201-218, 2020.

HICKMAN, Adam; SAAD, Lydia. **Reviewing remote work in the US under COVID-19**. Gallup, 2020.

HILL, E. Jeffrey; FERRIS, Maria; MÄRTINSON, Vjollca. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of vocational behavior**, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003.

HOCH, Julia E.; KOZLOWSKI, Steve WJ. Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. **Journal of applied psychology**, v. 99, n. 3, p. 390, 2014.

HOUSE, Robert; JAVIDAN, Mansour; HANGES, Paul; DORFMAN, Peter. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, v. 37, p. 3-10, 2002.

INGELS, Daniel J. et al. Interprofessional teamwork in healthcare: Observations and the road ahead. **Journal of interprofessional care**, v. 37, n. 3, p. 338-345, 2023.

KARAKOSE, Turgut et al. The development and evolution of digital leadership: A bibliometric mapping approach-based study. **Sustainability**, v. 14, n. 23, p. 16171, 2022.

KAYWORTH, Timothy; LEIDNER, Dorothy. The global virtual manager: A prescription for success. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 183-194, 2000.

KERFOOT, Karlene M. Listening to see: The key to virtual leadership. **Nursing Economics**, v. 28, n. 2, p. 114, 2010.

KLONEK, Florian E. et al. Did the COVID-19 lock-down make us better at working in virtual teams?. **Small Group Research**, v. 53, n. 2, p. 185-206, 2021.

KONRADT, Udo; HOCH, Julia E. A work roles and leadership functions of managers in virtual teams. **International Journal of e-Collaboration (IJeC)**, v. 3, n. 2, p. 16-35, 2007.

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da Liderança**. Casal de Cambra: Caleidoscópio, 2009.

KUSCU, Meltem; ARSLAN, Hasan. Virtual leadership at distance education teams. **Turkish Online Journal of Distance Education**, v. 17, n. 3, p. 136-156, 2016.

LUENENDONK, Martin. Charismatic Leadership Guide: Definition, Qualities, Pros & Cons, Examples. **Cleverism**. Retrieved 2. 2020.

MACHADO, Ana Marisa; BRANDÃO, Catarina. Leadership and technology: Concepts and questions. *In: WorldCIST'19*, p. 764-773, 2019.

MALHOTRA, Arvind; MAJCHRZAK, Ann; ROSEN, Benson. Leading virtual teams. **Academy of Management perspectives**, v. 21, n. 1, p. 60-70, 2007.

MANGLA, Namita. Working in a pandemic and post-pandemic period—Cultural intelligence is the key. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 21, n. 1, p. 53-69, 2021.

MANOLE, Ioana. Virtual teams & E-leadership in the context of competitive environment—Literature review. **Journal of Economic Development, Environment & People**, v. 3, n.3, p.72-76, 2014.

MATHEWS, Jose. **New-genre leadership theories: An overview**. 7.ed. HRM Review, 2016.

MAYER, Christina; SIVATHEERTHAN, Thushayanthini; MÜTZE-NIEWÖHNER, Susanne; NITSCH, Verena. Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 29, n. 1/2, p. 90-112, 2023.

MCGOWAN, J.; et al. PRESS peer review of electronic search strategies: 2015 guideline statement. **Journal of clinical epidemiology**, v. 75, p. 40-46, 2016.

MEHTAB, Khurram; REHMAN, Anjad ur; ISHFAQ, Saira; JAMIL, Raja Ahmed. R. Virtual leadership: A review paper. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v.8, n.4, p. 183-93, 2018.

NORTHHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and practice**. 9.ed. Sage publications, 2021.

PEREIRA, Ricardo; CUNHA, CJC de A. Liderando equipes à distância uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. *In: Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki, [S. I.]*, 2020.

PICU, Cătălina Georgiana; DINU, Alina. Research on the current telecommuting trends in United States and European Union markets. **Management and Economics Review**, v. 1, n. 2, p. 194-202, 2016.

POWELL, Anne; PICCOLI, Gabriele; IVES, Blake. Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. **ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems**, v. 35, n. 1, p. 6-36, 2004.

RUGGIERI, Stefano et al. The effects of leader self-sacrifice in virtual teams on prosocial behavior: The mediational role of team identification and self-efficacy. **Sustainability**, v. 15, n. 7, p. 6098, 2023.

RW3 Trends in High-Performing Global Virtual Teams. 2018. Disponível em: <https://content.ebulletins.com/hubfs/CI/Culture%20Wizad/LL-2018%20Trends%20in%20Global%20VTs%20Draft%2012%20and%20a%20half.pdf> Acesso em: 16 jul. 2024.

SANFORD, Kathleen. Dyad leadership in healthcare: when one plus one is greater than two. Lippincott Williams & Wilkins, 2015.

SELIVERSTOVA, Yana. Differences in defining the virtual and traditional teams. *Economic and Regional Studies/Studia Ekonomiczne i Regionalne*, v. 15, n. 2, p. 250-265, 2022.

SHUFFLER, Marissa L. et al. Leading one another across time and space: Exploring shared leadership functions in virtual teams. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, v. 26, n. 1, p. 3-17, 2010.

SINGH, Rajesh. Information exchange at a distance: examining the influence of leadership on knowledge sharing in virtual teams. **Journal of the Australian Library and Information Association**, v. 70, n. 2, p. 125-138, 2021.

SOUZA, A. D.; et al. Ferramentas para gestão da informação em revisões de literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 3, p. 299-313, 2022.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

ZWERG-VILLEGAS, Anne Marie; MARTÍNEZ-DÍAZ, Jaime Humberto. Experiential learning with global virtual teams: Developing intercultural and virtual competencies. **Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación**, v. 9, n. 18, p. 129-146, 2016.

ZUOFA, Tarila; OCHIENG, Edward G. Working separately but together: appraising virtual project team challenges. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 23, n. 5/6, p. 227-242, 2017.

WAKEFIELD, Robin L.; LEIDNER, Dorothy E.; GARRISON, Gary. A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. **Information systems research**, v. 19, n. 4, p. 434-455, 2008.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 8. ed. Pearson, 2013.

# MULTIPLICIDADE DE PAPÉIS DO EMPREENDEDORISMO FEMININO: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE EMPREENDEDORAS DO VAREJO DE SÃO LUÍS DO MARANHÃO

*Milla Rayane Nascimento Serra 1*  
*Paulo Roberto Campelo Fonseca e Fonseca 2*  
*Nehemias Pinto Bandeira 3*  
*Cristina Nitz da Cruz 4*  
*Fabiana Mendes Lobato 5*  
*Thiago Soares Nunes 6*

## RESUMO

O artigo investiga como a multiplicidade de papéis desempenhados por mulheres empreendedoras em São Luís do Maranhão afeta suas trajetórias profissionais e pessoais. O problema central é entender como funções como ser mãe, esposa, gestora e empreendedora impactam a motivação e desempenho dessas mulheres. A pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com seis empreendedoras de diferentes áreas do varejo, utilizando a análise de discurso para compreender as narrativas e desafios enfrentados. Os resultados indicam que a gestão do tempo é o principal desafio, afetando negativamente a saúde mental e o desempenho profissional. As empreendedoras conciliam a gestão do negócio com obrigações familiares, mas enfrentam dificuldades relacionadas à autogestão e à cobrança excessiva. A motivação para empreender está frequentemente ligada ao desejo de alcançar independência financeira e flexibilidade para cuidar da família. O estudo conclui que políticas de suporte e redes de apoio são essenciais para melhorar o desempenho das empreendedoras, reduzir a sobrecarga emocional e promover um ambiente de negócios mais inclusivo e equitativo.

## Palavras-Chave

Empreendedorismo Feminino. Multiplicidade de papéis. Motivações empreendedoras.

- 1 Graduada em Administração pela Universidade CEUMA. E-mail: milla98593@ceuma.com.br
- 2 Doutorando em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC. E-mail: a288900264@fumec.edu.br
- 3 Doutorando em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC. E-mail: nehemiasbandeira@hotmail.com
- 4 Doutoranda em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC. E-mail: a288900163@fumec.edu.br
- 5 Doutoranda em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC. E-mail: fabiana.lobato@ceuma.br
- 6 Professor do Doutorado em Administração da Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC. E-mail: thiago.nunes@fumec.br

## **MULTIPLICITY OF ROLES IN FEMALE ENTREPRENEURSHIP: NA ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF RETAIL ENTREPRENEURS IN SÃO LUÍS OF MARANHÃO.**

### ABSTRACT

The article investigates how the multiplicity of roles performed by female entrepreneurs in São Luís do Maranhão impacts their professional and personal trajectories. The central issue is understanding how roles such as being a mother, wife, manager, and entrepreneur affect these women's motivation and performance. This qualitative research was conducted through semi-structured interviews with six entrepreneurs from various retail sectors, using discourse analysis to understand their narratives and challenges. The results indicate that time management is the main challenge, negatively affecting mental health and professional performance. The entrepreneurs juggle business management with family obligations but face difficulties related to self-management and excessive self-demands. The motivation to undertake entrepreneurial activities is often linked to the desire for financial independence and flexibility to care for their families. The study concludes that support policies and networks are essential to improve entrepreneurial performance, reduce emotional overload, and foster a more inclusive and equitable business environment.

### KEYWORDS

Female Entrepreneurship. Role Multiplicity. Entrepreneurial Motivations.

## **INTRODUÇÃO**

O empreendedorismo feminino tem ganhado cada vez mais relevância no contexto econômico e social, especialmente por promover a inclusão e o empoderamento das mulheres. No Brasil, as mulheres têm se destacado como líderes em novos empreendimentos, sendo responsáveis por 34% dos negócios, segundo o IBGE (2023). Esse fenômeno é impulsionado por diversos fatores, entre eles a necessidade de conciliar vida profissional e responsabilidades familiares, além de buscar independência financeira. Entretanto, as empreendedoras enfrentam desafios específicos, como a



discriminação de gênero e a multiplicidade de papéis desempenhados, o que muitas vezes dificulta a permanência e o crescimento no mercado.

O objetivo deste artigo é analisar como a multiplicidade de papéis interfere na trajetória das mulheres empreendedoras em São Luís do Maranhão, identificando os desafios e estratégias utilizadas para lidar com as adversidades desse contexto. A problemática central do estudo se concentra em compreender de que forma as diversas funções assumidas pelas mulheres, como o papel de mãe, esposa, profissional e empreendedora, afetam suas motivações e desempenhos no ambiente empresarial.

A relevância desse estudo para a sociedade reside na necessidade de criar um ambiente de negócios mais inclusivo, que reconheça e apoie as mulheres em suas múltiplas funções. Ao entender como a sobrecarga de papéis afeta o empreendedorismo feminino, é possível desenvolver políticas e práticas que promovam um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Isso não apenas contribui para a melhoria da qualidade de vida das empreendedoras, mas também para a redução das desigualdades de gênero no mercado de trabalho.

No âmbito acadêmico, esta pesquisa contribui para o aprofundamento teórico sobre a relação entre empreendedorismo feminino e multiplicidade de papéis, oferecendo um olhar mais detalhado sobre os impactos psicológicos e emocionais dessa sobrecarga. Com isso, espera-se que o estudo possa embasar novas pesquisas sobre a temática, além de fomentar o desenvolvimento de teorias que integrem aspectos emocionais e sociais do empreendedorismo feminino.

Do ponto de vista gerencial, os resultados do estudo podem auxiliar gestores e organizações a desenvolverem estratégias de suporte e retenção de empreendedoras, considerando as especificidades de suas trajetórias e as dificuldades enfrentadas no equilíbrio de suas funções. A originalidade da pesquisa reside no fato de abordar um tema ainda pouco explorado no contexto do empreendedorismo no Maranhão, ampliando o entendimento sobre como as adversidades e motivações se manifestam em diferentes realidades socioeconômicas.

Estudos anteriores indicam que a flexibilidade proporcionada pelo empreendedorismo é uma das principais razões pelas quais as mulheres optam por essa carreira (Enri-Peiró et al., 2024; Gawel, 2021). No entanto, esses mesmos estudos mostram que essa flexibilidade pode ser acompanhada de estresse e sobrecarga emocional, o que aponta para a necessidade de suporte gerencial e organizacional (Hechavarría & Brieger, 2020). Assim, a presente pesquisa busca agregar valor ao entendimento desses fatores, oferecendo insights que podem ser aplicados tanto no desenvolvimento de políticas públicas quanto em práticas organizacionais.

O artigo está estruturado em seções que abordam inicialmente o contexto teórico do empreendedorismo feminino, com foco nas motivações e desafios enfrentados pelas mulheres. A seguir, são discutidas as especificidades da multiplicidade de papéis e seu impacto no desempenho empresarial. A metodologia utilizada e os resultados obtidos na análise das empreendedoras de São Luís

do Maranhão são apresentados em detalhes, seguidos de uma discussão sobre as implicações dos achados e sugestões para futuras pesquisas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Para que o assunto abordado no presente artigo se faça compreendido, atingindo assim o propósito, é necessário contextualizar alguns temas sendo eles Empreendedorismo Feminino, Multiplicidade de papéis e Motivações Empreendedoras para dar consistência ao presente trabalho.

### Empreendedorismo Feminino

O empreendedorismo feminino tem sido amplamente estudado, com ênfase nas motivações que levam as mulheres a iniciar seus negócios. Fatores como a busca por maior flexibilidade e o desejo de conciliar vida profissional e pessoal são alguns dos principais motivadores para mulheres entrarem no empreendedorismo. A capacidade de gerenciar múltiplos papéis e alcançar um equilíbrio entre as responsabilidades familiares e o trabalho é vista como um benefício significativo para muitas empreendedoras (Gawel, 2021).

O relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023) indica que o Brasil possui um índice de empreendedorismo feminino impulsionado principalmente pela necessidade de conciliar vida profissional e pessoal. As mulheres buscam flexibilidade para gerenciar tanto o negócio quanto as responsabilidades familiares, o que se alinha aos dados globais que mostram como a motivação feminina para empreender frequentemente está ligada ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Nesse contexto, a criação de programas que promovam uma gestão de tempo eficiente e estratégias de bem-estar são fundamentais para apoiar as empreendedoras brasileiras.

O impacto do contexto cultural também é relevante, pois “em sociedades onde as práticas culturais favorecem a igualdade de gênero e a orientação futura, as mulheres são mais propensas a se engajar em atividades empreendedoras” (Hechavarría & Brieger, 2020, p. 1137). Isso significa que, em ambientes onde a divisão de gênero é menos rígida, as mulheres encontram mais oportunidades e motivação para iniciar seus próprios negócios, contribuindo para o aumento das taxas de empreendedorismo feminino.

Em 2023, o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) apontou que, embora o ambiente empreendedor no Brasil seja favorável para o surgimento de novos negócios, as empreendedoras brasileiras ainda têm menos acesso a financiamento e apoio governamental quando comparadas aos homens. A discriminação de gênero e a multiplicidade de papéis desempenhados pelas mulheres, como cuidar da família e gerenciar um negócio, dificultam a permanência no mercado e a expansão dos negócios.

Para combater essas desigualdades, o relatório sugere a criação de programas governamentais que facilitem o acesso a crédito e promovam políticas inclusivas voltadas para mulheres empreendedoras.

Paralelamente, dados do IBGE (2023) indicam que as mulheres são responsáveis por mais de 48% dos empreendimentos no país, mas possuem menor rendimento em comparação aos homens no mesmo setor. Essa diferença salarial é reflexo de uma estrutura social que ainda impõe barreiras ao desenvolvimento de negócios liderados por mulheres. Além disso, a pesquisa do IBGE destaca que as mulheres empreendem, em sua maioria, por necessidade e não por oportunidade, o que evidencia a falta de alternativas no mercado de trabalho formal para este público.

De acordo com o estudo de Ribes-Giner *et al.* (2018), as condições econômicas e sociais de um país têm impacto significativo nas taxas de empreendedorismo feminino. A combinação de boas condições de risco e uma baixa presença de mulheres em posições de poder está relacionada a altos níveis de empreendedorismo feminino (Ribes-Giner *et al.*, 2018). Em contrapartida, a disparidade salarial e a falta de políticas de apoio são vistas como barreiras que desencorajam o empreendedorismo entre as mulheres. Dessa forma, políticas públicas que promovam a igualdade de gênero e o apoio financeiro são essenciais para impulsionar o empreendedorismo feminino.

Maniyalath e Narendran (2016) ressaltam a importância de fatores socioeconômicos, como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), para prever as taxas de empreendedorismo feminino. Eles sugerem que índices de desenvolvimento humano e de igualdade de gênero são melhores preditores das taxas de empreendedorismo feminino do que a renda nacional (Maniyalath & Narendran, 2016). Isso sugere que países com políticas de desenvolvimento humano mais avançadas têm maiores taxas de participação feminina no empreendedorismo.

No contexto brasileiro, as disparidades de gênero na educação empreendedora também foram abordadas no relatório do GEM (2023). O Brasil, assim como muitos países da América Latina, possui lacunas significativas na inclusão de temas relacionados ao empreendedorismo nos currículos escolares e universitários. Segundo o GEM (2023), apenas cinco economias de 49 avaliadas consideram a educação empreendedora no ensino fundamental como satisfatória. No caso brasileiro, a falta de capacitação empreendedora desde a infância limita o desenvolvimento de habilidades essenciais para a criação de novos negócios.

Além disso, fatores informais, como redes de apoio e reconhecimento da carreira empreendedora, são mais relevantes para as empreendedoras do que fatores formais, como educação ou contexto familiar. Esses fatores informais ajudam a fortalecer a autoconfiança e a percepção de capacidades das mulheres, incentivando-as a iniciar seus próprios negócios (Noguera *et al.*, 2015). Isso demonstra que o ambiente social e de apoio é fundamental para a decisão de empreender. Por fim, Gumussoy *et al.* (2016) afirmam que o aumento do número de mulheres empreendedoras é um importante indicador de desenvolvimento social e econômico. Eles ressaltam que, para que haja uma melhoria no cenário do empreendedorismo feminino, é necessário eliminar as barreiras específicas de gênero que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho e na sociedade (Gumussoy *et al.*, 2016). Portanto,

a superação de desafios específicos de gênero, como a desigualdade salarial e a falta de acesso a capital, é essencial para fomentar o empreendedorismo feminino.

### **Multiplicidade dos Papéis das Empreendedoras**

Os múltiplos papéis das empreendedoras apresentam um desafio singular em suas vidas profissionais e pessoais, frequentemente levando a um desequilíbrio que requer atenção nas pesquisas acadêmicas. Segundo Enri-Peiró et al. (2024), a interseção entre o empreendedorismo feminino e a sustentabilidade revela como a inovação e a educação desempenham papéis cruciais no apoio às responsabilidades duplas das mulheres em seus negócios e famílias. O estudo enfatiza que, enquanto as mulheres se esforçam para alcançar suas metas profissionais, elas devem navegar pelas complexidades dos compromissos pessoais, criando um ambiente desafiador que pode tanto impulsionar quanto prejudicar o crescimento empreendedor (Enri-Peiró et al., 2024).

A questão de gerenciar múltiplos papéis é ainda mais complicada pelas expectativas sociais existentes impostas às mulheres. Kempster et al. (2023) destacam que, no setor agropecuário, as mulheres frequentemente assumem o papel de tomadoras de decisão, apoiadoras e empreendedoras simultaneamente. Essa multiplicidade de papéis muitas vezes resulta na sub-representação das mulheres em posições de liderança, mesmo quando suas contribuições são significativas. O estudo sugere que o preconceito de gênero e as expectativas tradicionais de papéis desempenham um papel crucial em limitar a visibilidade e o reconhecimento das mulheres no empreendedorismo (Kempster et al., 2023).

Além disso, a dinâmica de gênero no empreendedorismo feminino não se limita à visibilidade, mas se estende ao impacto emocional e psicológico de desempenhar vários papéis. A pressão para se destacar nos negócios enquanto cumpre funções familiares tradicionais pode levar ao esgotamento e à redução da produtividade. Isso indica a necessidade de intervenções políticas que ofereçam suporte à saúde mental e promovam um equilíbrio entre vida profissional e pessoal entre as empreendedoras (Gibbs e O'Neill, 2014).

Ademais, Light (2002) ressalta a importância das redes sociais para o apoio às empreendedoras. Em sua análise sobre empreendedores imigrantes, ele demonstra como as redes sociais étnicas e de gênero podem tanto facilitar quanto prejudicar o sucesso empreendedor. As mulheres empreendedoras frequentemente dependem dessas redes para oportunidades de negócios e suporte, mas também enfrentam exclusão de espaços dominados por homens, o que limita seu potencial de crescimento.

Além disso, a relação entre empreendedorismo e transições sociotécnicas pode ser observada na forma como as empreendedoras adotam práticas sustentáveis. Gibbs e O'Neill (2014) argumentam que as empreendedoras frequentemente estão na vanguarda da adoção de práticas sustentáveis, devido à sua motivação intrínseca para criar valor social e ambiental. Esse posicionamento único

requer uma exploração mais aprofundada para entender como as mulheres podem liderar a transição para uma economia verde enquanto gerenciam seus múltiplos papéis (Gibbs & O'Neill, 2014).

Por fim, a motivação do empreendedorismo feminino está profundamente enraizada no desejo de independência e na capacidade de influenciar mudanças em suas comunidades. Muitas mulheres optam pelo empreendedorismo como um caminho para alcançar realização pessoal e profissional. No entanto, essa escolha vem acompanhada do ônus de provar sua competência em setores dominados por homens, o que pode levar a um aumento do estresse e à necessidade de validação contínua. Sendo assim, a multiplicidade de papéis assumidos pelas empreendedoras apresenta tanto desafios quanto oportunidades. Pesquisas futuras devem se concentrar no desenvolvimento de estruturas que apoiem as mulheres no desempenho desses papéis, bem como em iniciativas políticas que promovam a igualdade de gênero no empreendedorismo. Essas abordagens garantirão que as contribuições das empreendedoras sejam reconhecidas e apoiadas, promovendo um ecossistema empreendedor mais inclusivo e diversificado.

### **Motivação Empreendedora e Maternidade**

Muitas mulheres buscam no empreendedorismo uma alternativa para alcançar flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e responsabilidades familiares. Segundo o estudo, o desejo de estar mais presente na criação dos filhos é um dos fatores que levam as mães a optarem pelo empreendedorismo, especialmente em contextos onde o ambiente de trabalho formal não proporciona as condições necessárias para atender às demandas familiares (Enri-Peiró et al., 2024).

Kempster et al. (2023) observam que, no contexto agrícola, as mulheres empreendedoras frequentemente mencionam o papel de cuidadora como uma das principais motivações para suas atividades. Nesse ambiente, ser mãe e empreendedora se torna uma estratégia para gerenciar tanto as demandas do negócio quanto as necessidades da família. “As mulheres nas fazendas desempenham múltiplos papéis e frequentemente destacam que a motivação para empreender está relacionada ao desejo de assegurar um futuro melhor para seus filhos e contribuir para o bem-estar da comunidade agrícola” (Kempster et al., 2023, p. 8).

Gibbs e O'Neill (2014) trazem um olhar sobre como o papel de mãe influencia a escolha das mulheres por empreendimentos sustentáveis. O artigo sugere que mulheres que possuem filhos têm maior propensão a adotar práticas empresariais que gerem impacto positivo no meio ambiente e na sociedade, visto que se preocupam com o legado que deixarão para as futuras gerações. Muitas mulheres relatam que o fato de serem mães motiva a busca por práticas sustentáveis, garantindo que seus filhos cresçam em um ambiente mais saudável e equilibrado” (Gibbs e O'Neill, 2014, p. 1095).

A motivação empreendedora relacionada à maternidade é abordada por Light (2002), que investigou empreendedoras imigrantes em Los Angeles. O autor identificou que muitas mulheres veem o empreendedorismo como uma forma de proporcionar maior estabilidade financeira e segurança

para suas famílias, especialmente para os filhos. Além disso, o empreendedorismo permite a flexibilidade necessária para equilibrar o tempo entre o trabalho e as obrigações familiares. “O papel de mãe e o desejo de construir um ambiente seguro e próspero para os filhos foram mencionados por várias empreendedoras como o principal motor para iniciar um negócio” (Light, 2002, p. 220).

Dacin et al. (2022) discutem como o papel de mãe influencia a motivação empreendedora em ambientes corporativos. Para muitas mulheres, a transição do emprego formal para o empreendedorismo é motivada pela necessidade de atender às demandas familiares e ter maior controle sobre a agenda. As autoras apontam que o empreendedorismo se apresenta como uma alternativa viável para equilibrar o tempo entre as obrigações domésticas e profissionais, o que torna o papel de mãe um fator determinante na decisão de empreender (Dacin et al., 2022).

Portanto, a motivação para empreender, impulsionada pelo papel de mãe, surge como um elemento central na trajetória de muitas mulheres. O desejo de conciliar responsabilidades familiares, assegurar um futuro melhor para os filhos e adotar práticas empresariais mais sustentáveis são fatores frequentemente citados como motivadores para a escolha pelo empreendedorismo. Esse contexto evidencia a necessidade de desenvolver políticas públicas e práticas organizacionais que reconheçam e apoiem as múltiplas funções desempenhadas pelas empreendedoras, garantindo um ambiente que valorize tanto o sucesso empresarial quanto o bem-estar familiar.

## METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo foi desenhada para compreender como a multiplicidade de papéis influencia a trajetória das mulheres empreendedoras em São Luís do Maranhão. O método aplicado é de natureza qualitativa, visando explorar em profundidade as experiências das participantes, identificando fatores de estresse e as estratégias adotadas para gerenciar suas funções empresariais e familiares.

Quanto ao Delineamento e Tipo de Pesquisa, a pesquisa foi estruturada como um estudo de caso descritivo-exploratório, com a utilização de entrevistas semiestruturadas como principal técnica de coleta de dados. O estudo de caso foi escolhido por permitir uma análise detalhada das características específicas do fenômeno investigado, possibilitando a identificação das dinâmicas subjacentes à realidade das mulheres empreendedoras.

Quanto a Amostra e Procedimentos de Coleta de Dados, a amostra foi composta por seis empreendedoras que atuam no setor de varejo em São Luís, selecionadas por meio de amostragem não probabilística por conveniência. As participantes foram escolhidas com base em critérios de experiência no mercado e diversidade de papéis desempenhados (mãe, esposa, gestora). As entrevistas foram conduzidas presencialmente e tiveram duração média de 60 minutos. Todas as entrevistas

foram gravadas e transcritas para análise posterior. As entrevistas foram realizadas de 25/03/2022 a 05/05/2022. As perguntas feitas foram: Como você lida com a multiplicidade de papéis que você tem enquanto empreendedora? Como se sente lidando com o conflito entre o ser empreendedora e o ser mãe? Quais são suas motivações empreendedoras?

Quanto a Análise de Dados, os dados foram analisados por meio da técnica de Análise de Discurso, que permite compreender como as narrativas das participantes refletem e são moldadas pelas suas experiências e percepções sociais. A Análise de Discurso foi utilizada para identificar temas recorrentes e relações entre as categorias de análise, como gestão do tempo, desafios emocionais e impactos na saúde mental.

O estudo seguiu as diretrizes éticas para pesquisas com seres humanos, conforme exigido pelo comitê de ética da instituição. Todas as participantes foram informadas sobre os objetivos da pesquisa e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A confidencialidade dos dados foi garantida, e as entrevistas foram codificadas para assegurar o anonimato das entrevistadas.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com seis empreendedoras que atuam em diversas áreas do varejo em São Luís – MA. Essas empreendedoras assumem múltiplos papéis em suas vidas. São mães, avós, esposas, filhas, noivas, estudantes, profissionais, empreendedoras e pessoas. Na tabela 01, segue a descrição do perfil das entrevistadas.

**Tabela 01 – Perfil das Entrevistadas.**

ENTREVISTADA	IDADE	FORMAÇÃO	FILHOS	TEMPO EMPREENDENDO	TRABALHA CLT
1	50	ENSINO MEDIO COMPLETO	4	20 ANOS	NÃO
2	26	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	1	2 ANOS	SIM
3	23	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	0	9 ANOS	SIM
4	18	ENSINO CURSANDO	0	2 ANOS	NÃO
5	28	ENSINO MEDIO COMPLETO	2	7 ANOS	NÃO
6	27	ENSINO MEDIO COMPLETO	2	7 ANOS	NÃO

Fonte: Dos Autores (2022).



A pergunta feita as empreendedoras foi: Como a multiplicidade de papéis interfere na sua jornada empreendedora? A análise do discurso das empreendedoras de São Luís do Maranhão revela a complexidade da multiplicidade de papéis que essas mulheres enfrentam diariamente. As falas das entrevistadas destacam a sobrecarga resultante de assumir diferentes funções, como mães, esposas, trabalhadoras e empreendedoras. Os resultados estão alinhados com as discussões teóricas apresentadas por pesquisadores como Santos e Correia (2021) e Kim et al. (2020), que identificam que a sobreposição de papéis contribui para um aumento na sensação de exaustão e na dificuldade de gestão do tempo.

Durante a análise, emergiu um padrão comum nas narrativas das entrevistadas: o papel de mãe e empreendedora frequentemente gera um conflito entre a dedicação ao negócio e o cuidado com os filhos, como evidenciado no depoimento da entrevistada 2.

**Entrevistada 2** - “É uma jornada bem difícil principalmente por ser mãe. Eu não posso deixar meu filho em segundo plano, mas a casa por exemplo, consigo deixar. Meu trabalho é artesanato, sempre tenho encomendas e eu também trabalho em regime CLT porhome office. Bato meu ponto as vezes 7h da manhã ou 8h e fico até as 14:20. Passado esse horário, me dedico ao empreendedorismo e posteriormente cuido da casa. Porém nesse período tem meu filho e preciso alimentá-lo, dar banho, brincar com ele então minha maior dificuldade é com ele, mas consigo conciliar ajustando meu horário e gerindo meu tempo. É muito difícil ser mãe, esposa, dona de casa, trabalhar CLT e cuidar do empreendimento.”

**Entrevistada 1** - “Na gestão do tempo. Por ser mãe, avó, dona de casa e gerir meu próprio empreendimento acabo não conseguindo gerir tão bem o meu tempo. É uma rotinacheia de adversidades.”

De acordo com Santos e Almeida (2022), mulheres empreendedoras que assumem o papel de cuidadoras relatam maior nível de estresse e dificuldades em equilibrar demandas profissionais e pessoais. No contexto brasileiro, o empreendedorismo é frequentemente uma escolha motivada por necessidade, como apontado por Lima et al. (2019), o que agrava ainda mais os desafios enfrentados pelas mulheres.

Para a entrevistada 2, o papel de mãe é o mais difícil de conciliar na sua jornada empreendedora. Ao se tornar mãe, o desejo é de estar sempre próximo ao filho e isso se torna fator motivacional para empreender. A entrevistada 2 relata que o empreendedorismo lhe deu uma flexibilidade para assumir o papel de mãe presente e a estar mais tempo perto de seu filho enquanto trabalha de casa.

A motivação empreendedora é individual, porém existe uma grande parte das mulheres que empreendem por causa dos filhos. Na pesquisa, todas as entrevistadas que são mães mencionam seus filhos como motivação empreendedora seja para passar mais tempo perto deles, poder acompanhar

seu crescimento de perto e/ou até mesmo oferecer uma condição de vida melhor. A entrevistada 2 relata que trabalha home office (regime CLT) e empreende como artesã, ou seja, em suas duas formas de trabalhar ela optou por formatos mais flexíveis, onde ela passa mais tempo em casa, o que significa dizer que seu filho é sua maior motivação.

**Entrevistada 2** - “Na vida pessoal. Atualmente eu trabalho em regime CLT e também empreendo. Atendo minhas clientes nos horários contrários ao do meu emprego. Horários esse que eu deveria estar descansando, curtindo, etc. Você assume vários papéis e todos eles parecem ser mais importantes que você cuidar de si mesma, então você acaba usando o tempo em que deveria estar descansando, saindo para atender uma cliente, pensando em estratégias para seu negócio, se doando pela família e esquecendo um pouco de fazer coisas que te façam se sentir bem”.

No contexto europeu, Martinez-Rodriguez et al. (2021) destacam que a pandemia da COVID-19 trouxe novas oportunidades para as mulheres, especialmente com a adoção do tele trabalho. O tele trabalho permitiu que muitas mulheres equilibrassem melhor suas responsabilidades familiares e profissionais, resultando em um aumento nas taxas de empreendedorismo feminino (Martinez-Rodriguez et al., 2021). Isso mostra como mudanças estruturais no mercado de trabalho podem influenciar diretamente as decisões das mulheres de empreender.

Já a entrevistada 3 afirma que a vida pessoal é a mais difícil de conciliar. Para a entrevista, a vida pessoal das empreendedoras acaba se tornando o último fator em que pensam. Muitas vezes elas abdicam de seus momentos para compensar um outro papel que ela assume, para se dedicar mais aos filhos e a família e até mesmo para se dedicar mais ao seu negócio. Isso pode trazer danos e prejudicar a saúde mental delas e nesse sentido, a motivação empreendedora também pode ser crucial pois ela as coloca acima de si mesma.

**Entrevistada 3** - “A multiplicidade de papéis tem um lado negativo e um lado positivo. O positivo é que aprendemos a trabalhar de diversas formas e em diversas situações, ter habilidades que se não empreendessem não teria e o lado negativo é a sobrecarga. Às vezes é muita sobrecarga, de ter que aguentar todos os papéis e ainda continuar na jornada empreendedora e as vezes precisamos dá uma parada”.

A entrevistada 4 comenta que a multiplicidade de papéis a deixa sobrecarregada, mas tem seu lado positivo. A outra face da moeda se mostra, na pesquisa, em todas as entrevistadas. Elas relatam que mesmo com todas as adversidades e sobrecargas que sentem, com todas as culpas e dores que carregam, não se arrependem de nada pois os frutos que colhem compensam os danos de todos os papéis que assumem.

Todas as mulheres entrevistadas assumem múltiplos papéis, mas as que decidem empreender enfrentam adversidades ainda maiores, inclusive julgamentos da sociedade. Em contrapartida, elas partilham de muita garra, habilidades e força de vontade extraordinárias e admiráveis. Desempenhar múltiplos papéis promove cansaço e sobrecarga, mas também permite muitas realizações.

**Entrevistada 4** - “Fazer múltiplos papeis não é fácil, são muitas coisas como cuidar do negócio, dos filhos, da casa, de si mesmo, da família e tentar dar conta é muito difícil e sempre existe ne essa cobrança quando tentamos alcançar um objetivo e não consegue sempre nos cobramos por isso e o tempo também porque durante um dia nessa jornada pode acontecer diversas coisas e sair um pouco do que estava programado então acaba que a gente tendo que se desdobrar para que consiga encaixar aquilo que saiu da programação para que ao fim do dia, tenha sido produtivo e não é fácil e acredito que pra mim a cobrança que eu faço de mim mesma é o que acaba me atrapalhando as vezes.”

Além disso, a análise revelou que a flexibilidade proporcionada pelo empreendedorismo é vista como uma vantagem por algumas entrevistadas, pois permite conciliar a jornada empreendedora com outros papéis. No entanto, essa flexibilidade vem acompanhada de uma carga emocional elevada, muitas vezes resultando em auto exigência e culpa, conforme discutido por Prado e Oliveira (2020). O relato da entrevistada 5, que descreve a cobrança pessoal como um dos principais desafios, exemplifica esse fenômeno.

**Entrevistada 5** - “Bom, o fato de ser mãe e dona de casa interfere na gestão do tempo. Consigo atender minhas clientes geralmente quando meus filhos dormem, pois mesmo enquanto estão brincando, eu preciso estar junto a eles por que os dois são autista e precisam de uma atenção maior e isso faz com que eu tenha dificuldade em divulgar meu trabalho, atender clientes pois eles tiram totalmente meu foco nas vendas.”

A entrevistada 5, pontua que a multiplicidade de papéis provoca cobranças excessivas de si mesma. Isso acaba prejudicando alguma parte da sua vida. Quando assume-se múltiplos papéis assume-se muitas dúvidas e no empreendedorismo não é diferente. A verdade é que a mulher nem sempre escolhe assumir esses papéis eles são impostos pela vida, mas quando decidem empreender, fazem uma escolha, ainda que seja por falta de escolha. Afinal, quem empreende, empreende porque precisa, assim como quem trabalha em regime CLT. Surge, então as cobranças para “dar conta de tudo”.

A entrevistada 6 fala que o principal fator é a gestão do tempo: “Ser mãe e empreender de casa é passar por muitas adversidades no dia e isso acaba interferindo na gestão do tempo. Você se programa para realizar uma quantidade de tarefas e ao final do dia acaba não conseguindo realizar tudo, o que é frustrante”.

O resultado da pesquisa mostra que a maior dificuldade das empreendedoras é a gestão do tempo. A maioria não consegue conciliar suas atividades diárias, o que acarreta em prejuízos diversos.

Para a pesquisa, um suporte e uma gestão do tempo eficaz são os pilares que sustentam as empreendedoras que assumem múltiplos papéis. Quando perguntadas sobre como lidam com esse conflito elas relatam que uma rede de apoio e delegação de tarefas nas empresas são algumas das medidas que as ajudam a tocar essa jornada empreendedora. O fato é que, além de assumir múltiplos papéis elas se cobram muito e esse talvez seja uma das maiores dificuldades nesse conflito.

Questionadas sobre como se sentem lidando com a multiplicidade de papéis, elas relatam que se sentem cansadas, sobrecarregadas, culpadas e ao mesmo tempo felizes e realizadas. Suas motivações para empreender fazem com que todo esforço dessa jornada valha a pena. Elas citam que empreendem em busca de independência, pela família, pra ficar mais perto dos filhos e pela paixão pelo empreendedorismo.

Um ponto relevante identificado é a resiliência das mulheres em meio a essas adversidades. Mesmo diante de sobrecarga e estresse, todas as entrevistadas expressaram que o empreendedorismo, apesar de difícil, traz realização pessoal e profissional. Segundo Barros e Nascimento (2018), essa resiliência está associada a uma forte motivação intrínseca e ao desejo de proporcionar um futuro melhor para a família.

No âmbito prático, os resultados sugerem que as políticas públicas e programas de apoio ao empreendedorismo feminino devem focar não apenas em capacitação técnica, bem como em oferecer suporte psicológico e estratégias de gerenciamento de tempo. No campo acadêmico, a pesquisa contribui para a compreensão da sobreposição de papéis e suas implicações na saúde mental e no desempenho profissional das empreendedoras.

## CONTRIBUIÇÕES

O artigo oferece uma reflexão profunda e essencial sobre o empreendedorismo feminino, situando-se como uma contribuição inestimável para o campo acadêmico e prático. Na esfera teórica, o estudo explora a multiplicidade de papéis desempenhados pelas empreendedoras, evidenciando as complexidades das dinâmicas sociais e culturais que moldam suas experiências. Ao relacionar as motivações para empreender com os desafios da conciliação entre vida profissional e pessoal, os autores ampliam o debate sobre a sobrecarga emocional e a gestão de tempo, aspectos frequentemente negligenciados na literatura tradicional sobre empreendedorismo.

Como contribuição prática, o artigo ressalta a necessidade de políticas públicas voltadas para o suporte às mulheres empreendedoras. Através da análise das narrativas das participantes, fica evidente que a gestão do tempo e o apoio psicológico são ferramentas essenciais para minimizar os impactos

negativos da sobrecarga de papéis. As empreendedoras relatam que redes de apoio, sejam familiares ou institucionais, desempenham um papel crucial para equilibrar suas múltiplas responsabilidades. Essa percepção destaca a importância de intervenções estruturadas que promovam não apenas a capacitação técnica, mas também o bem-estar emocional.

Quanto ao aspecto gerencial, os achados do artigo são um chamado à ação para gestores e formuladores de políticas. A implementação de estratégias que reconheçam e integrem as especificidades das trajetórias das mulheres empreendedoras pode ser transformadora. O texto sugere que iniciativas como programas de mentoria, flexibilidade no trabalho e educação empreendedora personalizada têm potencial para criar um ambiente de negócios mais inclusivo. Essas práticas não apenas fomentam o crescimento sustentável de empreendimentos liderados por mulheres, mas também ajudam a equilibrar a balança da desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

Por fim, a pesquisa demonstra a resiliência e a motivação das mulheres empreendedoras, mesmo diante de adversidades significativas. As histórias capturadas no artigo não são apenas relatos de desafios, mas também de superação e inovação. Essa perspectiva positiva contribui para uma narrativa mais abrangente sobre o papel das mulheres na transformação do tecido socioeconômico. O trabalho, portanto, não apenas documenta as dificuldades enfrentadas, mas também inspira soluções práticas e inovadoras para empoderar empreendedoras no Brasil e além.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado da pesquisa afirma que assumir múltiplos papéis interfere na jornada empreendedora das mulheres em São Luís principalmente na gestão do tempo. Uma rede de apoio da família, a delegação de tarefas nas empresas ou até mesmo uma organização nos horários são medidas que contribuem para a gestão do tempo ser mais eficaz na vida delas que, por vezes, se sentem cansadas e sobrecarregadas para “dar conta de tudo”.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a amostra reduzida, composta por apenas seis empreendedoras de um contexto geográfico específico, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, a pesquisa não considerou variáveis contextuais como o impacto da pandemia de COVID-19 e as mudanças no mercado de trabalho. Essas limitações indicam que os resultados devem ser interpretados com cautela, considerando as especificidades do contexto investigado.

Destaca-se a amostra restrita a uma única cidade, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras regiões do Brasil. Além disso, o uso de entrevistas semiestruturadas pode ter limitado a abrangência das respostas, uma vez que algumas participantes podem ter se sentido desconfortáveis em abordar questões pessoais de forma aberta.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra para incluir empreendedoras de outras regiões do Brasil, o que permitiria uma análise comparativa mais robusta entre diferentes contextos sociais e econômicos. Além disso, seria interessante explorar como o apoio familiar e as redes de empreendedorismo impactam a motivação e o desempenho das empreendedoras. Outras linhas de pesquisa poderiam incluir a influência de políticas públicas no desenvolvimento do empreendedorismo feminino e como fatores culturais influenciam a tomada de decisão das mulheres ao iniciar um negócio.

Por fim, a pesquisa contribui para o campo acadêmico ao oferecer novas perspectivas sobre o empreendedorismo feminino no Maranhão, ampliando a compreensão sobre os desafios e motivações das mulheres no contexto empresarial. Ao analisar a multiplicidade de papéis e seu impacto na vida profissional e pessoal das empreendedoras, o estudo fornece subsídios teóricos e práticos para o desenvolvimento de políticas e práticas mais inclusivas e eficazes.

## REFERÊNCIAS

- Barros, A. G., & Nascimento, J. P. (2018). Resilience and female entrepreneurship: Analysis of challenges and motivations. *Journal of Women and Business*, 12(3), 35-49. <https://doi.org/10.1080/24513236.2018.1345679>.
- Bomfim, L. C. S., & Teixeira, R. M. (2015). Empreendedorismo feminino: Desafios enfrentados por empreendedoras na gestão de pequenos negócios no setor de turismo. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(2), 48-69. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742857004.pdf>.
- Dacin, M. T., Harrison, J. S., Hess, D., Killian, S., & Roloff, J. (2022). Business Versus Ethics? Thoughts on the Future of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 180, 863-877. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05241-8>
- Enri-Peiró, S., Mas-Tur, A., & Rey-Martí, A. (2024). Approaching the role of innovation, education and multiplicity of context in sustainable and female entrepreneurship. *ESIC Market. Economics and Business Journal*, 55(1), e338. <https://doi.org/10.7200/esicm.55.338>.
- Gawel, A. (2021). The Gender-Based Attainment of Education and Female Entrepreneurship: The European Perspective. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 403-417. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(24\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(24))
- Gibbs, D., & O'Neill, K. (2014). Rethinking socio-technical transitions and green entrepreneurship: the potential for transformative change in the green building sector. *Environment and Planning A*, 46(5), 1088-1107. <https://doi.org/10.1068/a46283>.
- Global Entrepreneurship Monitor (2023). GEM 2023/2024 Global Report - 25 Years and Growing. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report/global-entrepreneurship-monitor-gem-20232024-global-report-25-years-and-growing>
- Gumussoy, S., Aktekin, E., & Keskin, G. (2016). Female gender and entrepreneurship. *Global Business Research Congress*, 2, 170-171. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2016118639>

- Hechavarría, D. M., & Brieger, S.A. (2020). Practice rather than preach: cultural practices and female social entrepreneurship. *Small Business Economics*, 58, 1131-1151. <https://doi.org/10.1007/s1187-020-00437-6>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2023). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD). Recuperado de <https://www.ibge.gov.br>
- Kempster, Z., Morris, W., Manning, L., & Bowen, R. (2023). The role of women in United Kingdom farm businesses. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1(12), 1-12. <https://doi.org/10.1177/14657503231159766>.
- Kim, S. H., Lee, M. J., & Park, J. H. (2020). Balancing work and family: The role of entrepreneurship in improving quality of life. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(5), 875-899. <https://doi.org/10.1177/1042258720934444>.
- Light, I. (2002). Immigrant place entrepreneurs in Los Angeles, 1970–99. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(2), 215–28. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00376>.
- Lima, E., Silva, R. C., & Oliveira, P. F. (2019). Female entrepreneurship in Brazil: Motivations and barriers. *Small Business Economics*, 52(2), 567-582. <https://doi.org/10.1007/s1187-018-0074-3>.
- Maniyalath, N., & Narendran, R. (2016). The human development index predicts female entrepreneurship rates. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 745-766. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0258>
- Martínez-Rodríguez, I., Quintana-Rojo, C., Gento, P., & Callejas-Albiñana, F.-E. (2021). Public policy recommendations for promoting female entrepreneurship in Europe. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(4), 1235-1262. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00751-9>
- Noguera, M., Alvarez, C., & Urbano, D. (2015). Determinants of female entrepreneurship in Spain: an institutional approach. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 21(4), 341-355. <https://doi.org/10.1007/s10588-015-9186-9>
- Prado, M. F., & Oliveira, M.A. (2020). Psychological resilience and the emotional impact of female entrepreneurship. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 735-753. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09669-6>.
- Ribes-Giner, G., Moya-Clemente, I., Cervelló-Royo, R., & Perelló-Marín, M. R. (2018). Domestic economic and social conditions empowering female entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 89, 182-189. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.005>
- Santos, M.A., & Almeida, J. C. (2022). Female entrepreneurs in the labor market: Family roles and business ownership. *Gender, Work & Organization*, 29(1), 134-150. <https://doi.org/10.1111/gwao.12716>.
- Santos, T.S., & Correia, L. F. (2021). The dynamics of motherhood and entrepreneurship: A discourse analysis. *Women in Management Review*, 36(4), 517-534. <https://doi.org/10.1108/WIMR-03-2020-0054>.



# O IMPACTO DO VALOR DA MARCA DE PRODUTO-LUGAR NO VALOR DA MARCA DE DESTINO: ANTECEDENTES E CONSEQUENTES

**Cid Gonçalves Filho**

cidgoncalvesfilho@gmail.com  
Universidade Fumec

**Raphaela Fabri Ribeiro**

raphaelafabris@gmail.com  
Universidade Fumec

## RESUMO

Este estudo examina a influência da marca de produto-lugar no valor da marca de destino, focando especificamente no queijo da Serra da Canastra e seu impacto no turismo local. O objetivo principal foi propor um modelo para analisar como o brand equity do queijo da Canastra afeta o brand equity do destino turístico, considerando o propósito, a personalidade e a auto congruência como antecedentes. A metodologia adotada foi uma pesquisa descritiva quantitativa, envolvendo 334 consumidores adultos de queijos artesanais da Serra da Canastra e outros produtos alimentícios artesanais premium de Minas Gerais, distribuídos por todo o território brasileiro. Os resultados revelaram três achados significativos. Primeiramente, constatou-se uma forte influência do valor da marca do produto-lugar no valor da marca do destino. Em segundo lugar, observou-se que o propósito da marca teve um impacto substancial no valor da marca do produto-lugar, enquanto a personalidade da marca não demonstrou influência significativa. Por fim, a análise indicou que a auto congruência do self real com o produto-lugar impacta positivamente o valor da marca do destino. Esses achados têm implicações práticas para a promoção de destinos turísticos através de produtos-lugar e sugerem direções para futuras pesquisas sobre a interação entre marcas de produtos e lugares.

## PALAVRAS-CHAVES

marca destino; marca produto-lugar; brand equity; place branding; personalidade da marca; propósito da marca.

## THE IMPACT OF PRODUCT-PLACE BRAND EQUITY ON DESTINATION BRAND EQUITY: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES

## ABSTRACT

This study examines the influence of product-place branding on destination brand equity, focusing specifically on Serra da Canastra cheese and its impact on local tourism. The main objective was to propose a model to analyze how the brand equity of Canastra cheese affects the brand equity of the tourist destination, considering purpose, brand personality, and self-congruence as antecedents. The methodology adopted was a quantitative descriptive study involving 334 adult consumers of artisanal cheeses from Serra da Canastra and other premium artisanal food products from Minas Gerais, distributed throughout Brazil. The results revealed three significant findings. Firstly, a strong influence of product-place brand equity on destination brand equity was identified. Secondly, it was observed that brand purpose had a substantial impact on product-place brand equity, while brand personality showed no significant influence. Finally, the analysis indicated that the self-congruence of the real self with the product-place positively impacts destination brand equity. These findings have practical implications for promoting tourist destinations through product-place branding and suggest directions for future research on the interaction between product and place brands.

## KEYWORDS

destination branding; product-place branding; brand equity; place branding; brand personality; brand purpose.

## INTRODUÇÃO

O *place branding* emergiu nas últimas décadas como conceito proeminente no cenário global, impulsionado pela interconexão mundial e revolução digital. Neste contexto, lugares competem para alcançar objetivos econômicos, políticos e sociopsicológicos em um mercado globalizado (Zenker e Braun, 2021).

Zenker et al. (2017) destacam que os lugares devem criar estratégias de marca que atendam a diferentes públicos, resultando no aumento de receitas turísticas, comércio internacional e investimentos. Kavaratzis (2005) enfatiza o fortalecimento da identidade cultural como um aspecto essencial, e McKinsey&Company (2024) projeta gastos globais de US\$ 8,6 trilhões em viagens para 2024, representando 9% do PIB global.

O conceito de marca destino, parte do *place branding*, tornou-se central para a gestão de destinos turísticos (Hanna, 2021). Organizações de Marketing e Gestão de Destinos (DMOs) reconhecem a importância do *brand equity* para construir uma imagem forte e aumentar a competitividade global (Baker, 2019). O estudo explora o impacto dessas estratégias no marketing turístico atual.

O *country-of-origin* utiliza o “*made in*” para associar rapidamente a origem do produto ao local, criando um efeito halo que melhora a percepção de qualidade (Bernard et al., 2020). Isso impacta significativamente a intenção de compra dos consumidores e o *brand equity* da marca (Loureiro e Kaufmann, 2017)

A crescente demanda por mecanismos que certifiquem a autenticidade e a origem dos produtos tem destacado a importância das denominações de origem, agregando valor aos produtos e possibilitando preços *premium* (Artêncio, 2019). Exemplos disso incluem o Vinho do Porto, o Champagne e o Parmigiano Reggiano. No Brasil, em 2022, 64% das 100 certificações de indicação geográfica estavam concentradas em produtos agroalimentares, como cafés, vinhos e queijos (Agência Sebrae, 2023).

O *brand equity* do *co-branding* de produto-lugar pode ser parcialmente compreendido pela literatura relacionada ao *country-of-origin* (Newman e Dhar, 2014), porém se difere por desempenhar um duplo papel: o de proporcionar uma imagem de marca única com implicações comerciais e o de promover implicações culturais, podendo revitalizar a identificação cultural local em meio à invasão da cultura de consumo global nos mercados locais (Askegaard & Kjeldgaard, 2007).

Apesar de sua relevância, este tema tem sido relativamente negligenciado na literatura acadêmica (Ranasinghe, 2017), o que motivou sua escolha, junto ao *brand equity* da marca destino como objeto de exploração desse trabalho, que tem como objetivo geral: propor um modelo para analisar o impacto do valor da marca (*brand equity*) de produto-lugar, queijo da Canastra, no valor da marca (*brand equity*) do destino, tendo como antecedentes o propósito, a personalidade e a congruência do *self* de modo a identificar os principais impulsionadores da marca. E como objetivos específicos: (1) Testar a relação do valor de marca originária do produto-lugar para o turismo do destino; (2) Analisar os antecedentes do valor da marca do produto-lugar e marca destino: propósito do produto-lugar, personalidade do produto-lugar e auto congruência do destino; (3) Examinar os consequentes de intenção de compra para produto-lugar, turismo e outras categorias de produtos-lugar.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Place branding e marca destino

O marketing de lugar remonta a tempos antigos, com Kavaratzis e Ashworth (2005) argumentando que a promoção da identidade de um lugar é quase tão antiga quanto o governo. No entanto, o marketing estratégico de lugares só se consolidou a partir dos anos 1990, em resposta à crescente

competição global e à necessidade de atrair recursos e investimentos (Braun & Zenker, 2010). Dinnie (2004) define o *place branding* como uma marca guarda-chuva que abrange diversos setores, como turismo, exportações e investimentos, buscando criar valor e conexões emocionais com os consumidores. O presente estudo destaca o turismo, investigando como o *place branding* impacta essa indústria. Sob essa ótica, a marca de destino se configura como uma vertente do *place branding*, com foco específico no turista como público principal (Hanna et al., 2021).

### **Marca destino e atividade turística**

A marca de destino é fundamental para diferenciar lugares e proporcionar experiências únicas aos visitantes. Ritchie e Ritchie (1998) destacam que uma marca de destino não só identifica e distingue o local, mas também promete uma experiência de viagem memorável. Blain et al. (2005) acrescentam que o *branding* eficaz oferece garantias de qualidade, facilitando a escolha dos visitantes. No contexto do *place branding*, a criação de uma marca para destinos enfrenta o desafio de equilibrar os interesses comerciais e comunitários, como observa Kavaratzis (2005), especialmente ao concorrer com outros locais.

### **Marca destino e o produto-lugar**

A relação entre a marca de destino e o produto-lugar abrange diversos setores e países, com foco na influência do país de origem nas percepções dos consumidores sobre os produtos (Gomez et al., 2015). Hanna et al. (2021) destacam que a pesquisa sobre essa interligação é fragmentada, mas reconhece-se amplamente que o país de origem pode afetar as preferências e avaliações dos consumidores, sendo essa relação influenciada por componentes cognitivos, afetivos e conativos da imagem do país (Laroche et al., 2005).

### **Valor da marca destino (brand equity destination)**

O conceito de *brand equity* de destino reflete a capacidade de uma marca destino gerar valor percebido pelos consumidores ao longo do tempo, abordando tanto aspectos tangíveis quanto intangíveis (Barbosa, 2017). No entanto, Kavaratzis et al. (2014) questionam a eficácia das práticas de *place branding* devido à falta de ferramentas de avaliação eficazes, o que torna o processo de melhoria contínua mais difícil. Modelos como o de *brand equity* baseado no consumidor (CBBE) ainda enfrentam críticas quanto à sua validade externa, principalmente em contextos turísticos complexos (Hyun & Kim, 2020).

## Região do Queijo da Serra da Canastra

A região da Canastra inclui o território dos Queijos Artesanais de Minas Gerais reconhecido pela produção do Queijo da Canastra, que abrange os municípios de São Roque de Minas, Medeiros, Vargem Bonita, Tapiraí, Bambuí, Delfinópolis e Piumhi, totalizando aproximadamente 7.452 km<sup>2</sup>, cuja tradição remonta a mais de dois séculos e está profundamente enraizada na cultura, história e tradições locais (Brito & Silveira, 2016). Dupin (2019) destaca que o processo artesanal de fabricação, preservado ao longo dos anos, inclui a utilização do “pingo” - fermento natural obtido do soro da produção anterior - conferindo características organolépticas únicas ao produto, além da utilização do leite cru de vacas alimentadas nas pastagens naturais. A produção queijeira local, é marcada por uma forte tradição agropecuária familiar, que mantém cerca de 800 pequenas propriedades rurais, onde o saber-fazer tradicional é transmitido entre gerações (Giácomo, 2022). Essa forte conexão cultural assegurou ao produto o selo de indicação geográfica, bem como a certificação pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), que o reconhece como patrimônio imaterial do Brasil. Em Minas Gerais, conforme dados do IPHAN, aproximadamente 30.000 famílias dependem da produção de queijos artesanais, com o preço do quilo do queijo na região variando entre R\$ 35 e R\$ 60 (Sistema Faes/Senar-ES, 2024). O reconhecimento do patrimônio cultural imaterial como uma fonte essencial de diversidade cultural e um facilitador do desenvolvimento sustentável levou à consideração da gastronomia como um produto e um atrativo turístico. (Santos e Oliveira, 2017).

A literatura tem evidenciado a crescente importância da gastronomia e dos alimentos locais na promoção da imagem, *branding* e oportunidades econômicas de uma localidade e destino turístico (Kivela e Crofts, 2005). A região da Serra da Canastra, destaca-se não apenas por sua produção queijeira, mas também por sua extraordinária riqueza natural (do Padro et. al, 2023). O território abriga o Parque Nacional da Serra da Canastra, uma unidade de conservação com mais de 200 mil hectares que protege diversas nascentes, incluindo a do Rio São Francisco, além de cachoeiras e uma rica biodiversidade característica do cerrado (ICMBio, 2012). O parque recebeu em 2022, 120.298 pessoas em visitas monitoradas, oferecendo aos visitantes a oportunidade de combinar experiências gastronômicas nas queijarias artesanais com atividades de ecoturismo, como trilhas, observação de aves e cachoeiras. Nesse contexto, a gastronomia não apenas reforça a identidade e distinção de um lugar e seu povo, mas também atrai visitantes e turistas interessados em explorar novas culturas gastronômicas e a história do destino turístico (Gordin & Trabskaya, 2013).

Hornig et al. (2012) destacam que a gastronomia é uma ferramenta essencial na promoção do destino turístico, representando um elemento distintivo e de valor para o mesmo. Assim, o turismo gastronômico é compreendido como uma forma de apresentar a história e a cultura de um lugar, onde os alimentos são utilizados como metáfora para a construção e expressão da identidade cultural (Ellis et al., 2018). Nessa perspectiva, o *place branding*, torna-se um veículo para a sustentabilidade cultural local (Schaefer e Crane 2005).

## Desenvolvimento de hipóteses

Este estudo estabelece uma proposição e sete hipóteses para compreensão do valor da marca produto-lugar e impacto no valor da marca do destino, considerando três antecedentes: propósito, personalidade e auto congruência e três consequentes: intenção de compra da categoria, intenção de compra de produtos de outras categorias e intenção de compra do turismo. A seguir, estão descritas as hipóteses propostas:

### Antecedentes do valor da marca do produto-lugar e valor da marca do destino

*2.6.1.1 Propósito de marca do produto-lugar.* O propósito da marca, expressa sua identidade, ampliando sua compreensão coletiva, e agindo como um elemento de diferenciação do valor da marca para o consumidor e para a sociedade (Accenture 2018). Ele tem sido definido como a essência do “porquê” uma marca existe (Sinek, 2009) ou qual a sua razão aspiracional e inspiracional que beneficiam as partes interessadas (Afdhel & Jones, 2021). Ainda na perspectiva estratégica do marketing, o propósito surge como significativo recurso na formação da identidade da marca (Mirzaei et al., 2021). Nesse sentido, a gestão estratégica guiada pelo alinhamento do propósito, pode resultar em retenção de clientes e, por conseguinte, no aumento dos lucros (Kramer, 2017). De igual modo, é possível afirmar, de acordo com o modelo de valor da marca de Aaker (1991), que uma marca com um alto senso de propósito pode colaborar para criar uma maior satisfação, favorecendo uma relação com o consumidor mais duradora, o que poderia resultar no aumento de compras e um maior valor a marca (Brendel, 2019).

Shafi (2006), observou empiricamente que marcas com propósitos afetam o comportamento do consumidor e o valor da marca, em um nível mais alto do que as marcas genéricas. Conforme, a pesquisa de valor da marca BrandZ, observa-se que as marcas que se diferenciam por meio do propósito da marca são marcas poderosas e valiosas (Kantar, 2021).

Portanto, o propósito da marca, cumpre um papel fundamental de diferenciação e conexão duradora com os consumidores, fator que pode impulsionar a marca alcançar um alto valor. Deste modo, faz sentido propor a seguinte hipótese:

H1: O valor do propósito de marca de um produto-lugar exerce um impacto significativo e positivo no valor da marca produto-lugar.

*2.6.1.2 Personalidade da marca produto-lugar.* Quando uma marca adota um conjunto de características humanas para se conectar com o consumidor, isso é chamado de personalidade da marca. De acordo com Sweeney e Brandon (2006), a personalidade da marca é baseada em um modelo circumplexo interpessoal, com os diversos traços da personalidade humana que correspondem ao domínio interpessoal da personalidade e são relevantes para reconhecer a marca como uma parceira

de relacionamento. Um dos modelos mais comuns usados para entender a natureza da personalidade da marca é o de Aaker (1997). Esse modelo é baseado em pesquisas que identificam cinco dimensões principais da personalidade da marca: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez, que por sua vez são compostas por 42 “traços de personalidade” individuais (Aaker, 1997).

A importância da personalidade da marca é essencial pois desempenha um papel crucial na compressão da decisão pela marca (Plummer 2000), e provoca uma inestimável contribuição na construção de valor da marca, ajudando a expandir a preferência do consumidor e o uso da marca (Sirgy, 1982). Nesse sentido a personalidade da marca contribui com a auto expressão do consumidor (Belk, 1988), e possibilitando que os consumidores possam distinguir uma marca em meio à variedade disponíveis no mercado (Keller, 2003).

Alguns estudos empíricos sugerem que determinadas personalidades de marca podem salvaguardar uma marca contra erros no mercado, e melhorar a transitabilidade do nome da marca para extensões em novas categorias de produtos. (Aaker et al., 2004). Adicionalmente a pesquisa de Vallete-Florence et al. (2011) demonstra que a personalidade da marca e as promoções de vendas, tais como cupões ou preços baixos diários, tem impacto positivo no valor da marca.

Assim, podemos concluir que os consumidores consideram as dimensões da personalidade da marca como fatores determinantes significativos do valor da marca. A personalidade da marca contribui para uma imagem consistente ao longo do tempo (Aaker, 1996) e possibilita que os consumidores expressem suas próprias personalidades (Aaker, 1997). Com base nisso, elaborou-se a seguinte hipótese:

H2: Dimensões da personalidade da marca produto-lugar exercem um impacto significativo e positivo no valor da marca produto-lugar.

*2.6.1.3 Auto congruência do self real e ideal da região turística.* A auto congruência faz parte de teorias que enfatizam a importância da consistência cognitiva, sugerindo que as pessoas buscam coerência em suas crenças e ações para evitar sentimentos de desconforto. Ao aplicar essas teorias ao contexto atual, os consumidores são incentivados a manter um conjunto de crenças sobre si mesmos (auto-conceito) que os levam a agir de maneiras (por exemplo, preferir, comprar e usar marcas com uma personalidade de marca correspondente) que reforçam seu autoconceito (Jeon, 2017).

Em relação a auto congruência do *self real*, de acordo com a teoria da auto verificação (Swann 1983) as pessoas são motivadas a verificar, validar e sustentar os conceitos de si mesmas. Isso ocorre porque a autoverificação leva as pessoas a se comportarem de maneira consistente com a forma como percebem a si mesmas, ou seja, seu verdadeiro eu (Lecky 1945). Assim as pessoas buscam experiências que reafirmem o seu sentido de si e evitam aquelas que a ameacem (Swann et al. 1992).

No contexto da auto congruência como o *self ideal*, a busca pelo auto aperfeiçoamento é reconhecida como a inclinação fundamental das pessoas em procurar informações que elevem sua autoestima (Ditto e Lopez, 1992). Uma marca com uma personalidade que corresponda aos eu



ideais dos consumidores pode auxiliá-los em seus esforços de auto aperfeiçoamento, dando-lhes a sensação de estarem mais próximos do seu eu ideal (Grubb e Grathwohl, 1967).

Nos estudos de Dwivedi et al. (2015) os autores examinam o impacto de uma marca endossada por celebridades e atestam o efeito direto na credibilidade do endossante no valor da marca, o qual é moderado positivamente pelo grau de auto congruência percebida pelo consumidor entre a o endossador e a marca. Outras pesquisas anteriores destacaram o papel de uma auto congruência mais alta em uma marca endossada, como facilitadora para alcançar resultados positivos para marca por meio de atitudes favoráveis em relação ao produto, ao anúncio e intenções de compra (Kamins e Gupta, 1994).

Assim as marcas conseguem ajudar a expressar ou definir o *self* real e eu ideal dos consumidores, diferenciar o eu dos consumidores de outros consumidores e conectar os indivíduos que compartilham valores e crenças semelhantes (McCracken, 1990). Uma marca pode ser uma ferramenta crítica para transmitir associações entre a marca e o *self*, o que, por sua vez, ajuda o consumidor a ver a marca como parte de si mesmo (Hirschman e Holbrook, 1982). Além de expressar essas associações com sua marca-*self*, a auto congruência, reforça e fortalece as marcas. Os consumidores que nutriram relacionamentos fortes com a marca, tendem a ver fortes conexões entre si e a marca (Escalas e Bettman, 2003) e consideram a marca uma parte integrante de suas vidas, aumentando assim a disposição em investir recursos para aumentar seu relacionamento com ela (Park et al., 2010). Considerando esses pontos, podemos elaborar as seguintes hipóteses:

H3a. A auto congruência do *self*-real do consumidor exerce um impacto significativo e positivo no valor da marca do destino.

H3b. A auto congruência do *self*-ideal do consumidor exerce um impacto significativo e positivo no valor do destino.

## **Mediadores geradores de valor**

*2.6.2.1 A relação entre o valor da marca produto-lugar com o valor da marca de destino.* O *brand equity*, ou valor da marca, tem como objetivo definir o valor associado a uma marca. Devido a natureza intangível das marcas, surge uma questão desafiadora que resulta em uma variedade de definições (Kapferer, 2008). Algumas abordagens acadêmicas para o valor da marca vão se basear nas relações produto-consumidor (Keller, 1993) outras concentram-se nos impactos financeiros da marca e na performance do negócio (Simon and Sullivan, 1993). Sob a perspectiva do valor da marca para o consumidor, avalia-se o valor da marca na mente dos consumidores, como por meio da associação da marca, qualidade percebida e consciência da marca. Além disso, há uma segunda linha que busca entender o valor da marca por meio da resposta comportamental dos consumidores à marca, como através da lealdade, intenção de compra e comprometimento com a marca (De Chernatony e Segal-Horn, 2003).

Low e Altman (1992) afirmam que quando processos pessoais, grupais ou culturais atribuem significado a um espaço físico, ele é chamado de “lugar”. Esse significado, quando aplicado ao marketing, é representado pela sua marca. A marca do lugar permite que o local aproveite todas as suas forças e atribua um sentido coerente às suas características complexas e multidimensionais (Hankinson, 2005). A resposta dos stakeholders a essa marca e o significado que lhe atribuem a ela, é por sua vez capturado no valor de marca do lugar (Florek e Kavartzis, 2014).

Sendo o valor da marca um importante indicador para entender a relevância de uma marca e o investimento que os consumidores estão dispostos a fazer nessa relevância, o conceito do valor da marca de destino pode ser útil para obter uma compreensão aprofundada de como e até que ponto as marcas de destino são relevantes para os consumidores locais e demais stakeholders (Florek e Kavartzis, 2014). Com base nessa premissa, formulou-se a seguinte hipótese:

H4: O valor da marca do produto-lugar exerce um impacto significativo e positivo no valor da marca do destino.

### **Consequentes do valor da marca**

*2.6.3.1 Consequentes do valor da marca produto-lugar.* Padhy e Sawlikar (2018) sugerem que a intenção de compra começa com o planejamento e o desejo de adquirir um produto ou serviço. De acordo com Alford and Biswas (2002), essa intenção é o comportamento provável do consumidor em relação à compra, ocorrendo após a avaliação dos bens e serviços. Assim, uma intenção de compra mais elevada indica uma probabilidade maior de efetivar a compra. De acordo com Kotler (2003), o comportamento individual, as atitudes e as circunstâncias imprevisíveis têm efeito sobre a intenção de compra dos consumidores. Além disso, a intenção de compra revela a preferência individual de um consumidor por um produto específico e tem sido reconhecida como um elemento importante na previsão do comportamento do consumidor (Fishbein & Ajzen, 1975) sendo impulsionada por diversos fatores. Entre eles, destacam-se o reconhecimento da marca (Dodds et al., 1991), bem como a crescente familiaridade do consumidor com a marca (Johnson & Russo, 1984).

Observando o valor da marca, percebe-se que, à medida que ela aumenta, as percepções dos consumidores são influenciadas de forma positiva pela marca, o que resulta em preferências e intenções de compra favoráveis em relação a ela (Cobb-Walgreen et al. 1995).

Os termos “made in”, país de origem, região de origem, ou de forma geral local de origem, refletem as implicações que a procedência geográfica do produto tem sobre as decisões de compra dos consumidores (Johansson, 1989), ou seja, nos aspectos como qualidade percebida, preferência ou intenção de compra de um produto específico.

As pesquisas sobre os efeitos da origem do produto destacam sua influência na percepção dos consumidores sobre a marca e sua intenção de compra. Esses estudos revelam uma correlação

significativa entre a intenção de compra do consumidor e o valor da marca de origem (Pappu et al., 2006).

Além disso, a indicação da origem, contribui para uma percepção aumentada da qualidade (Veale, 2008), uma vez que a origem passou a ser uma fonte de informação confiável para os consumidores sobre a segurança do alimento, diminuindo, assim, a percepção de risco no consumo dos alimentos (Mørkbak et al., 2010). Esses apontamentos são reforçados por estudos em diversas categorias de produtos como vinho, cerveja e queijo (Orth et al., 2005, Lentz et al., 2006, Bernabéu et al., 2010).

Assim, com base nas pesquisas, entende-se que a origem do produto desperta a percepção dos consumidores sobre a marca e sua intenção de compra, desta forma formulou-se a seguinte hipótese:

H5: O valor da marca produto-lugar exerce um impacto significativo e positivo na intenção de compra desta categoria do lugar.

A pesquisa de Park et al. (1991) destaca que marcas com reputações mais elevadas têm uma vantagem quando se trata de extensão de linha de produtos, sugerindo que essa reputação forte pode facilitar a aceitação de novas categorias de produtos sob a mesma marca. Isso se alinha com os achados de Marcoz et al. (2016) que indicam que os consumidores têm associações em relação aos produtos, lugares, marcas e regiões de origem e essas associações podem variar em direção e intensidade. Assim as associações podem ser de mão dupla, o que significa que os consumidores podem associar uma marca a uma ou mais categorias de produto e vice-versa (Farquhar e Herr, 2013). Dessa forma as associações entre produto, categoria e lugar são igualmente relevantes, pois os consumidores têm a capacidade de lembrar da categoria de produto quando o local é mencionado. Para Terpstra e Sarathy (2000) essas associações são importantes ao se examinar as relações entre o valor da marca do produto de origem e o local de origem, uma vez que os consumidores frequentemente associam certas categorias de produtos a locais de origem e vice-versa.

Donner et al. (2014), em sua pesquisa sobre o valor da marca regional de Sud de France, destacam como a criação inicial da marca regional como um símbolo da produção de vinho da região foi posteriormente adotada por outros produtos agrícolas e alimentícios, e então expandida para abranger o turismo.

Partindo do entendimento do possível impacto da marca de uma categoria no surgimento de novas categorias associadas, formulou-se a seguinte hipótese:

H6: O valor da marca produto-lugar exerce um impacto significativo e positivo na intenção de compra de outras categorias.

*2.6.3.2 Conseqüentes do valor da marca destino.* Segundo Keller (2002), a extensão da marca pode ser aproveitada com um forte valor de marca para o consumidor. A imagem da marca do destino representa uma dimensão central de valor, o que significa que uma marca forte de destino pode influenciar a sua extensão e alavancar ela para produtos e serviços associados à marca destino.

Nos estudos conduzidos por Lim & Weaver (2014) foi investigado como o valor da marca de um destino turístico pode ser transferido para produtos associados a marca do destino. Os resultados

apontaram que tanto o efeito da imagem cognitiva quanto afetiva de um destino estão positivamente relacionadas com a preferência por produtos associados a marca do destino. Isso se alinha a teoria de Aaker (1991) e Keller (1993), que sugere que o valor da marca pode ser aprimorado ao se criar uma imagem de marca positiva, o que, por sua vez, amplia as intenções de compra.

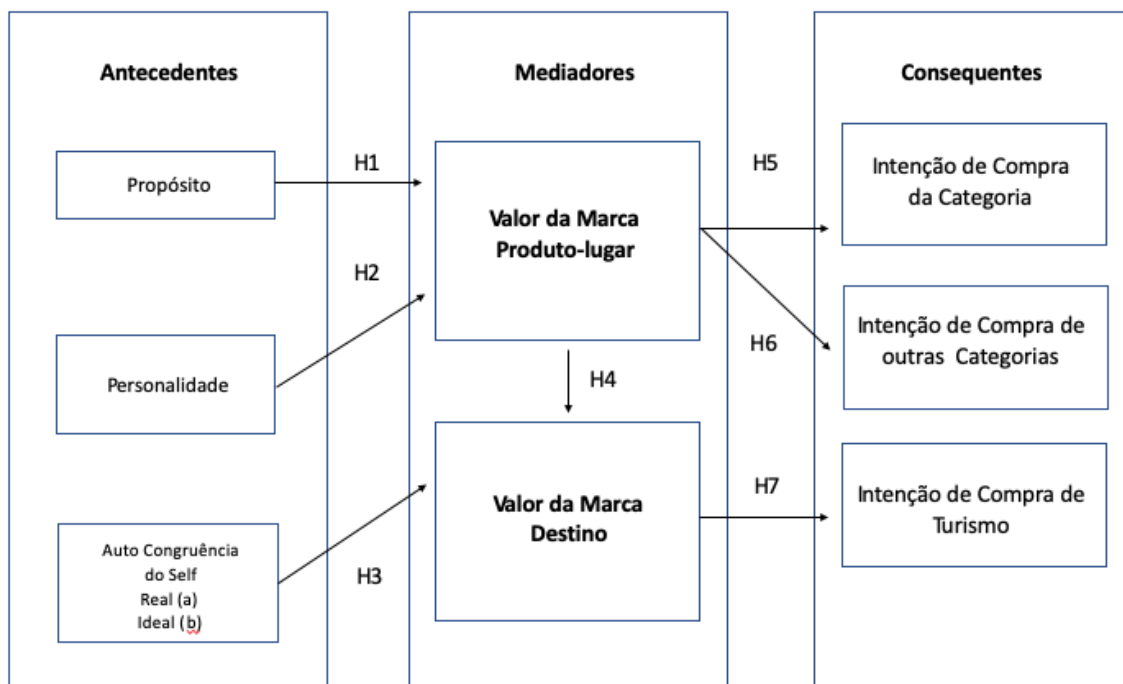
Com base nos achados dos estudos, sugere-se que:

H7: O valor da marca de destino exerce um impacto significativo e positivo na intenção de compra de atividades turísticas no lugar.

### Modelo Hipotético de Pesquisa

Com base na revisão de literatura indicada e no desenvolvimento das hipóteses apontadas nas seções anteriores, a Figura 1 apresenta o modelo hipotético desta pesquisa.

Figura 1. Modelo Hipotético



Fonte: elaborado pelos autores.

## MÉTODO

O estudo utilizou uma abordagem descritiva e quantitativa, com método de levantamento estruturado (*survey*), buscando descrever características de consumidores de Queijos da Canastra e produtos artesanais *premium* no Brasil. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário padronizado, baseado em escalas validadas e com perguntas do tipo *Likert*, aplicado a uma amostra representativa. O questionário teve como objetivo principal avaliar o comportamento de compra e a intenção dos consumidores em participar de turismo regional, além de medir o interesse em outras categorias de produtos da região.

A pesquisa foi conduzida em nível nacional, abrangendo consumidores de diversos estados, com foco nos produtos tradicionais de Minas Gerais, reconhecidos pela produção de queijos artesanais. Minas Gerais se destaca como uma das principais regiões produtoras, e o Queijo da Canastra, em especial, conquistou reconhecimento internacional. Ao todo, foram coletados 334 questionários válidos entre julho e setembro de 2024.

Para a análise dos dados, foi utilizado o software SPSS 23 e AMOS 23, aplicando-se técnicas multivariadas para investigar correlações e relações entre as variáveis. A análise buscou identificar padrões de comportamento de consumo e fatores que influenciam a disposição para comprar produtos artesanais da Canastra, além de avaliar a eficácia de estratégias de *place branding* na promoção do turismo regional.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### Perfil da amostra

A amostra consistiu em 60,8% de mulheres e 39,2% de homens. De acordo com os resultados, 10,8% dos respondentes têm entre 18 e 29 anos, 20,1% têm entre 30 e 39 anos, e 69,3% têm mais de 40 anos, sugerindo que o consumo de nicho de queijos artesanais e especiais é mais frequente e apreciado por consumidores mais velhos.

Também é relevante observar que 82,6% dos respondentes possuem diploma de ensino superior, revelando o perfil dos consumidores de queijos especiais, como os do queijo da Canastra. Perfil semelhante foi observado em relação à renda, já que 42,5% da amostra possui renda mensal superior a R\$ 10.000,00.

## Confiabilidade e validade dos construtos

Primeiramente, são realizadas Análises Fatoriais Exploratórias (AFEs) para verificar se cada construto é unidimensional. O método de extração mais utilizado é a Análise de Componentes Principais, com rotação Varimax para melhor interpretação dos fatores. Os resultados indicaram boa comunalidade e variância explicada, com os indicadores estatisticamente significativos e o Teste de Esfericidade de Bartlett confirmando a adequação dos dados. A confiabilidade das escalas foi confirmada com valores de Alpha de Cronbach acima de 0,700. Além disso, a validade convergente foi verificada por meio da Variância Média Extraída (AVE) e da Confiabilidade Composta (CR), ambos atendendo os critérios recomendados. A validade discriminante também foi confirmada utilizando o critério de Fornell e Larcker, o que mostra que os construtos são distintos.

### 4.3 Validade nomológica

O modelo explicou uma porcentagem significativa da variância em diversos fatores, como o valor da marca do produto-lugar (41,6%), o valor da marca do destino (48,1%) e as intenções de turismo e compra. O propósito da marca teve um impacto significativo no valor da marca do produto-lugar, enquanto a personalidade da marca não teve impacto direto. Além disso, o valor da marca do produto-lugar influenciou diretamente o valor da marca do destino e a intenção de compra do produto. A auto congruência do “self” real com o produto-lugar impactou o valor da marca do destino, mas o “self” ideal não. A análise também revelou uma relação significativa entre o valor da marca do destino e a intenção de turismo, bem como a intenção de compra de queijo Canastra, que incentivou a compra de outros produtos locais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

### Conclusão da pesquisa

A pesquisa busca preencher lacunas na literatura sobre o valor da marca de produto-lugar e destino, relacionando-as com a competitividade turística (Pike e Page, 2014). Ela destaca quatro achados principais: (a) o propósito da marca exerce grande influência no valor da marca do produto-lugar, enquanto a personalidade da marca não teve efeito significativo, desafiando teorias de *branding* tradicionais (Gonçalves et al., 2024); (b) o valor do produto-lugar afeta diretamente a percepção do valor do destino, sugerindo que produtos locais, como o queijo Canastra, podem melhorar a atratividade do destino (Azevedo, 2004); (c) a auto-congruência do “self” real com o produto-lugar tem impacto positivo no valor do destino, enquanto o “self” ideal não afeta significativamente, reforçando a importância da autenticidade (Liu et al., 2023); e (d) o valor da marca do destino influencia

fortemente a intenção de turismo e a compra de outros produtos regionais, indicando um efeito de “halo” do produto-lugar (Jawahar e Muhammed, 2022).

### **Implicações teóricas**

Este estudo contribui significativamente para a literatura ao abordar uma lacuna importante: a relação entre o valor da marca de produto-lugar e o valor da marca do destino turístico, algo ainda não explorado empiricamente. Ele inova ao considerar os impactos dessa relação, tanto em seus antecedentes quanto em seus consequentes. Um dos principais achados é a função mediadora do valor da marca de produto-lugar sobre a marca do destino, gerando um efeito direto — uma descoberta relevante e não abordada por estudos anteriores como o de Konecnik e Gartner (2007), que não incluíram o valor da marca como dimensão fundamental do *brand equity*. Além disso, o estudo contribui teoricamente ao distinguir o papel do propósito da marca e da personalidade da marca na formação do valor de produto-lugar, alinhando-se com autores como Hanna e Rowley (2011). A consistência no impacto do valor da marca de produto-lugar no valor da marca do destino reforça a robustez teórica dessa relação, ampliando o trabalho de Gómez et al. (2015). Futuras pesquisas podem explorar mecanismos mediadores e moderadores dessa relação, como identidade regional e experiência turística (Chen e Phou, 2013), ou investigar como diferentes produtos-lugar interagem na formação do valor da marca de destino, conforme sugerido por Iversen e Hem (2008).

### **5.3 Implicações gerenciais**

Este estudo destaca a importância de os profissionais de marketing e gestores priorizarem o desenvolvimento e a comunicação de um propósito significativo para os produtos regionais, alinhando-se com os valores dos consumidores e a identidade local. Essa estratégia fortalece o valor percebido do produto-lugar, impactando positivamente o valor da marca do destino turístico e a intenção de compra, conforme sugerido por estudos anteriores como os de Kavartzis e Hatch (2013). Além disso, a cocriação de valor no turismo, por meio de uma conexão genuína entre produtos e sua origem, pode aumentar o interesse turístico e o consumo de produtos locais.

Outro aspecto relevante é o alto impacto do valor da marca do produto-lugar na marca do destino, o que sugere que a promoção eficaz de produtos regionais pode ser uma ferramenta poderosa para o fortalecimento do destino como um todo. Estudos, como os de Gómez et al. (2015), indicam que estratégias de *co-branding* que integrem a promoção do produto com o marketing do destino podem gerar sinergias entre as duas dimensões, ampliando a intenção de visita e de compra de outros produtos locais. Isso demonstra o efeito multiplicador dos produtos-lugar, como o queijo Canastra, no estímulo ao turismo e no consumo de outros itens da região, como doces e vinhos, conforme apontado por Tsai e Wang (2017).



## Limitações e estudos futuros

A principal limitação deste estudo é que ele se baseia em um produto-lugar específico, o queijo da Canastra, o que restringe a aplicabilidade dos resultados a outras regiões e produtos. Além disso, por ser um estudo transversal, ele não permite acompanhar as mudanças nas percepções dos consumidores ao longo do tempo. Essas limitações comprometem a generalização para outros contextos, seja em termos de geografia ou categorias de produtos, além de não considerar fatores como a variação no comportamento do consumidor ao longo do tempo.

Estudos futuros podem abordar essa lacuna replicando o modelo em outras categorias de produtos-lugar e em diferentes regiões. Também seria útil investigar o impacto de outros fatores relacionados ao valor da marca, como envolvimento e experiência de marca, como sugerido por Swain (2024), que destacou a importância da experiência emocional e sensorial na formação da lealdade do turista a um destino.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356.
- Aaker, J., Fournier, S. & Brasel, S.A. (2004). "When Good Brands Do Bad". *Journal of Consumer Research*, 31(1), 1- 16.
- Accenture, 2018: relatório From Me To We: The Rise of The Purpose-led Brand. acesso em [https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/brand-purpose?c= Strat\\_competitiveagilnovalue\\_10437227&n=mrl\\_1118](https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/brand-purpose?c= Strat_competitiveagilnovalue_10437227&n=mrl_1118).
- Afdhel, A., & Jones, B. (2021). *Good is the new cool: The principles of purpose. Conspiracy of Love*.
- Agência Sebrae (2023). Brasil alcança marca de 100 Indicações Geográficas. Acesso em <https://agenciasebrae.com.br/dados/brasil-alcanca-marca-de-100-indicacoes-geograficas/#:~:text=O%20n%C3%BAmero%20de%20Indica%C3%A7%C3%B5es%20Geogr%C3%A1ficas,e%2024%20Denomina%C3%A7%C3%B5es%20de%20Origem> 30-08-24
- Alford, B. L., & Biswas, A. (2002). The effects of discount level, price consciousness and sale proneness on consumers' price perception and behavioral intention. *Journal of Business research*, 55(9), 775-783.
- Artêncio, M. M., Giraldi, J. D. M. E., & Galina, S. V. R. (2019). Uma análise crítica do papel e importância socioeconômica das Indicações Geográficas em países em desenvolvimento. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 14(3), 218-234.
- Askegaard, S., & Kjeldgaard, D. (2007). Here, there, and everywhere: *place branding* and gastronomic globalization in a macromarketing perspective. *Journal of Macromarketing*, 27(2), 138-147.

- Azevedo, A. (2004). Image transference from product *branding* to *place branding*: the case study of marinha grande mglass. *International Review on Public and Non-Profit Marketing*, 1(2), 101–111.
- Baker, B. (2019). *Place branding* for small cities, regions & downtowns: The essentials for successful destinations.
- Barbosa, C. S. L. (2017). Uma marca para quem vive e uma marca para quem visita. Construção de dois modelos de *city brand equity*: antecedentes e consequentes para dois stakeholders—habitantes e turistas (Master's thesis).
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, 15(2), 139–168.
- Bernabéu, R., Díaz, M., & Olmeda, M. (2010). Origin vs organic in Manchego cheese: which is more important?. *British Food Journal*, 112(8), 887–901.
- Bernard, Y., Collange, V., Ingarao, A., & Zarrouk-Karoui, S. (2020). Products labeled as “made in domestic country”: the brand matters. *European Journal of Marketing*, 54(12), 2965–2987.
- Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. B. (2005). Destination *branding*: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of travel research*, 43(4), 328–338.
- Braun, Erik; Zenker, Sebastian (2010). Towards an Integrated Approach for Place Brand Management, 50th Congress of the European Regional Science Association: “Sustainable Regional Growth and Development in the Creative Knowledge Economy”, 19-23 August 2010, Jönköping, Sweden, European Regional Science Association (ERSA), Louvain-laNeuve.
- Brendel, D. (2019). Purpose, strategy and activism: An exploratory inquiry into the strategic construct of purpose-driven brands within for-profit corporations (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire).
- Brito, L. M., & Silveira, L. N. (2016). Comportamento do consumidor e os valores culturais do Queijo Minas Artesanal. Anais do IV Encontro Luso-Brasileiro de Estudos do Consumo e II Encontro Latino-Americano de Estudos do Consumo Comida e Alimentação na Sociedade Contemporânea.
- Chen, C. F., & Phou, S. (2013). A closer look at destination: Image, personality, relationship and loyalty. *Tourism Management*, 36, 269–278.
- Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of advertising*, 24(3), 25–40.
- De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European journal of Marketing*, 37(7/8), 1095–1118.
- Dinnie, K. (2004). *Place branding*: Overview of an emerging literature. *Place branding*, 1(1), 106–110.
- Ditto, P. H., & Lopez, D. F. (1992). Motivated skepticism: Use of differential decision criteria for preferred and nonpreferred conclusions. *Journal of personality and social psychology*, 63(4), 568.
- Do Prado, M. C., de Souza Cabral, E. H., de Castro Alcântara, V., & Yamamoto, É. A. F. S. (2023). Gestão de Bens Comuns: uma Investigação no Parque Nacional da Serra da Canastra (PNSC), Minas Gerais. *Revista Gestão & Conexões*, 12(3), 5–26.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of marketing research*, 28(3), 307–319.
- Donner, M., Fort, F., & Vellema, S. (2014). How to capture place brand equity? The case of Sud de France. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10, 145–157.

Dupin, L.V. (2019). A vida dos queijos mineiros: uma etnografia multiespécie (Doctoral dissertation, Tese de doutorado). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. Retrieved in 2013, August 15, from <https://hdl.handle.net/20.500.12733/1637033>.

Dwivedi, A., Johnson, L. W., & McDonald, R. E. (2015). Celebrity endorsement, self-brand connection and consumer-based brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 24(5), 449-461.

Ellis, A., Park, E., Kim, S., & Yeoman, I. (2018). What is food tourism?. *Tourism management*, 68, 250-263.

Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2003). You are what they eat: The influence of reference groups on consumers' connections to brands. *Journal of consumer psychology*, 13(3), 339-348.

Farquhar, P. H., & Herr, P. M. (2013). The dual structure of brand associations. In *Brand equity & advertising* (pp. 263-277). Psychology Press.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975) *Belief, attitude, intention and behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley Publishing Co, Inc., Boston.

Florek, M., & Kavaratzis, M. (2014). From brand equity to place brand equity and from there to the place brand. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10, 103-107.

Giácomo, L. (2022). Essência do queijo artesanal: desafios para manutenção das territorialidades dos pequenos produtores de queijo canastra em São João Batista da Serra da Canastra, distrito de São Roque de Minas/MG.

Gómez, M., Lopez, C., & Molina, A. (2015). A model of tourism destination *brand equity*: The case of wine tourism destinations in Spain. *Tourism management*, 51, 210-222.

Gonçalves Filho, C., Chinelato, F. B., & Prado, F.V. (2024). The grounded theory approach to brand purpose equity drivers: the practitioner's perspective. *Journal of Marketing Analytics*, 1-16.

Gordin, V., & Trabskaya, J. (2013). The role of gastronomic brands in tourist destination promotion: The case of St. Petersburg. *Place branding and Public Diplomacy*, 9, 189-201.

Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, 27(5-6), 458-476.

Grubb, E. L., & Grathwohl, H. L. (1967). Consumer self-concept, symbolism and market behavior: A theoretical approach. *Journal of marketing*, 31(4), 22-27.

Hankinson, G. (2005). Destination brand images: a business tourism perspective. *Journal of Services Marketing*, 19(1), 24-32.

Hanna, S., Rowley, J., & Keegan, B. (2021). Place and destination *branding*: A review and conceptual mapping of the domain. *European Management Review*, 18(2), 105-117. Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of marketing*, 46(3), 92-101.

Hornig, J. S., Liu, C. H., Chiu, H. Y., & Tsai, C. Y. (2012). The role of international tourist perceptions of brand equity and travel intention in culinary tourism. *The Service Industries Journal*, 32(16), 2607-2621.

Hyun, M. Y., & Kim, H. C. (2020). Refinement and validation of a multidimensional destination *brand equity* scale for inbound and outbound Chinese travelers: a cross-national perspective. *Journal of Travel Research*, 59(8), 1522-1552.

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. (2022). Relatório de monitoramento da visitação em unidades de conservação federais em 2022. ICMBio. <https://www.gov.br/icmbio/pt-br/centrais-deconteudo/publicacoes/relatorios/Relatorio2022.pdf>

Iversen, N. M., & Hem, L. E. (2008). Provenance associations as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics. *European journal of marketing*, 42(5/6), 603-626.

Jawahar, D., & Muhammed MK, A. (2022). Product–place image and destination *brand equity*: special reference to “Kerala is an ayurvedic destination”. *Journal of Place Management and Development*, 15(3), 248-263.

Jeon, J. E. (2017). The impact of brand concept on brand equity. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(2), 233-245.

Johnson, E. J., & Russo, J. E. (1984). Product familiarity and learning new information. *Journal of consumer research*, 11(1), 542-550.

Johansson, J. K. (1989). Determinants and Effects of the Use of “Made in” Labels. *International Marketing Review*, 6(1).

Kamins, M.A., & Gupta, K. (1994). Congruence between spokesperson and product type: A matchup hypothesis perspective. *Psychology & Marketing*, 11(6), 569-586.

Kantar (2021) Aspirational Brands. Acesso em <https://www.kantar.com/north-america/inspiration/brands/google-sustaining-and-growing-brand-equity>: 18-04-2024.

Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.

Kavaratzis, M. (2005). *Place branding: A review of trends and conceptual models*. *The marketing review*, 5(4), 329-342.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). *City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?*. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 96(5), 506-514.

Kavaratzis, M., Warnaby, G., & Ashworth, G. J. (Eds.). (2014). *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions*. Springer.

Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to *place branding theory*. *Marketing Theory*, 13(1), 69-86.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.

Keller, K. L. (2002). Branding and brand equity. *Handbook of marketing*, 151.

Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Kivela, J., & Crotts, J. C. (2005). Gastronomy tourism: A meaningful travel market segment. *Journal of Culinary Science & Technology*, 4(2-3), 39-55.

Konecnik, M., & Gartner, W. C. (2007). Customer-based *brand equity* for a destination. *Annals of tourism research*, 34(2), 400-421.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall. Kotler, P.

Kramer, M. (2017). Brand purpose: The navigational code for growth. *Journal of Brand Strategy*, 6(1), 46-54.

- Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, L.A., & Murali, M. (2005). The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review*, 22(1), 96-115.
- Lecky, Prescott (1945). *Self-Consistency: A Theory of Personality*. New York: Island Press.
- Lentz, P., Holzmüller, H. H., & Schirrmann, E. (2006). City-of-origin effects in the German beer market: transferring an international construct to a local context. In *International Marketing Research* (Vol. 17, pp. 251-274). Emerald Group Publishing Limited.
- Lim, Y., & Weaver, P.A. (2014). Customer-based brand equity for a destination: The effect of destination image on preference for products associated with a destination brand. *International Journal of Tourism Research*, 16(3), 223-231.
- Liu, J., Liu, F., & Webb, D. (2023). Can agrifood products generate tourist desire to visit a place? An empirical study of image transfer and self-congruity. *Journal of Destination Marketing & Management*, 30, 100794.
- Loureiro, S. M. C., & Kaufmann, H. R. (2017). Advertising and country-of-origin images as sources of brand equity and the moderating role of brand typicality. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 153-170.
- Low, S. M., & Altman, I. (1992). Place attachment: A conceptual inquiry. In *Place attachment* (pp. 1-12). Boston, MA: Springer US.
- Marcoz, E. M., Melewar, T. C., & Dennis, C. (2016). The value of region of origin, producer and protected designation of origin label for visitors and locals: the case of fontina cheese in Italy. *International Journal of Tourism Research*, 18(3), 236-250.
- McCracken, G. D. (1990). *Culture and consumption: New approaches to the symbolic character of consumer goods and activities* (Vol. 1). Indiana University Press.
- Mckinsey&Company (2024). Now boarding: Faces, places, and trends shaping tourism in 2024. Acesso em <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/now-boarding-faces-places-and-trends-shaping-tourism-in-2024>: 30-08-24.
- Mirzaei, A., C.M. Webster, and H. Siuki. 2021. Exploring brand purpose dimensions for non-profit organizations. *Journal of Brand Management* 28 (2): 186–198.
- Mørkbak, MR., Christensen, T., & Gyrd-Hansen, D. (2010). Consumer preferences for safety characteristics in pork. *British Food Journal*, 112(7), 775-791.
- Newman, G. E., & Dhar, R. (2014). Authenticity is contagious: Brand essence and the original source of production. *Journal of marketing research*, 51(3), 371-386.
- Orth, U. R., McGarry Wolf, M., & Dodd, T. H. (2005). Dimensions of wine region equity and their impact on consumer preferences. *Journal of Product & Brand Management*, 14(2), 88-97.
- Padhy, S. K., & Sawlikar, R. K. (2018). The role of brand equity and brand awareness on consumers' purchase intention. *International Journal of Business and Management Invention*, 7(1), 12-16.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2006). Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships: Some empirical evidence. *European Journal of marketing*, 40(5/6), 696-717.
- Park, C. W., Milberg, S., & Lawson, R. (1991). Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of consumer research*, 18(2), 185-193.
- Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of marketing*, 74(6), 1-17.



- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism management*, 41, 202-227.
- Plummer, J. T. (2000). How personality makes a difference. *Journal of advertising research*, 40(6), 79-83.
- Ranasinghe, W. T., Thaichon, P., & Ranasinghe, M. (2017). An analysis of product-place co-branding: the case of Ceylon Tea. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(1), 200-214.
- Ritchie, J. R. B., & Ritchie, J. R. R. (1998). The branding of tourism destinations. In Annual congress of the international association of scientific experts in tourism, Marrakech, Morocco (pp. 1-31).
- Santos, D., & Oliveira, M. (2017). Turismo e gastronomia: Reflexões sobre o patrimônio imaterial alimentar em Minas Gerais, Brasil. *Revista Turismo & Desenvolvimento (RT&D)/Journal of Tourism & Development*.
- Schaefer, A., & Crane, A. (2005). Addressing sustainability and consumption. *Journal of macromarketing*, 25(1), 76-92.
- Shafi, S. (2006). The Effect of Purpose Branding on Brand Equity.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing science*, 12(1), 28-52.
- Sinek, S. (2009). Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. Penguin Books.
- Sirgy, M. J. (1982). Self-concept in consumer behavior: A critical review. *Journal of consumer research*, 9(3), 287-300.
- Sistema Faes/Senar-ES (2024). Desafios da comercialização de queijos artesanais. Acesso em: <https://www.cnabrazil.org.br/noticias/desafios-da-comercializa%C3%A7%C3%A3o-de-queijos-artesanais>: 02-09-24.
- Swann, W. B. Jr. (1983), "Self-Verification: Bringing Social Reality into Harmony with the Self," in *Social Psychological Perspectives on the Self*, Vol. 2, Suls Jerry, and Greenwald Anthony G., eds. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 33-66.
- Swann, W. B., Stein-Seroussi, A., & Giesler, R. B. (1992). Why people self-verify. *Journal of personality and social psychology*, 62(3), 392.
- Valette-Florence, P., Guizani, H., & Merunka, D. (2011). The impact of brand personality and sales promotions on brand equity. *Journal of Business Research*, 64(1), 24-28.
- Veale, R. (2008). Sensing or knowing? Investigating the influence of knowledge and self-confidence on consumer beliefs regarding the effect of extrinsic cues on wine quality. *International Journal of Wine Business Research*, 20(4), 352-366.
- Zenker, S., & Braun, E. (2021). City marketing and branding as urban policy. *Cities*, 118, 103376.
- Sweeney, J. C., & Brandon, C. (2006). Brand personality: Exploring the potential to move from factor analytical to circumplex models. *Psychology & Marketing*, 23(8), 639-663.
- Zenker, S., Braun, E., & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism management*, 58, 15-27.
- Terpstra, V. and Sarathy, R. (2000), *International Marketing*, 8<sup>th</sup> ed, Dryden Press, Orlando, FL.
- Tsai, C. T. S., & Wang, Y. C. (2017). Experiential value in branding food tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(1), 56-65.

# O PAPEL DA EMPRESA JÚNIOR NA FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL DE ESTUDANTES DE ENGENHARIA MECÂNICA

**Ronara Cristina Bozi dos Reis**

Universidade Federal de Itajubá - Unifei - Campus Itabira.

[ronara@unifei.edu.br](mailto:ronara@unifei.edu.br)

<https://orcid.org/0000-0002-4872-8856>.

**Alex Henrique Lopes Araújo**

Universidade Federal de Itajubá

Unifei - Campus Itabira.

[alex.araujo@unifei.edu.br](mailto:alex.araujo@unifei.edu.br)

<https://orcid.org/0009-0002-0704-9352>.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar como a participação em Empresas Júniores (EJs) contribui para a formação acadêmica e profissional dos estudantes de engenharia mecânica, focando nas competências técnicas e comportamentais desenvolvidas. Utilizou-se uma metodologia qualitativa, incluindo revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com membros do movimento EJ e profissionais de extensão universitária. Os resultados mostram que a participação nas EJs está alinhada com as diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) e do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), contribuindo significativamente para o desenvolvimento de habilidades transversais, como liderança, trabalho em equipe e capacidade empreendedora. As entrevistas revelaram que os estudantes adquirem uma visão holística e uma experiência prática que complementa a formação acadêmica tradicional. Constatou-se que as EJs oferecem um ambiente propício para o desenvolvimento de competências que atendem às demandas atuais do mercado de trabalho, promovendo a integração entre teoria e prática. Em síntese, a pesquisa confirma que as EJs desempenham um papel crucial na preparação dos engenheiros mecânicos para os desafios profissionais contemporâneos, alinhando-se às políticas institucionais e contribuindo para uma formação mais completa e multidisciplinar.

## PALAVRAS-CHAVE

Empresas Júniores; Engenharia Mecânica; Formação Profissional.



## THE ROLE OF JUNIOR ENTERPRISES IN THE ACADEMIC AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MECHANICAL ENGINEERING STUDENTS

### ABSTRACT

The aim of this research was to analyze how participation in Junior Enterprises (JEs) contributes to the academic and professional development of mechanical engineering students, focusing on the technical and behavioral skills developed. A qualitative methodology was employed, including a literature review and semi-structured interviews with members of the Junior Enterprise movement and university extension professionals. The results show that participation in JEs aligns with the guidelines of the Institutional Development Plan (PDI), the National Curriculum Guidelines (DCNs), and the Course Pedagogical Project (PPC), significantly contributing to the development of transversal skills such as leadership, teamwork, and entrepreneurial capacity. The interviews revealed that students acquire a holistic perspective and practical experience that complements traditional academic education. It was found that JEs provide an environment conducive to developing competencies that meet current labor market demands, promoting the integration of theory and practice. In summary, the research confirms that JEs play a crucial role in preparing mechanical engineers for contemporary professional challenges, aligning with institutional policies and contributing to a more comprehensive and multidisciplinary education.

### KEYWORDS

Junior Enterprises; Mechanical Engineering; Professional Development.

## INTRODUÇÃO

A engenharia mecânica evoluiu significativamente nas últimas décadas, refletindo o avanço tecnológico e as demandas da sociedade. Hoje, o engenheiro mecânico não apenas projeta máquinas, mas também enfrenta desafios que vão desde a sustentabilidade até a automação industrial. Para atender a essas demandas, a formação dos engenheiros deve ir além do domínio técnico, incorporando habilidades transversais e práticas multidisciplinares que os preparem para os desafios complexos da profissão (Souza & Campos, 2019).

Nesse contexto, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de universidades federais, como a Unifei, é um documento essencial para guiar o crescimento institucional, assegurando que a formação dos alunos esteja alinhada às exigências do mercado. O PDI estabelece objetivos que abrangem tanto competências técnicas quanto comportamentais, essenciais para a formação de profissionais preparados para os desafios contemporâneos. As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) de 2019 reforçam essa abordagem, promovendo um perfil de egresso que, além de habilidades técnicas, deve ter a capacidade de inovar, resolver problemas complexos, trabalhar em equipe, liderar e comunicar-se de maneira eficaz.

Na Unifei, o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Engenharia Mecânica segue as diretrizes das DCNs, incentivando os alunos a participarem de atividades que desenvolvam tanto as competências técnicas quanto as interpessoais. Um exemplo disso é a participação em Empresas Juniores (EJs), que atuam como um elo entre o ambiente acadêmico e o mercado de trabalho, oferecendo aos alunos a oportunidade de desenvolver competências práticas e habilidades empreendedoras.

As EJs, ao realizarem projetos e consultorias, fornecem uma formação além do currículo formal, aproximando os alunos do mercado e contribuindo para o desenvolvimento de habilidades interpessoais e de liderança. O Movimento Empresa Júnior (MEJ) no Brasil é organizado em uma estrutura que envolve a Brasil Júnior, federações estaduais e núcleos regionais, sendo responsável por fomentar essa vivência empresarial e legitimar o movimento junto à sociedade (Brasil Júnior, 2019).

Este estudo é relevante devido à crescente demanda por engenheiros mecânicos que dominem não apenas as competências técnicas, mas também habilidades transversais, como trabalho em equipe, liderança e comunicação assertiva. A pesquisa buscou avaliar a importância das EJs na formação acadêmica e profissional dos estudantes de Engenharia Mecânica, correlacionando essa participação com o PDI, as DCNs e o PPC da Unifei.

Além disso, a análise dessas atividades se justifica pela necessidade de uma formação mais completa, que atenda às demandas do mercado e ao mesmo tempo promova uma integração entre teoria e prática. Ao investigar o impacto das EJs na formação dos engenheiros, o estudo contribui para a discussão sobre a curricularização da extensão universitária, uma prática cada vez mais reconhecida como essencial para uma educação superior de qualidade.

Os objetivos deste trabalho são analisar como a participação em uma EJ impacta na formação dos graduandos de Engenharia Mecânica e relacionar as estratégias das DCNs, PDI e PPC com a realidade das EJs na Unifei. Além disso, busca-se identificar como a instituição prioriza o desenvolvimento de competências extracurriculares, verificar as habilidades desenvolvidas no MEJ e levantar evidências sobre o impacto dessa participação na formação dos alunos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico aborda as bases conceituais que fundamentam o contexto institucional e educacional da Unifei, especialmente no que diz respeito ao ensino da Engenharia Mecânica.

### **O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Unifei**

O PDI é um instrumento de gestão que define as diretrizes, metas e ações estratégicas de uma instituição de ensino superior para um período determinado, geralmente de cinco anos. Na Unifei, o PDI (2019- 2023), em conformidade com a Lei 10.861 e o Decreto 9.235, de 2017 orienta as atividades acadêmicas, de pesquisa, extensão e administração, buscando alcançar a missão e os objetivos da universidade, além de proporcionar transparência para a comunidade acadêmica e a sociedade (Unifei, 2019).

Fonseca et al. (2023) afirma que o PDI é essencial para o planejamento estratégico e a gestão institucional da universidade, especialmente em tempos de mudanças constantes e novos desafios. Trata-se de um documento fundamental para o processo de avaliação e regulação pelo Ministério da Educação (MEC), sendo utilizado para o credenciamento da instituição e o reconhecimento de cursos e programas acadêmicos.

No contexto das EJs, o PDI é relevante na promoção de habilidades técnicas e comportamentais dos estudantes, como liderança, trabalho em equipe e resolução de problemas. Essas competências estão alinhadas aos objetivos estratégicos do PDI da Unifei, que visa modernizar o ensino, fomentar a cultura de pesquisa e fortalecer a interação com a sociedade. As EJs contribuem significativamente para alcançar essas metas, oferecendo aos estudantes oportunidades de aplicar o conhecimento acadêmico em situações reais de mercado.

O PDI da Unifei inclui como uma de suas metas a promoção do empreendedorismo, incentivando a criação de ambientes de inovação, como *coworkings* e iniciativas que estimulem a mentalidade empreendedora dos alunos (Unifei, 2019). A interação das EJs com o mercado de trabalho e com a sociedade externa permite que os estudantes atualizem suas competências e acompanhem as demandas do setor profissional, facilitando sua adaptação a mudanças e incertezas (Nogueira et al., 2019).

Outro objetivo do PDI é o fortalecimento da interação entre universidade e comunidade, em áreas acadêmicas, sociais e empresariais. As EJs, ao oferecerem serviços de consultoria, promovem essa integração e contribuem para o desenvolvimento socioeconômico local.

### **As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs)**

As DCNs para os cursos de engenharia, inicialmente estabelecidas pela Resolução CNE/CES 11/2002, são um conjunto de normas que orientam as Instituições de Ensino Superior (IES) no

Brasil (Brasil, 2002). Essas diretrizes foram atualizadas pela Resolução CNE/CES 2/2019, para se adequar às novas demandas da área. As instituições tiveram três anos para adaptar seus projetos pedagógicos e alinhar suas atividades de ensino, pesquisa e extensão conforme as novas diretrizes, com acompanhamento do MEC (Brasil, 2019).

Entre as principais mudanças das DCNs de 2019 estão: definição de competências esperadas dos egressos, reformulação dos projetos pedagógicos, gestão do processo de aprendizagem, incentivo a metodologias ativas e à aplicação prática do conhecimento (Oliveira, 2019). Além disso, há maior ênfase na valorização da atividade docente e na criação de políticas de acolhimento para os alunos. A nova resolução é mais flexível, permitindo às instituições maior liberdade para inovar na implementação de seus projetos.

Ao comparar as resoluções de 2002 e 2019, observa-se que a mais recente apresenta um perfil de engenheiro mais abrangente, refletindo expectativas atualizadas sobre as competências e habilidades necessárias para o futuro da profissão. O art. 3º, que define o perfil de egresso em ambas as resoluções, apresenta diferença significativa entre 2002 e 2019:

Art. 3º O Curso de Graduação em engenharia tem como perfil do formando egresso/profissional o engenheiro, com formação generalista, humanista, crítica e reflexiva, capacitado a absorver e desenvolver novas tecnologias, estimulando a sua atuação crítica e criativa na identificação e resolução de problemas, considerando seus aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais e culturais, com visão ética e humanística, em atendimento às demandas da sociedade. (Resolução nº I I CNE/CES, 2002, p. 1).

Art. 3º O perfil do egresso do curso de graduação em engenharia deve compreender, entre outras, as seguintes características: I - Ter visão holística e humanista, ser crítico, reflexivo, criativo, cooperativo e ético e com forte formação técnica; II - Estar apto a pesquisar, desenvolver, adaptar e utilizar novas tecnologias, com atuação inovadora e empreendedora; III - Ser capaz de reconhecer as necessidades dos usuários, formular, analisar e resolver, de forma criativa, os problemas de engenharia; IV - Adotar perspectivas multidisciplinares e transdisciplinares em sua prática; V - Considerar os aspectos globais, políticos, econômicos, sociais, ambientais, culturais e de segurança e saúde no trabalho; VI - Atuar com isenção e comprometimento com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável. (Resolução nº2 CNE/CES, 2019, p. 1).

Outros trechos da nova resolução e que são importantes para serem citadas:

(...) formular, de maneira ampla e sistêmica, questões de engenharia, considerando o usuário e seu contexto, concebendo soluções criativas, bem como o uso de técnicas adequadas (...); (...) conceber, projetar e analisar sistemas, produtos (bens e serviços), componentes ou processos: a)

ser capaz de conceber e projetar soluções criativas, desejáveis e viáveis, técnica e economicamente (...); (...) projetar e desenvolver novas estruturas empreendedoras e soluções inovadoras para os problemas (...); (...) atuar, de forma colaborativa, ética e profissional em equipes multidisciplinares, tanto localmente quanto em rede (...); (...) deve ser estimulado o uso de metodologias para aprendizagem ativa, como forma de promover uma educação mais centrada no aluno (...); (...) aprender de forma autônoma e lidar com situações e contextos complexos (...); (...) devem ser estimuladas as atividades acadêmicas, tais como (...) projetos interdisciplinares e transdisciplinares, (...) trabalhos em equipe, desenvolvimento de protótipos (...) (Resolução nº2 CNE/CES, 2019, p. 1-2).

A Figura I apresenta as principais alterações nas novas DCNs:

**Figura I**

**Principais alterações nas novas DCNs**

<b>QUESITO</b>	<b>PRINCIPAIS ALTERAÇÕES</b>
<b>Perfil do egresso</b>	Mais inclusivo, incorporando uma variedade de características não contempladas nas DCNs anteriores, especialmente em aspectos não técnicos.
<b>Competências</b>	Embora em menor quantidade que as orientações anteriores, as competências das novas DCNs são subdivididas, com maior especificidade e abrangência, incluindo novas competências.
<b>Organização curricular</b>	Não há um detalhamento específico sobre a construção do currículo, porém é ressaltado que o curso deve desenvolvê-lo com o objetivo de fomentar as competências necessárias para alcançar o perfil do egresso definido no PPC. O currículo deve englobar atividades que integrem teoria e prática, metodologias ativas de aprendizagem, interdisciplinaridade, pesquisa, extensão, entre outras mencionadas nos tópicos específicos.
<b>Integração academia-comunidade</b>	Incentiva-se iniciativas para aproximar os estudantes do mercado de trabalho e da sociedade, como participação em fóruns com profissionais e empresas, e parcerias entre IES e organizações de engenharia para envolver efetivamente docentes e discentes em situações reais relacionadas à engenharia.
<b>Acolhimento e permanência</b>	Estratégias de acolhimento e permanência dos estudantes devem ser incluídas no PPC como forma de reduzir a retenção e evasão, uma adição ausente nas DCNs anteriores.

<b>Acompanhamento de egressos</b>	É introduzida a necessidade de definir ações para acompanhar os egressos, visando ao <i>feedback</i> do curso, uma novidade nas novas DCNs.
<b>Corpo docente</b>	Tema não abordado nas DCNs anteriores. O curso deve implementar um programa de formação e desenvolvimento contínuo do seu corpo docente, visando aprimorar as práticas pedagógicas do professor de engenharia e incentivando maior engajamento docente com o PPC e sua melhoria contínua.
<b>Participação estudantil na gestão do curso</b>	Sugere-se que a implementação do PPC, alinhado às novas DCNs, pode ser realizada imediatamente, desde que haja consentimento dos alunos. A participação dos estudantes na gestão do curso é uma novidade nas diretrizes atuais.

Elaboração: própria.

Ao abordar a organização do curso de graduação, a nova resolução confere maior autonomia aos projetos pedagógicos de cada instituição e/ou curso de graduação. Em 2002, as diretrizes eram mais prescritivas em relação aos conteúdos a serem abordados durante o curso, assim como às horas dedicadas a cada um desses conteúdos (Brasil, 2002). Já na resolução de 2019, no art. 9º, menciona-se a necessidade de conteúdos básicos, profissionalizantes e específicos, entretanto, a distribuição de horas e disciplinas é delegada ao projeto pedagógico elaborado pela IES (Brasil, 2019).

## As DCNs e as EJs

A educação superior tem como papel preparar os indivíduos para uma vida autônoma, crítica e reflexiva, permitindo que enfrentem desafios impostos pela sociedade (Freire, 1998). A Universidade deve, além disso, inspirar o empreendedorismo e a inovação nos alunos, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social (Cunha et al., 2020). No entanto, conforme Kleba (2021), muitos empreendedores que buscam educação formal não recebem a capacitação prática necessária, devido a falhas no ensino que focam apenas em ferramentas gerenciais teóricas.

Neste contexto, as EJs desempenham papel importante no desenvolvimento de habilidades empreendedoras. Santos e Simon (2018) defendem que as IES precisam adotar novas metodologias e integrar-se com empresas para preparar os alunos para o mercado de trabalho, oferecendo um ambiente que promova experiências práticas e treinamentos adicionais.

As novas DCNs de engenharia reforçam essa necessidade de interação entre as instituições de ensino e o mercado profissional, promovendo atividades que aproximem os estudantes de profis-

sionais e empresas, além de incentivar a participação em EJs e atividades empreendedoras como parte das atividades acadêmicas (Brasil, 2019).

O perfil dos egressos desta área deve compreender características como “trabalhar e liderar equipes multidisciplinares: ser capaz de interagir com as diferentes culturas, mediante o trabalho em equipes presenciais ou a distância, de modo que facilite a construção coletiva; atuar, de forma colaborativa, ética e profissional em equipes multidisciplinares, tanto localmente quanto em rede; gerenciar projetos e liderar, de forma proativa e colaborativa, definindo as estratégias e construindo o consenso nos grupos; reconhecer e conviver com as diferenças socioculturais nos mais diversos níveis em todos os contextos em que atua (globais/locais); preparar-se para liderar empreendimentos em todos os seus aspectos de produção, de finanças, de pessoal e de mercado”, bem como “implantar, supervisionar e controlar as soluções de engenharia: ser capaz de aplicar os conceitos de gestão para planejar, supervisionar, elaborar e coordenar a implantação das soluções de engenharia; estar apto a gerir, tanto a força de trabalho quanto os recursos físicos, no que diz respeito aos materiais e à informação; desenvolver sensibilidade global nas organizações; projetar e desenvolver novas estruturas empreendedoras e soluções inovadoras para os problemas; realizar a avaliação crítico-reflexiva dos impactos das soluções de engenharia nos contextos social, legal, econômico e ambiental”. (Resolução nº2 CNE/CES, 2019, p. 2-3).

Assim, as diretrizes estabelecem uma relação direta entre as EJs e o curso de graduação em engenharia, incentivando a participação dos estudantes em atividades empreendedoras e a interação com profissionais e organizações do campo de atuação dos egressos. Destaca-se a necessidade de uma formação abrangente, que vai além do conhecimento técnico e incorpora habilidades de liderança, gestão, ética e inovação, a qual impulsiona o progresso e resolve os desafios da sociedade contemporânea de forma sustentável e responsável.

Devem ser estimuladas as atividades acadêmicas, tais como trabalhos de iniciação científica, competições acadêmicas, projetos interdisciplinares e transdisciplinares, projetos de extensão, atividades de voluntário, visitas técnicas, trabalhos em equipe, desenvolvimento de protótipos, monitorias, participação em EJs, incubadoras e outras atividades empreendedoras (Resolução nº2 CNE/CES, 2019, p. 3).

Compreende-se, portanto, que as universidades devem estar preparadas para capacitar profissionais capazes de atuar tanto nas áreas técnicas quanto na gestão de pessoas, conhecimento e processos, dotados de competências em liderança, comunicação e empreendedorismo, desenvolvendo competências multidisciplinares nos alunos dos cursos de engenharia, proporcionando um sistema de produção mais sólido e confiável, que atende às demandas do mercado de trabalho (Santos & Simon, 2018).



## Projeto pedagógico de curso (PPC) da Unifei

O PPC serve como um guia detalhado que estabelece as diretrizes, objetivos, estrutura curricular, competências a serem desenvolvidas, entre outros aspectos essenciais para o funcionamento e a qualidade do curso. Ele orienta a equipe acadêmica, os estudantes e os demais envolvidos sobre como o curso deve ser conduzido, visando à formação para atuar no mercado de trabalho de forma ética, responsável e inovadora. Além disso, o documento também serve como base para avaliações internas e externas, garantindo a qualidade e a adequação do curso às normas e diretrizes educacionais (Unifei, 2022).

O PPC de Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Itajubá, do *Campus* Itabira, para o ano de 2022, aborda diversos aspectos do curso, como perfil, objetivos, competências, estrutura curricular, entre outros, com o intuito de formar engenheiros mecânicos com uma sólida formação técnica e científicas, além de uma formação generalista, humanista, críticas, criativa, reflexiva e globalizada.

Segundo o PPC, os objetivos do curso são:

Formar profissionais com base interdisciplinar para compreensão, elaboração e gestão de projetos na área de fabricação de máquinas e equipamentos relacionados com as áreas Fluido-Térmica, área de Fabricação/Materiais e área de Manutenção; Formar profissionais com capacidade de atuar em equipes multidisciplinares, na resolução de problemas relacionados à área de engenharia mecânica e execução de projetos decorrentes; Incentivar, cultivar e multiplicar o espírito de renovação acadêmica no sentido de conduzir o ambiente e as práticas acadêmicas com as necessidades atuais e até mesmo as necessidades projetadas em ações de vanguarda; Desenvolver a autonomia intelectual do aluno e seu protagonismo para o “aprender a aprender”; Ressaltar a importância da integração da mecânica com as outras modalidades das engenharias e demais áreas de conhecimento promovendo o pensamento holístico e interdisciplinar (Universidade Federal de Itajubá, 2022, p. 32).

O trecho ressalta a importância da formação interdisciplinar de profissionais em Engenharia Mecânica, destacando a capacidade de gerir projetos e atuar em equipes multidisciplinares. Incentiva a renovação acadêmica, autonomia intelectual e integração da mecânica com outras áreas de conhecimento, promovendo uma abordagem holística e preparando os alunos para os desafios do mercado de trabalho. Nota-se que esses objetivos estão de acordo com a DCN, que cita o perfil de egresso da seguinte forma:

Visão holística e humanista, ser crítico, reflexivo, criativo, cooperativo e ético e com forte formação técnica; II. Apto a pesquisar, desenvolver, adaptar e utilizar novas tecnologias, com atuação inovadora e empreendedora; III. Reconhecer as necessidades dos usuários formulando e analisando questões e resolvendo, de forma criativa, problemas de engenharia; IV. Adotar perspectivas multidisciplinares

e transdisciplinares em sua prática;V. Considerar os aspectos globais, políticos, econômicos, sociais, ambientais, culturais e a segurança e saúde no trabalho;VI. Atuar com isenção e comprometido com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. (Resolução nº2 CNE/CES, 2019, p. 3).

O PPC de Engenharia Mecânica da Unifei menciona que “há um forte estímulo à participação dos discentes em atividades extracurriculares, como [...] as EJs” (Unifei, 2022, p.89) incentivadas para os alunos do curso de engenharia mecânica. Nesse contexto, conforme ressalta Nogueira, Joaquim e Oliveira (2021), as EJs proporcionam aos alunos a oportunidade de vivenciar experiências práticas relacionadas à sua área de estudo, desenvolvendo habilidades como trabalho em equipe, gestão de projetos, comunicação e empreendedorismo. Essa participação ativa em uma EJ complementa a formação acadêmica, proporcionando uma visão mais ampla e prática das atividades relacionadas à engenharia mecânica.

### **As Empresas Juniores (EJs)**

Conforme a Brasil Júnior (2015), a EJ é uma associação civil formada por alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo. A EJ só pode realizar projetos e serviços que estejam relacionados ao conteúdo programático do curso de graduação ao qual está vinculada, que sejam fruto das competências dos alunos ou que sejam atribuições da categoria profissional à qual os alunos pertencem.

Segundo a Brasil Júnior (2015), a finalidade da EJ é desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação; realizar projetos e/ou serviços preferencialmente para micro e pequenas empresas; fomentar o empreendedorismo de seus associados (Brasil Júnior, 2015).

O MEJ teve sua origem na França, em 1967, quando os alunos da ESSEC – *L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*, em Paris, sentiram a necessidade de adquirir experiências práticas aplicando os conhecimentos acadêmicos antes de concluírem seus cursos. (Brasil Júnior, 2015).

No Brasil, o MEJ começou em 1987, com a iniciativa de João Carlos Chaves, diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, que incentivou jovens empreendedores a fundar as primeiras EJs: a Empresa Júnior – FGV, na Fundação Getúlio Vargas, e a Júnior FAAP, na Fundação Armando Álvares Penteado. (Brasil Júnior, 2013).

Em 1990, foi fundada a FEJESP, a primeira federação estadual de empresas juniores no Brasil, em São Paulo. Em 2003, surgiu a Brasil Júnior, a confederação nacional que representa e oferece suporte às EJs em todo o país. A Brasil Júnior define diretrizes e planos estratégicos para o Movimento, e suas ações são coordenadas por uma diretoria nacional, juntamente com federações estaduais.

Atualmente, a confederação conta com 14 federações que representam 13 estados e o Distrito Federal. (Brasil Júnior, 2015).

A promulgação da Lei nº 13.267 em 6 de abril de 2016 representou um marco significativo na história do MEJ no Brasil. Esta legislação passou a regulamentar as EJs no país, reconhecendo sua importância e estabelecendo diversos objetivos para elas.

O objetivo maior de uma EJ é “realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho”. (Lei nº 13.267, 2016, p. 1).

A lei também reconheceu a EJ como uma atividade de extensão<sup>1</sup> acadêmica, estabelecendo que “as atividades da Empresa Júnior serão integradas ao currículo acadêmico da instituição de ensino superior, preferencialmente como atividade de extensão” (Lei nº 13.267, 2016, p. 1).

A interação entre estudantes e EJs é fundamental para o aprendizado prático, indo além da sala de aula. Os membros das EJs valorizam a experiência adquirida, reconhecendo seu impacto no desenvolvimento profissional. Inseridas no ambiente acadêmico, as EJs oferecem suporte de professores e colegas mais experientes, com a mentoria desempenhando um papel crucial na formação dos estudantes, ampliando seus conhecimentos e habilidades práticas (Monteiro; Freitas, 2019).

## **Competências e habilidades do engenheiro mecânico**

A introdução do conceito de competências na CNE/CES I I/2002 marcou um avanço notável para a educação em engenharia. No entanto, o art. 4, que aborda essas competências, se limita a treze tópicos, predominantemente centrados na formação técnica. Na atualização das DCNs em 2019, as competências evoluem para atender demandas mais abrangentes, definindo oito competências fundamentais a serem cultivadas ao longo da formação em engenharia.

Zarifian (2012) oferece três enunciados distintos para o termo “competência”, cada um com abordagens específicas. No primeiro enfoque, destacam-se as mudanças na organização do trabalho, marcadas pelo declínio da prescrição e pelo aumento da autonomia. Nesse contexto, a competência é definida como “[...] o ‘tomar iniciativa’ e ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante das situações profissionais que enfrenta” (Zarifian, 2012, p. 68). A segunda abordagem concentra-se na dinâmica da aprendizagem, caracterizando a competência como “[...] um entendimento prático das situações, que se fundamenta nos conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta” (Zarifian, 2012). Já a terceira abordagem direciona-se ao trabalho em equipe e à co-responsabilidade dos indivíduos.

O conhecimento desempenha um papel fundamental na competência, pois fornece suporte às decisões e ações do indivíduo em situações práticas, permitindo que ele alcance os resultados

---

1 São atividades acadêmicas que promovem a troca de saberes científicos e populares entre a universidade e a sociedade.

desejados. Como afirmado por Zarifian (2012), “[...] não é possível exercer competência sem um conjunto de conhecimentos que possam ser mobilizados em situações de trabalho” (p. 72).

Segundo o Parecer CNE/CES 1/2019 de 23 de janeiro de 2019 do MEC, o perfil do engenheiro é delineado pelo desenvolvimento de habilidades e competências sustentadas, fundamentado nos seguintes princípios:

Formular e conceber soluções de engenharia que atendam às necessidades dos usuários, compreendendo seu contexto;

Analisar e compreender os fenômenos físicos e químicos por meio de modelos simbólicos, físicos e outros, validados por experimentação;

Conceber, projetar e analisar sistemas, produtos, componentes ou processos;

Implantar, supervisionar e controlar soluções de engenharia;

Comunicar-se eficazmente por meio das formas escrita, oral e gráfica;

Trabalhar e liderar equipes multidisciplinares;

Conhecer e aplicar com ética a legislação e os atos normativos relacionados ao exercício da profissão;

Aprender de forma autônoma e lidar com situações e contextos complexos, mantendo-se atualizado em relação aos avanços científicos, tecnológicos e aos desafios da inovação.

Segundo Mainginski (2019), o engenheiro mecânico é capacitado para atuar no *design* industrial, gerenciamento, construção, montagem e manutenção de sistemas industriais. O currículo da Engenharia Mecânica busca esses objetivos com um ciclo básico e técnico, enfatizando a mecânica para formar especialistas na área.

Villas-Boas et al. (2020), por sua vez, destacam que as competências tradicionais para o engenheiro mecânico incluem: domínio numérico e matemático, capacidade de resolução de problemas, criatividade, habilidades de design, aptidões experimentais e proficiência em processamento de informações, além de programação básica e *softwares* específicos da profissão. O engenheiro também deve dominar padrões industriais e ter competência em computação, essenciais para projetos, simulações e testes.

A formação profissional do engenheiro mecânico demanda a ampliação de diversas habilidades, refletindo as exigências do mercado atual. Para garantir que o currículo atenda a essas necessidades, é fundamental alinhar as competências do egresso com os objetivos educacionais, além de criar ambientes de aprendizagem que promovam experiências práticas e interdisciplinares (Villas-Boas et al., 2020).

A avaliação contínua dessas competências ao longo do curso é essencial para garantir a eficácia do ensino e a preparação dos alunos. Como Villas-Boas et al. (2020) afirmam, o processo de formação por competências deve ser contínuo, integrando aprendizagem ativa e avaliação constante para construir uma formação sólida e alinhada com as demandas da sociedade contemporânea.

## MÉTODOS

Este tópico compreende a classificação da pesquisa, o método de revisão bibliográfica realizado e a condução de entrevistas semiestruturadas.

### Classificação da Pesquisa

Segundo Guerra (2023), a pesquisa é um processo intelectual crucial para descobertas, seja no campo científico, visando avanços tecnológicos, ou no meio acadêmico, com foco no aprendizado. Para garantir a eficiência e eficácia da pesquisa, a metodologia científica desempenha um papel fundamental, orientada por um planejamento rigoroso e sistemático concretizado em um projeto de pesquisa (GIL, 2017).

Quanto à natureza, este trabalho é uma pesquisa aplicada, pois busca resolver problemas específicos com foco em interesses locais (Gerhardt & Silveira, 2009), gerando conhecimento para uso nas EJs.

No que se refere à abordagem, o estudo adota uma abordagem qualitativa, que visa entender os significados e intenções presentes nas relações sociais, conforme definido por Cavalcante (2014). Marconi e Lakatos (2017) acrescentam que a pesquisa qualitativa é analítica e interpretativa, ideal para investigar fenômenos de forma detalhada e profunda.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é classificada como explicativa, pois busca identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, aprofundando o conhecimento sobre a realidade (GIL, 2017).

O método de pesquisa utilizado foi a revisão de literatura, que, segundo Kuzma et al., (2020), envolve estágios definidos que facilitam a sistematização do estudo e fornecem uma base sólida para alcançar os objetivos propostos.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com indivíduos ligados ao meio das EJs, utilizando um questionário elaborado pelo pesquisador. Gil (2017) destaca que a entrevista é a técnica de coleta de dados mais flexível nas Ciências Sociais. A entrevista semiestruturada permite que o entrevistador explore diferentes nuances do tema de maneira flexível, seguindo um roteiro pré-definido, mas adaptável conforme a evolução da conversa. Este tipo de entrevista é considerado valioso para obter dados relevantes e aprofundados sobre o tema em estudo.

As respostas foram transcritas para a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é um método utilizado em pesquisas qualitativas que busca compreender o verdadeiro sentido das mensagens. A técnica de análise de conteúdo envolve procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das comunicações, permitindo uma compreensão crítica das mensagens explícitas e implícitas nos documentos analisados. Esse método é flexível e pode ser aplicado a diferentes tipos de materiais, como textos escritos, imagens, vídeos e discursos. A

categorização dos dados, ou seja, o agrupamento com base em semelhanças, é um dos principais aspectos dessa abordagem.

A escolha da análise de conteúdo de Laurence Bardin oportuniza uma compreensão crítica das comunicações, inferindo os significados simbólicos que podem estar presentes, sejam eles explícitos ou ocultos. Assim, este método de análise é essencial para traçar um panorama detalhado e preciso sobre as percepções em torno das EJs, conforme os dados coletados nas entrevistas e a revisão de literatura realizada.

### **Revisão Bibliográfica**

Para analisar a produção científica acerca do tema deste trabalho, foram utilizados o *Google Acadêmico*, *Scielo* e *ScienceDirect*.

A primeira etapa da coleta de dados eletrônicos iniciou-se em novembro e estendeu-se até dezembro do ano de 2023. Utilizou-se uma série de combinações de palavras-chave para a busca, incluindo: “DCNs”, “Diretrizes Curriculares Nacionais”, “DCNs da engenharia”, “Projeto Pedagógico de Curso”, “Projeto Pedagógico de Curso da engenharia mecânica” e “Plano de Desenvolvimento Institucional”. Cada termo foi pesquisado individualmente e, para cada busca, um filtro foi aplicado com a data de publicação desde o ano de 2019. Isso resultou em um acervo de 19.138 documentos completos.

A segunda etapa da coleta continuou em janeiro de 2024 e estendeu-se até o mês seguinte do mesmo ano. Diferentemente da primeira, esta etapa consistiu em pesquisas mais voltadas para o curso de Engenharia Mecânica e as EJs. As palavras chaves “Engenharia Mecânica”, “Engenharia Mecânica Unifei”, “Competências do Engenheiro Mecânico”, “Movimento Empresa Júnior”, “Empresas Juniores de engenharia” e “Empreendedorismo universitário” foram utilizadas para a busca por materiais acerca dos temas abordados. Isso resultou em um acervo de 23.152 insumos teóricos.

Após a busca, 29 artigos foram abertos e, com base na relevância e conexão com o tema de estudo, 11 desses artigos foram criteriosamente pré-selecionados para compor parte do nosso referencial teórico.

### **Entrevistas Semiestruturadas**

Para a condução das entrevistas semiestruturadas, foi escolhido um processo criterioso de seleção dos participantes, visando obter uma perspectiva abrangente e diversificada sobre o tema abordado. Foram selecionados dois grupos distintos: o primeiro grupo consistiu em profissionais de extensão universitária, enquanto o segundo grupo foi composto por membros do MEJ. A escolha desses grupos baseou-se na experiência e envolvimento direto com o tema, garantindo a riqueza de informações e diferentes perspectivas.

As perguntas utilizadas foram previamente pensadas e elaboradas com base nos objetivos específicos do estudo. O roteiro de perguntas (Apêndice A) foi desenvolvido para nortear as entrevistas e assegurar que todos os tópicos relevantes fossem abordados, sem, no entanto, limitar a liberdade dos entrevistados em suas respostas. Essa abordagem permitiu que as entrevistas fossem conduzidas de maneira fluida, mantendo o foco nos objetivos do estudo, mas também permitindo que novas perspectivas e *insights* surgissem espontaneamente durante a conversa.

As entrevistas foram realizadas através da plataforma *Google Meet*, uma ferramenta que facilita a comunicação à distância e oferece recursos adequados para a gravação e armazenamento das conversas. Cada entrevista teve uma duração máxima de 30 minutos, dependendo da fluidez e das respostas dos participantes. Essa variação permitiu que cada entrevista fosse adaptada ao ritmo de cada entrevistado, garantindo a obtenção de dados relevantes sem pressa ou pressão por parte do entrevistado.

Para assegurar a fidelidade e precisão na análise dos dados coletados, todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes. As gravações foram posteriormente arquivadas e analisadas, permitindo uma análise de conteúdo detalhada e minuciosa. Esse procedimento foi fundamental para garantir que nenhuma informação relevante fosse perdida e que todas as nuances das respostas pudessem ser consideradas na análise final.

## Perfil dos Entrevistados

Foram ouvidos dois profissionais de extensão e cinco participantes do MEJ, cujas identidades foram preservadas. Os estudantes estão identificados de E1 a E5, e os profissionais de extensão de P1 e P2. Na Figura 2, são apresentados os perfis dos entrevistados.

**Figura 2**  
**Características que compõem o perfil dos entrevistados**

ENTREVISTADOS	GÊNERO	CARGO	TEMPO DE EXPERIÊNCIA NO CARGO	INSTITUIÇÃO
E1	Feminino	Direção	11 meses	Brasil Júnior
E2	Feminino	Direção	5 meses	Núcleo Vale do Aço
E3	Feminino	Direção	6 meses	Núcleo Sul
E4	Feminino	Direção	6 meses	Bolt Jr.



E5	Feminino	Direção	6 meses	Fator Jr.
P1	Feminino	Gestão	2 anos	UNIFEI
P2	Masculino	Gestão	7 anos	UNIFEI

Elaboração: própria.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Realizadas as entrevistas, procedeu-se à análise de conteúdo, adotando-se a seguinte categorização: alinhamento estratégico, aspecto institucional, desenvolvimento de competências e experiência estudantil.

### Alinhamento estratégico

A entrevistada P1 reforça que uma das suas principais preocupações atualmente é de conseguir a premiação de Universidade Empreendedora para a Unifei, salientando que os requisitos necessários são atendidos, principalmente, com o desenvolvimento e entrega de resultados das EJs da universidade. Desse modo, confirma-se que essa ação está consoante com o que o PDI espera como uma política de extensão da Unifei: “desenvolver o ambiente de empreendedorismo na universidade” (Unifei, 2019, p.95).

Com as novas DCNs, espera-se que o engenheiro formado esteja mais preparado para ingressar na área de pesquisa e desenvolvimento, possuindo um perfil empreendedor e a habilidade de atuar em diversas áreas (Brasil, 2019). Seguindo essa linha de raciocínio, o entrevistado P2 afirma que, nas EJs, é possível compartilhar conhecimentos de diversos cursos e aplicá-los para atender as necessidades dos clientes. Segundo ele, isso é muito válido para evitar que aconteça a “síndrome do impostor”:

A gente sempre passa por isso quando forma, que é a síndrome do impostor. Vamos supor que tem uma vaga em vendas ou em qualidade. É muito comum passar pela cabeça de quem não se sente preparado: “será se eu vou conseguir render?” ou “será que eu vou conseguir colocar em prática o que eu aprendi?”. Então, como na EJ é possível desenvolver um perfil empreendedor e atuar em mais de uma função, com certeza, ameniza bastante essa síndrome quando for para o mercado de trabalho.

A entrevistada E5 acredita que é importante ser uma pessoa curiosa e ávida por conhecimento de tudo o que está acontecendo dentro da empresa. Esse posicionamento é um dos vários esperados pelos objetivos do curso previsto pelo PPC que preza por “desenvolver a autonomia intelectual do aluno e seu protagonismo para o ‘aprender a aprender’” (Unifei, 2022, p. 32).

A entrevistada E4 complementa ao ressaltar a necessidade de lidar com pessoas e gerir conflitos, o que lhe permitiu desenvolver a habilidade de gerir pessoas e projetos com desenvoltura. Dessa forma, é possível perceber que a atuação na EJ está de acordo com o que Unifei (2022) objetiva para os discentes: formação multidisciplinar de profissionais em Engenharia Mecânica, enfatizando a habilidade de gerenciar projetos e colaborar em equipes de diferentes áreas, preparando-os, assim, para os desafios do mercado de trabalho.

### **Aspecto institucional**

O contato próximo com os professores, através da orientação de projetos, é o primeiro ponto citado pela entrevistada E1. Segundo ela, “(...) esse apoio é muito importante para que se possa entregar projetos que sejam de qualidade e que atendam às necessidades dos clientes finais.” Além disso, complementa:

Um outro ponto que eu acho que é muito importante ressaltar é que a universidade atua muito como um apoiador em muitas práticas que são desenvolvidas dentro do MEJ. Então em questões de acessibilidade, dentro da EJ, nós temos muitos desafios em relação à promoção da vivência empresarial, porque nós temos eventos, tem custos e a universidade atua como um agente que pode contribuir para que nós consigamos potencializar esse resultado e ampliar o acesso de outras pessoas para dentro da EJ.

A entrevistada E3 aponta o contato com o professor orientador e cita que, mesmo ela não estando na EJ de origem mais, pode contar com a orientação nos desafios do dia a dia, não somente em questões burocráticas, mas também na execução e entrega de projetos em andamento. A entrevistada E4 complementa que a universidade atua como protagonista na divulgação das EJs, o que contribui para conseguir melhorar a experiência do estudante dentro do período de formação.

A rede de suporte oferecida pelas EJs, mencionada por Monteiro e Freitas (2019), é corroborada pelos entrevistados, que destacam a importância do apoio dos professores e da universidade no desenvolvimento dos projetos e na vivência empresarial dos estudantes. Essa orientação acadêmica e o suporte institucional, por sua vez, são fundamentais para garantir a qualidade das entregas e para superar desafios, confirmando a teoria de que a interação com mentores da área experientes enriquece a formação prática e profissional dos membros das EJs.

Complementando o que os participantes do MEJ dizem sobre a integração das universidades e EJs, a entrevistada P1 esclarece que a grande diferença entre a atividade complementar e a de extensão é que, na complementar, a pessoa pode ser apenas o participante das ações, mas, no currículo de extensão, o indivíduo deve ser necessariamente o protagonista que desenvolverá as atividades, lidando com os desafios que existem dentro das EJs, por exemplo. Além disso, considera

que a curricularização da extensão existe para tirar os estudantes da zona de conforto e dar a oportunidade de eles fazerem algo que coloquem a mão na massa e transcenda os limites de apenas conhecer conteúdos teóricos em sala de aula.

Nesse mesmo sentido, o entrevistado P2 complementa sobre a curricularização da extensão:

(...) eu acho que isso é vital para o aluno, pois possibilita ele ter essa visão mais externa, uma vez que, muitas vezes, fica muito centrado dentro das salas de aula, em um “mundo muito fechado” e não tem a oportunidade de enxergar para fora. Então, a obrigatoriedade da extensão faz com que o aluno tenha que olhar para fora da universidade e se capacitar profissionalmente para fazer alguma coisa que vai mudar a vida de muita gente.

Percebe-se, portanto, que os entrevistados corroboram com Santos e Simon (2018), que defendem que a implementação de novas metodologias pelas IES é essencial para o desenvolvimento das competências dos estudantes, assegurando que estejam em sintonia com as exigências do mercado de trabalho.

### **Desenvolvimento de habilidades e competências**

A entrevistada E1 afirma que é na EJ que muitos graduandos começam a ter o primeiro contato com as ferramentas de trabalho e problemas cotidianos voltados para o ambiente empresarial, confirmando o que Villas-Boas et al. (2020) apontam em seu estudo: criar ambientes de aprendizagem que favoreçam experiências práticas e interdisciplinares dos estudantes é fundamental.

O entrevistado P2, com sua vasta experiência e troca diária com participantes do MEJ, cita que a participação na EJ é primordial para o desenvolvimento das *hard skills* e das *soft skills*. Ele reitera que o senso de liderança, a assertividade na comunicação, a oportunidade de relações interpessoais, dentre outras competências comportamentais, são, por vezes, mais importantes do que as técnicas, já que “não adianta ser muito bom tecnicamente se você não consegue lidar com o seu companheiro de trabalho” (Entrevistado P2). Tais informações ratificam o que a Brasil Júnior (2020) cita sobre a criação do MEJ, que teve o intuito de oportunizar o conhecimento prático das ferramentas utilizadas no mercado de trabalho aos graduandos participantes do movimento.

A entrevistada E4, por sua vez, complementa:

(...) eu acho que, principalmente nas EJs, conseguimos desenvolver tanto as habilidades comportamentais quanto as técnicas, mas eu acho que as *soft skills* são as que mais se destacam, porque acaba que hoje em dia é muito importante você saber usar *softwares* e plataformas, mas saber lidar com pessoas, ter proatividade, saber liderar etc são as maiores exigências que a empresa júnior irá auxiliar na formação dos estudantes.

A entrevistada E5 afirma que uma das principais habilidades desenvolvida dentro da EJ é a de gerir processos, seja dos afazeres do cotidiano ou dos projetos em andamento. Isso está relacionado com o que está disposto nas novas DCNs, uma vez que prevê que o perfil do egresso seja composto por pessoas que projetam e desenvolvam novas estruturas empreendedoras e soluções inovadoras para os problemas (Brasil, 2019).

Seguindo esta linha de raciocínio, a entrevistada P1 acredita que a visão sistêmica e a análise crítica são os principais pontos que desencadeiam nas demais habilidades e competências adquiridas:

(...) conseguem desenvolver diversas habilidades e principalmente a base é a visão sistêmica e a análise crítica focada em resolução de problemas. Habilidades de comunicação, relações interpessoais, liderança, mesmo que seja um projeto pequeno, é possível exercitar com essas experiências de atuação.

Portanto, a perspectiva apresentada por Freire (1998), que destaca o papel da educação superior em preparar o sujeito para uma vida autônoma, crítica e reflexiva, é corroborada pela prática observada na extensão universitária.

### **Experiência estudantil**

A entrevistada E3 acredita que os participantes das EJs serão o destaque no mercado de trabalho, uma vez que eles têm a oportunidade de ter contato com líderes do mercado e fazer *networking* com empresas da área de atuação. Além disso, a entrevistada E2 complementa que:

Eu acho que a participação no MEJ contempla muito o preparo para os universitários para o mercado de trabalho, pensando nas experiências nas áreas de atuação que vamos ter. Na Unifei de Itabira são só engenharias, mas eu conheço EJs que são de enfermagem, arquitetura, medicina, que trabalham também essas competências para o mercado de trabalho (...), podendo se preparar mentalmente e ter mais maturidade para poder atuar no futuro.

Deste modo, conforme destacado por Monteiro e Freitas (2019), a interação entre os estudantes e as EJs demonstra a importância da experiência prática além da sala de aula, como é dito pelos entrevistados.

Para complementar a análise, a entrevistada P1 trouxe uma percepção sobre o que os estudantes pensam do mundo empresarial: “muitas pessoas querem ser um(a) empresário(a) porque acham que pode chegar a hora que quiser, trabalhar o dia que quiser”. No entanto, ela reforça que esse “mundo cor de rosa” pode ser desconstruído com a participação desses estudantes em uma EJ, pois assim irão perceber que ter um negócio no Brasil é muito difícil. Existem muitos encargos e

responsabilidades fiscais, que, para o negócio ter sucesso, é preciso que seja o primeiro a chegar e o último a sair. Segundo ela, as EJs oferecem a possibilidade de trazer isso como experiência, uma vez que não tem obrigatoriamente embutido na estrutura curricular.

O entrevistado P2 reafirma que a EJ, em seu entendimento, é um dos projetos dentro da universidade que mais contribui para a capacitação e formação dos futuros profissionais, uma vez que é participando destas atividades que os estudantes têm a possibilidade de colocar a mão na massa e colocar em prática tudo que estão aprendendo. Do contrário, ele afirma que “a pessoa que não atua na EJ vai ter que aprender a lidar com algumas situações na marra (...). Então, vivenciar isso na EJ, mesmo que em uma escala menor, já fornece uma experiência para se capacitar e atuar em situações adversas.”

Nesse contexto, conforme ressalta Nogueira et al., (2021), as EJs proporcionam aos alunos a oportunidade de vivenciar experiências práticas relacionadas à sua área de estudo. Ao participar de EJs, os estudantes aplicam conhecimentos teóricos, enfrentam desafios reais e desenvolvem habilidades que enriquecem a sua experiência estudantil.

## CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho apresenta contribuições significativas para a compreensão do impacto das EJs na formação acadêmica e profissional dos estudantes de Engenharia Mecânica. Primeiramente, destaca-se como a vivência em EJs complementa a formação técnica tradicional, promovendo o desenvolvimento de competências comportamentais, como liderança, trabalho em equipe e gestão de projetos.

O estudo estabelece uma conexão entre as atividades das EJs e as diretrizes institucionais e nacionais, evidenciando a integração prática das DCNs, do PDI e do PPC. Essa análise contribui para reforçar o alinhamento estratégico das EJs com os objetivos educacionais e as demandas do mercado de trabalho.

Outra contribuição relevante é a análise das experiências relatadas por membros do MEJ e profissionais de extensão universitária, que evidencia como a participação nas EJs promove uma formação holística e prática, ajudando a superar desafios do ambiente acadêmico e empresarial. A pesquisa também oferece subsídios teóricos para fortalecer o papel das EJs na curricularização da extensão, destacando sua relevância na formação interdisciplinar e no empreendedorismo.

Por fim, este trabalho contribui para o debate sobre inovações pedagógicas na engenharia, ao mostrar como experiências práticas podem complementar a formação teórica e preparar engenheiros mecânicos para os desafios de um mercado dinâmico e complexo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A participação nas EJs desempenha um papel crucial na formação acadêmica e profissional dos estudantes de Engenharia Mecânica. As estratégias definidas nas DCNs, no PDI e no PCC são alinhadas com as atividades e os resultados das EJs, confirmando que essas ações estão em consonância com a política de extensão da universidade. O desenvolvimento de um ambiente empreendedor e a preparação de engenheiros com perfis inovadores e interdisciplinares são objetivos centrais dessas estratégias, e a atuação das EJs tem sido essencial para alcançar esses resultados. Desse modo, confirma-se que as estratégias definidas nas DCNs, no PDI e no PPC estão relacionadas com a realidade das EJs.

A instituição tem demonstrado um compromisso significativo com o desenvolvimento das capacidades extracurriculares dos discentes, oferecendo suporte e orientação institucionais a partir de professores e projetos. Essa rede de apoio é fundamental para garantir a qualidade dos projetos desenvolvidos e para promover uma vivência empresarial rica em aprendizado. Além disso, a curricularização da extensão emerge como um ponto vital, fazendo com que os alunos saiam da zona de conforto e engajem-se em atividades que complementam a formação teórica, proporcionando uma experiência acadêmica mais completa e prática.

As competências desenvolvidas no MEJ são diversas e abrangem tanto as habilidades técnicas quanto as comportamentais: liderança, assertividade na comunicação, proatividade, gestão de processos e pessoas, dentre outras habilidades. Essas competências são valorizadas no mercado de trabalho e são frequentemente destacadas pelos entrevistados como diferenciais importantes para a carreira dos formandos. Assim, a experiência prática oferecida pelas EJs complementa a formação teórica, preparando os alunos para os desafios reais do ambiente profissional.

Os resultados levantados sobre a participação de discentes de Engenharia Mecânica em EJs sugerem que esses estudantes estão melhor preparados para o mercado de trabalho, possuindo uma visão mais realista e prática do ambiente empresarial. A oportunidade de fazer *networking* com líderes do mercado e empresas da área de atuação proporciona uma vantagem competitiva significativa. Além disso, a desconstrução de percepções idealizadas sobre o empreendedorismo e o enfrentamento de desafios reais dentro das EJs contribuem para uma formação mais madura e consciente.

Em suma, o papel das EJs na formação acadêmica e profissional dos estudantes de Engenharia Mecânica é transformador. As EJs não apenas complementam a formação teórica, mas também promovem o desenvolvimento de competências essenciais para o mercado de trabalho. A combinação de suporte institucional, experiências práticas e a implementação de diretrizes educacionais assegura que os estudantes saiam da universidade como profissionais capacitados, inovadores e preparados para enfrentar os desafios que o mercado de trabalho exige.

Por fim, como a abordagem desta pesquisa teve o caráter qualitativo, é interessante abordar em trabalhos futuros uma abordagem quali-quantitativa, uma vez que combinar entrevistas com dados quantitativos permitirá uma análise mais abrangente dos impactos das EJs na formação dos estudantes de Engenharia Mecânica, proporcionando uma compreensão mais completa das competências desenvolvidas e dos benefícios proporcionados por essas experiências.

## REFERÊNCIAS

Brasil Júnior. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. *Conceito Nacional de Empresa Júnior*. [https://cei.ufg.br/up/752/o/7.\\_Conceito\\_Nacional\\_de\\_Empresas\\_Juniores\\_\(CNEJ\).pdf](https://cei.ufg.br/up/752/o/7._Conceito_Nacional_de_Empresas_Juniores_(CNEJ).pdf).

Brasil Júnior. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. *DNA Júnior: conhecendo o MEJ Livro I*. <https://wp.ufpel.edu.br/crej/files/2012/09/DNAJu%CC%81nior-Livro-I-Conhecendo-o-MEJ.pdf>.

Brasil Júnior. *Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018*. [https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/12/Planejamento\\_Estrat\\_gico\\_da\\_Rede\\_2016-2018](https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/12/Planejamento_Estrat_gico_da_Rede_2016-2018).

Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro, M. M. K. (2014). Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação & sociedade: estudos*, 24 (1).

Cunha, L. E. M., Marquesan, F. F. S., & Silva, J. B. (2020). Ensino do empreendedorismo: percepção dos alunos de uma instituição de ensino superior. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 6 (1).

Fonseca, P. G. (2023). Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas Universidades Federais: uma análise entre regiões. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 28.

Freire, P. (1998). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 9ª edição. Editora Paz e Terra.

Freitas, C. A. (2014). *Introdução a Engenharia*. Pearson Education do Brasil.

Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6ª edição. Editora Atlas.

Guerra, A. de L. e R. (2023). *Metodologia da pesquisa científica e acadêmica*. *Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação*, 1 (2), 149–159.

Guerrine, D., Alencar, A. Y. N., & Santos, L. P. (2020). Formando Engenheiros Em Um Laboratório De Usinagem: Conhecimento, Gênero E Gambiarra. *Cadernos de Pesquisa*, 50 (176), 396–409.

Kleba, J. B. (2021). Novas DCNs de engenharia, extensão curricular e engenharias engajadas: inovações e desafios da educação. In: TONINI, A. M., & PEREIRA, T. R. D. S. (Orgs.). *Formação em Engenharia: tecnologia, inovação e sustentabilidade*, 200-232.

Kuzma, E. L., Sehnem, S., Bencke, F. F., & Roman, D. J. (2020). Design do método de pesquisa em economia circular: uma revisão sistemática de literatura. *Revista Gestão Organizacional*, 13 (3), 93-118.

Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. 8ª edição. Editora Atlas.



Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. (2016, 6 de abril). Disciplina a criação e a organização das associações denominadas EJs, com funcionamento perante instituições de ensino superior. Presidência da República. [planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm](http://planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm)

Mainginski, F. E. (2019). *Alinhamento construtivo em um currículo por competências para engenharia mecânica: percepção de docentes*. [Tese de Doutorado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná] <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4879>.

Monteiro, S. A., & Freitas, A. F. de. (2019). Ensino superior e empreendedorismo: a experiência das EJs. In: SILVA, A. L. (Org.). *Empreendedorismo universitário*. Paco Editorial.

Nogueira, C. M., Joaquim, C. M. A., & Oliveira, F. A. S. (2019). O papel da empresa júnior no processo de ensino e aprendizagem. *Revista de Gestão e Estratégia*, 1 (1).

Oliveira, V. F. (2019). *A engenharia e as novas DCNs: oportunidades para formar mais e melhores engenheiros*. LCT. Parecer normativo, nº 1/2019, de 23 de janeiro de 2019. (2019, 23 de janeiro). Diretrizes Nacionais Curriculares do Curso de Graduação em Engenharia. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. [portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=109871-pces001-19-1&category\\_slug=marco-2019-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=109871-pces001-19-1&category_slug=marco-2019-pdf&Itemid=30192)

Resolução nº 11, de 11 de março de 2002. (2002, 11 de março). Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em engenharia. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. [portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CESI12002.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CESI12002.pdf)

Resolução nº 2, de 24 de abril de 2019. (2019, 24 de abril). Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em engenharia. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. [portal.mec.gov.br/pec-g/33371-cne-conselho-nacional-de-educacao/74471-resolucoes-cne-ces-2019](http://portal.mec.gov.br/pec-g/33371-cne-conselho-nacional-de-educacao/74471-resolucoes-cne-ces-2019)

Santos, P. F., & Simon, A. T. (2018). Uma avaliação sobre as competências e habilidades do engenheiro de produção no ambiente industrial. *Gestão & Produção*, 25 (2), 233–250.

Souza, A. S., & Campos, L. B. P. (2019). Habilidades transversais de engenheiros em formação: o papel de projetos de extensão. *Research, Society And Development*, 8 (4), 3-4.

Teixeira, J. P. R. (2020). *Inovação curricular e SINAES: os casos de dois cursos de engenharia*. [Tese de Doutorado]. Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

Universidade Federal de Itajubá. (2019). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023*. <https://drive.google.com/file/d/1BEHe7liBkj4MYrndOb32Y7GclAM9G6UZ/view>

Universidade Federal de Itajubá. (2022). *Projeto Pedagógico do Curso de Engenharia Mecânica*. [https://sigaa.unifei.edu.br/sigaa/public/curso/ppp.jsf?lc=pt\\_BR&id=43969925](https://sigaa.unifei.edu.br/sigaa/public/curso/ppp.jsf?lc=pt_BR&id=43969925)

Villas-Boas, V. (2020). Educando o engenheiro do século xxi: aprendizagem ativa para formação por competências no contexto das novas DCNs. In: TONINI, Adriana Maria, & PEREIRA, Tânia Regina (Orgs). *Os desafios para formar hoje os engenheiros do amanhã. Aprendizagem Ativa, Jogos e Gamificação, Novas DCN'S e CDIO, Ensino remoto*, 9-143.

Zarifian, P. (2012). *Objetivo Competência: Por uma nova lógica*. Editora Atlas.

## **APÊNDICE A – Perguntas para as entrevistas**

### 1. Perguntas utilizadas para os participantes do MEJ:

Como as EJs contribuem na formação dos estudantes mediante as exigências do mercado de trabalho?

Qual o papel das EJs no desenvolvimento das habilidades e competências do engenheiro mecânico formado pela Unifei? Quais seriam estas habilidades e competências? Cite-as.

Enquanto membro do MEJ, de que forma você acredita que a integração universidade/empresa contribui para a formação do engenheiro para o mercado de trabalho?

Quais ações do seu cotidiano você acredita que contribui para a sua formação enquanto graduando?

### 2. Perguntas utilizadas para os profissionais da extensão:

De que maneira você acredita que as EJs contribuem para a formação profissional do engenheiro mecânico para o mercado de trabalho?

De que maneira a curricularização da extensão pode contribuir para a formação do engenheiro?

Particularmente, como tal medida poderia contribuir para o caso das EJs?

Qual sua percepção, enquanto gestor(a), a respeito das habilidades e competências adquiridas pelo engenheiro formado pela Unifei decorrente de sua atuação em atividades de extensão/EJs? Que habilidades e competências seriam estas?

# O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE COMPRA NO SETOR PÚBLICO: a experiência no funcionamento de um centro de serviços compartilhados

## **Giovani Domingos Berald**

Universidade FUMEC

E-mail: [giovani@puc@yahoo.com.br](mailto:giovani@puc@yahoo.com.br)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0169-578>

## **Wendel Alex Castro Silva**

Universidade FUMEC

E-mail: [wendel.silva@fumec.br](mailto:wendel.silva@fumec.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4974-8381>

## **Roberta de Cassia Macedo**

Universidade FUMEC

E-mail: [roberta.macedo@fumec.br](mailto:roberta.macedo@fumec.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5191-3542>

## RESUMO

O estudo mostra o sucesso de uma organização pública tendo como pressuposto a problematização referente ao papel da liderança no funcionamento do CSC e para responder este problema, busca-se atingir o seguinte objetivo que é explicitar o papel da liderança no funcionamento do CSC, na perspectiva da área de compras no setor público estadual. Foi realizada inicialmente uma revisão da literatura que abarcou o processo de funcionamento em uma organização pública, com foco na liderança, sendo essa estrutura o CSC. Os resultados desse estudo poderão colaborar com todo o sistema de compras e, podendo fazer toda diferença na gestão de compras da instituição, contribuindo com a eficiência dos processos de compras. A metodologia abordada foi por uma pesquisa qualitativa, com um estudo de caso, empregando o protocolo de entrevistas, a análise de conteúdo e análise de discurso com ponto de corte por saturação. Os participantes da pesquisa são os gestores e os ex-diretores do funcionamento. O resultado foi que a liderança influencia positivamente o funcionamento do CSC.

## PALAVRAS-CHAVE

Liderança; Gestão de Compras; Setor Público; Centro de Serviços Compartilhados; Perspectiva dos participantes.

## ABSTRACT

The study shows the success of a public organization based on the problematization regarding the role of leadership in the functioning of the CSC and to respond to this problem, we seek to achieve the following objective, which is to explain the role of leadership in the functioning of the CSC, from the perspective of the purchasing area in the state public sector. Initially, a literature review was carried out that covered the operating process in a public organization, focusing on leadership, this structure being the CSC. The results of this study will be able to collaborate with the entire purchasing system and can make all the difference in the institution's purchasing management, contributing to the efficiency of purchasing processes. The methodology addressed was qualitative research, with a case study, using the interview protocol, content analysis and discourse analysis with a saturation cutoff point. The research participants are managers and former directors of the operation. The result was that leadership positively influences the functioning of the CSC.

## KEYWORDS

Leadership; Purchasing Management; Public Sector; Shared Services Center; Participants' perspective.

## INTRODUÇÃO

A liderança é um componente decisivo para o sucesso de qualquer organização, pois influencia na construção de confiança e na implementação de estratégia do negócio (Adamovic & Leibbrandt, 2023), o que pode ser evidenciado, especificamente, com a importância do processo de compras nos setores públicos, no âmbito do estado, que são manuseados pelos compradores.

Uma equipe de compradores sob a liderança de pessoas talentosas pode fazer a diferença no desempenho e na eficiência do processo de compras, bem como na qualidade e na eficácia (Silva & Sudré, 2022). Principalmente em casos de Centro de Serviços Compartilhados-(CSC), que fazem parte desses novos modelos organizacionais na gestão pública (Santos *et al.*, 2020) e ao mesmo tempo se mantém sob a orientação da Constituição Federal de 1988, referente ao Art. 37 (Vieira *et al.*, 2011).

Segundo Kich *et al.*, (2008), para o sucesso do funcionamento de uma ideia, são necessários: apoio dos funcionários e influência dos líderes. Por isso, uma boa comunicação entre líder e liderados

passa a ser uma ferramenta interessante e até mesmo fundamental para o êxito do projeto. Além do mais, conforme estes autores, o exercício de influenciar e motivar seus colaboradores produz autoconfiança em seus liderados, introduzindo a ideia de parceria numa relação de subordinação, bem como a criação de uma linha de comunicação interna positiva entre os participantes. Assim, se constrói um nível favorável para enfrentar os diversos desafios operacionais.

Neste contexto, que trata o relacionamento entre liderança e compradores, os setores públicos no Brasil são lembrados pela capacidade que os órgãos têm de entregar o seu produto a população e passando a ser aferido pelo o tempo gasto na entrega (Nishiyama *et al.*, 2017). Quando o tempo de entrega é longo, em alguns casos, o que mais repercute é a falta de comprometimento do setor público em situações específicas ligadas à qualidade da gestão na entrega.

Com isso, a população, que desconhece o trâmite interno das instituições, cobra melhorias no atendimento público e pressiona as lideranças a adotarem ferramentas que proporcionem maior satisfação à comunidade. Sendo assim, os líderes tentam promover ideias que venham a possibilitar uma melhoria nesta situação. Na área meio, em especial no setor de compras, tem surgido modelos de gestão com estratégias variadas visando contribuir no desenvolvimento e na implementação de processos de inovação.

Os gestores da instituição buscam avaliar performance da gestão de compras de forma coerente, transparente e, ao mesmo tempo, sem subverter seus valores e convicções. Mas, a ideia só irá para frente se existir alinhamento entre a liderança e seus colaboradores devido à necessidade da troca de conhecimento entre eles e as possíveis sinergias nas ações de melhorias (Nishiyama *et al.*, 2017).

Além disso, um sistema de compras bem organizado que proporcione credibilidade e assegure que os elementos imprescindíveis nas aquisições como: especificações mínimas do objeto, prazo de entrega, escalada de preços e proposta comercial, estejam acessíveis aos grupos de compras, admitindo que sejam adotadas decisões na tramitação dos processos de compras de formas convictas e clara.

A gestão de compras também é essencial para garantir que o processo de compras se encontre ordenado e alinhado com os objetivos estratégicos da instituição, com os custos controlados e, ainda, oportunizar melhorias nos processos, de forma a ampliar a confiabilidade e a eficiência para diminuir os riscos na administração pública por meio da padronização dos trâmites operacionais (Rocha *et al.*, 2022). Pois, esse arcabouço possivelmente contribuirá para que a liderança possa ter mais tranquilidade no gerenciamento e possa apontar para um caminho estratégico mais fácil e contribuir com vantagem para a instituição.

A gestão de compras no setor público tem como papel primordial de atender às demandas da sociedade, seguindo os princípios fundamentais da Constituição. Para alcançar o sucesso com rapidez e eficiência é importante que tenha um processo bem preparada para garantir que todas as etapas estejam em perfeitas condições. Uma maneira de fazer isso é por meio de um elemento de gestão, que possivelmente poderá contribuir no funcionamento de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), com a centralização das operações de compras e melhorias na coordenação entre as dife-

rentes equipes envolvidas. Além do mais, esse elemento de gestão de compras poderá contribuir com uma nova cultura gerencial (Araújo & Lemos, 2020) que será apresentado, posteriormente, neste artigo, com foco no papel da liderança. Com base no exposto, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: Qual o papel da liderança no funcionamento do CSC, na perspectiva da área de compras do setor público? Para responder este problema busca-se atingir o seguinte objetivo explicitar o papel da liderança no funcionamento do CSC, na perspectiva da área de compras no setor público estadual.

Este estudo se justifica devido vários fatores que foram amplificados por crises do mercado nos últimos anos. O setor público vem reduzindo sua arrecadação, o que tem gerado, constantemente, por parte da mídia e do público em geral, fortes críticas relacionadas à ausência de equipamentos, itens de consumo e serviços básicos para o atendimento da população Queiroz, (2018). Além disso, há momentos em que as instituições dispõem de receita, mas enfrentam grandes dificuldades na realização de suas compras devido a entraves relacionados ao trâmite na gestão de compras públicas.

As lideranças têm procurado criar ideias e modelo de gestão de compras, porém não consideram os aspectos operacionais e suas deficiências. Apesar de acreditarem estar demonstrando uma nova forma de gestão de compra, algumas ideias tornaram-se fundamentais para o sucesso do processo de compras públicas, tais como: a parceria é a melhor solução para conseguir o resultado; o líder tem o papel de convencer seus colaboradores; o sucesso da inovação vai depender do tamanho da população que desejar ser atendido, pois, se o investimento for muito alto, sem que haja uma preparação, sua implementação poderá mostrar-se inviável; a importância de manter o foco onde existe a necessidade de solução de um problema ou resolução de um dilema; aprender com seu insucesso, não cometer os mesmos erros, mas não paralisar diante deles. Essas ideias são fundamentais para implementar uma gestão de compras inovadora, com o objetivo de solucionar as crises gerenciais e econômicas (Queiroz, 2018).

## REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico da pesquisa será explanada uma revisão de literatura, com intuito de respaldar e corroborar com as ideias, entendimentos e características que compatibilizam com a liderança no funcionamento do CSC relevando, sobretudo, o setor de compras.

### Sistema de compras no setor público

No Brasil, a organização da administração pública está prevista no Art. 37 da Constituição Federal de 1988. A definição de Administração Pública foi conhecida como arte ou ciência, assim como é definida a administração de empresas. Ademais, ao conceituar a Administração Pública, podem-se entender tanto as pessoas e órgãos governamentais, compreendendo a atividade administrativa em si,

quanto à ciência que estuda as particularidades envolvidas na administração de empresa pública, como a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade, no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo as regras do direito e da moral, tendo em vista o bem comum. Considerando o disposto no *caput* do Art. 37 da Constituição Federal de 1988, a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos estados e dos municípios obedecerão aos princípios básicos da “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Mas também são respeitados os princípios fundamentais da administração pública: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle (Vieira *et al.*, 2011).

### Liderança

As organizações públicas passam por diversas pressões dos setores do mercado interno, externo e da população em geral e nesta constante corrida pela sobrevivência governamental, elas têm buscado, cada vez mais, o uso de ferramentas que possam facilitar o gerenciamento institucional. Com isso, os diversos especialistas da Gestão Administrativa buscam incessantemente por possíveis estratégias que possam contribuir na implantação de instrumentos gerenciais que promovam a melhoria dos processos. Dessa forma, o papel do líder é fundamental, porque contribui com a canalização dessa ferramenta de gestão administrativa em busca do sucesso. Pois, o líder dispõe de atributos que podem contribuir de forma significativa nas relações entre gestores, colaboradores e o mercado. A liderança tem o exercício de passar credibilidade na implantação dos projetos e na garantia do seu pleno funcionamento, influenciando de forma positiva as dinâmicas organizacionais, tendo como base os pilares da confiança, cumplicidade e integridade. Esse sentimento, naturalmente, pode ser entendido como uma forma de lealdade e fé por parte do subordinado junto ao seu líder, que contribui de forma estratégica na tomada de decisões na organização (Cilento *et al.*, 2022).

Uma liderança eficaz reconhece as carências de seus subordinados e procura satisfazê-las da melhor maneira possível. Embora cada pessoa tenha sua capacidade para lidar com o trabalho, a experiência de um líder torna mais fácil o gerenciamento de uma organização, pois, para uma gestão eficiente, é necessário ter conhecimento em várias áreas de atuação. Esse conhecimento é fundamental para que o líder consiga extrair o máximo de cada colaborador e para que todos possam ser bem vistos e se sentirem lisonjeados perante o seu trabalho e de seus gestores. A função de um líder é pressupor um acontecimento e prever uma solução que seja possível para estancar o problema. Sendo assim, para que fatos indesejáveis não aconteçam, faz-se necessário um constante aprimoramento dos colaboradores e de seus líderes, sem exceção dos profissionais experientes (Dallabona *et al.*, 2018).

No processo de funcionamento de qualquer setor empresarial, é importante ter o apoio da liderança, pois o seu papel, como já dito, é crucial para o sucesso da mudança, por ser ela a responsável por canalizar a atenção dos colaboradores para esse foco. A união dos líderes e dos colaboradores construtivos pode ser saudável para o setor público e, conseqüentemente, beneficiar e corroborar a parceria com o cidadão sendo primordial para a concretização da solução selecionada. Logo, é



fundamental para a redução da burocracia e o amadurecimento da reformulação pretendida, tendo importante papel nas tomadas de decisões e escolha de instrumentos. Ademais, são as pessoas que fazem o funcionamento acontecer, ou seja, se os colaboradores não acreditarem na ideia, de pouco valerá um bom sistema, uma boa estrutura organizacional ou uma boa metodologia (Rodrigues & Lotta, 2017).

A liderança é constituída pelas atitudes dos envolvidos em determinada situação, as quais são modeladas em favor de uma coletividade. A liderança compra uma ideia e busca servir essa informação aos seus liderados em prol de seus objetivos, e essas ações tornam-se um interesse comum entre os envolvidos. As orientações dessas práticas são formadas pelos líderes que as usam como fator de decisões. Nesse contexto, são difundidas as ações e as diretrizes organizacionais, em busca de um entendimento das práticas existentes. A visão da liderança esclarece as ações e as interações existentes em conformidade com certas atitudes e se comporta alinhadamente com a crença existente em seus conhecimentos (Vilas-Boas & Davel, 2018).

Para alcançar os resultados almejados, o setor público conta com a colaboração e com as decisões da liderança, porque o poder de convencimento do líder é crucial para o crescimento organizacional. Portanto, um ambiente de trabalho convincente está diretamente relacionado a essa figura e ainda reflete no desempenho de cada participante, pois interfere nas ações organizacionais. Sendo assim, o objetivo de desenvolver a instituição está diretamente ligado ao desempenho da liderança. Além do mais, o entendimento referente ao comportamento de cada indivíduo em relação a mudanças é consequência do trabalho da sua gestão e suas habilidades (Policarpo *et al.*, 2018).

#### Gestão de compras

A gestão de compras pode ser importante para o gerenciamento financeiro de um projeto, pois os recursos provenientes para essa situação, quando bem executados, pode propiciar economia e, conseqüentemente, beneficiar diversos setores da companhia, ou seja, uma redução de valores nos investimentos são reflexos de um bom trabalho. No entanto, a carência de capacitação e treinamento dos envolvidos poderá causar uma fragilidade na eficiência do projeto. Além do mais, para a gestão de compras, a falta de sintonia entre os colaboradores e fornecedores são fatores não previstos no planejamento estratégico da instituição e, possivelmente, serão atrelados a uma deficiência. Sendo assim, é importante que os gestores fiquem atentos às políticas de incentivo empresarial aos colaboradores para executar suas funções e alcançar seus objetivos (Nunes *et al.*, 2007).

Assim, a Gestão de Compras passou a ter um papel importante nas instituições, por ter sido a responsável por pesquisar uma forma de alcançar seus resultados sem exceder o financeiro da empresa e, ainda, ampliar a expectativa do mercado em parceria com seus fornecedores. Assim, os colaboradores investiram no treinamento em conjunto com seus fornecedores, com o intuito de reduzir custos para suas instituições, aumentaram suas interações e seus relacionamentos com programas de qualificação e criação de rede de fornecedores. Nesse contexto, ganharam importância os seguintes fatores: redução de estoque, custo de armazenamento, preços, transporte. Isso

torna viável o aumento nos investimentos de compras e a elasticidade nas formas de pagamento e de contrato (Souza *et al.*, 2009).

#### Processo de compras

O processo de compra públicas é uma ferramenta importante que colabora com a integração dos setores e estimula a interfuncionalidade na organização, uma vez que ele é um indicador de resultado que auxilia os gestores e as lideranças nas tomadas de decisões, em busca de redução de custos e eficiência na prestação de serviço. Para uma empresa pública, a confiabilidade é uma variável importante para alcançar um bom desempenho, fator essencial nos processos de compras que preza por bons resultados. Essa ferramenta contribui indicando e monitorando as possibilidades de melhoria e novas oportunidades para os gestores públicos e para as lideranças agirem no momento oportuno (Mourão & Marinho, 2022).

#### Centro de serviços compartilhados

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC), em uma organização, é importante para sintetizar as tarefas institucionais com aperfeiçoamento na padronização dos processos, possibilitando uma variada teoria-empírica. Além de que, cooperar para o acréscimo de novas participações com geração de inovação nas rotinas e regras em toda instituição, com pressuposições para liderança e gerência organizacional. Em razão de que uma reestruturação no setor se faz necessária, tendo em vista, as precisões de alteração nas atividades, funções, divisões e incluindo os trâmites dos colaboradores em buscar a eficiência e a eficácia na produtividade. Sendo que, a estrutura possivelmente poderá gerar grande número de motivação e novas formas organizacionais (Beuren *et al.*, 2017).

O processo de funcionamento de uma organização é mapeado por um grupo de pessoas que buscam atingir os mesmos objetivos, ainda mais, quando um setor com atributos peculiares e dessemelhantes tem em suas mãos dados pertinentes para o sucesso do negócio. Esses dados são enviados para análise da liderança para elaborar estratégia para alcançar as metas, que sejam positivas para atingir os seus objetivos. Esse conjunto corrobora para a introdução de novas ideias organizacionais e excepcionais na construção de uma gestão que almeja benefícios no gasto público, possibilitando novos conhecimentos, produzindo caminhos para o seu funcionamento (Santos *et al.*, 2020).

## METODOLOGIA

Foi feita uma pesquisa de abordagem qualitativa de natureza descritiva. Discorreu-se de um estudo de caso, empregando o protocolo de entrevistas, questão semiestructurados, a análise de conteúdo e análise de discurso com ponto de corte por saturação (Roman *et al.*, 2013), os participantes da pesquisa são os gestores e os ex-diretores do funcionamento do CSC do Governo do Estado de Minas, totalizando 7 gestores, porém, a maioria foi presencial, mas uma entrevista foi enviado

por e-mail e chegou com conteúdo incompleto. Ainda, para esse estudo, somente 5 participantes responderam o questionário completo no período de setembro a outubro ano de 2018.

Vale ressaltar que, o trabalho começou a ser estruturado em 2015, mas em 2017 foi enviado por e-mail o pedido de autorização junto ao órgão responsável para que pudesse ser realizada a pesquisa, entrevista pessoalmente e publicação do resultado, mas a resposta chegou ao ano 2018, com a publicação no jornal interno da SEPLAG/MG. Ainda, para esse estudo, somente 5 participantes responderam o questionário completo. A rotatividade de colaboradores neste setor não contribuiu para que pudessem entrevistar maior número de pessoas e que tivessem conhecimento de todo processo analisado.

A análise qualitativa contou com o suporte do Software ATLAS.ti que proporciona formas analíticas essenciais na pesquisa acadêmica e por ser uma ferramenta aliada para as pesquisas e apresentar informações importantes que facilitaram o entendimento do pesquisador. Além disso, complementa com a redução das barreiras estratégicas analíticas, táticas de software durante a análise da pesquisa (Ronzani *et al.*, 2020).

## ANÁLISE DE RESULTADOS

Apresenta-se a análise do conteúdo das entrevistas com os sete gestores do CSC, com auxílio do software ATLAS.ti versão 7.5 para tabulação e análise das informações. Além disso, a Figura 1 foi criada após uma combinação de códigos e as associações de acordo com as áreas em análise sobre a consolidação das percepções dos respondentes. Esses códigos estão ordenados de forma decrescente pela frequência de registro, de acordo com as marcações efetuadas. Ainda, as adversidades introdutórias conectam-se ao desempenho da liderança, que exigiu a criação de padrões e processos, além da prática da gestão das pessoas e dos processos. Espontaneamente, houve treinamento para equiparar o conhecimento do grupo. A presteza e a transitabilidade da liderança também foram atributos principais como fatores de relacionamento interpessoal, o que foi ressaltado pelos funcionários como encorajamento para aperfeiçoamento da carreira, ao estimular a obtenção de conhecimento nas atribuições de aquisição e contratos. Essas relações e os demais aspectos são apresentados na Figura 1.

Figura I. Liderança



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Na Figura I, o ponto inicial da análise utilizou a palavra liderança, sendo que as associações estão apresentadas na avaliação da análise do resultado.

Esta seção proporcionou a análise da revisão da literatura que foi plausível demonstrar o alinhamento entre a figura liderança e algumas respostas das entrevistas.

Partes das entrevistas demonstram o alinhamento de pensamento entre a figura Liderança e a literatura consultada:

(...) havia uma comunicação verbal muito eficaz, pois havia um termo de referência, havia um padrão que tinha que seguir pelo roteiro de compra, tanto pela legislação quanto ao portal de compra. Essa comunicação era facilitada sim, tanto com os subordinados quanto com os demandantes e quando havia algumas rugas nesta comunicação, era muitas vezes por não conhecer tanto

do negócio dos demandantes. Como ali no CSC é um centro de compra de toda secretaria, muitas vezes a equipe que estava trabalhando naquele processo não conhecia bem daquele objeto que estava sendo comprado ou serviço que estava sendo contratado. Às vezes tinham dificuldade para entender os objetos (...) (respondente 2).

(...) no início do CSC, era uma enxurrada de processo e não tinha servidor suficiente na maioria das vezes, para atender às demandas no tempo e na hora que éramos demandados. Então, a gente tinha que fazer que todos processos caminhassem com um tempo bem muitas vezes bem enxuto. Na verdade, conseguir nos virar com que a gente tinha. A gente passou bastante aperto com o início do CSC até com a mudança atual (Respondente 4).

Quanto à figura Liderança, percebe-se o alinhamento de pensamento entre (Dallabona *et al.*, 2018) e algumas respostas à entrevista. Os autores afirmam que é necessário um constante aprimoramento dos colaboradores e de seus líderes, sem exceção dos profissionais experientes (Dallabona *et al.*, 2018).

Na segunda análise da figura Liderança, foi possível demonstrar o alinhamento de pensamento entre a literatura revisada e parte das entrevistas: uma linha de entrevistados respondeu que a liderança sofreu com a forma que foi feita a gestão de pessoas e dos processos. Isso porque o treinamento foi feito apenas com base nos procedimentos, porém quem detinha o conhecimento era a liderança. Com isso, para solucionar as demandas, resolveram trabalhar em equipe. Sendo assim, foi possível avaliar as atitudes da equipe que contribuiu com a resiliência e demandou maior responsabilidade em relação ao seu engajamento nos processos, com *feedback* periódico e com melhor relacionamento interpessoal, o que facilitou a acessibilidade e a disponibilidade.

Parte das entrevistas se alinha com as teorias.

(...) definia bem com minha equipe as metas de cada um. Criei uma rotina de reuniões de alinhamento e acompanhamento de resultados. Também criei uma rotina de treinamento semanal em gestão com os 6 colaboradores da minha equipe (Respondente 3).

(...) Era uma área meio com diversos níveis, pois tinha pessoas vindo de outros órgãos, muitas vezes sem vontade de vim ou foram obrigados a vir e que saíram de uma área de conforto. Sendo assim, nós (líderes) já entramos em um cenário, tão quanto, desfavorável, neste sentido. Com isso, sempre motivei minha equipe falando que você está em uma questão nova e era uma grande oportunidade de trazer conhecimento para aprimorar sua carreira e também trazer conhecimento prático. Sendo assim, tive o cuidado de ver o grau de conhecimento de cada um e tentei nivelá-los por esse grau. E ainda, fizemos com que o trabalho seja bem parecido e para isso fizemos muitos treinamentos (respondente 5).

Na revisão da literatura, (Policarpo *et al.*, 2018) demonstram alinhamento de pensamento relativo à figura Liderança com algumas respostas da entrevista: a liderança compra uma ideia e compartilha essa informação com seus liderados em prol de seus objetivos, e essas ações tornam-se de interesse comum entre os envolvidos (Vilas-Boas & Davel, 2018).

A influência da liderança pode refletir no desempenho de cada participante, podendo interferir nas ações organizacionais (Policarpo *et al.*, 2018).

Na terceira análise da figura Liderança, foi possível demonstrar o alinhamento de pensamento de autores presentes na literatura revisada com parte das entrevistas. Certo número de entrevistados disse que a liderança criou motivação, e que os colaboradores estavam tendo um aprimoramento da carreira e aquisição de conhecimentos.

Partes das entrevistas demonstram alinhamento de pensamento entre a figura Liderança e a literatura consultada, como se vê:

Entender e qualificar a demanda para obter o melhor resultado para os Órgãos. Além da motivação dos servidores, neste ponto tinha que ter mais jogo de cintura com os órgãos, porque no início do CSC, era uma enxurrada de processo e não tinha servidor suficiente na maioria das vezes, para atender às demandas no tempo e na hora que éramos demandados. Então, a gente tinha que fazer que todos os processos caminhassem com um tempo, muitas vezes, bem enxuto. Na verdade, consegui nos virar com que a gente tinha. A gente passou bastante aperto com o início do CSC até com a mudança atual (respondente 4).

No caso específico da Diretoria de Contratos é importante que o líder possua argumentos técnicos e legais para demonstrar o caminho mais seguro para o cliente. No início do CSC, a composição dos funcionários era de várias categorias e tivemos que trabalhar para que todos fossem bem recebidos. Com isso, criou-se uma equipe amiga que facilitou o trabalho no setor. Era uma área meio com diversos níveis, pois tinham pessoas vindas de outros órgãos, muitas vezes sem vontade de vir ou foram obrigados a vir e que saíram de uma área de conforto. Sendo assim, nós (líderes) já entramos em um cenário, tão quanto, desfavorável, neste sentido. Com isso, sempre motivei minha equipe falando que você está em uma questão nova e era uma grande oportunidade de trazer conhecimento para aprimorar sua carreira e também trazer conhecimento prático (...) (respondente 5).

Ao proceder à revisão da literatura, percebe-se que algumas respostas à entrevista se alinham com o pensamento de (Rodrigues & Lotta, 2017) quanto à Liderança, são: as pessoas que fazem o funcionamento acontecer, ou seja, se os colaboradores não acreditarem na ideia, pouco vale um bom sistema, estrutura organizacional ou uma boa metodologia (Rodrigues & Lotta, 2017).

Na quarta análise da figura Liderança, foi possível demonstrar o alinhamento de pensamento presente na literatura revisada e parte das entrevistas: a liderança no cenário atual tem que estar acompanhada dos resultados, reunião de aproximação e alinhamento, um CSC com número de servidores adequados e, ainda, uma transferência de obrigações. Mas, mesmo sem excessos e desburocratização, com escalonamento de problemas, chegaram a esse ponto quando definiram suas estratégias, tais como: padronização da especificação técnica do produto; processos ágeis e consoantes com as necessidades dos órgãos; entregas e resultados; estabelecimento de padrões e processos sem excessos, desburocratização; melhor prazo de entrega; gestão de riscos; qualidade

das entregas em benefício do CSC; respeito à legislação vigente; e metas individuais do trabalho em equipe.

Partes das entrevistas demonstram alinhamento com esse pensamento relativo à figura Liderança:

Apresentação de soluções viáveis e possíveis, ainda que não conheça a possível solução, deve ser da pessoa que consiga se relacionar com diferentes redes, a fim de buscar a solução adequada para a solução demandada. Para isso, nos buscávamos trabalhar em equipe, pois a demanda era muita e não era justo as pessoas sofrerem sozinhos. Além do mais, o CSC era mal falado e desacreditado, por isso que a união da equipe facilitava o trabalho (respondente 6).

Sendo assim, ao estudar a literatura e verificar os resultados da análise desta pesquisa, foi possível avaliar que a liderança influencia positivamente o funcionamento do CSC, ou seja, para essa hipótese, a liderança era adequada ao funcionamento do CSC e àquela estrutura. Além do mais, os personagens apresentavam conhecimento e uma postura diferenciada para alcançar a eficiência organizacional e a eficácia no trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, buscou-se responder a seguinte pergunta de pesquisa qual o papel da liderança no funcionamento do CSC, na perspectiva da área de compras do setor público? O objetivo foi alcançado explicitando o papel da liderança no funcionamento do CSC, na perspectiva dos gestores da área de compras no setor público. Para fundamentá-lo, recorreu-se à revisão da literatura que argumenta os elementos, a concepção e as apreciações que condizem o processo de funcionamento desse modelo de gestão e a análise da perspectiva dos gestores do CSC. Com fundamento nesse assunto, realizou-se também um estudo de diversos pesquisadores que apoiam a ideia alusiva à liderança, ao sistema de compras e seus subitens – gestão compras e processo de compras, centro de serviços compartilhados.

Conforme apurado na pesquisa, os órgãos demandadores responderam que a liderança influencia positivamente o funcionamento do CSC e, isso, trouxe um alinhamento no entendimento entre as partes, visto que alguns gestores afirmaram que a liderança criou motivação, ao afirmar para os colaboradores que era uma oportunidade para o aprimoramento na carreira deles e, ainda, adquirir conhecimentos. Entretanto, mesmo que a liderança tivesse dificuldades iniciais com os órgãos demandantes e, ainda, que o CSC tivesse um número de servidores insuficiente pela demanda de transferência de obrigações dos demandadores, o treinamento realizado por eles foi apenas com base na referência dos procedimentos. Isso mostrou o tanto que a liderança influenciou no funcionamento do CSC, mesmo com as limitadas condições de trabalho que havia naquele local e em relação às demandas excessivas e diversificadas fizeram tudo funcionar.



Vale ressaltar que, a liderança possui uma influência maior quando se trata de implantação de um novo projeto, pois nesse momento e, nessa situação, é que a organização precisa que ela compre a ideia para que possa ser tramitado de forma positiva até chegar ao seu funcionamento pleno, ou seja, se a liderança na hora da implantação não comprar a ideia do projeto, o seu funcionamento tende a dar errado. Ainda mais, quando se trata de um projeto de grande importância e dimensão nacional.

Um projeto de grande repercussão nacional, quando é implantada em um setor público, sofre influência da sociedade, da política e dos envolvidos. Um projeto que passa do tempo do mandatário é necessário ter aval da maioria dos políticos envolvidos naquele período, pois, quando extrapola esse período, o projeto tem que estar funcionando na sua totalidade e sem possibilidades de demonstrar fragilidade, até porque, a oposição não vai sentir confortável para dar continuidade a um projeto com sinais de fragilidades que, possivelmente, poderá contribuir de forma negativa no seu mandato.

Vale destacar que, devido à pequena estrutura em relação à demanda, a amostra oferecida para esta pesquisa era limitada, o que contribuiu para restringir o estudo. Além disso, a alta rotatividade de colaboradores dificultou que eles conhecessem o processo de forma completo.

Enfim, sugere-se que esse tema possa ser mais estudado e aprofundado academicamente por outros pesquisadores, tendo em vista a existência de poucos materiais específicos sobre esse assunto e a possibilidade de se tornar promissor para os órgãos públicos no Brasil.

Sugere-se como novo tema de pesquisa, de estilo como rito licitatório, os propostos e citados:

A habilidade e competência na gestão de compra no setor público: a experiência no funcionamento de um centro de serviços compartilhados;

Estímulo e comprometimento na gestão de compra no setor público: a experiência no funcionamento de um centro de serviços compartilhados.

## REFERÊNCIAS

Adamovic, M., & Leibbrandt, A. (2023, April). Is there a glass ceiling for ethnic minorities to enter leadership positions? Evidence from a field experiment with over 12,000 job applications. *The Leadership Quarterly*, 101655, 34(2), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101655>

Araújo, G. B. P. de, & Lemos, L. B. de S. (2020). A gestão de compras públicas: um estudo de caso da central de compras do Distrito Federal. *Teoria e Prática Em Administração*, 10(2), 124-137. <https://doi.org/10.21714/2238-104x2020v10i2-51188>

Beuren, I. M., Souza, L. R. B. de, & Feuser, H. de O. L. (2017). Implicações de um centro de serviços compartilhados na contabilidade gerencial: uma abordagem institucional. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23(3), 32-61. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.162.61627>

Cilento, M. F., Vaz, S. L., Sant'Anna, A. de S., & Bernardes, M. E. B. (2022). Liderança e confiança na implementação de estratégia: um estudo de caso na Syngenta Brasil. *Teoria e Prática Em Administração*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n1.61083>

Dallabona, L. F., Nardelli, L. T., & Fernandes, A. R. V. (2018, Jan./June). Estilos de liderança predominantes em uma rede de supermercados do sul do Brasil. *SINERGIA*, 22(1), 37–50. <https://doi.org/10.17648/sinergia-2236-7608-v22n1-7731>

Kich, J. I. D. F., Pereira, M. F., Emmendoerfer, M. L., & Santos, A. M. dos. (2008, August). Modelo multicritério para avaliação de desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor público. *Revista de Ciências da Administração*, 10(21), 122–146. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2008v10n21p122>

Mourao, A. de M. da S., & Marinho, S. V. (2022, Maio/Ago.). Análise do desempenho do processo de compras em uma empresa pública de pesquisa. *Gestão & Regionalidade*, 38(114), 327–344. <https://doi.org/10.13037/gr.vol38n114.7026>

Nishiyama, M. A., Lima, M. V. A. de, Ensslin, L., & Chaves, L. C. (2017, Abril). Modelo multicritério para avaliação de desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor público. *Revista de Ciências da Administração*, 19(47), 09–28. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p9>

Nunes, J., Lucena, R. de L., & Silva, O. G. da. (2007). Vantagens e desvantagens do pregão na gestão de compras no setor público: o caso da Funasa-PB. *Revista do Serviço Público*, 58(2), 227–243. <https://doi.org/https://doi.org/10.21874/rsp.v58i2.172>

Policarpo, R. V. S., Borges, R. S. G. e, & Almada, L. (2018). Liderança e reações individuais à mudança organizacional. *Revista Ciências Administrativas*, 24(2), 1–19. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2018.7197>

Queiroz, T. B. de. (2018, January 14). *Modelo multicritério para avaliação de desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor públicos*. Enap - Escola Nacional de Administração Pública. Seminário Sobre Inovações Em Compras Públicas. <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/assista-ao-vivo-seminario-sobre-inovacoes-em-compras-publicas>

Rocha, A. L. M. da, Rezende, M. S. de, & Oliveira, T. C. (2022, December). Alice: desafios, resultados e perspectivas da ferramenta de auditoria contínua de compras públicas governamentais com uso de inteligência artificial. *Revista Da CGU*, 14(26), 296–308. <https://doi.org/https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v14i26.530>

Rodrigues, D. A., & Lotta, G. S. (2017, maio/ago). Análise do processo de implementação de reformas em organizações públicas: os casos do Poupatempo e do Detran -SP. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 22(72), 214–237. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v22n72.63589>

Roman, D. J., Marchi, J. J., & Erdmann, R. H. (2013). A abordagem qualitativa na pesquisa em administração da produção no Brasil. *Revista de Gestão*, 20(1), 131–144. <https://doi.org/10.5700/rege491>

Ronzani, C. M., Costa, P. R. da, Silva, L. F. da, Pigola, A., & Paiva, E. M. de. (2020, December). Qualitative methods of analysis: an example of software usage análise qualitativa: um exemplo do uso do s análise cualitativo: un ejemplo de uso del s. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(4), 284–311. <https://doi.org/alcance.v23n4.p578-587>

Santos, M. R., Neves, F. T., Chaves, M. R., & Silva, A. V. (2020). Estrutura organizacional e funcionamento das universidades brasileiras: revisão de literatura. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 11(1), 2946–2964. <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v11n1p2946-2964>

Silva, A. A. D. da, & Sudré, C. A. G. W. (2022). Gestão de compras em indústrias de confecção na cidade de Maringá-PR. *Gestão.Org- – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 20, 1-21. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2022.242604>

Souza, M. C. de A. F. de, Bacic, M. J., & Bernardes, J. M. R. (2009, Mayo-August.). A gestão estratégica das compras como política para reduzir custos. *Gestão & Regionalidade*, 25(74), 35-47.

Vieira, C. B., Vilas Boas, A. A., Andrade, R. O. B. de, & Oliviera, E. R. de. (2011). Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1), 1–18. <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13963>.

Vilas-Boas, O. T., & Davel, E. P. B. (2018). Prática intercultural da liderança: princípios e desafios da pesquisa empírica. *Teoria e Prática Em Administração*, 18(1), 106–137. <https://doi.org/10.21714/2238-104x2018v8i1-35514>

# O VAZIO QUE FICA: UMA ANÁLISE DO IMPACTO DO PROCESSO DEMISSSIONAL NO REMANESCENTE

*Hellen da Silva Cruz 1*  
*Nehemias Pinto Bandeira 2*  
*Paulo Roberto Campelo Fonseca e Fonseca 3*  
*Cristina Nitz da Cruz 4*  
*Fabiana Mendes Lobato 5*  
*Thiago Soares Nunes 6*

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar o impacto psicossocial das demissões nos remanescentes de uma organização, abordando como a insegurança no trabalho e as mudanças no ambiente profissional afetam a percepção dos trabalhadores que permaneceram. O problema de pesquisa abordado foi: Qual o impacto do processo de demissão no desempenho pessoal e profissional dos remanescentes? A metodologia utilizada envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas com cinco funcionários que vivenciaram um processo demissional em uma empresa. A análise dos dados foi conduzida por meio da Análise do Discurso, focando em identificar os efeitos simbólicos e ideológicos nas narrativas dos entrevistados. Os resultados revelaram que os remanescentes lidam com sentimentos de insegurança, medo de serem os próximos demitidos, aumento da carga de trabalho e redução do comprometimento com a organização. A incerteza sobre a estabilidade no emprego contribui para uma deterioração do bem-estar psicológico e gera um ambiente de hipervigilância, onde os remanescentes se veem compelidos a desempenhar suas funções sob constante pressão. Conclui-se que o impacto das demissões se estende além dos desligados, criando um cenário de vulnerabilidade e tensão que afeta a produtividade e as relações interpessoais dos trabalhadores que permanecem.

## PALAVRAS-CHAVE

Sentido do trabalho. Processo demissional. Impacto nos remanescentes.

- 1 Graduada em Administração pela Universidade CEUMA. E-mail: hellen64100@ceuma.com.br
- 2 Doutorando em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC. E-mail: nehemiasbandeira@hotmail.com
- 3 Doutorando em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC. E-mail: a288900264@fumec.edu.br
- 4 Doutoranda em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC. E-mail: a288900163@fumec.edu.br
- 5 Doutoranda em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC. E-mail: Fabiana.lobato@ceuma.br
- 6 Professor do Doutorado em Administração da Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC. E-mail: thiago.nunes@fumec.br

## THE VOID THAT LEFT: AN ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE DISMISSAL PROCESS ON THE REMNANT

### ABSTRACT

This study aimed to investigate the psychosocial impact of layoffs on the remaining employees of an organization, addressing how job insecurity and changes in the professional environment affect the perception of those who stayed. The research problem addressed was: What is the impact of the layoff process on the personal and professional performance of the remaining employees? The methodology used involved conducting semi-structured interviews with five employees who experienced a layoff process in a company. The data analysis was carried out through Discourse Analysis, focusing on identifying the symbolic and ideological effects in the respondents' narratives. The results revealed that the remaining employees experience feelings of insecurity, fear of being the next to be dismissed, increased workload, and reduced commitment to the organization. Uncertainty about job stability contributes to a deterioration of psychological well-being and creates a state of hypervigilance, where remaining employees feel compelled to perform their duties under constant pressure. It is concluded that the impact of layoffs extends beyond those who are dismissed, creating a scenario of vulnerability and tension that affects the productivity and interpersonal relationships of the remaining workers.

### KEYWORDS

Meaning of work. Resignation process. Impact on remnants.

## INTRODUÇÃO

A percepção e experiência do trabalho evoluíram ao longo da história. O paradigma dominante que prevaleceu até meados do século XIX, considerava o ócio um exercício da nobreza. Nesse contexto, o trabalho tinha status de castigo e era destinado apenas à escravos. Contemporaneamente o sentido do trabalho associa-se à identidade pessoal e ao seu valor na sociedade. Nesse contexto, o trabalho tornou-se um dos principais formadores da personalidade humana. A estrutura da sociedade contemporânea indica que o trabalho classifica o indivíduo (Bendassoli, 2007; Rohm e Lopes, 2015).

Nessas condições, pode-se inferir que as pessoas necessitam do trabalho como fator não só econômico, mas também social. Esta necessidade advém de uma relação de dependência entre o funcionário e a empresa, que é alimentada pela própria organização (Veloso et al, 2014; Oliveira, 2021). As empresas buscam controlar o indivíduo mediante um discurso organizacional nutrido de palavras sedutoras que possam gerar a adesão desses colaboradores ao cenário idealizado (Ronchi e Bandeira, 2018). Desse modo, é desenvolvido um processo de simbiose no qual um dos lados permite-se ser seduzido por tal discurso, consentindo com a manipulação de sua subjetividade e a participação em um espetáculo social (Gaulejac, 2007; Pereira et al, 2019). A partir disso, a identidade do indivíduo é moldada mediante a realidade projetada de acordo com as prerrogativas organizacionais (Motta, 2001; Piolli, 2011; Ketzer, 2018).

O indivíduo passa a depositar na empresa a oportunidade de alcançar seus objetivos e chegar à glória. As empresas tornam-se o repositório ideal no qual o indivíduo investe sua energia, busca destacar-se e dedica a maior parte de seu tempo. Essa dinâmica permite afirmar que as organizações exploram vínculos psicológicos e afetivos, a fim de fomentar a lealdade e o comprometimento do indivíduo (Porath e Pearson, 2010; Melo Jr, Bandeira, Ronchi, 2022). Uma vez realizada a adesão ao projeto organizacional, a menor ameaça de ruptura desse vínculo gera impactos psíquicos nesses atores organizacionais. Nesse viés destaca-se o processo de demissão, que afeta tanto aqueles que são efetivamente desligados da empresa, quanto aqueles que nela permanecem, os chamados remanescentes (Wisetri, 2021; Lee, Hong, Shin, Lee, 2023).

Essa concepção permite afirmar que os remanescentes estão em contato com as pessoas demitidas. A partir desse evento, os demitidos podem tornar-se um espelho no qual os remanescentes projetam o reflexo da consequência de serem os próximos protagonistas de um novo processo demissional (Wisetri, 2021). Ao identificarem a ameaça de ruptura da conexão à organização e ao que ela representa, estes indivíduos tendem a alterar suas atitudes, objetivando a permanência na empresa e a conservação do laço (Ford, Newman, Ford, 2023). Em outros casos, porém, esses atores podem desenvolver desmotivação diante o cenário que encontram, assim como vivenciar o sentimento de frustração e ansiedade (Dejours, 1998).

O presente artigo tem como objeto de estudo estes remanescentes, a fim compreender os efeitos psicossociais envolvidos no processo de demissão e seu impacto no indivíduo e, conseqüentemente, na sua atuação na organização. O debate sobre esse fenômeno indica que os remanescentes são expostos a elevados níveis de pressão, que impõem que eles respondam de forma eficiente (Virick, Lilly, Casper, 2007; George, Maheshwari, 2024). Com base nisso, pode-se afirmar que a incerteza e a insegurança circundam a vida de cada remanescente, o que certifica a importância do estudo do tema.

Considerando-se a relevância do tema abordado por este trabalho, o presente artigo tem como problema de pesquisa: Como o impacto causado pelo processo de demissão afeta o desempenho pessoal e profissional dos remanescentes? Tal questionamento há de requerer tanto uma revisão bibliográfica quanto a utilização de mecanismos de observação ou coleta de informações, capazes de

permitirem que a temática investigada atinja o objetivo geral da pesquisa que é: analisar o impacto do processo de demissão no desempenho pessoal e profissional dos remanescentes.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Para que o presente artigo atinja seus propósitos, é necessário que se faça uma contextualização acerca das teorias e artigos existentes, cujo propósito será o de dar consistência técnica-científica a este trabalho. Neste sentido, é requerida uma abordagem aos seguintes temas: Sentido do trabalho e sociedade contemporânea; Processo Demissional; Ambiente pós-demissão e o remanescente, que entende-se ser o caminho para a análise do problema suscitado neste artigo.

### Sentido do Trabalho e Sociedade Contemporânea

Ao longo do tempo o sentido do trabalho foi mudando de acordo com as percepções culturais. Na antiguidade, era desvalorizado, destinado a escória da população e, comumente, associado a punição. Na Grécia, berço da civilização ocidental, era vinculado, tão somente, às necessidades de sobrevivência, sendo delegado aos escravos. Trabalhava-se por necessidade e não por vontade. Na Idade Média, ainda ecoava o conceito de tripalium (instrumento composto de três paus que servia para torturar réus e segurar cavalos por ocasião de ferrar), reverberando a ideia de desconforto, castigo e vergonha (Queiroz, De Sousa, 2020). Nesta época, o ócio era visto como condição enobrecedora e de elevado status sociais, pois permitia a dedicação total a atividades relacionadas às artes e à filosofia. Entretanto, o conceito e a ideologia do trabalho foram rompidos com o tempo, passando a ser aceito como uma atividade satisfatória, prazerosa e capaz de gerar felicidade ao indivíduo. (Soibelman, 1981; Bendassolli, 2011).

Max Weber foi um dos arautos dessa mudança. Em sua teoria, o trabalho ganhou relevância social, sendo abordado na perspectiva da 'vocação', no contexto da ética protestante, que acabou por insuflar o espírito do capitalismo. Pode-se afirmar que o século XX ficou marcado pela presença cada vez maior do trabalho na sociedade (Weber, 2004). A sede de crescimento e lucro das empresas ditaram o ritmo frenético de oferta de novas vagas e da demanda de mão de obra cada vez mais qualificada (Han, 2015). Na contemporaneidade, o trabalho extrapola o simples conceito de atividade remunerada, assumindo no imaginário das pessoas, algumas expectativas e necessidades, que antes, os indivíduos buscavam suprir através da família e/ou da religião; Ronchi, 2012).

Em uma completa inversão histórica, não é mais o trabalho que é visto como anátema, mas o seu oposto, a ociosidade que assume esse papel. Nessa condição, o trabalho ultrapassa as paredes das firmas e das indústrias e avança sobre a vida pessoal e profissional, assumindo, a partir daí, um caráter



identitário, dos mais relevantes (Ronchi, Bandeira, 2018; Miller, Kim, Lim, 2020). As pessoas passam a se apresentar pela profissão que exercem. O Trabalho se torna importante formador do caráter e subsídio, essencial, para o alcance da felicidade, pois interrompe a sensação de vazio e ócio que ronda os desocupados (Alameeri, 2020; Cech, 2021.). Nesse contexto, justifica-se que as pessoas se preocupem mais em obter melhores posições individuais do que em melhorar a sociedade como um todo (Han, 2015). Todos ávidos para participarem do processo laboral e para beneficiarem-se pessoalmente da visibilidade que as organizações proporcionam aos que são considerados 'bons profissionais' (Freitas, 2006; Bendassoli, 2009; Ronchi, Todaro, 2018).

Nesse afã, as organizações tornam-se verdadeiros totens ao redor dos quais as pessoas projetam suas vidas, tornando-se reféns de suas sedutoras ofertas de status, significado de existência e realização pessoal (Ronchi, Bandeira, 2018; Dik, 2019). Nessa dinâmica, torna-se impossível diferenciar valores econômicos dos sociais. O valor de cada indivíduo passa a ser medido de acordo com a posição que ocupa na hierarquia organizacional e os respectivos rendimentos associados (Ehrenberg, 2010; Chaudary, 2020). É o triunfo da ideologia da realização de si mesmo, que valoriza quem se torna um agente ativo do mundo produtivo, ao mesmo tempo que exclui e despreza os improdutivos (Gaulejac, 2007; Mazumdar, 2023).

Essa “dissolução suave das referências e o hiperindividualismo”, promovem um narcisismo endêmico que avulta o imaginário da livre disposição de si, fustigando um estilo de vida performático, calcado na relação produção-consumo (Lipovetsky, 2004; Ronchi, 2016). Nesse viés, o indivíduo se fecha em seu interesse tornando-se cada vez mais indiferente aos outros, enquanto celebra o culto à vida particular. Achatados no eterno presente e cheios até a borda de preocupações relacionadas à sobrevivência e à gratificação, lançam-se desesperadamente ao trabalho, como único mediador entre seus desejos e temores e suas realizações e conquistas (Bauman, 2009; Samuel, Kanji, 2020).

### **Processo Demissional**

A capacidade de consumo resultante da ligação entre o caráter identitário- narcísico e a posição na hierarquia organizacional transmitem ao indivíduo a ideia de um posicionamento aceitável na sociedade. Tal condição permite que o sujeito se sinta parte de uma comunidade especial, de um clube restrito aos bem-sucedidos (Freitas, 2006). Sentindo-se capaz de realizar seus desejos e ávido por conquistar e enaltecer suas vitórias, lança-se com mais afinco à dramaturgia organizacional. A mais simples ameaça de ruptura desse laço afeta drasticamente as emoções e comportamentos dos atores organizacionais, fazendo-os experimentarem as sensações de insegurança, desvalorização e medo, pois seu universo pessoal é constantemente comprometido (Gaulejac, 2007). Evidencia-se, então, a fragilidade psíquica e social dos trabalhadores, arranjadas sobre as instáveis bases das demandas organizacionais. A incerteza torna-se prática cotidiana do capitalismo, existindo sem

necessariamente ligar-se a desastres históricos. “A instabilidade pretende ser normal”. (Sennet, 2009; Melo Jr, Ronchi, 2015; Bandeira, Avelar e Cardoso, 2018).

Tal insegurança torna-se uma ameaça, visto que erradica a possibilidade de controle por meio dos sujeitos sobre o seu futuro, assim como do ambiente em que trabalham. Esses atores se veem perdidos, ao não mais saberem quais os critérios utilizados pelas organizações para a determinação de recompensas e sanções (Gaulejac, 2007, Ehrenberg, 2010; Santana et al, 2024). A incerteza que passa a circundar essas pessoas estimula o medo de ser posto para fora do jogo organizacional e, conseqüentemente, social. Inicia-se, então, a luta contra a ameaça de perder o lugar, que é tida pelas empresas de forma natural, necessária e útil, ao extrair do seu trabalhador o máximo que ele tem a oferecer, sem que possa atribuir a culpa pela derrota ou o mérito pela vitória a ninguém mais que ele próprio (Ronchi et al, 2017; Wisetri et al, 2021).

Nesse viés, reestruturações tornaram-se permanentes e quase imprevisíveis àqueles que podem ser atingidos por elas. A promoção da precariedade nas relações de trabalho resulta em incessante sensação de instabilidade dentro das organizações. O processo de demissão é tido como uma estratégia com o objetivo tanto de diminuir custos, visto que o ser humano é tido como ‘fator de custo de produção’, bem como de intensificar a performance dos trabalhadores (Alhamad, Amirah, 2024). A gestão do medo funciona como um dos mais estimulantes fatores de produtividade. Há décadas, modismos gerencialistas, como as chamadas “reengenharias” são utilizadas como ferramenta de contenção de gastos e aumento de desempenho, exigindo dos indivíduos das organizações, um comportamento flexível que exige aprendizagem constante e fácil adaptação a circunstâncias fluídas (Appelbaum, Bregman, Moroz, 1998; Freitas, 2007; Pagés, Gaulejac, 2007).

A despeito de todos os esforços dos funcionários em aderir ao projeto organizacional e filiar-se ideologicamente ao corpus do discurso organizacional, nada é capaz de gerar a segurança que tanto esperam (Ehrenberg, 2010). Isso pode ser compreendido porque a gestão hoje não está baseada apenas em técnicas, regras e prescrições racionais, mas em todo um arcabouço de técnicas, regras e prescrições irracionais e arbitrarias. Contudo, o universo hiperconcorrencial não deixa muita margem de manobra aos trabalhadores. Aos quais só resta efetuarem a ‘fuga para frente’, ou seja, lançarem-se cada vez com mais ímpeto ao trabalho (Gaulejac, 2007).

Uma faceta adicional a esse constructo revela-se quando da demissão efetiva do funcionário. Em uma sociedade na qual o trabalho ajuda a formar a identidade do indivíduo, ser demitido, é ver sua identidade ser ameaçada. A sensação de fracasso, unida a perda financeira e de status social, deixa o demitido à deriva (Sennet, 2009). Na busca da compreensão do ocorrido, percorre estágios que se iniciam com a sensação de ter sido traído pela empresa. Nesse momento, sentem que foram trapaceados, ao mesmo tempo que se eximem de qualquer culpa pelo ocorrido. No estágio seguinte, os demitidos buscam forças externas para culparem. Nessa condição, ainda assumem o papel de vítima. Seja a crise internacional, as inovações tecnológicas, ou as infinitas demandas de qualificação, servem como algozes de seus empregos. Veem-se como vítimas passivas diante de seus carrascos

globais. No último estágio, voltam suas armas contra si mesmos. Lamentam o que poderiam e deveriam ter feito para evitar esse desfecho. Assumem, por fim, a culpa de suas próprias demissões (Climent-Rodríguez et al, 2019).

“O fenômeno das demissões exemplifica o interesse por “tipos ideais” de trabalhadores. A organização promove idealizações da realidade e espera que seus trabalhadores, simplesmente, desempenhem o papel.” (Bandeira, Avelar, Cardoso 2018). Frente a essa impossibilidade de perfeição, a ‘espada de Dâmocles do desemprego’ continua a pender ameaçadoramente sobre todos os que estão ocupando postos de emprego (Lipovetsky, 2004). Nessa dinâmica, o indivíduo passa a extrair sua vitalidade e existência de uma arena, cuja competição é contínua e acirrada. Com base nesse argumento, o outro torna-se, meramente, uma marca a ser ultrapassada, um parâmetro para avaliar sua própria habilidade e performance. Tal cenário tem se mostrado, bastante benéfico para as empresas, uma vez que atiza a disputa e favorece o mito da capacitação contínua a fim de manter-se no emprego (Bendassoli, 2009).

### **Ambiente Pós-Demissão e os Remanescentes**

O processo de demissão afeta tanto os que foram demitidos quanto os sobreviventes, ou seja, aqueles que permaneceram na empresa. De fato, as demissões provocam neles efeitos severos, capazes de mudar o clima do ambiente de trabalho. Isso se deve, tanto pela culpa que alguns deles sentem em relação às demissões dos colegas, bem como da ansiedade e da insegurança que passam a permear as relações de trabalho (Sennet, 2009; Brockner, Greenberg, 2015; Mujtaba, 2020). Nesse contexto, os remanescentes desenvolvem a síndrome do sobrevivente de demissão que apresenta os seguintes sintomas: sentimento de injustiça, depressão, estresse pela maior carga de trabalho, diminuição do comprometimento com a empresa, medo de mudança, questionamento da lealdade, perda da motivação, entre outros possíveis (Robbins, 2003; Weinberg, Sutherland, Cooper, 2015).

É comum, que os demitidos se recuperem mais rápido que os sobreviventes. Isso se dá, porque aqueles tem que lidar com o fato, com a realidade que os atingiu, enquanto esses vivem a opressora expectativa sobre o futuro, o medo de serem o próximo descartado e perderem o status proveniente da relação com a organização (Sennet, 2009; Van Dick, Drzensky, Heinz, 2016). Não ter o controle da sua carreira, o leva a temer o obsolescimento, lançando-os a uma pulsão dúbia em relação ao trabalho. Ao mesmo tempo que são obrigados a desempenharem os papéis dos seus colegas demitidos, sublimando suas insatisfações, lutam para se mostrarem à altura das novas demandas. Já entenderam que nesse jogo, a única recompensa, é continuar participando dele (Virick, Lilly, Casper, 2007; Ehrenberg, 2010).

A dinâmica contemporânea e seu imperativo do bem-estar, da felicidade e do bem-viver fixados como sentido único da existência, tornam mais desesperador a possibilidade de ser alijado desse contexto laboral (Lipovetsky, 2007). Outra pressão que esses indivíduos sofrem está associada aos

riscos de não poderem continuar consumindo. Na sociedade atual, trabalhar significa poder consumir, fator esse que antecipa o sofrimento de um possível desligamento (Baumam, 2001; Han, 2015). Outro fato que se necessita salientar é que esses trabalhadores construíram suas relações sociais baseadas no ambiente de trabalho. A demissão fará com que muitas dessas relações se quebrem ou se fragilizem, deixando-os à margem de sua própria vida (Moore, 2003, Gittel, 2006).

Com base nesse argumento, instala-se a hipervigilância e o estado de emergência. Instados nessa situação tornam-se todos potenciais candidatos ao papel de baixas colaterais em uma guerra, a qual não declararam e tampouco concordaram (Sanders, 2019). Na aposta pela permanência, os indivíduos submetidos a essa condição, são forçados a comportarem-se como sobreviventes, e o derradeiro propósito da sobrevivência é sobreviver aos outros (Sennet, 2009). Nessa precária relação toda ancoragem, necessária para o desenvolvimento saudável de suas atribuições, se torna transitória, instável e controlada pela influência daquilo que os especialistas chamam de mercado. Tudo porque a ambição de conjugar performance financeira e respeito aos valores humanos, sociais e ambientais tem ficado à mercê dos ditames utilitaristas do Capital (Bauman 2005; Lipovetsky, 2004).

Os remanescentes têm todo o seu tempo colonizado em torno das metas organizacionais. Absortos na emergência de manterem seus empregos, ignoram os limites psíquicos e físicos, chegando ao hiperfuncionamento de si (Ronchi, Bandeira, 2018). Alienados sob uma 'sedutora' servidão totalitária, veem-se extenuados. Contudo, querem mais. Continuam ávidos por dedicarem 110% de esforço, já que, 'apenas' 100% não é suficiente (Gittel, 2006; Sanders, 2019). Tudo com a intenção de serem poupados em uma próxima redução de quadro de funcionários. Entretanto não há garantias. Nessa condição, o ritmo febril continua. A busca pela excelência cultiva a ansiedade pelo desempenho. A idílica vibração que prevalece é a sincronização da vida humana às exigências do sistema de mercado (Ronchi, Bandeira, 2018).

Detentora de um novo status social, as organizações apresentam-se como catedrais e totens contemporâneos. Criadora de narrativas e sentidos, gerenciam a seu bel prazer signos e discursos que promovem adesão imediata (Freitas, 2007). O discurso contraditório, aproxima-se do 'duplificar' proposto por Orwell, e promove uma condição de fragmentação e incerteza que captura os resignados sobreviventes. Sem medo da incoerência, as organizações revestem-se de elementos de fluidez e efemeridade, com o intuito de manter os trabalhadores em permanente estado de suspeição (Gaulejac, 2007, Orwell, 2022). Desorientados, os remanescentes, preferem acreditar no poder mágico da organização em promover emancipação e realização pessoais. Nesse constructo, entregam-se sem amarras ao projeto organizacional, tornando-se eles próprios algozes e vítimas de si mesmos. Crentes nessa utopia ilusória, legitimam e dão creditação ao simulacro da mística organizacional (Melo Jr, Ronchi, 2015).

## METODOLOGIA

Este estudo defende um exame do discurso em torno das consequências psicossociais vivenciadas por indivíduos que permanecem em seus locais de trabalho após um processo de demissão. Para esta análise, considera as repercussões na percepção da sensação de segurança no emprego dentro da organização, juntamente com o ambiente psicológico encontrado por aqueles que testemunharam a demissão de seus colegas no contexto organizacional. Em busca do avanço do conhecimento dentro deste domínio, um projeto de pesquisa aplicada foi conduzido. A abordagem metodológica empregada envolve a análise qualitativa de dados, que produz uma quantidade substancial de informações descritivas e, ao mesmo tempo, fornece uma descrição profunda e contextualizada da realidade, exigindo que o pesquisador interprete o mundo empírico a partir dos pontos de vista dos participantes entrevistados (Carrieri, 2009; Lakatos e Marconi, 2017).

Nesse contexto, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 15 perguntas dirigidas a indivíduos que permaneceram em uma empresa que executou um processo significativo de demissão. Consequentemente, o objetivo era examinar as repercussões do processo de demissão nas narrativas dos demais funcionários. As perguntas feitas aos participantes abrangeram seu relacionamento com a organização após a demissão, bem como como esse relacionamento afetou suas vidas pessoais e profissionais.

Para uma análise aprimorada, as respostas obtidas foram categorizadas em três dimensões predominantes: o discurso em torno do impacto sobre os demais funcionários, o discurso relacionado à culpa associada às demissões e o discurso relativo à segurança de seu emprego continuado. A pesquisa foi realizada na cidade de São Luís do Maranhão, de 15 a 30 de agosto de 2024, envolvendo 5 funcionários que permaneceram, compostos por 3 mulheres e 2 homens, com idades entre 27 e 54 anos, com mandato variando de 4 a 16 anos, todos ocupando funções administrativas.

O método de Análise do Discurso foi utilizado como estrutura analítica primária. Esse método foi projetado para elucidar a construção de significado por meio de objetos simbólicos; ele examina como esses objetos são influenciados por sua importância para e pelos sujeitos (Gregolin, 1995). A análise do discurso emprega a linguagem, o contexto histórico e a experiência subjetiva. A linguagem é considerada um meio de expressão, enquanto a história é percebida como materialmente impactada pelas representações simbólicas geradas pela ideologia. Além disso, o sujeito discursivo opera por meio de processos inconscientes e estruturas ideológicas, influenciado pela linguagem e pela história, mas sem controle consciente sobre tais influências (Fiorin, 2001). Portanto, o discurso é conceituado como “o efeito dos sentidos entre os falantes” (Mussalim, 2001). Desse ponto de vista, também se pode afirmar que o discurso é produzido de acordo com as “Condições de Produção”, moldadas pelo contexto sócio histórico e ideológico, que engloba mecanismos materiais, institucionais

e imaginários. Esses mecanismos consistem em sujeito, situação e memória; o sujeito se refere à posição do falante, a situação pertence ao contexto histórico e a memória se relaciona com estruturas ideológicas (Foucault, 2008).

O discurso está invariavelmente entrelaçado com dimensões políticas e ideológicas e pode ser reinterpretado por meio de práticas que desconstruem e reconfiguram novas estruturas. Segundo o mesmo estudioso, a Análise do Discurso constitui uma forma de análise social que enfatiza os aspectos contextuais e temporais do discurso. Nessa abordagem, o sujeito não é considerado meramente como o indivíduo ou o locutor, mas sim como o posicionamento que ele adota em seus enunciados, determinado por circunstâncias específicas de produção. Consequentemente, a Análise do Discurso é identificada como a ferramenta mais eficaz para alcançar os objetivos estabelecidos nesta investigação (Cappelletti, Melo, Gonçalves, 2003).

O indivíduo está conectado a expressões que incorporam suas afiliações políticas e ideológicas. Isso estabelece uma dinâmica entre interdiscurso e intradiscurso, que se refere à formulação do discurso pelo sujeito em um determinado momento e sob condições específicas, profundamente moldada pela memória discursiva historicamente acumulada que, consciente ou inconscientemente, informa os enunciados do sujeito (Pêcheux, 1997). Portanto, como articula Orlandi (2003), “Todo enunciado, em essência, existe na interseção de dois eixos: o da memória (constituição) e o do presente (formulação). Essa dinâmica é onde os significados são negociados.”

É essencial reconhecer que enunciados transcendem meras mensagens que aguardam decodificação. São efeitos de significado gerados em circunstâncias particulares, que são inerentemente refletidos na forma de expressão, deixando marcas que o analista do discurso deve decifrar (Pinto, 2006).

As condições que regem a produção do discurso operam de acordo com fatores específicos: a) o aspecto relacional do significado, que afirma que nenhum discurso existe isoladamente [...] um discurso se refere a outros que o fundamentam, bem como a expressões futuras... assim, não existe início ou conclusão definitiva para o discurso; b) o mecanismo de antecipação: o sujeito se posiciona como interlocutor e “escuta” suas próprias palavras... eles, portanto, interagem preventivamente com seu interlocutor sobre as implicações de suas declarações. Esse mecanismo modula a argumentação, levando o sujeito a articular seus pensamentos de uma maneira que se alinhe com o impacto pretendido no público; c) a dinâmica do poder: o ponto de vista a partir do qual o sujeito se comunica é constitutivo de sua mensagem. Nesse contexto, postula-se que os significados são perpetuamente contestados, enquanto a própria história exige interpretações (Orlandi, 2003).

A noção de interdiscurso é particularmente saliente, postulando que todo discurso já foi articulado em outro lugar e que essas expressões anteriores influenciam a forma como o sujeito transmite significado em um contexto discursivo específico. Consequentemente, durante o processo analítico, esforços foram feitos para identificar paráfrases e polissemias. “As paráfrases representam os processos pelos quais cada enunciado retém um elemento de continuidade”, exemplificando assim “o retorno aos domínios familiares de expressão”, a memória estabilizada e sedimentada que os



indivíduos reiteram. Por outro lado, a polissemia se refere ao “deslocamento”, à fragmentação dos processos de significado. Ela envolve ambiguidade” (Orlandi, 2003).

O analista, conseqüentemente, não deve ser limitado por interpretações literais ou por mera verbosidade, como se o objetivo principal fosse dissecar o conteúdo articulado; em vez disso, ele deve se esforçar para transcender essa ilusão de superficialidade e se concentrar nas significações do discurso e suas inter-relações dentro do contexto mais amplo que o cerca (Martins, 2011).

## ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A entrevista culminou um processo de preparação que passou pela criteriosa escolha das perguntas que norteariam a entrevista, pois por meio delas poderia se criar uma oportunidade para que os remanescentes pudessem, com suas respostas, contribuir para a compreensão do processo estudado. Buscou-se analisar a incidência de processos parafrásicos (aquele dizer que se mantém e se repete) e processos polissêmicos (falas que rompem com o que é repetitivo e apontam novos rumos) para tornar mais claro a percepção dos entrevistados sob esse fenômeno.

### O Discurso do Impacto da Demissão no Remanescente

Esta discussão torna-se relevante, uma vez que o desgaste envolvido no processo demissional, reverbera nos que permanecem na organização. Seja através do acúmulo de trabalho herdado, seja pelas questões emocionais de amizade e afetividade envolvidos, os remanescentes demonstram, pelas suas falas, os conflitos que se instalaram. Nesta condição, os fragmentos discursivos expressos abaixo deixam transparecer tal impacto:

**Sd 1** = “Lamen... (risos) lamentável, né?! Faltou... Apoio e orientação. Porque é uma cult... Nós tinha (sic) uma cultura de empresa familiar e vem uma cultura de uma empresa internacional. Totalmente diferente. A gente não era acostumado (risos)... Entendeu? E aí, de repente... **“Eu lamentei pela saída dele, mas, assim... A vida continua, vida que se segue, né... Não impactou tanto. Mas era uma pessoa que tava muito alinhada comigo... entendeu? Fora a amizade continua, a gente continua se falando... continua normal.”**

**Sd 2** = “Hm... **Na verdade eu fiquei surpresa. Surpresa. Na verdade, assim, foi um impacto muito grande PRA MIM, porque eu tinha um contato muito próximo com ela,** então a gente... Eu não imaginava que... eu fiquei surpresa, eu acho que eu fiquei mais surpresa do que ela. Entendeu? **Eu fiquei muito triste, muito triste mesmo...eu dependia muito dela, porque**



eu tinha que ter um contato com ela pra exercer a minha função...mas, **de qualquer forma, ela é lembrada.**

**Sd 3** = (risos) “Rapaz... Eu tento sempre entender, né... Porquê que aconteceu isso, qual foi o motivo, entendeu?... **impacta de certa forma por que... é... é o momento que a gente faz uma reflexão sobre o que a gente tá fazendo, se tá ok, não tá... Se... a gente corre esse risco ou não, entendeu? Tem esse impacto de ter essa reflexão, mas de dizer... ficar desesperado e tal... não sei o que... comigo pelo menos não bate.”**

**Sd 4** = “**O impacto é negativo.** Nós tivemos uma colega que foi desligada, então **o trabalho dela ficou tudo, é... sob minha responsabilidade, então teve uma forma negativa de... jornada de trabalho excessiva, de... stress, de... um nível de responsabilidade mais alto,**... Foi uma responsabilidade imensa ... porque **a empresa ela não quer saber quem está, ela quer que o trabalho seja feito, ela quer resultado.** Então é uma cobrança, é prazo... **então a gente tem que se des... fazer de tudo... pra dar certo ...** foi altamente estressante. Na verdade eu não sei nem se eu me recuperei ainda. Eu ainda tô sentindo os reflexos de tudo. Então, esse período eu não tive vida social. Né... não soube o que foi um cinema, uma praia, um cinema... nem um cinema ... **Mas os pensamentos... dormindo, acordada... tudo era voltado pro trabalho.”**

**Sd 5** = “A primeira sensação é de. ... você já trabalhou tantos anos com a pessoa e... de repente você sabe que ela foi desligada da empresa. **Aí você já pensa em... Eu, pelo menos, fico preocupada, eu fico preocupada. Fico preocupada com ela, e já fico preocupada comigo, porque... Eu fico imaginando mil coisas ... ela foi demitida então acabou que ficou tudo pra mim. **Aí eu fiquei só, então eu fiquei****

**fazendo as duas coisas.** Né. **aí eu fiquei um pouco sobrecarregada no início, eu fiquei um pouco sobrecarregada** **Quando alguém me pergunta o meu endereço eu digo que de segunda à sexta, das 8h às 18h, eu moro no trabalho, e nos finais de semana que eu moro lá no meu bairro mesmo, na minha casa.** Ah, então é um vínculo, PRA MIM, é um vínculo muito grande”.

Para Orlandi (2015, p.43) a formação discursiva só pode ser compreendida em seu sentido real quando se percebe que elas reverberam as formações ideológicas às quais os sujeitos estão filiados. Nessa perspectiva, o que se diz no momento da fala está permeado de outros dizeres que estão alojados na memória, bem como de esquecimentos. É nesse contexto, que se diz o que se diz. No ambiente em que os sujeitos foram entrevistados ainda ecoava os resquícios do processo demissional. É impossível desconsiderar esse contexto das respostas proferidas.

Nessa condição, é possível encontrar na fala dos remanescentes as ligações ideológicas citadas anteriormente, na qual destaca-se o lamento e a tristeza pela saída dos colegas: “Eu lamentei pela saída dele” (Sd 01), “Eu fiquei muito triste, muito triste mesmo” (Sd 02); o acúmulo das funções: “o trabalho dela ficou tudo, é... sob minha responsabilidade, então teve uma forma negativa de... jornada de trabalho excessiva, de... stress, de... um nível de responsabilidade mais alto” (Sd 04), “ela foi demitida... então acabou que ficou tudo pra mim. Aí eu fiquei só, então eu fiquei fazendo as duas coisas” (Sd 05); bem como o despertar para o risco de perder seu próprio emprego: “impacta de certa forma por que... é... é o momento que a gente faz uma reflexão sobre o que a gente tá fazendo, se tá ok, não tá... Se... a gente corre esse risco ou não, entendeu? Tem esse impacto de ter essa reflexão” (Sd 03).

Contudo, chama atenção os fragmentos discursivos que expõem a filiação dos entrevistados ao discurso organizacional. Nessa conjuntura, ressalta-se a fala que esboça a importância da continuidade dos serviços: “A vida continua, vida que se segue, né... Não impactou tanto” (Sd 01), “de qualquer forma, ela é lembrada” (Sd 02) e “Tem esse impacto de ter essa reflexão, mas de dizer... ficar desesperado e tal... não sei o que... comigo pelo menos não bate” (Sd 03). Tais fragmentos demonstram a disponibilidade desses funcionários de continuarem os processos a despeito das demissões dos colegas.

Semelhantemente, é notável a disponibilidade demonstrada no discurso: “a empresa ela não quer saber quem está, ela quer que o trabalho seja feito, ela quer o resultado. Então é uma cobrança, é prazo... então a gente tem que se des... fazer de tudo... pra dar certo ... foi altamente estressante. Na verdade, eu não sei nem se eu me recuperei ainda. Eu ainda tô sentindo os reflexos de tudo. Então, esse período eu não tive vida social. Né... não soube o que foi um cinema, uma praia, um cinema... nem um cinema... Mas os pensamentos... dormindo, acordada... tudo era voltado pro trabalho.” (Sd 04). A entrevistada acusa a empresa de cobrar os resultados a todo custo, mas ela aceita o jogo e se submete, ainda que isso implique em se “des... fazer de tudo”. Orlandi (2015, p. 30) afirma que “os sentidos têm a ver com o que é dito, assim como com o que não é dito e com o que poderia ter sido dito e não foi. Desse modo, as margens do dizer, do texto, também fazem parte dele”. Nesse viés, a entrevistada quer dizer que só ao se desfazer de tudo, como a sua vida social, será capaz de fazer tudo que a empresa demanda, uma vez que “os pensamentos... dormindo, acordada... tudo era voltado pro trabalho”.

No mesmo constructo ideológico, lê-se: “Quando alguém me pergunta o meu endereço eu digo que de segunda à sexta, das 8h às 18h, eu moro no trabalho, e nos finais de semana que eu moro lá no meu bairro mesmo, na minha casa” (Sd 05). Essa é a forma encontrada pela entrevistada para lidar com a sobrecarga de trabalho oriunda das demissões. Tal comportamento reflete o que Ehrenberg (2010) denomina de “fuga para frente”, ou seja, para livrar-se da sobrecarga, lança-se mais avidamente às suas tarefas. A tal ponto que “eu moro no trabalho”.

## O Discurso da Segurança de Permanência

Conforme explicitado por Orlandi (2015, p. 31), “as condições de produção incluem o contexto sócio histórico”. Para os entrevistados o contexto imediato dizia respeito às demissões. Dessa forma, percebe-se nos fragmentos discursivos apresentados a seguir o ambiente de ansiedade e instabilidade vivenciado por eles.

**Sd 1** = “*Sim. Um pouco. Assim... a pessoa sai... tinha aquela confiança dentro do setor... aquela pessoa que tu confiava (sic), tuas atividades, entendeu? E, como é uma empresa nova, que tá entrando a gente não sabe se... será se a gente tá... mesmo trabalhando certo? Conforme a cultura deles? Será se eu... Afinal é bom a gente começar a se preparar também... a sair também... Mas eu sou uma pessoa que eu, ó: chego no horário, faço de tudo pra fazer o serviço.*”

**Sd 2** = “*Sim. Porque a gente vê, assim, que a gente tenta de todas as formas, porque a gente trabalha com metas. Então... um dos motivos foi esse... do desligamento dela, foi o não atingimento de todas as metas. Então a gente tenta ao máximo, mas nem sempre a gente consegue bater todas as metas. Então a gente vê que a gente tá ali submisso a qualquer hora também... “poxa, se eu não conseguir bater minha meta e tudo eu também posso ser desligada, mesmo que eu faça... exerça uma boa função. Mas, eu sei que a partir do momento que a gente é contratado, a qualquer momento a gente pode ser desligado, mas eu tô preparada.”*”

**Sd 3** = “*Será que serei o Próximo?! Não. O próximo não. Quem sabe num futuro breve... Pode ser que sim. Porquê... infelizmente a gente tá passando por um processo de redução de custos. Então... redução de custos se chega em um momento que não tem mais como reduzir, começa a reduzir mesmo drasticamente, mesmo que não seja a melhor alternativa, entendeu? Mas...é... pode acontecer, entendeu? Não que eu espere que eu seja o próximo, né, mas que pode acontecer, pode.*”

**Sd 4** = “*SIM. Sim... Porque, na realidade, é... na verdade, a gente tava sempre achando... Ela achando que era eu, eu achava que era ela... Então a gente fica sempre nessa insegurança o tempo todo. Porque tá (sic) tudo muito instável... havendo muitas mudanças dentro da empresa... Atualm... é... recentemente nós tivemos a... a... coordenadora geral demitida, né, o que foi, assim, uma surpresa pra todos... Então, assim, a empresa... a gente tá (sic) aqui pra... Empresa privada, a gente tem... sempre... não tem estabilidade nenhuma. Vive nessa insegurança sempre (risos).*”

**Sd 5** = “**A primeira sensação é de... insegurança... TODAS as vezes que alguém é demitido (risos). Todas as vezes que alguém é demitido eu fico insegura** Fico preocupada com ela e já fico preocupada comigo. Não assim. “ah, porque eu não

*desempenho bem a minha função”. Sim, eu acho que eu... eu... pra mim, eu desempenho bem a minha função. **Só que você fica inseguro. Porque, poxa, meu colega também desempenhava bem a função dele, né... Por quê que ele foi demitido? Né... e você fica na dúvida, pensando “por que”, mas fica insegura também...** (suspiro) *Eu acredito que não, eu não eu não consigo enxergar ainda que eu vá... que eu vá ser demitida futuramente. Eu AINDA não consigo enxergar.”*”*

Lipovetsky (2005, p. 19) preconiza que o deserto pós-moderno é todo feito de indiferença. Essa assertiva espelha o comportamento das organizações frente aos seus trabalhadores. Expressando-se sobre essa temática, Gaulejac (2007, p. 41) afirma: “a partir do momento em que a lógica financeira assume o comando sobre a lógica da produção, as relações de poder no seio da empresa se modificam (...) os efetivos são considerados como um custo que convém reduzir de todos os modos”. Tais teorias se materializam no fragmento discursivo: “infelizmente a gente tá passando por um processo de redução de custos. Então... redução de custos se chega em um momento que não tem mais como reduzir, começa a reduzir mesmo drasticamente, mesmo que não seja a melhor alternativa, entendeu?” (Sd 03). Atados a essa lógica perversa, não é de estranhar o ambiente de tensão manifesto pelos colaboradores.

Para melhor compreensão dos discursos, torna-se relevante a contribuição de Carrieri (2009, p. 40) que afirma que a posição dentro de uma dada organização, influencia diretamente no processo de enunciação. A posição de remanescente é marcada pela insegurança, como fica claro nos discursos: “Afim é bom a gente começar a se preparar também... a sair também...” (Sd 01), “Então a gente vê que a gente tá ali submisso a qualquer hora também...” (Sd 02), “Empresa privada, a gente tem... sempre... não tem estabilidade nenhuma. Vive nessa insegurança sempre (risos)” (Sd 04) e “A primeira sensação é de... insegurança... TODAS as vezes que alguém é demitido (risos). Todas as vezes que alguém é demitido eu fico insegura” (Sd 05). Esses fragmentos discursivos revelam como o medo é um poderoso aliado da gestão, uma vez que a resposta ao medo, comumente, é dada através de maior comprometimento e desempenho, para, quem sabe, impedirem ou adiarem suas próprias demissões.

Contudo, é perceptível que as decisões tomadas pela organização não seguem uma lógica clara, pelo menos para os trabalhadores: “a gente não sabe se... será se a gente tá... mesmo trabalhando certo?” (Sd 01), “(...) eu também posso ser desligada, mesmo que eu faça... exerça uma boa função” (Sd 02), “Não que eu espere que eu seja o próximo, né, mas que pode acontecer, pode” (Sd 03), “a gente fica sempre nessa insegurança o tempo todo. Porque tá (sic) tudo muito instável..” (Sd 04) e “Só que você fica inseguro. Porque, poxa, meu colega também desempenhava bem a função dele, né... Por quê que ele foi demitido? Né... e você fica na dúvida, pensando “por que”, mas fica insegura também... (suspiro)” (Sd 05).

A única lógica que parece prevalecer na sociedade contemporânea é a que Sennett (2009, p. 21) define como a mais tangível e representativa: “Não há longo prazo”. Nessa proposição, a ideia de uma carreira tradicional que se desenvolvia ao longo de toda a vida na mesma empresa dá lugar ao que Bauman (2009, p. 8) define como “vida líquida” que é vivida de forma precária e em constante condição de incerteza. Condenando o indivíduo ao eterno presente. Nessa condição, deixa-se de viver, assumindo a postura de sobrevivente, tomados de preocupação e inquietação sobre o futuro.

## ○ Discurso da Culpa da Demissão

Conforme elucidado por Siqueira (2009, p. 161), o comprometimento organizacional presume a fascinação, a sedução e a servidão voluntária de seus funcionários, entretanto, ao tornarem-se testemunhas das demissões de seus companheiros, tendem a ter a visão que possuem da empresa alterada, assim com a postura que assumem perante as necessidades pessoais e organizacionais. Assim, é possível perceber nos fragmentos discursivos abaixo a quem os remanescentes atribuem a culpa da demissão mediante o cenário de envolvimento organizacional.

**Sd 1 = “Não, não achei justa. Assim: a empresa chegou... Eu acho que devia ter orientação, alguém pra ajudar. Eu não... Eu acho que faltou mais... rumo. Como que eu ouvi um cara, ... que empresa não tem coração. Entendeu? Ela não tem, se o empregador não te quer mais ele te demite, ponto final e vidas que se seguem, entendeu?”**

**Sd 2 = “Foi. Porque como eu disse, a gente trabalha com metas, e... não... ela... a pessoa não conseguiu bater todas as metas, nem a principal! Porque mesmo que ela não conseguisse bater todas, teria... que provar o porquê do não atingimento dessas metas, mas, infelizmente, ela não teve como... Foi como se ela... Tipo assim, ela “não bati o primeiro mês”, “não bati o segundo” e não teve um plano de ação pra reverter o processo, e não continuar... que foi o que aconteceu. Porque a gente tem todo o apoio pra atingir, é alta, mas a gente tem que ter expertise pra... pra bater nossas metas.”**

**Sd 3 = “Foi. Por que ela não entregava os resultados esperados. Então, querendo ou não, foi justa. Sempre quando alguém é demitido a gente faz essa reflexão assim “será se eu tô (sic) entregando o que esperam de mim?... entendeu? ... e tenta ver se a gente não tá deixando nenhuma ponta solta, se não tá faltando alguma coisa e tudo mais. Ver como que tá os resultados e o processo da gente.”**

**Sd 4 = “Ela já estava desmotivada. Ela já entrou desmotivada. Existe uma coisa chamada acolhimento. Ela não foi acolhida no início. Porque existe o... o ser humano, antes de tudo. Nem ela gostava da empresa, e nem... as pessoas da empresa também se adaptaram. Então essa... Foi justa porque como ela tava desmotivada, de certa forma... Aí conversaram... conversaram com ela, mas ela também não se adaptou mais à empresa...”**

**Sd 5 = “Em alguns casos não. É porque é como eu tô te falando: se ela desempenhava bem a função dela, porquê que ela foi demitida? Tu não... tu não encontra (sic), é... um motivo pra ela ter sido demitida. Aí tu não acha (sic) que foi justo. Na verdade, eu acho que quando... a empresa quer te demitir, não importa se você... é um bom funcionário ”.**

Orlandi (2003, p.30) afirma que as condições de produção do discurso são: o sujeito, a situação e a memória. O Sujeito, corresponde à posição da qual se fala. A Situação refere-se ao contexto histórico que permeia o discurso proferido e a Memória aponta para o interdiscurso, ou seja, aquilo que fala antes, ‘o já dito, que está na base do dizível, sustentando cada tomada da palavra’, também associado à ideologia predominante de quem fala. Nesta análise o sujeito fala da posição de remanescente. A situação é da demissão dos colegas e todas as implicações decorrentes dela e a memória se reporta aos repositórios ideológicos aos quais cada um recorre para compreender a situação.

Vale ressaltar que o indivíduo desenvolve uma estreita relação de solidariedade com a comunidade ou com o conjunto de pessoas do qual faz parte. Nesse viés, ele atua como alguém que reverbera o coletivo. Assim, em suas falas e comportamentos, vivencia e externa as rupturas, os conflitos e os antagonismos experienciados pelo grupo social ao qual está entrelaçado, e que acabam por ser importantes agentes na construção e formação de sua própria identidade (GAULEJAC, 2014, p. 26). Nessa condição, os fragmentos discursivos expostos nessa dimensão ecoam a complexidade e as contradições internas dos sujeitos que, como remanescentes, buscam explicação para as demissões, bem como, procuram conservar intacta a imagem da Organização que os preservou.

Nessa dinâmica, Sennett (2009, p. 149) distribui o processo de demissão em três estágios de interpretação, no qual, em cada um deles, a culpa é atribuída a um responsável diferente. O primeiro estágio, tido como um senso de traição, pode ser percebido nas falas: “Não, não achei justa. Assim: a empresa chegou... Eu acho que devia ter orientação, alguém pra ajudar. “Eu não... Eu acho que faltou mais... rumo. (...) Empresa não tem coração.” (Sd 01), “Em alguns casos não. É porque é como eu tô te falando: se ela desempenhava bem a função dela, porquê que ela foi demitida? Tu não... tu não encontra (sic), é... um motivo pra ela ter sido demitida. Aí tu não acha (sic) que foi justo. Na verdade, eu acho que quando... a empresa quer te demitir, não importa se você... é um bom funcionário...” (Sd 05), indicando a sensação de trapaça por parte da empresa e indo de encontro à esperança de sentimentos ilusoriamente recíprocos por parte da empresa, visto que nenhuma instituição é capaz de possuir sentimentos humanos (SIQUEIRA, 2009).

O segundo estágio considerado por Sennett concentra-se na busca de forças externas para culpar, a fim de amenizar a responsabilidade empresarial no processo de demissão, como percebe-se no fragmento: “Ela já estava desmotivada. Ela já entrou desmotivada.” (Sd 04). Ao atribuir a demissão à subjetividade do estado motivacional, não há como responsabilizar a empresa pelo ocorrido, preservando, assim, a imagem magnânima projetada pela mesma.



Subsequente à culpabilidade de ações externas no processo demissional, o último estágio é definido por Sennett como a responsabilização interna. Neste contexto, o único culpado pelo ocorrido é o próprio demitido: “... a pessoa não conseguiu bater todas as metas, nem a principal!” (Sd 02), “Por que ela não entregava os resultados esperados” (Sd 03). É possível observar nesse estágio a adesão ao discurso organizacional, no momento em que isentam a empresa da culpa e passam a depositar nos demitidos a responsabilidade total pela demissão, indicando atitudes que poderiam ter sido tomadas para evitar o desfecho: “Tipo assim, ela “não bati o primeiro mês”, “não bati o segundo” e não teve um plano de ação pra reverter o processo, e não continuar... que foi o que aconteceu. Porque a gente tem todo o apoio pra atingir, é alta, mas a gente tem que ter expertise pra... pra bater nossas metas.” (Sd 02). A cooptação dos remanescentes evidencia-se ao isentarem totalmente a empresa, uma vez que ela provê: ‘todo o apoio para atingir’ as metas. Assim, se houve alguma falha, foi na falta de expertise da funcionária.

Contudo, tudo isso, nada mais faz que mascarar ou tentar mascarar o medo objetivo de eles próprios serem demitidos a qualquer momento: “Sempre quando alguém é demitido a gente faz essa reflexão assim “será se eu tô (sic) entregando o que esperam de mim?... entendeu? ... e tenta ver se a gente não tá deixando nenhuma ponta solta, se não tá faltando alguma coisa e tudo mais” (Sd 03). De modo semelhante, ressalta-se o temor pela falta de objetividade no processo, revelando a ‘face repulsiva’ da empresa (MORGAN, 1996, p. 302), que com suas práticas não transparentes, coloca todos na iminência de serem descartados: “... se ela desempenhava bem a função dela, por que que ela foi demitida? Tu não... tu não encontra (sic), é... um motivo pra ela ter sido demitida. Aí tu não acha (sic) que foi justo. Na verdade, eu acho que quando... a empresa quer te demitir, não importa se você... é um bom funcionário” (Sd 05). O pragmatismo gerencial que prioriza a eficácia e não as pessoas, carrega em seu bojo uma metalinguagem que reforça a ideologia quantofrênica do hiperfuncionamento e do descarte decorrente da visão funcionalista financeira (GAULEJAC, 2007, p. 63).

## CONTRIBUIÇÕES

O artigo apresenta contribuições importantes tanto no campo teórico quanto na prática gerencial, abordando de maneira multifacetada o impacto do processo demissional sobre os remanescentes. Ao investigar os efeitos psicossociais de tais processos, a obra avança na compreensão de como as organizações contemporâneas gerenciam a subjetividade de seus colaboradores, revelando as dinâmicas subjacentes de poder e controle no ambiente de trabalho. Teoricamente, o artigo enriquece a literatura ao conectar conceitos como o sentido do trabalho, vulnerabilidade emocional e o “hiperfuncionamento”, ampliando a relevância do debate sobre a “Síndrome dos Sobreviventes”.



Do ponto de vista gerencial, o artigo destaca implicações cruciais para a administração de pessoas em tempos de reestruturação organizacional. Os resultados evidenciam que a demissão não impacta apenas os desligados, mas também os que permanecem, criando um ambiente de hipervigilância e ansiedade. Essa constatação alerta para a necessidade de estratégias robustas de gestão, que abordem a sobrecarga emocional e a insegurança vivenciada pelos remanescentes. O estudo sublinha a importância de criar uma cultura de suporte psicológico, que mitigue os efeitos deletérios do processo de demissão e favoreça o bem-estar e a produtividade no longo prazo.

Além disso, o artigo fornece insights práticos sobre como as organizações podem melhorar seus processos de comunicação e manejo da incerteza. A transparência nas decisões gerenciais e o suporte aos funcionários são destacados como ferramentas essenciais para reduzir os impactos negativos das demissões. Políticas voltadas para a estabilidade emocional e a manutenção de um ambiente de trabalho saudável emergem como elementos centrais para evitar a queda de produtividade e o desgaste nas relações interpessoais.

Por fim, o trabalho também expõe a complexidade ideológica presente nas organizações, que muitas vezes culpam os demitidos, enquanto preservam narrativas que reforçam a lealdade dos que permanecem. Essa visão crítica abre espaço para uma reflexão sobre os limites éticos das práticas corporativas, destacando a importância de um equilíbrio entre objetivos organizacionais e as necessidades humanas. Ao explorar essas dimensões, o artigo se torna uma leitura indispensável para estudiosos e gestores interessados em compreender e aprimorar as dinâmicas organizacionais no cenário contemporâneo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender o impacto psicossocial do processo demissional nos trabalhadores que permanecem na organização, destacando os efeitos nas percepções de segurança no trabalho, nas relações interpessoais e no desempenho profissional. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a literatura ao abordar as implicações psicológicas e sociais do processo demissional em um contexto organizacional, ampliando o debate sobre a “Síndrome dos Sobreviventes”, pouco explorada na literatura brasileira. A pesquisa evidencia a importância de considerar não apenas os desligados, mas também os remanescentes, que enfrentam aumento de carga de trabalho, insegurança e desgaste emocional.

No âmbito gerencial, os resultados destacam três principais dimensões: (I) Dimensão do Impacto da Demissão no Remanescente: Os remanescentes relataram sentimentos de tristeza e lamento pela saída dos colegas. No entanto, a necessidade de manter o desempenho, mesmo com maior carga de trabalho, foi priorizada, indicando que a pressão organizacional sobrepõe as perdas emocionais.

Esse ambiente promove o que se chamou de “hiperfuncionamento”, no qual os remanescentes trabalham intensamente para garantir sua permanência; (2) Dimensão de Segurança de Permanência: A percepção de segurança no emprego revelou-se frágil. Os entrevistados mencionaram insegurança e medo constante de serem os próximos a serem demitidos, o que gerou ansiedade e instabilidade emocional. Mesmo desempenhando suas funções com competência, os remanescentes demonstraram incerteza quanto à manutenção de seus cargos; (3) Dimensão de Culpabilização pela Demissão: Os remanescentes passaram por um processo de assimilação da culpa, que oscilou entre atribuir a responsabilidade à empresa, a fatores externos, e, finalmente, aos próprios demitidos. Essa variação reflete a tentativa de racionalização para preservar a imagem da organização e justificar o desligamento, mesmo quando consideraram as demissões injustas.

As implicações práticas sugerem a necessidade de políticas organizacionais que promovam um ambiente de suporte emocional e psicológico para os trabalhadores que permanecem, com estratégias de comunicação transparentes para mitigar os sentimentos de insegurança e instabilidade. As limitações do estudo incluem o uso de uma amostra reduzida e restrita a uma única organização, o que limita a generalização dos resultados. Sugere-se que pesquisas futuras explorem uma amostra mais ampla e diversificada, incluindo diferentes setores econômicos, e adotem abordagens quantitativas para validar as descobertas apresentadas. Além disso, seria relevante investigar o papel da liderança e do suporte organizacional no enfrentamento dos efeitos psicossociais das demissões.

## REFERÊNCIAS

- Alameeri, K., Ahmed, M., Mohamed, M., & Elhassan, O. (2021). The effect of work environment happiness on employee leadership. In *Proceedings of the International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics 2020* (pp. 668-680). **Springer International Publishing**. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0\\_59](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_59)
- Appelbaum, S. H., Bregman, M., & Moroz, P. (1998). Fear as a strategy: Effects and impact within the organization. *Journal of European Industrial Training*, 22(3), 113-127. <https://doi.org/10.1108/03090599810212117>
- Bendassolli, P. F. (2007). Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. In *Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho* (pp. 310-310).
- Brockner, J., & Greenberg, J. (2015). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. In *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 45-76). **Psychology Press**.
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade*, 29(4), 23-23. <https://doi.org/10.5935/1234-5678.2014v29n4p23>
- Cech, E. (2021). *The trouble with passion: How searching for fulfillment at work fosters inequality*. **University of California Press**. <https://doi.org/10.1525/9780520973727>

Climent-Rodríguez, J. A., Domínguez-Fernández, J. A., & de la Fuente-Robles, Y. M. (2019). Grieving for job loss and its relation to the employability of older jobseekers. **Frontiers in Psychology**, 10, 366. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00366>

Dejours, C. (1988). **A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho**. Cortez.

Dik, B. J., Duffy, R. D., Eldridge, B. M., & Steger, M. F. (2019). Personal growth and well-being at work: Contributions of vocational psychology. **Journal of Career Development**, 46(1), 31-47. <https://doi.org/10.1177/0894845317739498>

Ehrenberg, A. (2010). **O culto da performance: Da aventura empreendedora à depressão nervosa**. São Paulo: Editora Sulina.

Ford, R. C., Newman, S. A., & Ford, L. R. (2023). Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. **Organizational Dynamics**, 52(1), 100956. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100956>

Foucault, M. **A arqueologia do saber**, -7ed. - Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008. Freitas, M. E. (2007). **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Cengage.

Freitas, M. E. de. (2006). **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** In *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma* (pp. 178-178).

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

George, T., & Maheshwari, B. (2024). A comprehensive review on survivor syndrome in the workplace. **Benchmarking: An International Journal**. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2021-0705>

Giacomoni, M. P., & Vargas, A. Z. (2010). Foucault, a Arqueologia do Saber e a Formação Discursiva. **Veredas: Revista de Estudos Linguísticos**, 14(2)

Han, B.-C. (2015). **Sociedade do cansaço**. Editora Vozes Limitada.

Ketzer, L. S. H., Simon, C., & Schmidt, J. S. (2018). Imigração, identidade e multiculturalismo nas organizações brasileiras. **Interações (Campo Grande)**, 19(3), 679-696. <https://doi.org/10.20435/inter.v19i3.1717>

LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**, 7. ed. São Paulo:Atlas, 2017.

Lee, K., Kim, T., & Park, S. (2023). The Experiences of Layoff Survivors: Navigating Organizational Justice in Times of Crisis. **Sustainability**, 15(24), Article 16717. <https://doi.org/10.3390/su152416717>

LIPOVETSKY, G. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

Martins, S. O. (2011). Análise do discurso. **Revista Científica da Ajes**, 2(3). Recuperado de <http://www.revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/49/36>

Mazumdar, B., Dewangan, K., & Purohit, S. (2023). Employment expectations: examining the effect of psychological contract fulfillment on bridge employees' personal and work attitudes. **Personnel Review**, 52(5), 1563-1578. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2021-0850>

Melo Jr, J. S. M., & Ronchi, C. C. (2015). O reino mágico das organizações: Um ambiente para a ressonância da narrativa narcisista. **Business and Management Review**, 4(10), 126-138.

Melo Jr, J. S. M., Bandeira, N. P., & Ronchi, C. C. (2022). **Gestão do Imaginário: a estetização consentida**. Salvador-BA. Ed. Motres.

Miller, S. M., Kim, J., & Lim, D. H. (2020). "Everybody needs everyone": a case study of workplace learning after a downsizing. **European Journal of Training and Development**, 44(2/3), 159-170. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0156>

Moore, S., Grunberg, L., Greenberg, E., & Sikora, P. (2003). Physical and mental health effects of surviving layoffs: a longitudinal examination. **Institute of Behavioral Science, Working paper PEC**, 3, 2003.

Motta, F. P. (2001). A organização como religião laica. **Organizações & Sociedade**, 8, 1-23. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302001000200003>

Mujtaba, B. G., Cavico, F. J., McCartney, T. O., & Jones, G. S. (2020). Layoffs and downsizing implications for the leadership role of human resources. **Journal of Service Science and Management**, 13(2), 209-230. <https://doi.org/10.4236/jssm.2020.132014>

Oliveira, M. C. S. (2021). Plataformas digitais e regulação trabalhista: precificação e controle do trabalhador neste novo modelo empresarial. **Revista da Faculdade de Direito da UFG**, 45(3), 1-25. <https://doi.org/10.5216/rfd.v45i3.69566>

Orwell, G. (2022). *1984: Nineteen Eighty-four: Edição bilíngue português-inglês*. Landmark. PÊCHEUX, Michel. **Language, semantics and ideology**. Springer, 1975.

Pinto, C. R. J. (2006). Elementos para uma análise de discurso político. *Barbarói: Revista do Departamento de Ciências Humanas e do Departamento de Psicologia*, (24), 78-109. <https://doi.org/10.17058/barbaroi.v0i0.821>

Pioli, E. (2011). Sofrimento e reconhecimento: o papel do trabalho na constituição da identidade. **Revista USP**, 88, 172-182. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i88p172-182>

Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. **Organizational Dynamics**, 39(1), 64-71. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.006>

QUEIROZ, Francisco Alves; DE SOUZA, Laumar Neves. A evolução do conceito de trabalho e sua relação com o desenvolvimento econômico. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, p. 146-160, 2020.

Rohm, R. H. D., & Lopes, N. F. (2015). O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, 13(2), 332-345. <https://doi.org/10.1590/1679-395117179>.

Ronchi, C. C. (2016). **Narcisismo nas organizações: O drama do individualismo no mundo do trabalho**. Curitiba: Juruá.

Ronchi, C. C., & Bandeira, N. (2018). **Carreira & trabalho: o mundo do Pop-Management e a vida como Business**. Curitiba: Juruá.

Ronchi, C. C., Bandeira, N., Melo Jr., J. S. de M., & Oliveira, R. D. (2016). O Discurso Organizacional: Constructo Sedutor para Apreensão de Talentos. **Revista Espacios**, 37(17). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a16v37n17/in163717.html>

Samuel, R., & Kanji, S. (2020). Valuing creativity, feeling overworked and working hours: Male workers and the New Spirit of Capitalism. **Time & Society**, 29(1), 51-73. <https://doi.org/10.1177/0961463X18820730>

Sanders, T. (2019). *Measuring employee job satisfaction during workplace downsizing*. **Doctoral dissertation**, Nova Southeastern University. Recuperado de [https://nsuworks.nova.edu/fse\\_etd/253](https://nsuworks.nova.edu/fse_etd/253).

SANTANA, Leonardo Barreto et al. Comprometimento e entrenchamento com a organização: analisando as relações com as percepções de insegurança no trabalho, suporte organizacional e autoavaliação

de empregabilidade entre trabalhadores bancários. Dissertação do **Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGPSI)** - UFBA, 2024 . Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/39500>

Santos, A. R. (2000). **Metodologia científica: a construção do conhecimento** (3ª ed.). Rio de Janeiro: DP&A Editora.

Siqueira, M.V.S. (2009). **Gestão de pessoas e discurso organizacional** (2ª ed.). Curitiba: Juruá.

Veloso, E., et al. (2014). Momento social, valores e expectativas: como as mudanças econômicas influenciam a visão dos jovens sobre o trabalho? **Revista Organizações em Contexto**, 10(19), 279-305. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n19p279-305>

Virick, M., Lilly, J. D., & Casper, W. J. (2007). Doing more with less: An analysis of work life balance among layoff survivors. **Career Development International**, 12(5), 463-480. <https://doi.org/10.1108/13620430710773772>.

Weber, M. (2004). **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras.

Weinberg, A., Sutherland, V., & Cooper, C. (2015). **Organizational stress management: A strategic approach**. Springer.

Wisetsri, W., Sukcharoen, P., Wichaidit, P., & Sirikul, W. (2021). The effect of layoffs on the performance of survivors at healthcare organizations. **NVEO-Natural Volatiles & Essential Oils Journal**, 5574-5593. Recuperado de <https://www.nveo.org/index.php/journal/article/view/1704>.

# PHILANTHROPIC INSTITUTIONS: DOES THE RELATIONSHIP BETWEEN DONORS AND THE BRAND MATTER?

*Cid Gonçalves Filho*  
*Flavia Braga Chinelato*  
*Juliana Augusta de Montenegro Brandão*

## ABSTRACT

**Purpose** – Philanthropic institutions are crucial in society, especially in emerging countries. However, they fight for resources, making their donors essential for survival. Furthermore, few studies focus on the relationship between donors and the brands of these institutions. In this context, this innovative study aimed to determine the antecedents of donor loyalty to philanthropic institutions, considering their relationship with the institution's brand.

**Design/methodology/approach** – Quantitative research was carried out. A structured questionnaire was applied to three different philanthropic institutions in the health area, obtaining 571 responses. Structural equation modeling (SEM) was performed using the AMOS 23 software to test the proposed hypothetical model.

**Findings** – The results indicate the impact of ideal self-congruence on trust and brand attachment, generating donor loyalty. However, the effect of real self-congruence on trust and attachment was not observed, demonstrating a more emotional and idealistic behavior.

**Originality/value** – This study contributes to the literature on consumer brand relationship with application in analyzing the third sector during a social crisis such as the pandemic, which is an unprecedented application. In addition, this is the first study carried out in a multiple case study in the social assistance segment.

## KEYWORDS

Third sector; Social Cause; Consumer Brand Relationships (CBR); Loyalty

JEL: M30 M39 M14

## INTRODUCTION

Philanthropic institutions have played a fundamental role in world society, working in partnership with governments, the private sector, and citizens. Philanthropy, or helping others through charitable and supportive attitudes, is widespread, especially in the face of catastrophes and natural disasters. These aids can be through financial donations, clothing, food, hygiene and cleaning materials, blood, organs, and even the availability of time and knowledge sharing. As in emerging countries, they can sometimes be permanent or longer-lasting (Mogotsi and Saruchera, 2023).

These institutions are even more relevant in emerging countries where the number of people needing support is more significant, and governments are more inefficient in serving the most vulnerable population (Rashid *et al.*, 2018). Okundaye *et al.* (2019) state that emerging countries face barriers and restrictions, including inadequate infrastructure, poor education, financial constraints, political obstacles, and sociocultural challenges. Thus, in this context, these philanthropic institutions tend to fill a gap with different projects, ranging from basic labor training to daily food for needy people.

Countries like Brazil stand out in this scenario and have seen growth in non-profit institutions since the 1990s. A survey by IPEAi (2019) showed that the country has 820,455 institutions in various sectors. However, the resources are insufficient to meet the projects' needs (Fonif, 2024). Faced with this fact, social entities must compete for public funding when their resources are inadequate or fight for resources and donations from people and companies (Torres, 2013). Another challenge these institutions face is the implementation of the Culture of Donation. According to the Brazil Donation Survey (2022), Brazilians donate out of solidarity, with the sole aim of helping. Thus, there is no understanding of philanthropic institutions' strategic and transforming role, or donors do not trust these institutions. The philanthropic culture is born of trust, and organizations must show transparency in their actions and strengthen their relationship with society (Catoiu and Tichindelean, 2012). However, trust is among emerging countries' most robust barriers (Butkouskaya *et al.*, 2021). In this way, it becomes crucial that philanthropic institutions develop more effective strategies to create an image that generates greater trust in donors and volunteers and efficient communication to achieve its goals and attract resources to continue developing projects that positively impact society.

Although these institutions are relevant, there is a gap in the literature on them (Mogotsi and Saruchera, 2023), and there are opportunities for empirical studies to increase understanding about this field of study, especially integrating marketing concepts to improve the relationship between donors and the institution (Machado *et al.*, 2019). In this sense, the literature on consumer behavior suggests that consumers relate to brands similarly to how they relate to people, developing positive or negative feelings (Gois *et al.*, 2023). This analogy, known as Consumer-Brand Relationships (CBR), can be adopted as it represents a set of mutually shared relationships between consumers, in this



case, donors, and a brand represented by the institution. This bond or connection occurs as the consumer perceives their experience with the brand and verifies that the relationship has already generated and continues to generate positive results. Furthermore, within philanthropic institutions, it is also known that the brand significantly influences potential donors. People are more willing to contribute, volunteer, and recommend the nonprofit organization to others when they identify with the beneficiary's brand (Becker-Olsen and Hill, 2006).

The theoretical proposal of the consumer-brand relationship has been the subject of marketing studies since the 1990s, seeking to strengthen and deepen the ties between the brand and the consumer. In this sense, several studies aimed to understand the antecedents and consequences of interactions and experiences between the consumer and the brand (Fetscherin, 2019). Previous studies have focused on understanding positive relationships such as love (Shetty and Fitzsimmons, 2022; Joshi and Garg, 2021; Bagozzi *et al.*, 2017; Sarkar and Sreejesh, 2014) and brand attachment (Souki *et al.*, 2022; Shetty and Fitzsimmons, 2022; Park *et al.*, 2010). While others, relationships with negative feelings such as hate (Gois *et al.*, 2023; Grégoire *et al.*, 2009; Hegner *et al.*, 2017; Zaran-tonello *et al.*, 2016) and brand avoidance (Gois *et al.*, 2023; Hegner *et al.*, 2017). Still, others aimed to understand behavior related to loyalty (Gonçalves Filho, 2022b; Shetty and Fitzsimmons, 2022; Unurlu and Uca, 2017), brand experience (Joshi and Garg, 2021), and brand trust (Delgado-Ballester and Munuera -Alemán, 2005; Chaudhuri and Holbrook, 2001).

Although several studies delve into issues related to CBR, few were found to be applied in the specific context of philanthropic institutions. Therefore, little is known about the effect of this relationship on donors despite evidence indicating a strengthening of the relationship (Machado, 2019).

On the other hand, in a philanthropic institution, loyalty emerges as a central factor in developing relationships between consumers (donors) and brands (institutions). According to Machado (2019), the absence of materials focusing on the consumer-brand relationship aimed at philanthropic institutions is a gap that requires further study.

One of the efforts found in the literature is the study by Ramjaun (2014), in which the author discusses the consumer-brand relationship in the philanthropic scope. However, he does so metaphorically through qualitative research without indicating a history of loyalty. Another study was found by Machado (2019), in which an evaluation of the donor's relationship with philanthropic institutions was proposed, verifying the correlation with the Self and the impact on attachment, trust, and loyalty to the brand. However, this study was applied in only one institution, which limits its scope.

Thus, considering the relevance of philanthropic institutions, as well as the advances in studies on consumer-brand relationships, and the scarcity of studies on the subject, the following research objectives were proposed: (1) to determine the antecedents of donor loyalty in institutions philanthropic, considering their relationship with the institution's brand; (2) verify the relationships between the donor's self-image, trust and emotional attachment to the institution's brand.

This study presents relevant contributions. First, studies on the antecedents of loyalty in philanthropic institutions are extended, considering the consumer-brand relationship paradigm. Second, it provides a foundation for developing effective communication strategies that must consider emotional attachment, trust, and images associated with the donor's ideal Self (ideal Self). Finally, the research creates bases for developing models that explain donor loyalty and their relationship with the brand, indicating a path capable of explaining 85% of its variations.

## **THEORETICAL BACKGROUND AND DEVELOPMENT OF RESEARCH HYPOTHESES**

### **Relationship between consumer brand relationships (CBR) and philanthropic institutions**

Brand power can be defined as a brand's ability to influence consumer behavior, leading them to do something they would not normally do (Crosno *et al.*, 2009). Fournier (1998), Keller and Lehmann (2006), precursors of studies on CBR, attested that the relationship with the brand is multidisciplinary, complex, and dynamic, given the intensity and emotional bonds, such as loyalty (Fetscherin, 2019), attachment (Park *et al.*, 2010;) and trust (Chaudhuri, and Holbrook, 2001).

Considering that the context of philanthropic institutions is highly competitive about the number of organizations and the limitation of public funding sources (Sargeant and Lee, 2001), these institutions must focus on maintaining and developing new relationships with financiers in addition to maintaining existing ones (Macmillan *et al.*, 2005). In this sense, relationship marketing theorists suggest that CBR may be suitable for the nonprofit sector (Burnett, 1998; Sargeant and Lee, 2001) and a competitive advantage for philanthropic institutions (Hau and Ngo, 2012). This is because CBR offers the ability to promote strong partnerships and develop and implement innovative financing models. Additionally, it designs various resource mobilization strategies and incorporates more professionalism and management structures within the nonprofit organization. Habib and Kotze (2002) highlight that the ultimate goal of CBR is to foster healthy relationships between stakeholders and nonprofit organizations that allow them to meet society's needs effectively.

Pulh *et al.* (2019) also indicate that actions linked to CBR in a philanthropic environment can develop positive engagement with the brand in its volunteers. Thus, it is already known in philanthropic institutions that the brand significantly influences potential donors. People are more willing to contribute, volunteer their time, and recommend the nonprofit organization to others when there is a notable identification relationship with the beneficiary institution's brand (Becker-Olsen

and Hill, 2006). However, unlike what occurs in private and commercial companies, the consumer-brand relationship needs to be better studied and understood within the scope of philanthropic institutions (Heding *et al.*, 2009).

On the other hand, the marketing literature reinforces that consumers are motivated to approach brands to strengthen their identity, looking for characteristics that they consider essential in brands, incorporating this relevance in the construction of the Self (Fournier and Alvarez, 2013). The self-congruence is achieved when the consumer, when using the brand, perceives the adjustment of the real Self, his “real self,” with the personality of the product and when the ideal Self, his “ideal self,” aligns with the attributes of the brand (Shetty and Fitzsimmons, 2022). Congruence is the ability to be what one is, being very close to the ideal Self through the individual’s real experience and the awareness of their attitudes, choices, and behavior (Chang and Know, 2022). When a consumer feels emotionally connected to a brand, he tends to understand it as an extension of his identity (Shetty and Fitzsimmons, 2022).

The perception that a brand can satisfy the needs of the real Self is directly linked to the belief that the promise of value will be fulfilled, which leads to increased trust in the brand (Delgado-Ballester *et al.*, 2003). Trust in a brand is generated when the congruence of the real Self is present. Like the brand, trust is a construct influenced by the congruence of the real and ideal Selves (Dunn and Schweitzer, 2005). Chaudhuri and Holbrook (2001) define brand trust as the consumer’s willingness to believe in its ability to fulfill its desire. According to Sabiote and Delgado-Ballester (2011), this consumer identification with the brand goes beyond the monetary exchange. In this sense, the correspondence between the consumer and the brand’s personality is vital in strengthening trust and generating greater brand attachment (Shetty and Fitzsimmons, 2022). Previous studies suggest that consumers behave well when they perceive this congruence between them and the brands (Chang and Know, 2022; Shetty and Fitzsimmons, 2022).

Therefore, in philanthropic institutions, it becomes crucial that managers work with clear and transparent communication strategies to inform their donors and interest groups (Torres, 2013). According to Catoiu and Tichindelean (2012), philanthropic culture is born of trust, and organizations must show transparency in their actions and strengthen their relationship with society. In addition, how institutions present themselves builds an image that can positively or negatively affect their credibility (Herrera and Diaz, 2008). Therefore, it is possible that donors feel more confident in institutions that are congruent with the Self. Given this, the following hypothesis is proposed.

H1: Real Self-congruence generates brand trust.

The real self-congruence added to the consumer’s satisfaction with the brand produces a feeling of attachment because the consumer perceives that his expectations and desires were met notably and clearly (Shetty and Fitzsimmons, 2022). Real self-congruence has a solid and positive relationship

with consumer satisfaction, which leads to attachment and loyalty (Chang and Know, 2022). Brand attachment is the strength of the cognitive and affective bond between an individual and a brand, connecting a brand to an individual so that the brand is an extension of the Self (Chinelato *et al.*, 2022).

Previous studies indicate that the person will become attached and feel close to a brand when perceived as a means of self-expansion (Park *et al.*, 2013), and self-congruence positively impacts brand attachment (Japutra *et al.*, 2014). Thus, when consumers recognize themselves in a brand and realize their affinity, their proximity generates attachment (Shetty and Fitzsimmons, 2022).

Furthermore, Sabiote and Delgado-Ballester (2011) emphasize in their study the importance of when brands consider that it is not enough to produce a good product and must also consider the type of memory and relationship they build with their consumers. In philanthropic institutions, the brand significantly influences potential donors because people are more willing to interact and be involved when they feel more identified with the brand (Becker-Olsen and Hill, 2006). Given the above, the following hypothesis is proposed.

H2: Real Self-congruence generates brand attachment.

According to the literature, consumers prefer brands that match their self-image or show the image they want to present to others (Chang and Know, 2022; Shetty and Fitzsimmons, 2022). On the other hand, trust in the brand is based on the consumer's belief that their expectations and desires will be satisfied, on the perception that the brand will fulfill the desired promise, as idealized by the Self (Sabiote and Delgado-Ballester, 2011). Corroborating the hypothesis that trust is built based on the congruence of the self with the brand, Dunn and Schweitzer (2005) point out that the ideal self-congruence influences trust. Shetty and Fitzsimmons (2022) add that positive relationships with the brand are developed when consumers perceive this congruence. In the reality of philanthropic institutions, according to Catoiu and Tichindelean (2012), philanthropic culture is born of trust, and organizations must show transparency in their actions and strengthen their relationship with society. Thus, through transparent information developed by communication strategies (Torres, 2013), managers can work on the institution's brand image so that the donor knows it and feels more confident to relate. After all, people are more willing to contribute, offer their time, and recommend the organization when they identify with the beneficiary institution's brand (Becker-Olsen and Hill, 2006). Given this, the following hypothesis is proposed.

H3: Ideal self-congruence generates brand trust.

Brand attachment is defined as the strength of the cognitive and affective bond between an individual and a brand (Park *et al.*, 2010) developed from the interpersonal bonds created by the consumer. This

mental and affective bond connects a brand to an individual, so the brand is an extension of the self (Japutra *et al.*, 2014). It works as if the brand were an extension of the self, demonstrating a feeling of closeness between the consumer and the brand (Park *et al.*, 2010). Proximity and the perception that the brand represents him generate self-esteem, self-awareness, and attachment to the brand in the consumer. Studies such as those by Park *et al.* (2013) and Malar *et al.* (2011) reinforce that attachment occurs when the consumer recognizes the brand as more connected and closer to his ideals. Although studies point to different understandings of brand loyalty and attachment, it is clear that the more attachment, the more loyalty. According to Chinelato *et al.* (2022), brand attachment predicts solid and stable relationships between companies and consumers, forging favorable attitudes and behaviors. In the context of philanthropic institutions, donors need to identify with brands, believing in their causes (Catoiu and Tichindelean, 2012) so that there is a greater connection with the brand and for this to be achieved, transparent communication strategies can be developed (Torres, 2013). Therefore, it is reasonable to assume that ideal self-congruence impacts brand attachment. Given these statements, the following hypothesis is proposed.

H4: Ideal Self-congruence generates brand attachment.

Trust can modify consumer commitment to the brand. For this reason, companies invest in relationship actions since a conviction will lead to loyalty in the long-term consumer/brand relationship (Delgado-Ballester *et al.*, 2003). Loyalty is understood in the marketing literature as the behavioral intention to continue to have a relationship with specific organizations or brands, even if there are other options or proposals from competitors (Gonçalves *et al.*, 2022a). Previous research states that companies must reinforce trust to maintain the loyalty of their consumers (Unurlu and Uca, 2017). Consumers need to feel more confident to continue engaging with the brand. Therefore, in the context of philanthropic institutions, they need to be transparent and responsible so that donors understand their credibility (Catoiu and Tichindelean, 2012). Torres (2013) suggests that these institutions can comply with information and transparency principles through advertising, bulletins, financial reports, letters, and communications aimed at interest groups. Hence, it is believed that by reinforcing trust in donors, institutions will significantly impact their loyalty. Thus, the following hypothesis is presented.

H5: Brand trust in the brand generates loyalty.

According to Pedeliento *et al.* (2016), attachment influences consumer brand loyalty. Evidence in the marketing field demonstrates that the stronger the trust in the brand, the greater the attachment relationship, resulting in a greater willingness of the consumer to remain with the chosen brand (Zhang and Sun, 2012). Chinelato *et al.* (2022) state that brand attachment is a relevant predictor

of solid and stable relationships between brands and their respective consumers, forging favorable attitudes and behaviors. For Japutra *et al.* (2014), when a brand reflects the consumer's image, there is an increase in attachment and the desire to continue consuming the brand, which can be characterized as loyalty. Sreejesh (2015) presents empirical evidence that brand attachment influences brand commitment. Given the above, it is plausible to consider that attachment to a philanthropic institution brand can generate donor loyalty. Therefore, the following hypothesis is presented.

H6: Brand attachment generates loyalty.

Based on the literature review indicating the constructs and the development of the hypotheses pointed out in the previous sections, Figure 1 presents the hypothetical model of this research.

### Figure 1. Hypothetical research model

Source: survey data

## METHOD

This research is exploratory and descriptive. This is a multiple case study carried out in three philanthropic institutions in the health area in Brazil chosen for the representativeness of their brands, their donors, and the guarantee of accessibility to the institutions, even during the COVID-19 pandemic. This work has a quantitative, survey-type, cross-sectional nature. The researchers performed a literature review to identify the factors determining the antecedents of donor loyalty in philanthropic institutions. Thus, the hypothetical model of this research included the constructs of brand trust, brand attachment, and ideal and real self-congruence with the brand. The multitem scales were initially implemented in previous studies and used a 7-point Likert scale: brand trust – 4 items (Chaudhuri and Holbrook, 2001); brand attachment – 4 items (Park *et al.*, 2010); ideal and real self-congruence with the brand – 2 items each (Malar *et al.*, 2011); brand loyalty – 6 items (Brakus *et al.*, 2009).

Data collection was carried out through the online application of a structured and self-completed questionnaire, using Survey Monkey, with intentional non-probabilistic sampling for accessibility - the institutions made available the selection of the subgroup, and any donor of the institutions could participate in the survey sent by email. In all, 571 respondents were obtained.

In the data analysis, the structural equation modeling AMOS 23. The report includes the previous steps for applying multivariate methods (Hair *et al.*, 2019).

Common method bias was evaluated using Harman's single-factor test (Hyman and Sierra, 2012). Therefore, an unrotated exploratory factor analysis revealed a multi-factor structure. The first factor explained variance was 39%, below the threshold of 50%, implying that common method bias was not a concern.

## **The context of philanthropy in Brazil**

Philanthropy is changing as the giver seeks to become more involved, better informed, and ensure their investment reflects their values. This vision was disclosed in the Institute for the Development of Social Investment - IDIS, report on Global Trends in Philanthropy of May 2020 (Stead *et al.*, 2020). In 2017, the World Donation Index published by the Charities Aid Foundation (CAF) - considering the number of people who, in the year before the survey, donated money to a philanthropic institution, helped a stranger, or did voluntary work -, showed that Brazil occupied the 75th place, far from the first placed: Indonesia, Australia, New Zealand, United States, and Ireland. The index compared donations made in 126 countries, using three actions as criteria: helping strangers, donating money, and volunteering time.

Between 2008 and 2018, organizations in Brazil managed an average investment volume of R\$3.3 billion. The COVID-19 pandemic has brought to light a new situation for philanthropy in the country. Between March 2020 and August 2021, a record number of donations were made in Brazil to those most affected by the pandemic, totaling R\$7,164,458,094; more than 731,974 donors were registered, and 557 campaigns were carried out, according to the COVID-19 Donation Monitor (2024).

## **RESULTS**

### **Sample profile**

According to the sample, 42.2% of respondents have a family income of R\$1,734.00 to R\$7,475.00, followed by 32.7% with more than R\$9,745.00. The respondents' gender was well divided, with 58.7% female and 41% male. The age group was concentrated above 40 years old, with 27.8% from 40 to



49 years old, 22.8% from 50 to 59 years old, and 30.8% over 60. Schooling was concentrated above complete higher education, with 25.6% having completed higher education, 37.1% postgraduate, and 12.1% with a Master's/Doctorate. Most respondents were married (60.9%), with 24.3% single and 11.9% Divorced.

## **Variables Measurement**

The first analysis used to verify the quality of the measurement was the Exploratory Factor Analysis (EFA), with extraction by principal components and Varimax rotation with SPSS23 (Gerbing and Anderson, 1988). All constructs were one-dimensional. In terms of commonalities, all variables reached the minimum desirable. As for the KMO and the Percentage of Explained Variance, all constructs showed adequate indices (Tabachnick and Fidell, 2007). Then, Confirmatory Factor Analysis was performed to investigate the psychometric properties of the scales and confirm whether the measurement model offers a good fit.

## **Reliability, convergent validity, and discriminant validity**

The reliability of the constructs that comprise this survey's hypothetical model was assessed using Cronbach's alpha coefficient (CA), as Hair *et al.* (2019) suggested. Kline (2015) and Malhotra *et al.* (2017) state that the CA for previously tested scales should be greater than 0.8. Table 1 shows that all the scale constructs used in this research have CA values higher than the authors recommended, proving their reliability.

Another analysis used in this research was convergent validity (CV). Hair *et al.* (2019) state that CV is the degree to which a variable correlate positively with other variables that compound the same factor and share a significant percentage of its variance. Fornell and Larcker (1981) recommend using the average extracted variance (AVE) to measure the CV, emphasizing that its values must be greater than 0.5. The AVE for all constructs in this research varied between 0.75 and 0.91, indicating their CV.

According to Hair *et al.* (2019) and Malhotra *et al.* (2017), composite reliability (CR) is another criterion that allows checking the CV, and its values must be greater than 0.7. The CR of all constructs wavered between 0.88 and 0.95, reaching the parameters recommended by the earlier-mentioned authors.

Hair *et al.* (2019) argue that attesting to the discriminant validity (DV) among the hypothetical model constructs is a crucial research stage that uses structural equation modeling (SEM). The DV shows that the variables included in each model construct have more significant correlations with the variables that compound that same construct than those that comprise other constructs. Fornell and Larcker (1981) recommend a method in which the square roots of the AVE of each

construct must be higher than Pearson's correlations between the other pairs of constructs. The results confirmed the DV among all the research constructs in Table I.

**Table I. Assessment of reliability, convergent, and discriminant validity**

	<b>CR</b>	<b>CA</b>	<b>AVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Loyalty	0.954	0.942	0.777	<b>0.881</b>				
Brand trust	0.923	0.861	0.751	0.812	<b>0.867</b>			
Brand attachment	0.948	0.925	0.82	0.863	0.753	<b>0.906</b>		
Real self-congruence	0.956	0.955	0.915	0.825	0.708	0.801	<b>0.957</b>	
Ideal self-congruence	0.883	0.896	0.791	0.862	0.742	0.863	0.861	<b>0.89</b>

Note(s): Composite Reliability (CR); Average Variance Extracted (AVE); Cronbach's Alpha Coefficient (CA); the diagonal is the square root of AVE, and the off-diagonal values are the correlations.

Source(s): research data

Measurement model – AMOS 23

The measurement model used to calculate discriminant and convergent validity was executed in AMOS 23 with Maximum Likelihood. The model presented an adequate fit with  $\chi^2/df=2.903$  ( $p=0.000$ ), NFI=0.974, CFI=0.983, TLI=0.974 and RMSEA=0.058 (Hair *et al.*, 2019).

### Nomological Validity

This section presents the test of this study's structural model, applying the structural equation modeling technique. This test allows for testing models of interrelations between constructs in a single approach while considering the impact of the estimates' measurement errors (Fornell and Larcker, 1981; Podsakoff *et al.*, 2003). The hypothetical model was tested using AMOS 23 and ML (Maximum Likelihood) estimation method. Table II shows the results.

**Table II. Test of the structural model with standardized weights**

Hypotheses		Weight SD		T (2,58)	Sig	Results
H1	Real self-congruence → Brand trust	0.103	0.06	0.8	0.423	Not supported
H2	Real self-congruence → Brand attachment	-0.018	0.12	-0.16	0.872	Not supported
H3	Ideal self-congruence → Brand trust	0.682	0.06	5.12	***	Supported
H4	Ideal self-congruence □ Brand attachment	0.913	0.13	7.67	***	Supported
H5	Brand trust → Loyalty	0.404	0.08	10.04	***	Supported
H6	Brand attachment → Loyalty	0.592	0.04	13.7	***	Supported

Source: research data

The nomological model presented an adequate fit with  $\chi^2/df=3.231$  ( $p=0.000$ ),  $NFI=0.927$ ,  $CFI=0.937$ ,  $TLI=0.922$  and  $RMSEA=0.069$  (Hair *et al.*, 2019). On the other hand, the  $R^2$  of brand loyalty was 85%, demonstrating the capacity of the model to explain the construct. According to the research results, loyalty is impacted significantly by brand attachment ( $\beta=0.592$ ;  $p<0.01$ ) and brand trust ( $\beta=0.404$ ;  $p<0.01$ ). Therefore, the results suggest that emotional connections to the brand (attachment) are slightly more relevant than rational aspects such as trust; both are necessary to generate loyalty in a donor.

On the other hand, real self-congruence presented a non-significant impact on brand trust ( $\beta=0.103$ ;  $p>0.05$ ) and brand attachment ( $\beta=-0.0018$ ;  $p>0.05$ ). These results suggest that the congruence of the donor's real self with the brand's self does not contribute to loyalty.

However, ideal self-congruence presented a highly significant impact on brand attachment ( $\beta=0.913$ ;  $p<0.01$ ) and brand trust ( $\beta=0.682$ ;  $p<0.01$ ). Therefore, this evidence suggests that donors donate based on who they want to be (ideal self), not on who they are (real self). It looks like donors have an ideal image of themselves that is positive and different from the real one. Donation enables them to be more aligned and nearer the behavior and image they pursue of the ideal self they conceived.

## CONCLUSIONS

This study aimed to determine the antecedents of donors' loyalty to philanthropic institutions, considering their relationship with the institution's brand. For this, six hypotheses were proposed in the hypothetical model tested.

Hypothesis 1 proposed that the real self-congruence generates trust in the brand. However, this hypothesis was not confirmed. The same occurred with hypothesis 2, which was insignificant in ensuring the influence of real self-congruence on brand attachment. On the other hand, a significant influence on both relationships was identified regarding the impacts of ideal self-congruence on trust (hypotheses 3) and brand attachment (hypotheses 4), reinforcing the weight of ideal self-congruence in brand attachment.

Hypotheses 5 and 6, which sought to investigate the impacts of brand trust and brand attachment in the generation of loyalty, were confirmed. These results demonstrate that brand trust and brand attachment are antecedents of loyalty.

Besides, results suggested that the greater the congruence between the individual's self-concept and the brand personality, the greater the intensity of the relationship between these agents. There needs to be harmony between what the donor understands as reality and what the institution communicates so that he identifies and creates a strong connection, leading him to become loyal.

Furthermore, the result of this study contrasts with Machado (2019), where real self-congruence affected brand trust. Notably, the model tested by Machado (2019) occurred before the COVID-19 pandemic, which suggests that the donor had a more rational relationship with the brands. In other words, real self-congruence can build confidence. This reflection advocates that relationships with brands are more emotional, and consumers are becoming more idealistic. The uncertainty that emerged with the pandemic seems to have created a sense of humanity and solidarity. During the COVID-19 pandemic, more than 557 social campaigns were carried out, according to the COVID-19 Donations Monitor (2024), suggesting that when challenging situations are shared, the tendency to create emotional bonds grows. On the other hand, it is perceived that a lot of work is still needed for Brazil to have a philanthropic mentality and a culture of donation.

### **Theoretical implications**

This study presents academic contributions. First, the literature review and the results reinforce the CBR model with the expansion of analysis in the third sector during a social crisis (such as a pandemic), which is an unprecedented application. The second contribution was the study of multiple cases in the social assistance segment since only one study was found in one institution (Machado, 2019). The third contribution is related to the behavioral analysis of the donor in a moment of social crisis context, revealing alteration in the real self-congruence in the impact on brand trust, which is an innovative finding since no study was carried out during this type of crisis, as the pandemic caused by COVID-19. In this sense, differing from Machado (2019), the donor appears to be more idealistic than before the pandemic, which moves him towards donating to philanthropic institutions.

Besides, the results of this study corroborate the literature on the importance of trust in the brand as a source of competitive advantage for institutions when an institution works on its image.

After all, trust and attachment to the brand were confirmed as antecedents of loyalty. Thus, institutions should constantly reinforce their mission and commit to transparency, reporting to their stakeholders on the allocation of donations received.

### **Managerial implications**

In emerging countries, there is greater government inefficiency and significant challenges to companies and citizens. Thus, managers face enormous challenges posed by the State's deficiencies and the needs of society.

In this context, philanthropic institutions are fundamental in society. However, they have to face a series of barriers, ranging from a lack of resources to a greater need to develop confidence to raise funds and ensure their survival. This study aims to contribute to this field of research and apply relevant marketing concepts in the context of these institutions to help managers find ways to help manage their brands and improve relationships with regular donors and new donors.

To achieve this, firstly, institutions need to give voice to their social causes and increase their interaction with donors and volunteers. Furthermore, in philanthropic institutions, managers must be transparent and seek a relationship with society to generate trust. In this sense, the CBR presents a relevant resource that can help managers of philanthropic institutions seek a relationship between donors and volunteers with the institution's brand.

Another contribution is that the results of this study show the importance of trust in the brand as a source of competitive advantage for institutions. Thus, they can support the manager's strategic decision-making regarding creating a relationship with the new donor. However, it is also recommended that these managers consider the importance of maintaining a regular relationship with the donor. This relationship can be developed through efficient and specific communication strategies.

Furthermore, managers need to consider that trust is a relevant antecedent of loyalty and needs to be continually worked on with the donor. To achieve this, institutions must constantly reinforce their mission and commit to transparency, informing about the destination of donations received. Once again, this reinforces the need to develop different communication strategies so donors and society can interact with the institution. Therefore, it is recommended that institutions interact with their interest groups through advertising, newsletters, financial reports, letters, or targeted communications.

Finally, managers must consider how institutions work on their image, which can directly impact their reputation. In this way, it is believed that by reinforcing trust and transparency with clear information focused on donors, institutions will have a better reputation, which could impact their loyalty.

## Research limitations and suggestions for future research

This research is not free of limitations, which may motivate further research. Firstly, this study was limited to the fact that the research has a quantitative approach, making a subjective analysis of the theme impossible. Second, data collection was restricted to a single philanthropy sector (health hospital) in a country (Brazil). Third, the study was limited to the consumer-brand relationship based only on CBR theories.

Thus, for future research, it is suggested that similar research be applied in other institutions from different sectors. In addition, they can consider other types of crisis periods (such as wars, emergencies, or disasters caused by nature) to verify if the donor remains more ideological than rational. In addition, it is indicated to apply in other countries with different sociocultural contexts to generalize the results. Finally, further studies on the effects of self-congruence on brand satisfaction and commitment are also recommended.

## REFERENCES

- Bagozzi, R. P.; Yi, Y. and Phillips, L. W. (1991), "Assessing Construct Validity in Organizational Research", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 No.3, p. 421. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- Bagozzi, R. P., Batra, R., and Ahuvia, A. (2017) "Brand love: development and validation of a practical scale" *Marketing Letters*, Vol.28 No.1, pp.1-14. <https://doi.org/10.1007/s11002-016-9406-1>
- Becker-Olsen, K. L., and Hill, R. P. (2006), "The impact of sponsor fit on brand equity: the case of nonprofit service providers" *Journal of Service Research*, Vol.9 No.1, pp.73-83, <https://doi.org/10.1177/1094670506289532>
- Brazil Donation Survey (2022), available at <https://pesquisadoacaobrasil.org.br/> (accessed 8 January 2024).
- Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., and Alarcón-del-Amo, M. D. C. (2021), "The impact of customer performance on IMC outcomes: firm size moderation in the inter-country context" *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol.26 No.52, pp. 358-375. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-10-2021-0207>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., and Zarantonello, L. (2009), "Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?" *Journal of Marketing*, Vol. 73 No.3, pp.52-68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Burnett, K. (1998). *Relationship fundraising*. (2<sup>nd</sup> ed.). London: White Lion Press.
- Catoiu, I., and Tichindelean, M. (2012), "Relationship marketing-Theoretical consideration", *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, Vol.14 No.2, pp.655.
- Chang, J.Y., and Kwon, W. S. (2022), "E-store brand personality congruence for multichannel apparel retail brands", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol.26 No.1, pp.159-178.
- Chaudhuri, A., and Holbrook, M. B. (2001), "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty" *Journal of Marketing*, Vol.65 No.2, pp. 81-93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>

Cherkasova, V., Fedorova, E., and Stepanov, I. (2023), "Market reaction to firms' investments in CSR projects", *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. (in press)

Chinelato, F. B., Gonçalves Filho, C., and Júnior, C. L. N. (2022), "Does brand-relationships matter? The role of brand attachment in salesperson performance in retailing", *Spanish Journal of Marketing-ESIC*. Vol.26 No.1, pp.117-144. <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2020-0192>

Crosno, J. L., Freling, T. H., and Skinner, S. J. (2009), "Does brand social power mean market might? Exploring the influence of brand social power on brand evaluations", *Psychology & Marketing*, Vol.26 No.2, pp.91-121. <https://doi.org/10.1002/mar.20263>

COVID 19 Donations Monitor (2024), available at <https://covid.monitordasdoacoes.org.br/en> (accessed 5 January 2024).

Delgado-Ballester, E.; Munuera-Aleman, J. L. and Yague-Guillen, M. J. (2003), "Development and validation of a brand trust scale", *International Journal of Market Research*, Vol.45 No.1, pp.335-353. <https://doi.org/10.1177/147078530304500103>

Delgado-Ballester, E., and Munuera-Alemán, J. L. (2005), "Does brand trust matter to brand equity?"; *Journal of Product & Brand Management*. Vol.14 No.1, pp.187-196- <https://doi.org/10.1108/10610420510601058>

Dunn, J.R. and Schweitzer, M.E. (2005), "Feeling and believing: the influence of emotion on trust", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.88, No.5, pp.736-748. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.5.736>

Fetscherin, M. (2019), "The five types of brand hate: How they affect consumer behavior", *Journal of Business Research*, Vol.101, pp. 116-127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.017>

Fonif – Fórum Nacional das Instituições Filantrópicas. Available at: <https://fonif.org.br/> (accessed 10 January 2024).

Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Fournier, S. (1998), "Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research", *Journal of Consumer Research*, Vol.24 No.4, pp. 343-353. DOI: 10.1086/209515

Fournier, S., and Alvarez, C. (2013), "Relating badly to brands", *Journal of Consumer Psychology*, Vol.23 No.2, pp. 253-264. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.01.004>

Gerbing, D.W. and Anderson, J. C. (1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 186. <https://doi.org/10.1177/002224378802500207>

Gois, A.; Moura, L. R. C.; Gonçalves Filho, C., and Chinelato, F. B. (2023), "Hate towards brands of educational institutions: She hates for ideology, and he hates for previous experiences," *Journal of Applied Research in Higher Education* Vol. 15 No. 2, pp. 303-323 <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2021-0158>

Gonçalves Filho, C., Chinelato, F. B., and Couto, T. M. M. (2022a), "Brand loyalty through brand tribalism: an anthropological perspective", *Management Research Review*, Vol.45 No.6, pp. 735-759. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0022>



Gonçalves Filho, C., Moreira, E. M., Chinelato, F. B., and Santos, M. F. (2022b), “Passive Consequences of Brand Hate: The Mediating Role of Brand Avoidance”, *Multidisciplinary Business Review*, Vol. 15 No. 1, pp. 77-89. <https://doi.org/10.35692/07183992.15.1.8>

Grégoire, Y., Tripp, T., and Legoux, R. (2009), “When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance”, *Journal of Marketing*, Vol. 73, pp. 18-32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.18>

Habib, A., and Kotze, H. (2002), *Civil society, Governance & development in an era of globalisation*. Recuperado a partir de <http://web.iaincirebon.ac.id/ebook/moon/CivilSociety/Habib%20CS%20and%20Governance.pdf>.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*, 8th ed., Cengage Learning EMEA, London, p. 813.

Heding, T., Knudtzen, C., and Bjerre, M. (2009). *Brand management: research, theory and practice*. New York: Routledge.

Hegner, S. M., Fetscherin, M., and Van Delzen, M. (2017), “Determinants and outcomes of brand hate”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 13-25. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2016-1070>

Herrera, A. A., and Díaz, M. W. S. (2008), “Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll”, *Estudios Gerenciales*, Vol. 24 No. 108, pp. 37-59.

Hyman, M. R., and Sierra, J. J. (2012) “Adjusting self-reported attitudinal data for mischievous respondents”, *International Journal of Market Research*, Vol. 54 No. 1, pp. 129-145.

IDIS - Instituto para o desenvolvimento do Investimento Social. (2017) *Perspectivas para a filantropia global. O poder transformador da doação da classe média*. Charities Aid Foundation.

IPEA (2019). *Apenas 2,7% das organizações da sociedade civil recebem recursos federais*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. available at [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34855&Itemid=6](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34855&Itemid=6) (accessed 15 January 2023).

Japutra, A., Ekincia Y., and Simkinb, L. (2014), “Exploring brand attachment, its determinants and outcomes”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 22 No. 7, pp. 616-630. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914062>

Joshi, R., and Garg, P. (2021), “Role of brand experience in shaping brand love”, *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 45 No. 2, pp. 259-272. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12618>

Keller, K. L., and Lehmann, D. R. (2006), “Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities”, *Marketing Science*, Vol. 25 No. 6, pp. 740-759. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>

Kline, R. B. (2005) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2. ed. New York, USA: The Guilford Press.

Machado, O. V. A. (2019). *O Impacto do relacionamento consumidor-marca e da identidade na lealdade de doações em instituições filantrópicas*. 2019. 106f. Dissertação – (Mestrado em Administração). Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

Malar, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., and Nyffenegger, B. (2011), “Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self”, *Journal of Marketing*, Vol. 75 No. 4, pp. 35-52. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.35>

Malhotra, N.K., Nunan, D. and Birks, D.F. (2017), *Marketing Research: An Applied Approach*, 5th ed., Pearson Education, Harlow, p. 976.

Mogotsi, K., and Saruchera, F. (2023), “The influence of lean thinking on philanthropic organisations’ disaster response processes”, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 42-60. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-07-2022-0079>.

Okundaye, K., Fan, S. K., and Dwyer, R. J. (2019), “Impact of information and communication technology in Nigerian small-to medium-sized enterprises”, *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol. 24 No. 47, 2019 pp. 29-46. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-08-2018-0086>

Park, C.W., Macinnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., and Iacobucci, D. (2010), “Brand attachment and brand attitude strength: conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers”, *Journal of Marketing*, Vol. 74 No. 6, pp. 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.6.1>

Park, C.W., Eisingerich, A. B., and Park, J.W. (2013), “Attachment-aversion (AA) model of customer-brand relationships”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol.23 No.2, pp.229-248. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.01.002>

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Lee, J.Y., and Podsakoff, N. P. (2003), “Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies”, *Journal of applied psychology*, Vol.88 No.5, pp. 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Pedeliento, G., Andreini, D., Bergamaschi, M., and Salo, J. (2016), “Brand and product attachment in an industrial context: The effects on brand loyalty”, *Industrial Marketing Management*, Vol.53, pp. 194-206. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.007>

Pulh, M., Mencarelli, R., and Chaney, D. (2019), “The consequences of the heritage experience in brand museums on the consumer–brand relationship”, *European Journal of Marketing*, Vol. 53 No. 10, pp. 2193-2212. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2017-0233>

Ramjaun, T.A. (2014). Exploring charity brand relationships in a healthcare context. 208f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Bournemouth University, Bournemouth, Dorset.

Rashid, S. H., Sadaqat, M., Jebran, K., and Memon, Z.A. (2018), “Size premium, value premium and market timing: evidence from an emerging economy”, *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol.23 No.46, pp.266-288.

Rivera, J., and Alarcón, V. (2020), “Model for assessing the quality of marketing-management education”, *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol.25 No.49, pp.5-26.

Sabiote, E. F., and Delgado-Ballester, M. E. D. (2011), “Marcas de experiencia: marcando la diferencial”, *Estudios Gerenciales* Vol. 27 No. 121, pp. 59-77.

Sargeant, A., and Lee, S. (2001). *Trust and confidence in the voluntary sector*. Henley Working Papers, 01/08.

Sarkar A., and Sreejesh, S. (2014), “Examination of the roles played by brand love and jealousy in shaping customer engagement”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 23, pp. 12-22. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2013-0315>

Shetty, K., and Fitzsimmons, J. R. (2022), “The effect of brand personality congruence, brand attachment and brand love on loyalty among HENRY’s in the luxury branding sector” *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*. Vol. 26 No. 1, pp. 21-35. <https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2020-0208>

Souki, G. Q., Chinelato, F. B., and Gonçalves Filho, C. (2022), “Sharing is entertaining: the impact of consumer values on video sharing and brand equity”, *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 16 No. 1, pp. 118-136. <https://doi.org/10.1108/JRIM-03-2020-0057>

Sreejesh, S. (2015), “Consumers’ attitudinal and behavioural ties with brands: an integrative approach to build a consumer-brand relationship model”, *Journal of Research for Consumers*, Vol. 26 No. 1, pp. 32-75.

Stead, D. et al. (2020). Tendências Globais da Filantropia. Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS. Available at: <https://www.idis.org.br/tendencias-globais-da-filantropia/> (accessed 23 November 2022).

Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2007), *Using Multivariate Statistics*, 5th ed., Boston, Pearson/Allyn and Bacon.

Torres, C. E. T. (2013), “El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector. *Estudios Gerenciales*”, Vol. 29 No. 129, pp. 386-395.

Unurlu, C., and Uca, S. (2017), “The effect of culture on brand loyalty through brand performance and brand personality”, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 19 No. 6, pp. 672–681. <https://doi.org/10.1002/jtr.2139>.

Zarantonello, L., Romani, S., Grappi, S., and Bagozzi, R. P. (2016), “Brand hate” *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 11-25. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2015-0799>

Zhang, Y., and Sun, M. G. (2012), “Effect of consumer’s nostalgia feeling on brand loyalty”, *Commercial Research*, Vol. 2, pp. 32-36.

# RELAÇÕES ENTRE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE DAS PRODUÇÕES ACADÊMICAS

## **Evandro Aparecido de Oliveira Callegaro**

Universidade FUMEC

[ecallegaro@gmail.com](mailto:ecallegaro@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-9494-2757>

## **Air Rabelo**

Universidade FUMEC

[air@fumec.br](mailto:air@fumec.br)

<https://orcid.org/0000-0002-2346-0187>

## **Renata de Sousa da Silva Tolentino**

Universidade FUMEC

[rsousa@fumec.br](mailto:rsousa@fumec.br)

<https://orcid.org/0000-0002-8284-7509>

## **Josiane da Costa Vieira Rezende**

Universidade FUMEC

[josiane.rezende@fumec.br](mailto:josiane.rezende@fumec.br)

<https://orcid.org/0000-0001-9469-8646>

## **Fábio Corrêa**

Universidade FUMEC

[fabiocontact@gmail.com](mailto:fabiocontact@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-2346-0187>

## RESUMO

Esta pesquisa objetivou estabelecer as relações entre a Transformação Digital e Gestão do Conhecimento. Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, de natureza básica e abordagem qualitativa, que empregou a Revisão Sistemática da Literatura e a Análise de Conteúdo em estudos bibliográficos secundários. Por resultado, foram identificadas relações concernentes aos aspectos de efetividade, eficiência e eficácia, delineando e estreitando as temáticas da Transformação Digital e Gestão do Conhecimento. Acredita-se que esta pesquisa eleva o acervo de conhecimento à luz das temáticas da Transformação Digital e Gestão do Conhecimento e suas relações, bem como expressa o elo entre conhecimento e tecnologia na sociedade contemporânea. A exploração de outras bases científicas é uma sugestão de pesquisa futura, bem como a proposição de um modelo de transformação e gerenciamento do conhecimento mediante insumos coletados.

## PALAVRAS-CHAVE

Transformação Digital, Gestão de Conhecimento, Efetividade, Eficiência, Eficácia.

## RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL TRANSFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF ACADEMIC PRODUCTIONS

### ABSTRACT

This research aimed to establish the relationships between Digital Transformation and Knowledge Management. This is an exploratory-descriptive research, of a basic nature and qualitative approach, which employed the Systematic Literature Review and Content Analysis in secondary bibliographic studies. As a result, relationships concerning the aspects of effectiveness, efficiency and efficacy were identified, outlining and narrowing the themes of Digital Transformation and Knowledge Management. It is believed that this research increases the body of knowledge in light of the themes of Digital Transformation and Knowledge Management and their relationships, as well as expressing the link between knowledge and technology in contemporary society. The exploration of other scientific bases is a suggestion for future research, as well as the proposal of a model of transformation and knowledge management through collected inputs.

### KEYWORDS

Digital transformation, Knowledge management, Effectiveness, Efficiency, Effectiveness.

## INTRODUÇÃO

A Transformação Digital (TD) é caracterizada por Schallmo, Williams e Boardman (2020) como um processo que envolve empresas e clientes, circunscritos em uma cadeia de valor, visando converter dados em ações. A Gestão do Conhecimento (GC) é compreendida, pela perspectiva de Davenport e Prusak (1998), como o conjunto de atividades relacionadas com a geração, codificação e transferência do conhecimento.

Em princípio, são temáticas desconexas, sendo a primeira intimamente ligada à tecnologia e a segunda ao conhecimento. Contudo, Arteche *et al.* (2020, p. 955, tradução nossa) sinalizaram que a “[...] transformação digital na saúde exige um modelo e estratégia de negócios claros, maturidade nas práticas de gestão, desenvolvimento de uma cultura digital e gestão do conhecimento”<sup>1</sup>. Essa

<sup>1</sup> No original “La transformación digital en salud requiere de un modelo de negocio y estrategia clara, madurez en las prácticas de gestión, desarrollo de una cultura digital y gestión del conocimiento” (Arteche *et al.*, 2020, p. 955)

perspectiva posiciona a estratégia, maturidade e cultura, no contexto da saúde, como dimensões que conectam a GC e a TD.

Não obstante, Alvarenga *et al.* (2020, p. 2) assinalam que “Os resultados também mostram que o sucesso do governo digital parece estar relacionado com a qualidade da gestão do conhecimento das organizações, complementando-se para melhorias significativas no setor público”. Essa ótica expressa que a TD, no âmbito governamental, se relaciona com a qualidade da GC.

Adiante, You e Yi (2021, p. 198, tradução nossa) determinaram que “[...] o mecanismo da GC para promover a transformação digital das empresas de energia está na integração e otimização dos recursos digitais”<sup>2</sup>. Desse modo, a tecnologia, intimamente ligada a TD, é posicionada como uma dimensão primordial para que a GC promova o processo de TD no contexto energético.

As supracitadas caracterizações expressam relações entre TD e GC no âmbito da saúde (Arteche *et al.*, 2020), governo – Administração pública – digital (Alvarenga *et al.*, 2020) e energia – indústria – (You & Yi, 2021), mas não evidenciam como essas relações se estabelecem. A exemplo, Arteche *et al.* (2020, p. 955) descrevem a situação e desenvolvimento da telemedicina na Argentina, Bolívia e Colômbia, anunciando que a TD, uma “[...] estratégia clara, maturidade nas práticas de gestão, desenvolvimento de uma cultura digital”<sup>3</sup> e a GC são necessários para o avanço da telemedicina. Mas, como? Por meio da tomada de decisão alicerçada no conhecimento dos indivíduos que desenvolvem esta tecnologia? Por meio de aplicações em nuvem?

You e Yi (2021, p. 197), no âmbito da indústria energética concluem que “[...] o mecanismo da GC para promover a transformação digital das empresas de energia reside na integração e otimização dos recursos digitais”<sup>4</sup>. Esta asserção, além de não exprimir como, se apresenta como uma referência circular, na qual a GC promove a TD por meio de recursos inerentes a própria TD.

Ademais, Alvarenga *et al.* (2020, p. 1), assinalam que “Os resultados mostram que as pesquisas sobre o tema ainda estão em fase exploratória devido à falta de estudos que relacionem o governo digital à efetividade da gestão do conhecimento no setor público”<sup>5</sup>. A circularidade expressa por You e Yi (2021) pode ser resultante do supramencionado relato de Alvarenga *et al.* (2020), impulsionando esta pesquisa em estreitar o intrincamento da TD e GC.

Assim, o entendimento de como essas temáticas se conectam é premente para que as discussões teóricas se estabeleçam com embasamento sólido. Portanto, essa pesquisa se instaura por meio da seguinte problemática: quais as relações existentes entre as temáticas TD e GC? Especificamente, tem-se, por objetivo, estabelecer as relações entre a TD e a GC. Com isso, acredita-se que esta

2 No original “the mechanism of KM for promoting digital transformation of energy enterprises lies in the integration and optimization of digital resources” (You & Yi, 2021, p. 198)

3 No original “[...] estrategia clara, madurez en las prácticas de gestión, desarrollo de una cultura digital” (Arteche *et al.*, 2020, p. 955)

4 No original “[...] the mechanism of KM for promoting digital transformation of energy enterprises lies in the integration and optimization of digital resources” (You & Yi, 2021, p. 197)

5 No original “The results also show that the success of digital government seems to be related with the quality of the organizations’ knowledge management, complementing each other for significant improvements in the public sector” (Alvarenga *et al.*, 2020, p. 1)

pesquisa contribui com a academia por delinear aspectos teóricos basilares para futuras discussões entre essas temáticas.

Para promover a seguinte investigação, essa pesquisa se subdivide em partes. Além dessa introdução, dá-se sequência ao desenvolvimento do referencial teórico (seção 2) sobre TD e GC. Os procedimentos metodológicos (seção 3) expressam os meios delineados para investigar a relação entre essas temáticas; porquanto, a análise dos resultados (seção 4) articula esses procedimentos e expressa as relações identificadas. As considerações finais (seção 5) findam esta pesquisa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Transformação Digital

A TD pode ser vista como parte da quarta revolução industrial, em que tecnologias disruptivas (inteligência artificial, computação em nuvem e big data) mudam radicalmente os resultados, custos e a forma de atuação das instituições (Corvalán, 2017; Shava & Hofisi, 2017). Para David Rogers

A transformação digital não tem a ver apenas com tecnologia – tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar. Corroborando com a mesma linha de pensamento, Rogers reforça que transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de TI (Rogers, 2017, p. 12).

Segundo Rogers (2017), a TD deve ocorrer antes no modo de pensar do indivíduo, no seu entendimento enquanto cidadão que integra a sociedade, sua forma de ver o mundo e a decisão de como quer encarar seus negócios, suas dores e as de seus clientes, ou seja, na era digital o homem precisa, primeiramente, transformar a si mesmo. É a mudança de mentalidade (*mindset*) que proporciona as condições para a modernização e, posteriormente, entra a tecnologia para efetivá-la.

A disseminação da adoção de uma “cultura ágil” na empresa, mesmo em áreas que não estarão diretamente ligadas à TD, é preponderante para o sucesso do processo (Rigby, Sutherland & Noble, 2018). Em empresas com forte adoção da agilidade, como a Google, Spotify e Salesforce, convive-se com equipes que não adotam a metodologia ágil em seu cotidiano, mas estas dão suporte a estruturas ágeis (Hofmann, 2018).

Independentemente do foco ou setor, ao se buscar a TD uma organização deverá passar por mudanças estruturais em sua estratégia, liderança e cultura organizacional. Segundo Schwertner (2017), esses fatores e impactos podem ser agrupados em três níveis (Quadro 1).



## Quadro I - Dimensões Organizacionais da Transformação Digital

<b>Transformação Digital da Efetividade</b>	<b>Transformação Digital da Eficácia</b>	<b>Transformação Digital da Eficiência</b>
Modelos de negócios realizados em plataformas digitais “oniconectadas”, com atores humanos e artificiais, via mobile, IoT (Internet das Coisas) e computação ubíqua e novas soluções digitais	Transformação na experiência do cliente, através de estudos e segmentação de mercado, análise de comportamento do consumidor, comunicação interativa e vendas digitais.	Padronização, automação e terceirização de processos. Mobilidade de colaboradores entre áreas, Home Office, agilidade na tomada de decisão e adaptação ágil a demandas.

Fonte: Schwertner (2017).

Para Schwertner (2017), a TD oferece às organizações desafios e oportunidades em seus níveis operacionais, táticos, estratégicos e à sua própria identidade. Para isso, mais do que uma capacidade de inovar em produto ou processo organizacional, a TD deve ser uma competência essencial da organização, de natureza singular e transversal, abrangente a todos os segmentos, atores, mecanismos e interfaces de seu ecossistema gerador de valor. Para as universidades, os níveis de impacto e de abordagens organizacionais representam diferentes ênfases em sua estratégia de TD.

### Gestão do Conhecimento

A GC, diferentemente da TD, é explorada há mais tempo, a exemplo de citações e pesquisas datadas de 1966, como em Polanyi (1966), que classificou o conhecimento humano na vertente tácita. De acordo com Polanyi (1966), o conhecimento tácito está relacionado com uma qualidade pessoal, o que torna difícil de formalizá-lo e comunicá-lo. Dentre os diversos modelos de GC, destaca-se o modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Em forma de espiral, o conhecimento passa por processos de conversão e iteração, indo de tácito para explícito e explícito para tácito, promovendo, assim, a criação de novos conhecimentos e gerando as condições necessárias para a inovação.

A proposta de Davenport e Prusak (1998), por sua vez, tem maior foco no conhecimento explícito e formalizado. Tais autores conceituam conhecimento como “[...] uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (Davenport & Prusak, 1998, p. 6).

Assim, se destacam o conhecimento tácito, difícil de formalizar (Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 1997), e o explícito (Nonaka & Takeuchi; 1997; Davenport & Prusak, 1998), devidamente articulado. Neste contexto, a GC explora estes tipos de conhecimento por meio de modelos, tais como o de Terra (2001), que é fundamentado em sete dimensões, quais sejam: 1) visão estratégica da alta admi-

nistração; 2) cultura organizacional; 3) estrutura organizacional; 4) políticas de recursos humanos; 4) sistemas de informação; 6) mensuração de resultados; e 7) aprendizado com o ambiente.

Para Terra (2001), a coordenação sistêmica é privilegiada, uma vez que visa verificar onde o conhecimento é gerado, difundido, apropriado e aplicado por pessoas, empresas ou demais organizações. Coetâneos a Terra (2001), Rubenstein-Montano *et al.* (2001) reforçam a importância das pessoas e da cultura organizacional, pois devido o deslocamento da sociedade de bens e produtos para a sociedade do conhecimento, tem-se tornado, cada vez mais claro, que a cultura das organizações e as pessoas são cruciais para determinar o sucesso das iniciativas de GC, mostrando que a eficiência da gestão vai além das tecnologias para compartilhamento do conhecimento (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001).

Alguns autores utilizam um nível de abstração mais elevado para conceituar GC, como Frappaolo (2002), que resume o conceito de GC como a alavancagem da sabedoria coletiva com vistas ao aumento da responsividade e inovação na organização. Outros autores definem a GC de forma prática, conforme Stewart (2002, p. 172) que assim designa esta temática: “[...] gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar este conhecimento e utilizá-lo de forma a gerar retornos”.

Desse modo, existem diversas definições de GC por diferentes perspectivas. Para Smith e Lyles (2003, p. 12) a GC tem uma perspectiva econômica de valor estratégico para o conhecimento, de forma a facilitar a aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento organizacional. A diversidade de 50 definições de GC é explorada em Corrêa *et al.* (2022), sendo os aspectos objetivo, escopo, processos e contexto os intervenientes para o não atingimento de um consenso.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é caracterizada como de natureza básica e abordagem qualitativa. Segundo a perspectiva de Vergara (2012), é caracterizada: a) quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, pois visa prover aos pesquisadores elevação do conhecimento sobre o tema escolhido, bem como analisar esse tema de forma interpretativa, de modo a suscitar características advindas da consecução da pesquisa; b) quanto aos meios: caracteriza-se como bibliográfica, pois faz uso de publicações científicas.

Lakatos e Marconi (2001), definem que a pesquisa bibliográfica é um levantamento sobre os principais artigos de um determinado tema. Para identificar estes artigos, foi feito uso da Revisão Sistemática da Literatura, a qual demanda de planejamento prévio, por meio de um protocolo de pesquisa (Dresch, Lacerda & Antunes Jr., 2015), expresso por meio do Quadro 2.

## Quadro 2 - Protocolo de pesquisa

Quadro Conceitual	Descrição
Contexto	Estudos que discorram sobre Transformação Digital e Gestão de Conhecimento.
Horizonte	Sem delimitação temporal.
Correntes Teóricas	TD é a evolução digital contínua de uma empresa, modelo de negócio, processo de ideia ou metodologia, tanto estrategicamente quanto taticamente. A GC passa por processos de conversão e iteração, indo de tácito para explícito e explícito para tácito, promovendo, assim, a criação de novos conhecimentos e gerando as condições necessárias para a inovação. Sendo assim, essa pesquisa busca estabelecer as relações entre a TD e a GC.
Línguas	Inglês, Espanhol e Português.
Critério de Exclusão	1. Estudos que não contenham os descritores nas palavras-chave; 2. Estudos duplicados; 3. Estudos distintos de artigos publicados, a exemplo de anais de congresso.
Descritores (termos de pesquisa)	Pesquisas com os termos “Transformação Digital” and “Gestão de Conhecimento” ou “ <i>Digital Transformation</i> ” and “ <i>Knowledge Management</i> ” nas palavras-chave.
Bases	SCOPUS

Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015).

Em consonância, a abordagem empregada para análise dos dados é, eminentemente, quantitativa, e faz uso da Análise de Conteúdo (Bardin, 1977) como meio para atingimento do objetivo de estabelecer as relações entre a TD e a GC. Para enquadramento das relações identificadas, foram consideradas as dimensões de efetividade, eficiência e eficácia da TD, articuladas por Schwertner (2017) (Quadro 1). Para análise, fez-se uso do *software* Microsoft Excel.

Em sùmula, foram estabelecidas as seguintes etapas para a condução desta pesquisa: 1) delineamento do protocolo de pesquisa; 2) aplicação do protocolo; 3) normalização (tratamento) dos dados; 4) análise dos dados e enquadramento nas dimensões da TD, expressas por Schwertner (2017); e 5) explanação dos resultados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca foi realizada em 05/09/2022, obtendo por resultados o total de 37 artigos. Mediante aplicação do critério de exclusão “Estudos que não contenham os descritores nas palavras-chave”, foram excluídas 21 pesquisas. Isso é decorrente da SCOPUS realizar uma indexação própria e, portanto, há necessidade de aplicar esse critério para que sejam obtidos apenas os artigos que contenham os descritores nas palavras-chave dos autores.

Em relação aos critérios de exclusão “Estudos duplicados” e “Estudos distintos de artigos publicados, a exemplo de anais de congresso”, nenhuma pesquisa foi excluída. Ainda, após leitura completa dos 16 artigos remanescentes foram excluídos 5 artigos, pois estes não expressaram relações entre TD x GC. Desse modo, a amostra final é de 11 artigos científicos, sendo os resultados expressos por meio do Quadro 3.

**Quadro 3 - Síntese das relações de Transformação Digital e Gestão do Conhecimento**

<b>Autor</b>	<b>Síntese</b>
Gottschalk (2006)	O artigo trata do papel dos sistemas de GC (KMS) no e-business (negócios eletrônicos) que são componente importante na dimensão da TD da efetividade, segundo Schwertner (2017).
Ratten e Jones (2020)	A computação em nuvem que é um elemento da TD da efetividade e, mediante a Schwertner (2017), esta apoia a extração do conhecimento na área de esportes, onde se produz uma grande quantidade de conhecimento.
Mizintseva e Gerbina (2018)	Este artigo trata da investigação do papel da gestão do conhecimento nos processos de transformação digital.
Ilvonen et al. (2018)	A TD está mudando os ambientes de trabalho, por meio da descentralização, virtualização que promove a troca e a transferência de conhecimento.
Mena Díaz (2022)	Por meio da saúde digital, pode-se deduzir o que está integrado nos processos de TD e GC com o Ensino Médico Sênior.
Arteche et al. (2020)	A inteligência artificial que é uma vertente da TD da eficácia. É uma estratégia que colabora com os modelos de GC, visto que permite monitorar análises, implementar soluções, integrar comentários de usuários, entre outras, dando uma dinâmica de integração e visualização aos conteúdos, permitindo o desenvolvimento de condições básicas que são fomentadas para que a GC flua pela organização.
Alvarenga et al. (2020)	A GC tem o potencial de influenciar e melhorar os processos de renovação digital do setor público. Além disso, foi validado que a GC é um fator crítico para o sucesso da TD.
Ostrovskaya et al. (2021)	No empreendedorismo inteligente, as tecnologias de TI servem de mola propulsora para um ecossistema de gestão de reprodução avançada do conhecimento.
Machado et al. (2021)	Conecta a TD e a GC junto ao setor público, visto que as ferramentas de GC podem melhorar o aprendizado organizacional das empresas, compartilhamento de conhecimento, promovendo a inovação, a identificação social e infraestrutura tecnológica.
You e Yi (2021)	Esta pesquisa confirma o modelo de criação de conhecimento SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), que estuda o processo de criação e transformação do conhecimento digital implícito e do conhecimento explícito que se difundiram na TD das empresas de energia.

Vaio <i>et al.</i> (2021)	A utilização dos bancos de dados, que está contida na TD da efetividade de Schwertner (2017), incentiva a aquisição e troca de conhecimento entre a empresa e o ambiente externo.
---------------------------	---

Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015).

O conceito de *e-business* está ligado diretamente com negócios efetuados por meios eletrônicos e se encaixa como componente da dimensão TD da efetividade, mediante a ótica de Schwertner (2017), a qual se relaciona com os Sistemas de Gestão de Conhecimento (KMS), de acordo com Gottschalk (2006). Em Ratten E Jones (2020) verificou-se que a computação em nuvem é um componente da TD da efetividade e outros sistemas de armazenamento de dados facilitam o processamento e organização de conhecimento disponível no esporte.

Não obstante, um dos pilares da TD da eficiência é a agilidade na tomada de decisão. Em Mizintseva e Gerbina (2018) foi detectada a relação desta dimensão da TD com GC no ramo corporativo, onde é articulado que organizações que praticam a GC tendem a ter um alto nível de produtividade e, com maior acesso dos funcionários ao conhecimento, as organizações podem tomar decisões com mais precisão.

Contudo, no artigo de Ilvonen *et al.* (2018) foi evidenciado que, por meio da dimensão eficiência da TD (Schwertner, 2017), defende-se a mobilização de colaboradores entre áreas através da descentralização, automação de processos, virtualização e uso de mídias sociais; a segurança do conhecimento passa a ser alvo de vulnerabilidades devido a troca e compartilhamento constante que ocorre por meio de tecnologias.

Por conseguinte, as relações entre TD e GC são notadas no nicho da saúde digital e educação superior como expresso em Mena Díaz (2022). Na referida pesquisa, é citada a Universidade Digital, a qual professores, alunos e funcionários administrativos criam, compartilham e analisam documentos digitais na *web* (conhecimento explícito), independentemente da localização geográfica ou temporal do usuário final e acessando-os de qualquer dispositivo, fortalecendo a relação entre TD e GC.

Não obstante, no ramo da telemedicina, o uso da inteligência artificial (IA), que é um componente da dimensão TD da eficácia (Schwertner, 2017), para fornecer insumos para os modelos de GC cuja IA é um artefato que colabora com o modelo de GC, pois permite monitorar análises, implementar soluções, integrar comentários de usuários, entre outras, dando uma dinâmica de integração e visualização aos conteúdos, embora ainda não estejam implementados integralmente na organização (Accenture, 2017).

Para Alvarenga *et al.* (2020), no setor público é assinalado que há preexistência de relações entre as temáticas de TD e GC. Com base nos métodos de análise multivariada de dados foi validado que a GC é um fator crítico para o sucesso da TD. No ramo do empreendedorismo inteligente as tecnologias de TI que são componentes da dimensão organizacional da TD da efetividade (Schwertner, 2017) e exercem o papel de elementos de uma cadeia de objetos, onde servem de mola propulsora

para criação de uma base de conhecimento, atuando em um ecossistema de gestão de reprodução avançada do conhecimento, como assinalado em Ostrovska *et al.* (2021).

Ademais, Machado *et al.* (2021) destacam a quarta revolução industrial, a que se refere a literatura como Indústria 4.0. Trata-se de um componente da TD da efetividade (Schwertner, 2017) e, como os dados e os sistemas de informação de armazenamento de conhecimento aumentam consideravelmente (Bishop, 2018), se faz necessário que as organizações aprimorem seus métodos de GC para se beneficiarem dessa transição digital.

No ramo energético You e Yi (2021) abordam que o processo dinâmico GC serve como ferramenta para melhor propagar a TD nas empresas. Foi utilizado o modelo de criação de conhecimento SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) aglutinado a algumas importantes tecnologias presentes na dimensão da TD da efetividade (Schwertner, 2017), tais como *mobile*, internet das Coisas, nuvem.

Em Vaio *et al.* (2021) foi percebida a relação entre as temáticas por meio de uma passagem de Schwertner (2017), a qual esclarece que a utilização do *Big Data*, que é uma das ramificações da dimensão TD da efetividade, incentiva a aquisição e troca de conhecimento entre a empresa e o ambiente externo, sendo que a inovação também se configura como uma questão de governança, que influencia o modelo de negócios.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa visou identificar quais as relações existentes entre as temáticas TD e GC. Para isso, foram considerados os pilares de efetividade, eficiência e eficácia da TD para identificar as referidas relações. As relações identificadas permitem inferir que a GC se relaciona com a TD bidirecionalmente, sendo que uma contribui para com a outra, forjando e fomentando os referidos pilares.

As relações se estabelecem em nichos distintos de mercado, como saúde, educação, serviço público, energia, dentre outros, permitindo, por meio da tecnologia, materializar e fortalecer alguns conceitos da GC como troca, compartilhamento e até criação do conhecimento. Estas temáticas unidas como ferramentas em contextos de projetos podem trazer avanços e benefícios para a sociedade, como na telemedicina ou até mesmo na realização de consultas remotas.

No âmbito acadêmico, acredita-se que esta pesquisa eleva o acervo de conhecimento à luz das temáticas da TD e GC e suas relações. Não obstante, no âmbito profissional, existe contribuição para os técnicos e gestores de TI, os quais poderão dimensionar e ser mais produtivos utilizando os pilares de TD e GC em suas respectivas rotinas de trabalho.

Diante deste cenário é possível vislumbrar um novo projeto de TI, apoiado tanto por ferramentas de TD e GC, por meio destas relações existentes. Por exemplo, no momento da definição das tecnologias a serem utilizadas no projeto de TI é possível verificar algum conceito ou ferramenta de GC

que pode apoiar neste processo. Um caso de uso seria o *e-business* que pertence a dimensão TD da efetividade que sugere o uso de KMS. Em outra vertente, a computação em nuvem sugere o uso de ferramentas direcionadas para retenção do conhecimento ou ainda *Big Data*, que tem afinidade com aquisição e troca de conhecimento entre a empresa e o ambiente externo.

Esta pesquisa se limita pela exploração de apenas uma base de dados, embora essa tenha permitido identificar relações atinentes as perspectivas de eficiência, eficácia e efetividade. Assim, a investigação em outras bases é uma sugestão de pesquisa futura, bem como a proposição de um modelo de transformação e gerenciamento do conhecimento diante dos insumos coletados.

## REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. (2017). *Amplifyyou Technology for people. The era of the intelligent enterprise*. New York.
- Alvarenga, A., et al. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability (Switzerland)*, 12(14), 2-24. <https://doi.org/10.3390/su12144444>
- Artech, M. R. (2020). Telemedicine in Latin America: The case of Argentina, Bolivia, and Colombia [Telemedicina en Latinoamérica: Caso Argentina, Bolivia y Colombia]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 955-975.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Corrêa, F. (2022). Why is there no consensus on what knowledge management is? *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(1), 90-109. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2022.120402>
- Corvalán, J. G. (2017). Administración pública digital e inteligente: transformaciones en la era de la inteligencia artificial. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 8(2), 26-66.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Elsevier.
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Antunes Jr, J. A. V. (2015). *Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Bookman Editora.
- Frappaolo, C. (2002). *Knowledge management*. Wiley.
- Gottschalk, P. (2006). Research propositions for knowledge management systems supporting electronic business. *International Journal of Innovation and Learning*, 3(6), 593-606. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2006.011104>
- Hofmann, R. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, (June), 88-96. <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>
- Ilvonen, I. (2018). Reconciling digital transformation and knowledge protection: A research agenda. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(2), 235-244. <https://doi.org/10.1057/s41275-018-0064-2>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2001). *Fundamentos de metodologia científica* (4th ed.). Atlas.
- Machado, A. B. (2022). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: A structured literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 320-338. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1964080>



Mena Díaz, N. (2021). Propuesta para la gestión del conocimiento y la transformación digital, en el contexto de la salud digital, en la educación médica superior cubana. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 18(1), 1-16.

Mizintseva, M. F., & Gerbina, T. V. (2018). Knowledge Management: A tool for implementing the digital economy. *Scientific and Technical Information Processing*, 45, 40-48. <https://doi.org/10.3103/S0146411618030044>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Campus.

Ostrowska, H., et al. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6(13), 114. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.240207>

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge and Kegan Paul.

Ratten, V., & Jones, P. (2020). New challenges in sport entrepreneurship for value creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 961-980. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-0>

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 88-96. <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>

Rogers, D. (2017). *Transformação digital: Repensando seu negócio para a era digital*. Columbia University Press.

Rubenstein-Montano, B., et al. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, 31(1), 5-16. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00111-5](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00111-5)

Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—Best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1740014. <https://doi.org/10.1142/S1363919617400149>

Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.

Shava, E., & Hofisi, C. (2017). Challenges and opportunities for public administration in the Fourth Industrial Revolution. *African Journal of Public Affairs*, 9(9), 203-215.

Smith, M. E., & Lyles, M. A. (2003). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell.

Stewart, T. A. (2012). *A riqueza do conhecimento: O capital intelectual e a organização do século XXI*. Campus.

Terra, J. C. C. (2001). *Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial* (2nd ed.). Negócio.

Vaio, A., et al. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 220-231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.044>

Vergara, S. C. (2012). *Métodos de coleta de dados no campo* (2nd ed.). Atlas.

You, Y., & Yi, L. (2021). A corpus-based empirical study on energy enterprises digital transformation. *Energy Reports*, 7, 198-209. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2021.01.009>

# PLATAFORMAS DIGITAIS COMO AMBIENTE DE CONTEXTO CAPACITANTE PARA MÃES DE CRIANÇAS AUTISTAS

## **Leandro Cearenço Lima**

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
leandrolima.panamericano@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4347-8007>

## **Stephania Joyce Lentz de Moraes**

Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)  
stephanialentz@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0006-8601-2820>

## **Frederico César Mafra Pereira** - UFMG / UFSCAR

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
Universidade Federal São Carlos (UFSCar)  
professorfredericomafra@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-1971-8069>

## RESUMO

Considerando os impactos da tecnologia no cotidiano, sobretudo a partir do uso das plataformas digitais, o presente artigo tem como objetivo compreender: se a plataforma Facebook funciona como um ambiente de contexto capacitante e ba virtual para mães de autistas? A pesquisa se classifica como um estudo de caso único do tipo exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa que contou com uma breve revisão da literatura. Houve a utilização da aplicação Meta Insights da plataforma para extração e do Microsoft Excel para tabular e organizar os dados. Após a coleta os dados foram trabalhados por meio de técnicas da análise de conteúdo. Os resultados indicam o potencial da plataforma do Facebook em grupo temático de mães de autistas na perspectiva capacitante. Pode-se concluir que, foi possível compreender importantes nuances da obtenção de conhecimento, boas práticas e apoio para lidar com o autismo e confirmar por meio de análise que de fato a plataforma pode ser considerada como um ambiente de contexto capacitante e ba virtual. Tal investigação teve o intuito de contribuir tanto com a academia deixando um legado para pesquisas futuras, quanto com a sociedade em geral ao tratar de um tema sensível para uma significativa parcela da sociedade.

## PALAVRAS-CHAVE

Autismo; Contexto Capacitante; Facebook; Plataforma Digital.

## DIGITAL PLATFORMS AS AN ENABLING CONTEXT ENVIRONMENT FOR MOTHERS OF AUTISTIC CHILDREN

### ABSTRACT

Considering the impacts of technology on daily life, especially through the use of digital platforms, this article aims to understand: does the Facebook platform function as an enabling context environment and virtual ba for mothers of autistic children? The research is classified as a single case study of the exploratory and descriptive type, with a qualitative approach that included a brief literature review. The platform's Meta Insights application was used for extraction and Microsoft Excel to tabulate and organize the data. After collection, the data were processed using content analysis techniques. The results indicate the potential of the Facebook platform in a thematic group of mothers of autistic children from an empowering perspective. It can be concluded that it was possible to understand important nuances of obtaining knowledge, good practices and support for dealing with autism and confirm through analysis that the platform can in fact be considered an enabling context environment and virtual ba. This investigation aimed to contribute both to academia, leaving a legacy for future research, and to society in general by addressing a sensitive topic for a significant portion of society.

### KEYWORDS

autism; enabling context; Facebook; digital platform.

## INTRODUÇÃO

O transtorno do espectro autista (TEA) popularmente conhecido como autismo é uma síndrome neuropsiquiátrica de manifestações comportamentais que se caracteriza por déficits na comunicação e na interação social, marcado por comportamentos repetitivos e/ou interesses restritos que afetam o desenvolvimento global da criança (Gomes et al., 2015).

Um grande número de mães se deparam com TEA na família, uma realidade em que, normalmente, há pouco ou nenhum conhecimento de como lidar e são forçadas a iniciar uma fase de busca informacional para enfrentamento do desconhecido com a necessidade de aprendizado e capacitação contínua. As estimativas variam, mas aproximadamente 70 milhões pessoas no mundo estão 'encaixadas' no espectro autista (ONU, 2017). O último censo realizado nos Estados Unidos

da América apontou a marca de 1 criança autista a cada 36 crianças típicas (Center for Disease Control and Prevention, 2023).

Em busca de interação e compartilhamento de informações e conhecimento é comum as mães de autistas recorrerem ao uso das tecnologias, sobretudo das redes sociais virtuais. Sendo que uma das principais e mais utilizada é a plataforma do *Facebook* que de acordo com o relatório dos resultados publicados em 31 de março de 2022 alcançou a marca histórica de 1,96 bilhões de usuários ativos por dia (Facebook, 2022).

Diante do contexto apresentado, o objetivo deste artigo é analisar as postagens e reações das mães de crianças autistas no grupo de *Facebook* Unidas Pelo Autismo – UPA. E a partir das análises, responder o seguinte problema de pesquisa: a plataforma *Facebook* funciona de fato como um ambiente de contexto capacitante e ba virtual para as mães de autistas?

A investigação se justifica do ponto de vista acadêmico, pois responder tal problemática resulta em deixar um legado para pesquisas futuras e para além, como extensão, contribui com a compreensão da realidade de uma grande parcela da sociedade que sofre com esse contexto.

Este artigo se divide em seis partes iniciando pela seção de introdução, em seguida pelo referencial teórico e suas subseções com breves revisões a cerca do TEA, bem como dos conceitos básicos de contexto capacitante e plataformas digitais. Na terceira seção se expõe a metodologia e ferramentas para alcance do objetivo de pesquisa, já a quarta seção apresenta as discussões e os resultados seguidos das conclusões e finalmente, são relacionadas as referências utilizadas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico se divide em três subseções. Na primeira se apresenta uma breve revisão da literatura para contextualizar o Transtorno do Espectro Autista – TEA que resgata a definição do TEA, bem como a forma de diagnóstico e como a condição afeta a família com indivíduo autista.

Já na segunda subseção é explorado brevemente o Contexto Capacitante e Ba resgatando a definição dos termos em distintas perspectivas e como se deu a evolução desse termo no contexto da gestão da informação e do conhecimento, sobretudo o potencial de ser explorado em ambientes virtuais. Por fim, na terceira subseção, é apresentado o conceito de plataforma digital com a identificação das plataformas mais populares no Brasil e os motivos da escolha do *Facebook* como objeto de investigação.

## Transtorno do Espectro Autista (TEA)

O Transtorno do Espectro Autista (TEA) é uma síndrome neuropsiquiátrica que provoca o atraso global no desenvolvimento da criança, percebido pelos marcos de desenvolvimento atípicos da criança é um tipo de transtorno de manifestações comportamentais (Gomes *et al.*, 2015) que pode ser identificado cada vez mais cedo (Lampreia, 2007), “[...] podem ser detectadas nos primeiros três anos de vida” (Gomes *et al.*, 2015, p. 112).

O diagnóstico de TEA é essencialmente clínico, feito a partir das observações da criança, entrevista com os pais e aplicação de instrumentos específicos. Os critérios usados para diagnosticar o TEA são descritos no Manual Estatístico de Diagnóstico da Associação Americana de Psiquiatria... (Gomes *et al.*, 2015, p. 112).

Após o diagnóstico realizado por médico neuropediatra, neurologista infantil ou psiquiatra infantil, com indicação do CID 10 ou sua atualização CID 11, as principais intervenções recomendadas são para atuar nas áreas comportamentais, de comunicação e motoras (Cunha, 2016; Teixeira, 2017), sendo os primeiros sinais de alerta já aos 6 meses de idade. Sobre o momento do diagnóstico Pereira (2020) descreve como um momento contextual crítico.

É um momento em que há rupturas familiares, mudança intensa da rotina social e alterações emocionais, estresse que, concomitantemente, caminha com o desejo de, novamente, readequar as rotinas da vida e da família com a descoberta da deficiência. (Pereira, 2020, p. 247).

Quando os pais recebem o diagnóstico de TEA, um novo contexto se desvela em uma condição de diferença das demais famílias, sentimento de exclusão ou até mesmo de negação, sendo um momento de ruptura para um estado contextual novo e desafiador (Pereira, 2020). Esta condição que afeta toda a dinâmica familiar é constituída como uma rede complexa de relações e emoções (Sprovieri, Assumpção Jr., 2001).

As características clínicas da síndrome afetam as condições físicas e mentais do indivíduo, aumentando a demanda por cuidados e, conseqüentemente, o nível de dependência de pais e/ou cuidadores. Essa situação pode constituir um estressor em potencial para familiares. (Schmidt e Bosa, 2003, p. 3).

Ao analisar e comparar a vida de 15 famílias com crianças portadoras de TEA, Sprovieri e Assumpção Jr. (2001) concluíram que tal contexto reflete-se no ambiente familiar, provocando desorganização e dificuldade de evolução de modo satisfatório das fases de uma família comum. Desse modo, os indivíduos passam a viver em função da criança portadora do TEA, suas complexidades e exigências, dadas às limitações de autonomia e dependência permanente da criança.

Em outro estudo que destaca as experiências de famílias com filhos autistas, Anjos e Moraes (2021) realizaram uma revisão integrativa da literatura, que compreendeu as publicações entre os anos 2013 e 2020, destacando temas importantes de contexto familiar, como o processo de descoberta e recebimento do diagnóstico, os desafios de desenvolvimento da criança autista, as

experiências de adversidade e a rede social de apoio. Os autores identificaram que, embora as pesquisas sobre autismo e família ainda estejam em desenvolvimento no Brasil se comparado com outros países, o que chama a atenção é o número considerável de estudos que se debruçam sobre as experiências adversas em um ciclo que se inicia com a caminhada dos pais em busca de respostas sobre como lidar com a situação da criança e o novo contexto em que a família se vê inserida.

De acordo com resultados da pesquisa de Portes e Vieira (2022) sobre as repercussões de um filho autista na adaptação familiar, obter informações sobre o novo contexto é fator principal. Uma das formas seria contar com uma rede de apoio que pode ser constituída a partir de relações formais (institucionais) ou informais.

As redes para obtenção de informações formais podem ser constituídas por profissionais que atuam com o cuidado de crianças no TEA, instituições de saúde, educação, assistência social e outras. Já as redes informais, ambientes de contexto capacitante, podem ser compostas pela relação em espaço físico ou virtual por indivíduos da família, amigos ou comunidade, muito comum ocorrerem em plataformas de mídia digital pela internet de modo geral (Portes;Vieira, 2022).

### **Contexto Capacitante e Ba**

De acordo com Cunha (2010), grafado no dicionário etimológico da língua portuguesa, o termo “contexto” é um substantivo masculino que deriva do latim “*contextus*”, e uma de suas definições se traduz como aquilo que está ao redor de algo ou de alguém, um espaço ou um ambiente.

A perspectiva do “espaço ou ambiente” representa um fator que não pode ser ignorado como condicionante para os processos de conversão e compartilhamento da informação e do conhecimento. Nonaka e Kono (1998) apontam que um espaço compartilhado é a base para a criação do conhecimento e pode ser denominado como um ambiente de “contexto capacitante e ‘ba’”.

Definido por Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), contexto capacitante constitui-se como fator que impulsiona a criação do conhecimento e o ‘ba’, termo japonês trabalhado pelo filósofo Kitaro Nishida em 1990 e posteriormente por Shimizu em 1995, se refere a um espaço compartilhado, caracterizado como uma rede de interações.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) desenvolvem o argumento que o contexto capacitante e o ‘ba’ podem ser definidos genericamente como um espaço unificado que envolve recursos físicos, virtuais e mentais para o compartilhamento de informações e ideias.

Alvarenga Neto e Choo (2011, p.8), com base em Nonaka e Konno (1998), destacam que o conhecimento não pode ser separado do ‘ba’, sob pena de se tornar informação, pois “[...] a informação reside na mídia e é tangível e, por sua vez, o conhecimento reside no ‘ba’ e é intangível”. Assim, Alvarenga Neto e Choo (2011) concluem que o conceito de ‘ba’ e seus conceitos subjacentes são, de fato, condição *sinequa non* para a criação de conhecimento e processo inovador, embora o ‘ba’ ainda seja teórico e empiricamente pouco explorado.

Dias, Pinheiro e Aguiar Filho (2022) argumentam que o conhecimento, em nível pessoal, só pode ser vivenciado em uma realidade, dentro de um ambiente ou sistema que torne viável a sua transmissão. Em análise posterior, Dias e Aguiar Filho (2023) destacam que os ambientes de “contexto capacitante e ‘ba’” são categorizados como arenas ideais para os processos de mediação da criação e compartilhamento de informações e conhecimento.

O “espaço ou ambiente” é fator que permite que aconteça a interação e compartilhamento, a fim de capacitação ou geração de novo conhecimento para o indivíduo ou grupo. Tal ambiente pode ser físico, como um escritório, ou espaço comercial, ou pode ser virtual, como por e-mail, teleconferência (Alvarenga Neto e Choo, 2010), plataformas digitais, sobretudo as redes sociais como o Youtube, o Facebook, o Instagram e outros que permitam a experiência compartilhada (Dias e Aguiar Filho, 2023).

## Plataforma Digital

De acordo com o dicionário *online* Cambridge.org (2023), uma plataforma consiste em uma estrutura com um fim determinado. E na perspectiva da tecnologia da informação, o *thesaurus* Cambridge.org (2023) define plataforma digital como um sistema operacional que executa um processo e que pode ser identificado pelos termos programa, aplicativo, aplicação, *app*, *software*, sistema operacional e *interface*. Seguindo essa lógica, dentre outras funcionalidades, as plataformas digitais podem funcionar também como ferramentas, recursos de mídia social, utilizadas por indivíduos na criação de sentido e transferência de informações e conhecimento (Nyambandi; Harpe, 2022).

Conforme Rodrigues e Santana (2023, p. 1) as “plataformas digitais”, são estruturas que permitem novas interações por meio dos serviços de rede social *online* que se concentram no compartilhamento de dados por meio de *interfaces*, cujos esforços vêm se tornando “[...] uma tarefa complexa de observar o fluxo de dados”. De acordo com Dias, Aguiar Filho e Pinheiro (2022) as plataformas mais utilizadas no Brasil são o *Facebook*, o *Youtube*, o *Twitter*, o *Instagram* e o *LinkedIn* embora algumas dessas plataformas não funcionem em “sentido amplo” como uma “rede social”, como é o caso do *Youtube*, ainda assim, pode ser considerada como uma plataforma de mídia social, uma vez que permite a troca e o compartilhamento de informações e conhecimento entre indivíduos ou organizações (Dias, Aguiar Filho; Pinheiro, 2022).

A plataforma *Youtube*, conforme Dias, Aguiar Filho e Pinheiro (2022), pode ser considerada como um ambiente de contexto capacitante e ‘Ba’, e teve seu surgimento em 2005, quando configurava-se como um mero repositório de vídeos. Posteriormente integrada ao grupo Google em 2007, a plataforma *Youtube* tornou-se parte de um ecossistema de mídias, ampliando o alcance de variados públicos e comunidades virtuais, os quais, a partir da perspectiva dos tipos ‘seguidores’ e ‘seguidos’, criam, repassam e obtêm informações e conteúdos (Dias, Aguiar Filho e Pinheiro, 2022).

A plataforma de textos curtos ‘X’ (ex-*Twitter*), de acordo com Lin *et al.* (2022), é uma rede social



baseada no serviço de *microblog*, que proporciona o compartilhamento de informações a partir de relações do tipo ‘seguir’ e ‘ser seguido’, além de permitir o envio e recebimento de atualizações dos usuários. O ‘X’ se distingue das demais plataformas de mídia social por permitir publicações limitadas a 140 caracteres.

Já o *Instagram*, de acordo com Deslandes e Coutinho (2020), é uma plataforma de mídia social considerada um ambiente de troca de informação e conhecimento, e que tem como lema a lógica de “capturando e compartilhando os momentos do mundo”, com espaço de forte apelo visual, possibilitando a edição e compartilhamento de fotos, a produção de textos, a postagem de vídeos e narrativas.

A plataforma *LinkedIn*, diferente das demais mídias digitais sociais supracitadas, é focada na conexão em rede entre profissionais. Segundo Rodrigues e Santana (2023), o *LinkedIn* proporciona uma rede de relacionamento, não uma amizade, de forma que o fornecimento de dados funciona a partir de autorização do usuário que aceita os integrantes em sua rede e, a partir daí, passa a receber o que está sendo compartilhado em sua rede de contatos.

Rodrigues e Santana (2023) afirmam ainda que o Facebook se difere sutilmente, tanto do *LinkedIn* quanto do ‘X’, devido ao grau de complexidade, com números mais expansivos quanto à documentação disponível sobre as funcionalidades, objetos, atributos e informações sobre o que poderia ser feito com os dados pessoais armazenados no site. Com ênfase nesta pesquisa, destaca-se o Facebook como *locus* de investigação.

Diversos são os motivos da escolha da plataforma de rede social Facebook para essa investigação, a começar pela variada gama de funcionalidades e recursos à disposição para o usuário, outro motivo é a considerável aderência no Brasil, o que caracteriza a plataforma como uma importante ferramenta midiática de comunicação pública capaz de permitir ampla socialização consistindo em um vasto espaço de investigação a ser explorado (Pereira, 2020).

## MÉTODOS

De acordo com Gil (2002), em relação às etapas de um projeto de pesquisa, o modelo clássico parte da clara e precisa definição do fenômeno a ser investigado. Desse modo, essa pesquisa se define como aplicada de metodologia qualitativa do tipo indutiva (Creswell, 2010). Ou seja, de uma forma de raciocínio observacional.

O pesquisador começa reunindo informações detalhadas dos participantes e então transforma em categorias ou temas. Esses temas são desenvolvidos em padrões, teorias ou generalizações amplas que são então comparadas com as experiências pessoais ou com a literatura existente sobre o tópico. (Creswell, 2010, p. 92).

Nesse sentido, utilizando a lógica de pesquisa desenvolvida por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), primeiro houve a concepção da idéia a partir de levantamento preliminar de bibliografia, das informações obtidas com pessoas envolvidas com o tema e das confabulações com pesquisadores seniores da área.

Ainda tomando como base o desenho de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) para revisão da literatura, houve a elaboração de uma lógica para a seleção de artefatos que serviram de base para fundamentação teórica. Tal lógica considerou os termos e palavras chave “Autismo”, “Contexto Capacitante”, “Facebook” e “Plataforma Digital”. A seleção do material se deu com filtro idiomático em inglês e português e marco temporal que compreendeu o período de 2019 a 2023 nas bases da Web of Science, SCOPUS e BRAPCI.

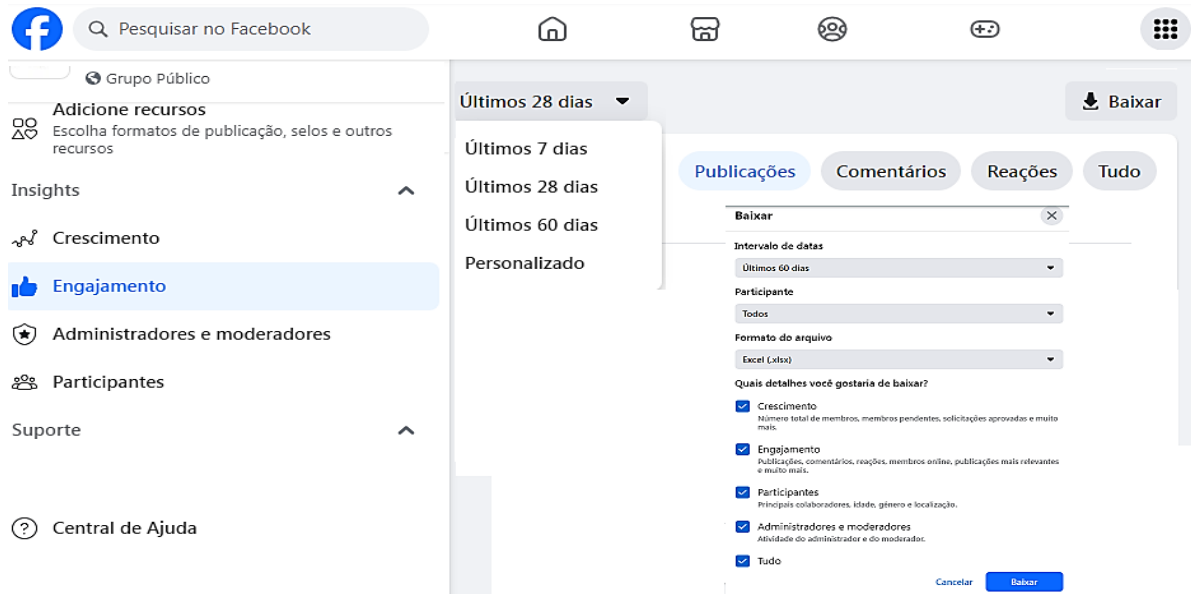
Para captura de dados, conforme já explicitado anteriormente, o Facebook foi utilizado como ambiente de extração e a coleta ocorreu diretamente em grupo específico. Por meio da aplicação da ferramenta Meta Insights foi possível a visualização dos dados e atividades diretamente na plataforma do Facebook, cujo acesso foi permitido pela fundadora do grupo de mães Unidas Pelo Autismo e se deu a coleta.

**Figura 1 - Ferramenta de coleta de dados Meta Insights**



Fonte: <https://developers.facebook.com> (2023).

Então, foi possível extrair os dados em diversos formatos, no caso dessa pesquisa, foi utilizado o *Microsoft Excel* para organização e tabulação de dados de crescimento, engajamento, administradores, moderadores e participantes. Em relação ao engajamento foi possível extrair as publicações, os comentários, as reações e uma série de dados que permitem análises variadas.

**Figura 2 – Critérios de seleção de dados Meta Insights**

Fonte: <https://developers.facebook.com> (2023).

Após a extração dos dados nas categorias pré-definidas houve o tratamento e a análise que resultou em comparações com a literatura. A ferramenta *Meta Insights* na plataforma do *Facebook* organiza os dados por critérios variados, seja por temporalidade ordenando em função das de comentários mais recentes, por envolvimento, apresentando os comentários de amigos diretos ou mais próximos da rede primeiro, sem filtro que apresenta todos os comentários, inclusive, os possíveis *spams* e por ordem de relevância ordenando aqueles com maior engajamento.

O ordenamento por relevância foi escolhido por seguir uma proposta de análise ecológica conforme aponta Paveau (2017) que defende uma análise integrada ou simétrica observando aspectos da mensagem distinguindo as questões linguísticas e extralinguísticas considerando a forte relação entre a linguagem e os ambientes de produção.

Portanto, a análise partiu tanto dos algoritmos gerados na plataforma via números e organização que proporcionam sentido em uma perspectiva extralinguística, quanto a partir das análises linguísticas dos conteúdos das mensagens postadas para se confirmar intenções, sentidos e comportamentos informacionais dos usuários do grupo de mães Unidas Pelo Autismo consistindo em um estudo de caso único em que foi identificada, selecionada e analisada e postagem mais representativa no grupo, aquela com maior número de engajamento entre os usuários. Também foram extraídas postagens que a partir das discussões demonstram se há de alguma forma a validação do grupo enquanto ambiente de contexto capacitante virtual.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo os procedimentos metodológicos descritos na seção anterior, esta seção tem o intuito de apresentação, análise e discussão dos resultados a partir dos dados extraídos diretamente da plataforma objeto deste estudo.

### Apresentação do grupo de Facebook Unidas Pelo Autismo

Antes de seguir para a discussão dos resultados, cabe apresentar o objeto para esse estudo de caso, o grupo de *Facebook* Unidas Pelo Autismo (UPA). Atualmente com 2.488 mães de autistas, o grupo foi criado em 06 de fevereiro de 2019 na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais, de acordo com as fundadoras, a ideia do grupo no *Facebook* surgiu na medida em que o grupo ganhava cada vez mais participantes. Foi então necessário um ambiente virtual para comportar todos os interessados em participar.

As fundadoras se conheceram, inicialmente, através de um grupo de *WhatsApp*, realizaram os primeiros encontros presenciais e posteriormente decidiram criar um grupo de *Facebook* para compartilhar a jornada desde a gravidez que gerou o filho autista, passando pelo diagnóstico formal até as experiências vividas após a descoberta e o convívio com o autismo no contexto de vida.

Nesse espaço de comunicação e interação, informações são transmitidas e recebidas. Pais e familiares sentem-se encorajados a compreender melhor sobre o autismo para adaptar suas rotinas e oferecer acolhimento e desenvolvimento mais adequado ao autista baseando-se no conhecimento proveniente das informações obtidas pelo *Facebook*. Dessa forma, essa rede social passa a intensificar relações entre pessoas e grupos em torno de uma temática visando à propagação de conhecimento, mostrando-se como de grande importância social para pais, familiares de autistas e os próprios autistas na busca de informações. (Pereira, 2020, p. 247).

O *Facebook*, como espaço virtual de comunicação e interação, encoraja os pais a compreender melhor o contexto do autismo, isso porque a base da plataforma se faz por grupos de indivíduos que compartilham interesse comum; logo, trata-se de relacionamentos desenvolvidos em torno de temas específicos ou grupos temáticos.

Sendo assim, é possível observar que as páginas possuem a finalidade de divulgar informações sobre o autismo para pais e familiares e possuem algumas características em comum que permitem agrupá-las. (Pereira, 2020, p. 247).

Em estudo recente, Pereira (2020) analisou 20 páginas temáticas sobre autismo no *Facebook* no Brasil e os dados revelaram que a maior dos grupos é gerenciada por mães de autistas e tem por finalidade divulgar informações a respeito das nuances do tema, bem como a troca de experiências, boas práticas, depoimentos e relatos para ajudar pessoas que compartilham do mesmo contexto.

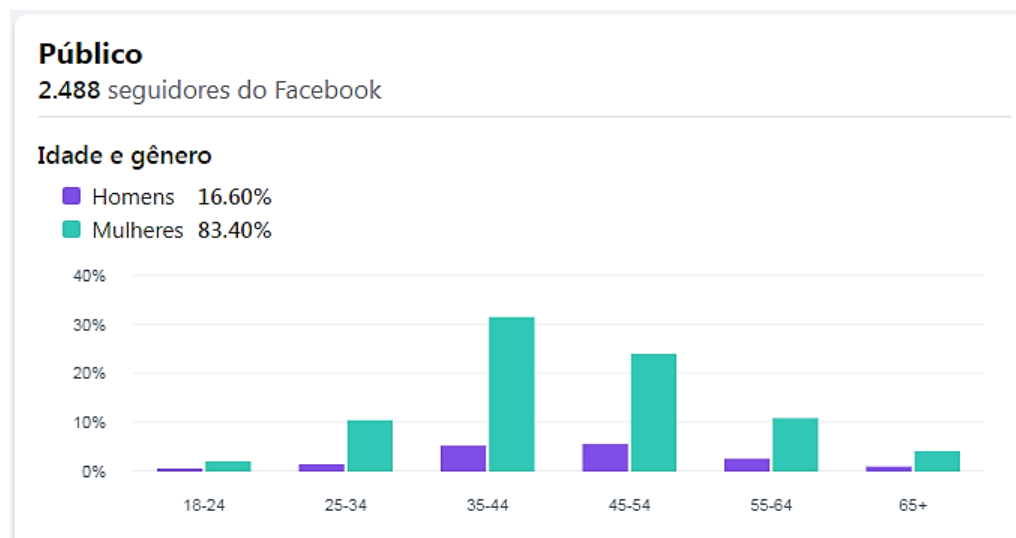
Pereira (2020) identificou ainda que o número de seguidores nos grupos tende a aumentar para aqueles que buscam compartilhar e obter informações mais gerais sobre temas que envolve autismo de forma continuada, e finaliza o relatório reafirmando que o *Facebook* se destaca como uma plataforma que, de fato, colabora com a ampliação de conhecimento, apoio e meio de rede de apoio social para pais, familiares e interessados em compreender mais sobre o autismo.

Em observação preliminar das postagens extraídas do grupo, na maioria dos casos, quando as mães desconfiam de comportamentos atípicos dos filhos, elas exibem uma atitude de negação do TEA. No entanto, ao receber o diagnóstico formal de um médico especialista, o sentimento de “luto” se inicia e quase que concomitantemente se inicia também o “vazio cognitivo” com as recorrentes perguntas: e agora? Como vou lidar com isso? O que preciso fazer? Como devo agir? Será que meu filho se desenvolverá? Será que a culpa é minha? O que será que eu fiz de errado ao longo da gestação? Dentre outras tantas perguntas.

Logo, as características de busca de informações no grupo de *Facebook* Unidas Pelo Autismo se baseiam em atender necessidades informacionais para lidar com o TEA, servindo para superação de questões tanto práticas, quanto emocionais e situacionais das famílias.

Considerando a última extração de dados ocorrida em 17 de janeiro de 2024, o grupo possui dois mil quatrocentos e oitenta e oito seguidores inscritos. O grupo é seguido apenas por mulheres, isso ocorre em função de regra estabelecida alguns meses após a criação do grupo. Tal regra convencionou-se a partir de decisão das fundadoras que de em dado momento só se aceitaria novas entradas de seguidoras mulheres que fossem mães de autistas.

**Figura 3 - Seguidores inscritos no grupo de Facebook Unidas Pelo Autismo**



Fonte: Facebook (2024)

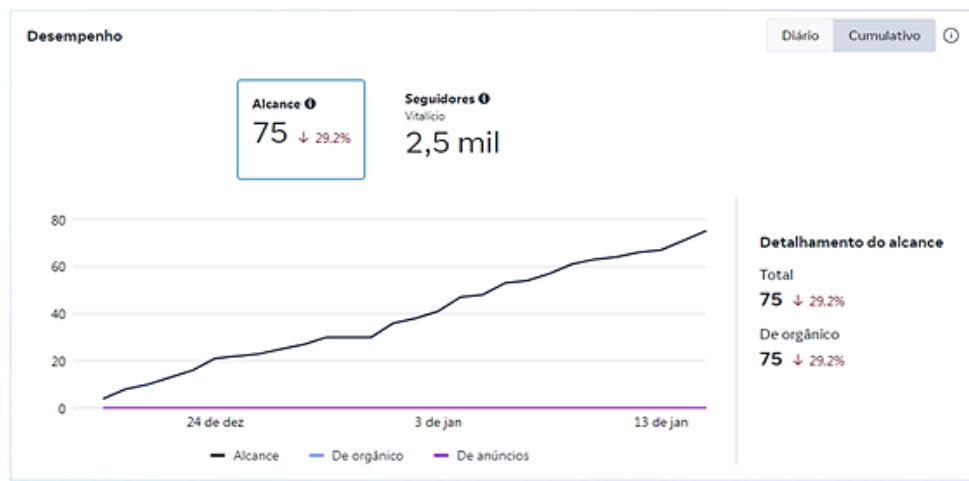
O grupo iniciou com objetivo de abrangência local, no entanto com o passar do tempo expandiu-se identificando a presença de membros de outros países, a grande maioria ainda é composta por brasileiros, isso era esperado em função de ser uma página em que as comunicações ocorrem em língua portuguesa.

**Figura 4 - Distribuição de seguidores inscritos no grupo de Facebook Unidas Pelo Autismo**

Localização	Cidades	Países
	Brasil	
Portugal		15
Estados Unidos		11
Paraguai		4
Argentina		3
Espanha		3
Peru		3
Alemanha		2
Angola		2
Vietnã		2

Fonte: Facebook (2024).

Outra observação relevante é que o alcance do grupo vem diminuindo. De acordo com os dados extraídos, somente no último mês houve uma recaída de 29,2% no alcance da página. Tal fenômeno pode ser explicado pelo avanço de outras plataformas, a exemplo da plataforma do *Instagram*.

**Figura 5 - Alcance do grupo de Facebook Unidas Pelo Autismo**

Fonte: Facebook (2024).

A comparação entre a página do grupo de Facebook em relação à página do Instagram Unidas Pelo Autismo, recentemente criada, os últimos 60 dias demonstram que há uma considerável migração entre as plataformas. Conforme resgatado na literatura a cerca das plataformas digitais, talvez esse fenômeno possa se explicar conforme Deslandes e Coutinho (2020), pelo Instagram ser uma plataforma de mídia social de forte apelo visual, e outras formas novas de recursos que possibilita diferentes maneiras de edição, compartilhamento de fotos, produção de textos, postagem de vídeos e narrativas.

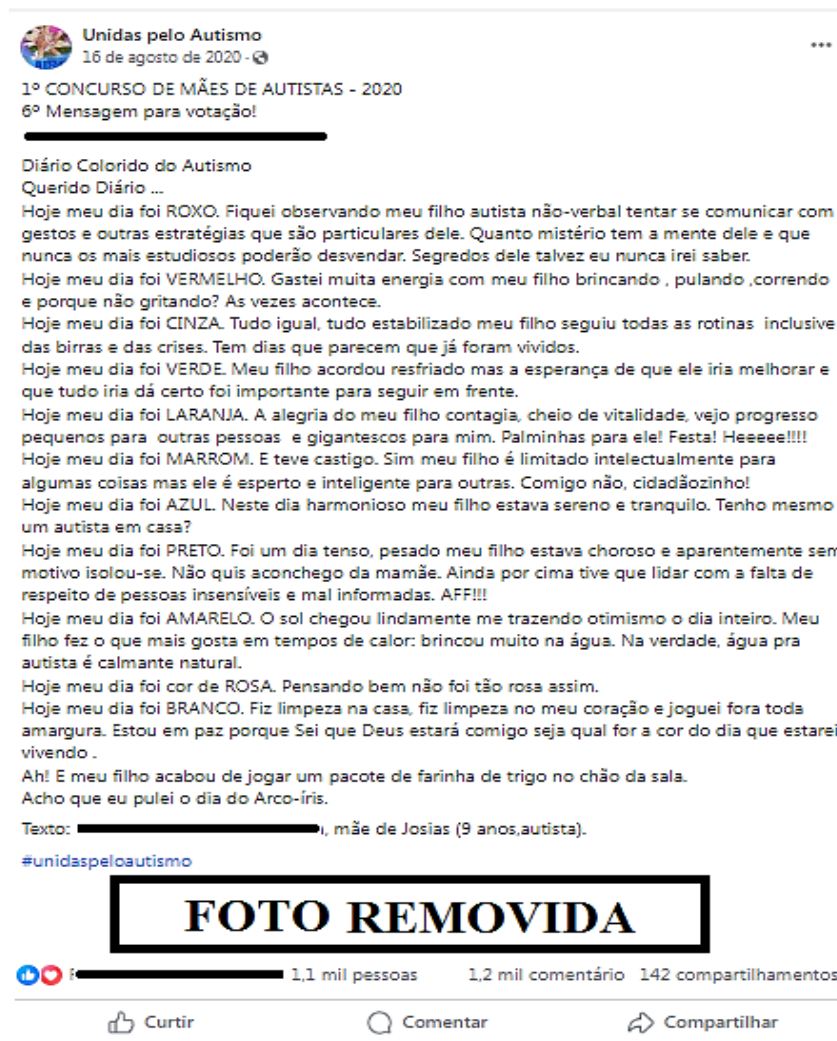
### Análise e discussão de postagem com maior engajamento

Para analisar se a plataforma Facebook funciona de fato como um ambiente de contexto capacitante e ba virtual para as mães de autistas dos dados extraídos e tabulados foi selecionada a postagem mais representativa, com maior engajamento desde o surgimento do grupo em 2019.

A postagem ocorreu em 16 de agosto de 2020, e contou com mais de 1.100 validações por reações de likes, mais de 1.200 comentários e 142 compartilhamentos reflete o quão significativos e representativos da realidade das famílias com indivíduos no TEA e facilmente demonstra o conjunto de situações ou circunstâncias que são comuns no cotidiano de mães com filhos no contexto do espectro do autismo e, dadas as dificuldades e desconhecimento, geram necessidades de capacitação continua das mães de autistas.



**Figura 6 - Print de postagem no grupo Unidas Pelo Autismo – Diário colorido do autismo**



Fonte: Facebook (2024).

Ao analisar o conteúdo da postagem com maior engajamento desde a criação do grupo, a mãe autora, escreve um relato contando como são os dias com um filho autista, nesse relato, em formato de diário, é feito um trocadilho ao nomear os dias por cores distintas. Observa-se que as cores mais escuras e fortes remetem aos desafios e as cores mais claras e vibrantes aos dias mais leves e de tranquilidade.

Quando analisado como foi cada um dos dias, fica evidente os desafios contextuais ao qual se busca soluções, o primeiro deles é ligado à questão da fala. Cabe ressaltar que, no processamento das postagens do grupo o que motiva as mães a procurar o grupo de Facebook Unidas pelo autismo, o termo mais recorrente foi justamente questões ligadas à fala e à comunicação.

Hoje meu dia foi ROXO, fiquei observando meu filho autista não-verbal tentar se comunicar com gestos e outras estratégias que são particulares dele. Quanto mistério tem a mente dele e que nunca os mais estudiosos poderão desvendar. Segredos dele, talvez eu nunca irei saber. (Mãe de Josias, 9 anos, autista).

Em alusão ao trecho a cor roxa, primeiro indicativo de como foi o dia, denota mistério e introspecção, e conforme segue o texto fica clara a questão da fala e da comunicação, do quanto se tenta utilizar outras estratégias para a comunicação e, no entanto, continua um mistério, um gap, um hiato que a mãe com um “talvez”, expressa que não sabe se algum dia essa dificuldade será superada.

No segundo dia relatado há uma referência à cor vermelha que está ligada a situações de emoções.

Hoje meu dia foi VERMELHO. Gastei muita energia com meu filho brincando, pulando, correndo e porque não gritando? Às vezes acontece. (Mãe de Josias, 9 anos, autista).

Na fala é perceptível que apesar de denotar um dia de emoções positivas referenciadas pelos verbos brincar, pular e correr. Não pode ser descartada a presença do verbo gritar que remete a uma ação comportamental atípica que é comum em crianças no espectro autista. De acordo com o Manual de Orientações, publicado em 2019 pela Sociedade Brasileira de Pediatria, as questões comportamentais atípicas como gritos são manifestações comuns que também possibilitam o diagnóstico cada vez mais precoce em crianças autistas.

No terceiro dia relatado surge a cor cinza que complementada ao texto remete a uma neutralidade de emoções.

Hoje meu dia foi CINZA. Tudo igual, tudo estabilizado, meu filho seguiu todas as rotinas inclusive das birras e das crises. Tem dias que parecem que já foram vividos. (Mãe de Josias, 9 anos, autista).

Nesse trecho, embora remeter a um dia de tranquilidade em que as rotinas foram seguidas, salientando-se que não houve birras e crises, que são características de comportamentos atípicos, a mãe diz que parecem dias que já foram vividos, ou seja, os dias não são todos assim porque as birras e crises fazem parte de um conjunto de situações que de acordo com Schmidt e Bosa (2003) demandam por cuidado e se constituem como estressoras em potencial para as famílias.

Em trecho mais leve descrito como dia verde, a mãe relata que apesar do filho ter acordado resfriado, ela expressa a esperança de melhoras apontando que o importante é que tudo dê certo é que siga em frente.

Quanto ao dia identificado como laranja, em mensagem também positiva a mãe relata a alegria contagiante do filho, sua vitalidade e dá ênfase aos progressos que na perspectiva dela, para outras pessoas, de famílias típicas, são pequenos, mas para ela na condição de mãe de criança autista é gigantesco. De acordo com Lampreia (2007) os atrasos significativos de desenvolvimento das crianças no TEA são identificados logo cedo, e de acordo com Gomes *et al* (2015) já logo nos primeiros três anos de vida são evidenciados.

No dia classificado como marrom pela mãe, fica identificada uma situação de intervenção, o castigo, pois apesar de reconhecer a limitação intelectual do filho em algumas questões, também é reconhecida a esperteza e inteligência para outras questões demonstrando o desnível nas habilidades. A literatura aponta que algumas habilidades, sobretudo aquelas de interesses restritos são ligadas a algum tipo de hiperfoco e costumam ser bem mais desenvolvidas que as demais.

No dia referenciado como azul, a mãe relata como sendo harmonioso de serenidade e tranquilidade e finaliza se questionando se tem mesmo um filho autista em casa. A análise da fala permite compreender que também ocorrem dias em que a criança autista se comporta de forma típica, embora não seja o habitual.

Carregado de tensão, o dia identificado como preto é relatado pela mãe como pesado em que houve choro sem motivo aparente e auto isolamento do filho, mesmo o aconchego da mãe não foi suficiente para reverter a situação. Além dessas dificuldades com o filho, a mãe finaliza relatando que teve de lidar com o desrespeito de pessoas insensíveis e mal informadas. Essa fala vai em direção ao que aponta Pereira (2000), as famílias no contexto do TEA apresentam uma condição de diferença quando se comparadas às demais famílias, o que gera um sentimento de exclusão e até mesmo de negação consistindo em momentos desafiadores.

No dia caracterizado como amarelo, se identifica o otimismo com dia ensolarado e o filho fazendo o que mais gosta, brincar na água em dia de calor, e finaliza apontando que, para o autista, essa é uma atividade calmante e natural. Já no dia rosa, a mãe apenas diz que não foi tão rosa assim, ou seja, provavelmente estava indo bem, mas alguma coisa fugiu à regra.

O último dia relatado foi identificado como branco, em que houve afazeres domésticos e com isso um novo trocadilho entre limpar a casa e limpar o coração, jogando fora toda a amargura. A mãe finaliza o trecho dizendo que está em paz e que seja qual for o dia estará vivendo, mas em tom leve diz que o filho derramou um pacote de farinha na sala e o dia de arco-íris se foi.

Logo, percebe-se que conforme aponta Pereira (2000) com o autismo na família, ocorre uma mudança intensa da rotina com alterações sociais, emocionais e estresse que caminha concomitantemente com o desejo de readequação de rotinas para que a uma vida em família fique próxima do normal. Então nessa postagem seguida fica demonstrada a constante necessidade de informações. Estes resultados refletem o quão significativos e representativos da realidade das famílias com indivíduos no TEA são os relatos de desafios no cotidiano.

### **Análise das postagens de validação do grupo**

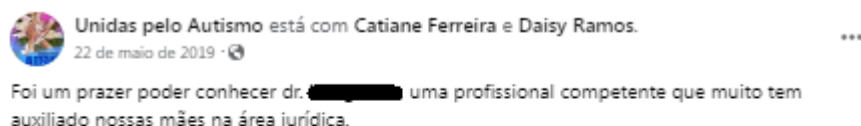
Considerando as trocas realizadas no ambiente tratado, grupo de *Facebook* Unidas Pelo Autismo, podemos perceber pelas inúmeras postagens demonstram a ocorrência de validação contextual, ou seja, nesse momento, as mães validam a importância do grupo para superação das questões e desafios.



Dentre outras diversas postagens e comentários, o conteúdo de validação contido nessa postagem aponta que a mãe não tinha nenhum conhecimento sobre o que era o autismo e foi acolhida no grupo e passou a entender, trocar experiências e evoluir em aprendizado a cada dia com outras mães dando forças para superar os obstáculos e barreiras.

Inúmeros são os relatos semelhantes a estes apresentados. Também vale apontar para validações do grupo que extrapolam para outras plataformas gerando repercussões e contribuições importantes para as mães do grupo Unidas Pelo Autismo.

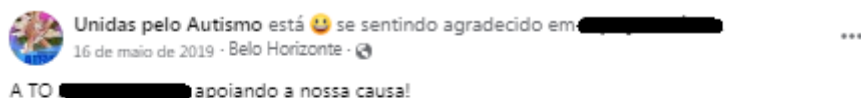
### **Figura 9 - Print de postagem no grupo Unidas Pelo Autismo Postagem de validação da importância de auxílio jurídico**



Fonte: Facebook (2024).

Essa postagem demonstra que profissionais de diversas áreas, mesmo não fazendo parte do grupo de Facebook, validam a importância da existência do grupo e necessidade de capacitação das mães, no caso dessa postagem em específico há o agradecimento a uma advogada que contribuiu dando orientações às mães do grupo.

### **Figura 10 - Print de postagem no grupo Unidas Pelo Autismo – Postagem de validação da importância de auxílio de Terapia Ocupacional**



Fonte: Facebook (2024).

A postagem faz alusão ao apoio de uma clínica com diversos serviços voltados para crianças com algum transtorno e sua representante, uma profissional de Terapia Ocupacional que contribui com o grupo Unidas Pelo Autismo. Dentre outros profissionais destaca-se também os da comunicação.

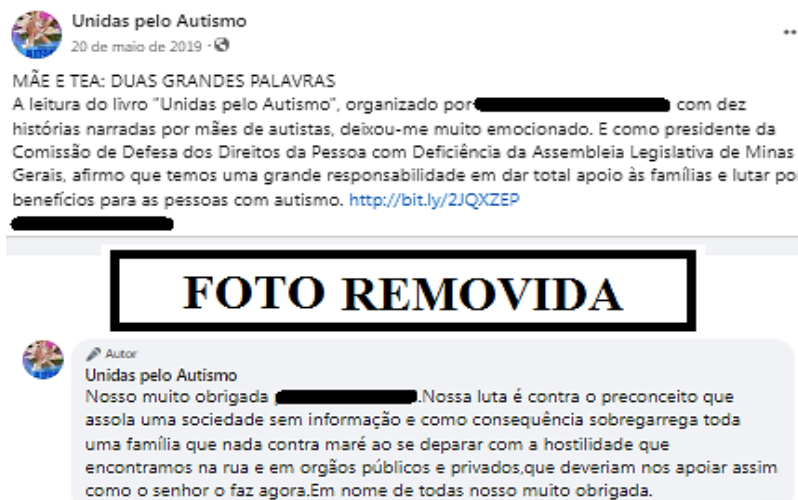
### **Figura 11 - Print de postagem no grupo Unidas Pelo Autismo – Postagem de validação da importância por profissionais da comunicação**



**Fonte: Facebook (2024).**

A postagem apresentada faz referência a uma entrevista em um canal de rádio em que as fundadoras do grupo de Facebook Unidas Pelo Autismo divulgam o livro de mesmo nome e a importância da troca de experiências para lidar com o contexto do autismo.

**Figura 12 - Print de postagem no grupo Unidas Pelo Autismo – Postagem de validação da importância no campo político**



**Fonte: Facebook (2024).**

Como pode se observar, também no campo político há o reconhecimento e a validação da importância do grupo Unidas Pelo Autismo e sua função de ampliar o conhecimento como ferramenta de contexto capacitante útil para essa parcela da população que compartilha da vivência com o TEA.

## CONCLUSÃO

Procurando alcançar o objetivo de compreender se a plataforma *Facebook* funciona de fato como um ambiente de contexto capacitante e ba virtual para as mães de autistas, revisou-se a literatura na perspectiva do Tanstorno do Espectro do Autismo, do Contexto Capacitante e do Facebook enquanto Plataforma Digital para os fundamentos e bases do estudo de caso.

O objetivo desta pesquisa foi alcançado, uma vez que, via extração e análise de dados confrontados com a literatura em aplicação de estudo de caso ficam demonstradas as práticas e processos de compartilhamento e de disseminação que permitiram importantes *frameworks*.

Foi possível observar ao longo deste estudo que o *Facebook* é uma plataforma de rede social virtual que possui considerada relevância na atualidade quando se trata da busca, do compartilhamento e da aquisição de informações e conhecimento para lidar com contextos específicos.

Considerando o potencial da plataforma em reunir milhões de pessoas de diversas realidades, bem como os recursos que são colocados à disposição dos usuários para realização das trocas



informacionais de modo virtual, é perceptível que a plataforma funciona como ambiente ideal, favorecendo a aquisição de conteúdos capazes de suprir tanto lacunas de informações e conhecimento, quanto lacunas de questões emocionais.

Ao longo do percurso desta pesquisa, os autores buscaram entender a dinâmica da busca de informações e conhecimento para lidar com o TEA, e traduzi-la em uma proposta que representasse a realidade. Os fundamentos teóricos permitiram delinear um recorte que, embora específico, foi capaz de demonstrar que a plataforma de rede social virtual *Facebook*, via grupo temático, pode sim ser caracterizada como ambiente de contexto capacitante.

Os usuários que compartilham o contexto do autismo como membros do grupo temático Unidas Pelo Autismo, se caracterizam não apenas como indivíduos que necessitam de informações e conhecimentos, mas de forma concomitante, também são caracterizados como geradores e, desta dinâmica surgem boas práticas aplicáveis continuamente. Portanto, conclui-se que a plataforma provê todo o aparato estrutural que permite as relações e comunicação via mensagens que ganham significado por meio de reações e conteúdo das postagens.

Também fica demonstrado, conforme Davenport e Prusak (1998), que tanto informação, quanto conhecimento são elementos essencialmente humanos, corroborando com as ideias de Nonaka e Takeuchi (1997) de que o conhecimento está intimamente ligado ao contexto e à interpretação dos indivíduos. E que, por meio da cognição, é possível representar e explicar as coisas e o mundo sob diversas perspectivas.

Tais conclusões são indicativos de que os indivíduos são formadores naturais de redes e processos que, fundamentado por Choo (2003), se caracterizam como processos de gestão do conhecimento que funcionam como ferramentas para desenvolvimento, não apenas no âmbito individual, mas também no âmbito organizacional.

Pode-se implicar também, que via análise os relacionamentos que acontecem no grupo Unidas Pelo Autismo - UPA na plataforma de redes sociais virtual *Facebook* no contexto de mães de autistas, se caracteriza como relacionamentos de aprendizado contínuo, que geram registros que podem ser utilizados e reutilizados independentemente do local e da temporalidade a depender do propósito.

Outra implicação possível, quando se observa o estudo de caso proposto, é que a lógica da dinâmica da geração de conhecimento, necessariamente se inicia com o *gap* ou lacuna cognitiva que, de acordo com Choo (2003), precisa ser preenchida com conhecimentos, seja tácito, explícito e ou cultural para culminar em novos conhecimentos.

Embora o grande desafio seja converter os tipos de conhecimentos para que possam gerar resultados práticos como aponta Takeuchi e Nonaka (2008), as motivações dos pais para alcance das metas e objetivos são os requisitos que partem tanto de questões cognitivas, quanto situacionais ou emocionais e para Paleta e Gonzalez (2019) estas são questões que influenciam como a informação é tratada.

Então, tratando de como foi percebida a dinâmica do grupo por meio do conteúdo das postagens e das reações, conclui-se que, no comportamento infocomunicacional, o indivíduo se move através das próprias experiências com a finalidade de criar sentido e solucionar os problemas. Tal afirmação pode ser facilmente reafirmada na literatura por diversos autores, dentre eles, Mafra Pereira (2010) que, em modelo teórico para identificação das necessidades dos indivíduos em buscar e usar a informação, valida a lógica de situação, lacuna e uso.

Percebeu-se limitações ao longo do percurso desta pesquisa em relação às dificuldades de se estabelecer os critérios de seleção e avaliação das postagens que poderiam ser diversas. Essa questão foi superada com a decisão de primeiro compreender quais questões representam maior relevância, e a partir desse ponto, definir pelo volume de reações e engajamento.

Como legado, espera-se que a pesquisa proporcione possibilidades de novas investigações, pois pode ser replicada em contextos e plataformas distintas, com possibilidades de ser continuamente aprimorada podendo contribuir com docentes, discentes e pesquisadores para estudos, bem como serve para a sociedade em geral para ampliar o conhecimento sobre o tema e para os pais de autistas que enfrentam os desafios de necessidades infocomunicacionais.

Por fim, agradecemos ao CNPQ Brasil pelo incentivo e fomento via bolsa de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

Anjos, Brenna Braga; MORAIS, Araújo. Normanda. As experiências de famílias com filhos autistas: uma revisão integrativa da literatura. *Ciências Psicológicas*, v. 15, n. 1, 2021. Disponível em: [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-42212021000101203&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-42212021000101203&script=sci_arttext). Acesso em: 10 jul. 2024.

Alvarenga neto, Rivadávia Corrêa Drummond; CHOO, Chun Wei. The Post Nonaka Concept of Ba: eclectic roots, evolutionary paths and future advancements. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, v. 47, n. 1, p. 1-10, 2010. Disponível em: <https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/meet.14504701104>. Acesso em: 10 jul. 2024.

Alvarenga Neto, Rivadávia Corrêa Drummond de; CHOO, Chun Wei. Expanding the concept of Ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 16, p. 2-25, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/LPYjqxpqtVBCtkR99Cc9B3t/abstract/?lang=en>. Acesso em: 10 jul. 2024.

Centers for Disease Control and Prevention. Prevalence of autism spectrum disorders among children aged 8 years. Autism and developmental disabilities monitoring network, United States, 2010. *Morbidity and Mortality Weekly Report*, 2023. Disponível em: <https://www.canalautismo.com.br/noticia/prevalencia-de-autismo-1-em-36-e-o-novo-numero-do-cdc-nos-eua/>. Acesso em: 10 jul. 2024.

Choo, C.W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003. 426 p.

- Creswell, John W. Projeto de pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto, Ed. 3, ARTMED, 2010.
- Cunha, Eugênio. Autismo na Escola: um jeito diferente de aprender, um jeito diferente de ensinar. 4 ed., Rio de Janeiro: Wak Editora, 2016.
- Deslandes, Suely; Coutinho, Tiago. Social research in digital environments in COVID-19 times: theoretical and methodological notes. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 36, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/hz9h4Fm4mdrvnZwTfKRpRNq/abstract/?lang=en>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- Dias, Frederico Divino; Pinheiro, Marta Macedo Kerr; de Aguiar Filho, Armando Sérgio. Interação, Ba e conhecimento: uma análise do youtube® como canal de compartilhamento do conhecimento no contexto da gastronomia. *Informação & Informação*, v. 27, n. 1, p. 604-624, 2022. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/44984>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- Dias, Frederico Divino; de Aguiar Filho, Armando Sérgio. Análise webométrica do compartilhamento de informação e conhecimento gastronômico via YouTube®. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 25, p. 01-19, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/147/14763386051/14763386051.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- Dias, Frederico Divino; de Aguiar Filho, Armando Sérgio. MÍDIAS SOCIAIS E CONHECIMENTO: análise do potencial da existência do bá digital. *Código 3 I: revista de informação, comunicação e interfaces*, v. 1, n. 1, 2023. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/codigo31/article/view/9280>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- Dresch, Aline; Lacerda, Daniel Pacheco; Junior, José Antonio Valle Antunes. *Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Bookman Editora, 2015.
- Facebook Business, 2022. Disponível em: <https://pt-br.facebook.com/business/news/102-milhes-de-brasileiros-compartilham-seus-momentos-no-facebook-todos-os-meses>. Acesso em: 14 ago. 2024.
- Gil, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, v. 4, 2002.
- Gomes, Paulyane et al. Autism in Brazil: a systematic review of family challenges and coping strategies. *Journal de Pediatria*, v. 91, p. 111-121, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jped/a/wKsNY3ngyLDcRZ-5bxWCn47v/abstract/?lang=en>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- Krogh, Georg Von; Ichijo, Kazuo; Nonaka, Ikujiro. *Facilitando a Criação de Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Disponível em: <https://shre.ink/HGas>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- Lampreia, Carolina. A perspectiva desenvolvimentista para a intervenção precoce no autismo. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, v. 24, p. 105-114, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/WMg8wtWK-DzbsGnvGRXG6GZt/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- Lin, Zihang et al. Structural hole theory in social network analysis: a review. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 2021. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9406195>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- Mafra Pereira, Frederico Cesar. *Comportamento informacional na tomada de decisão: proposta de Modelo Integrativo*. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/buos-8pglkj>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- Nyambandi, Fradreck; de La Harpe, André C. Social media affordances in sense-making and knowledge transfer. *South African Journal of Information Management*, v. 24, n. 1, p. 1-10, 2022. Disponível em: [http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S1560-683X2022000100027&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S1560-683X2022000100027&script=sci_arttext). Acesso em: 10 jul. 2024.

Nonaka, I.; Konno, N. O Conceito de “Ba”: criando bases para a Criação do Conhecimento. *California Management Review*, v. 40, p. 40-54, 1998. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165942?journalCode=cmra>. Acesso em: 10 jul. 2024.

ONU (2017). UN News, Global perspective human stories. Disponível em: <https://www.un.org/en/site-search?query=autism> Acesso em: 10 jul. 2024.

Paveau, Marie-Anne. *L'analyse du discours numérique: Dictionnaire des formes et des pratiques*. Hermann, 2017.

Pereira, Cíntia Beatriz Duarte. Uma análise amostral das características das páginas do Facebook voltadas para a divulgação de informações sobre o autismo, *Revista ECCOM - Educação Cultura e Comunicação*, v. 11, n. 22, 2020. Disponível em: [https://issuu.com/cadic.adm/docs/v\\_11\\_n\\_22\\_2020](https://issuu.com/cadic.adm/docs/v_11_n_22_2020). Acesso em: 10 jul. 2024.

Pereira, Andressa da Silva. Comportamento alimentar de crianças com transtorno do espectro autista (TEA). 2020. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/36517>. Acesso em: 10 jul. 2024.

Portes, João Rodrigo Maciel; Vieira, Mauro Luís. Percepção parental sobre o filho com autismo: as repercussões na adaptação familiar. *Revista Psicologia em Pesquisa*, v. 16, n. 2, p. 1-23, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/psicologiaempesquisa/article/view/32614>. Acesso em: 10 jul. 2024.

Rodrigues, Fernando de Assis; Sant'ana, Ricardo Cesar Gonçalves. Privacy and online social network: a model for analysis of collecting personal data. *Brazilian Journal of Information Science: research trends*, v. 17, 2023. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/13936>. Acesso em: 10 jul. 2024.

Schmidt, Carlo; Bosa, Cleonice. A investigação do impacto do autismo na família: Revisão crítica da literatura e proposta de um novo modelo. *Interação em Psicologia*, v. 7, n. 2, 2003. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/viewfile/3229/2591>. Acesso em: 10 jul. 2024.

Sprovieri, Maria Helena S.; Assumpção jr, Francisco B. Dinâmica familiar de crianças autistas. *Arquivos de Neuropsiquiatria*, v. 59, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/anp/a/mbpch7zlh7rn3qv46vfkcm/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 jul. 2024.

Teixeira, Gustavo. *Manual do autismo*. 4 ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2017.

# A EXPANSÃO DE MERCADO DA BLUB: ESTRATÉGIAS PARA POSICIONAMENTO NO SETOR DE BEBIDAS PREMIUM

**Igor de Lima Bartolomeu, Skema Business School Brazil, Graduando**  
**Lucas Guimarães Mendes Santos, Skema Business School Brazil, Graduando**  
**Henrique Scopacasa Monteiro, Skema Business School Brazil, Graduando**  
**Gabriel Picinin, Skema Business School Brazil, Graduando**  
**Orientador: Max Cirino de Mattos (Doutorado)**  
**Coorientador: Mário Sérgio Teixeira Marques (Mestrado)**  
**Instituição-local: Skema Business School Brasil - Belo Horizonte**

LINHA DE PESQUISA | DISCIPLINA PRINCIPAL DO CONTEÚDO DO PÔSTER

Academic Writing

PALAVRAS-CHAVE

Expansão de mercado; Estratégia de marketing; Bebidas premium; Posicionamento de marca; Influenciadores digitais

## INTRODUÇÃO

A Blub é uma empresa que atua no segmento de bebidas premium, com foco em produtos saudáveis que oferecem uma experiência prazerosa ao consumidor sem comprometer o bem-estar. Tendo surgido como uma das pioneiras no mercado brasileiro, a Blub busca se consolidar como referência no setor, promovendo a combinação de prazer gastronômico e saúde.

O mercado brasileiro de bebidas premium tem apresentado crescimento acelerado nos últimos anos, impulsionado por tendências globais de busca por produtos saudáveis, sustentáveis e de qualidade superior. No entanto, a competição é acirrada, especialmente com marcas internacionais já consolidadas e o aumento de consumidores exigentes que buscam produtos que se alinhem com seus valores. Assim, a Blub enfrenta o desafio de aumentar sua participação de mercado, especialmente em locais estratégicos e entre consumidores de maior poder aquisitivo.

A empresa tem como objetivo expandir sua distribuição, posicionar-se em eventos de alto padrão e ampliar o reconhecimento da marca entre consumidores de produtos saudáveis. Após análises de mercado e estudos de caso de outras marcas bem-sucedidas, concluiu-se que o setor esportivo é uma oportunidade estratégica para alavancar a marca, atraindo consumidores que buscam uma vida saudável e ativa. Estratégias como parcerias com influenciadores digitais e patrocínios esportivos foram identificadas como essenciais para alcançar este público.

## PROBLEMA DE PESQUISA

Como a Blub pode aumentar sua penetração no mercado brasileiro de bebidas premium em eventos esportivos de alto padrão, com foco em consumidores de maior poder aquisitivo que buscam produtos diferenciados e saudáveis?

## OBJETIVOS

- **Aumentar a Penetração da Marca:** Aumentar a visibilidade da Blub em eventos esportivos e locais premium, fortalecendo sua presença entre consumidores de alta renda.
- **Desenvolver Parcerias Estratégicas:** Firmar parcerias com eventos esportivos de prestígio e estabelecimentos de alto padrão, garantindo condições especiais para distribuição e exposição da Blub.
- **Ativar Influenciadores Digitais:** Recrutar influenciadores digitais que compartilham os valores da marca para promover a Blub em redes sociais e eventos.
- **Implementar Campanhas de Marketing Eficazes:** Executar campanhas de marketing digital e off-line que destacam o valor saudável da Blub e aumentem a taxa de conversão de amostras em compras.

## MÉTODO E METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, a metodologia será dividida em três fases principais:

### I. Análise de Mercado e Comportamento do Consumidor:

Será realizada uma pesquisa de mercado aprofundada para determinar o perfil do público-alvo, com foco em consumidores de bebidas premium e indivíduos com estilo de vida saudável. Serão utilizados entrevistas com consumidores de alta renda, grupos focais com praticantes de esportes e questionários online direcionados a influenciadores digitais voltados ao nicho esportivo.

## **Desenvolvimento de Parcerias Estratégicas**

A Blub buscará eventos esportivos de prestígio e estabelecimentos de alto padrão que se alinhem com seus valores de saúde e bem-estar. Serão estabelecidos contratos de patrocínio e parcerias com influenciadores digitais relevantes. As métricas para avaliar essas parcerias incluirão o aumento de exposição da marca e o número de eventos fechados.

## **Execução de Campanhas de Marketing**

Serão desenvolvidas campanhas de marketing digital e off-line, focando no valor saudável da Blub. A eficácia será medida com base nos KPIs de alcance, engajamento, taxas de conversão e aumento de vendas.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Espera-se que a implementação dessas estratégias resulte em:

- Aumento de 25% na penetração da Blub no mercado de bebidas premium no Brasil.
- Estabelecimento de pelo menos 10 parcerias com influenciadores digitais no nicho de saúde e bem-estar.
- Crescimento de 20% no reconhecimento da marca em mídias sociais e aumento nas taxas de conversão.
- Ampliação da presença da marca em eventos de prestígio, reforçando seu posicionamento como referência no mercado de bebidas premium.

## **CONCLUSÃO**

A Blub tem um grande potencial de crescimento no mercado de bebidas premium, especialmente ao alinhar suas estratégias de marketing e expansão com os valores de saúde, bem-estar e exclusividade. O foco em eventos esportivos e parcerias com influenciadores digitais é uma forma eficaz de aumentar sua visibilidade e atrair consumidores de alto poder aquisitivo. Com a implementação das estratégias delineadas, espera-se um crescimento significativo da marca, tanto em termos de reconhecimento quanto de penetração no mercado brasileiro.



## REFERÊNCIAS

Andrade, A., Casagrande, P. de O., Bevilacqua, G. G., Pereira, F. S., Alves, J. F., Goya, A. L., & Coimbra, D. R. (2022). PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO, SOCIOECONÔMICO E ESPORTIVO DE TENISTAS INFANTO-JUVENIS BRASILEIROS DE ELITE. *Movimento*, 24, 65–78. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.74041>

Hallak, R., Onur, I., & Lee, C. (2022). Consumer demand for healthy beverages in the hospitality industry: Examining willingness to pay a premium, and barriers to purchase. *PLOS ONE*, 17(5), e0267726. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0267726>

# CIDADES VIRTUAIS: PROJETO TRANSDISCIPLINAR DE APRENDIZADO COLABORATIVO



**Luísa de Almeida Naves**

SKEMA Business School, [luisanaves@outlook.com](mailto:luisanaves@outlook.com)



**Sabrina Rigamonte de França**

SKEMA Business School, [sabrina.rigamonte1@gmail.com](mailto:sabrina.rigamonte1@gmail.com)

## RESUMO

O projeto transdisciplinar teve como objetivo simular uma empresa de consultoria por alunos de graduação de administração da SKEMA Business School a fim o setor da agropecuária. A metodologia adotada para auxiliar os alunos foi a Design Science Research (DSR) que contribuiu na geração de resultados significativos, como por exemplo a criação de 70 artefatos de diversos nichos e um relatório final detalhado a fim de capacitar e orientar pequenos e médios produtores de leite a fazer uma melhor gestão de suas fazendas. O projeto proporcionou aos alunos um ambiente de aprendizado prático, permitindo-lhes desenvolver habilidades essenciais para a tomada de decisão no mundo corporativo e contribuir de forma ativa na melhoria da gestão de fazendas leiteiras, graças a disponibilização dos artefatos. O estudo também se propôs a investigar como a junção entre a teoria e a prática em um ambiente universitário é capaz de potencializar o aprendizado de alunos de administração e como a colaboração e integração de diversas áreas do conhecimento são cruciais para o sucesso na adaptação aos desafios do mercado de trabalho.

## PALAVRAS-CHAVE

Aprendizagem transdisciplinar; Produção colaborativa; Sustentabilidade na pecuária leiteira.

## VIRTUAL CITIES: A TRANSDISCIPLINARY PROJECT FOR COLLABORATIVE LEARNING

### ABSTRACT

The transdisciplinary project aimed to simulate a consulting company led by undergraduate business students from SKEMA Business School to support the agricultural sector. The methodology adopted to guide the students was Design Science Research (DSR), which contributed to generating significant results, including the creation of 70 artifacts across various niches and a detailed final report designed to empower and guide small and medium-sized dairy farmers in improving farm management. The project provided students with a practical learning environment, enabling them to develop essential decision-making skills in the corporate world and actively contribute to the improvement of dairy farm management through the availability of these artifacts. The study also aimed to investigate how the integration of theory and practice in a university setting can enhance business students' learning and how collaboration and the integration of diverse knowledge areas are crucial for successfully adapting to the challenges of the job market.

### KEYWORDS

Transdisciplinary learning; Collaborative production; Sustainability in dairy farming.

## INTRODUÇÃO

Em 2020, uma turma de graduação em administração da Faculdade SKEMA Business School - Belo Horizonte realizou um projeto transdisciplinar com o propósito de simular uma empresa de consultoria (denominada pelos alunos “Pioneer”) visando atender uma empresa real do ramo da pecuária leiteira. Usando como metodologia a *Design Science Research* (DSR), os alunos foram responsáveis por coordenar a entrega do projeto final, tendo como resultado uma lista de 70 artefatos voltados para melhorar a gestão de fazendas leiteiras de pequenos e médios produtores, além de um livro auxiliar para implementação de novas estratégias e pesquisas de mercado. Um grupo de alunos ficou responsável por desenvolver a identidade da empresa de consultoria, assim como gerir a entrega da solução a partir de reuniões semanais e controle de cronograma. O intuito final era preparar os

alunos com desafios do mundo real, e capacitá-los como tomadores de decisão para coordenar o projeto de entrega do início ao fim.

## PROBLEMA DE PESQUISA

O atual currículo oferecido por faculdades de administração, além de amplamente teórico, apresenta as disciplinas de forma segregada e independente. Dessa forma, o trabalho busca entender, por meio de um projeto que conecta a teoria e prática, em que medida o currículo das faculdades de administração é adequado para capacitar os alunos nos desafios de gestão.

## OBJETIVOS DE PESQUISA

Tendo em vista o déficit relacionado à capacitação de alunos para resolução de problemas, esse trabalho teve como objetivo conectar diversas áreas do conhecimento e matérias obrigatórias do curso de administração, de forma a melhor empoderar alunos a gerar soluções para problemas práticos do mercado, assim como promover a colaboração entre equipes para a produção de artefatos, pesquisas e gestão de cronograma.

## METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento de artefatos (conceito, teoria, sistema, produto, processo, modelo, protótipo, maquete, ou qualquer invento humano) e produção do livro com pesquisa e consultoria foi a *Design Science Research (DSR)*, amplamente implementada em várias disciplinas, como Tecnologia da Informação (Hevner, March, Park, & Ram, 2004; Van Aken, 2004), Negócios (Van Aken, Chanasekaran, & Halman, 2016; Mullarkey, Hevner, & Ågerfalk, 2019) e Educação (Romme & Holmström, 2023). A abordagem DSR reconhece que a relação entre teoria e prática é dinâmica e que ambas estão em constante mudança e adaptação em resposta às necessidades mutáveis do ambiente. Isso permite o desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas complexos que, de outra forma, seriam inacessíveis. A pesquisa envolveu pequenos e médios produtores de fazendas de pecuária leiteira. Para a produção dos artefatos e do livro com a pesquisa foram utilizados dados secundários (para a pesquisa quantitativa) e dados primários e secundários para as pesquisas qualita-

tivas. A coleta de dados primários se deu a partir de entrevistas com pequenos e médios produtores do mercado leiteiro, com o objetivo principal de entender as principais queixas do setor, além de entrevistas com profissionais que demonstraram possíveis alternativas aos problemas identificados. Para a análise de dados, foi aplicada a abordagem DSR, por meio da conexão entre o aprendizado obtido nas matérias do curso de Administração, com destaque para gestão de projetos, finanças e economia com a necessidade de, por meio dos dados coletados, resolver demandas da empresa que estava sendo consultada e desenvolver artefatos alinhados com os problemas identificados no setor. O DSR foi essencial tendo em vista que, a cada reunião com a empresa cliente da consultoria dos alunos as demandas alteravam, por isso a agilidade e adaptabilidade foram essenciais no projeto.

## RESULTADOS ALCANÇADOS

Como principais resultados, o projeto *Virtual Cities* conta com uma lista de 70 artefatos produzidos visando a melhoria na gestão de fazendas leiteiras pelo pequeno e médio produtor. Esses artefatos contam com relatórios, entrevistas, planilhas, planos de negócio e materiais educativos voltados para as áreas de ecossistema, comportamento de mercado, educação e tecnologia. A produção desses artefatos foi importante para que os alunos desenvolvessem uma visão sistêmica das disciplinas do curso de Administração, uma vez que precisaram levar em consideração (i) quais artefatos estariam alinhados com o propósito transdisciplinar do projeto; (ii) o que poderia ser desenvolvido, com qualidade, no tempo do projeto e (iii) que o artefato escolhido por cada aluno precisava gerar valor real para o pequeno e médio produtor. A entrega dessas ferramentas, acaba também por influenciar a melhoria de gestão e sustentabilidade de propriedades rurais, promovendo um impacto no setor leiteiro. Além disso, esse projeto fez com que os alunos de administração aprimorassem suas competências técnicas e interpessoais, conectando a teoria com a prática e entendendo como o mapeamento de problemas e desenvolvimento de soluções podem ser utilizados em demandas do mundo dos negócios. Depoimentos de alunos ao término do projeto reforçaram a importância do aprendizado adquirido para a compreensão do ambiente de negócios e para a sua formação no desempenho de atividades colaborativas.

## CONCLUSÕES

A realização do projeto transdisciplinar *Virtual Cities* não apenas impulsionou a capacidade dos alunos de resolver problemas do mundo real, mas também evidenciou o potencial da metodologia

Design Science Research (DSR) como uma ferramenta eficaz para fortalecer a formação acadêmica de graduandos em Administração. Os resultados sugerem que a integração entre teoria e prática, aliada a uma abordagem transdisciplinar, pode transformar o ensino de administração, tornando-o mais dinâmico, aplicável e alinhado às demandas do mercado.

## REFERÊNCIAS

Hevner, A., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105.

Mullarkey, M. T., Hevner, A. R., & Ågerfalk, P. J. (2019). An elaborated action design research process model. *European Journal of Information Systems*, 28, 20–26.

Romme, A. G. L., & Holmström, J. (2023). From theories to tools: Calling for research on technological innovation informed by design science. *Technovation*, 121, 102692.

Van Aken, J. E. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, 41(2), 219–246.

Van Aken, J., Chanasekaran, A., & Halman, J. (2016). Conducting and publishing design science research: Inaugural essay of the design science department of the *Journal of Operations Management*, 47–48(1), 1–8.

# EXPERIMENTANDO CONCEITOS RELACIONADOS AO VOO

**TEIXEIRA, Adriana Borges 1**  
**OLIVEIRA, Alisson Ramsés 2**  
**OLIVEIRA, Artur Filipe 3**  
**SOARES, Isaque da Silva 4**  
**AGUIAR, Iury Callel Batista de 5**  
**SILVA, Thaís Izabelle Siqueira 6**  
**NOGUEIRA, Ana Debora Brito 7**  
**AMARAL, Maria Eduarda S. do 8**  
**ANDRADE, Othavio Costa 9**  
**GONCALVES, Luan Esteves 10**  
**FERNANDES, Saul Antônio Ferreira 11**

- 1 Mestre e Professora de Física da Faculdade de Engenharia e Arquitetura da Universidade Fumec, [adrianab@fumec.br](mailto:adrianab@fumec.br).
- 2 Acadêmico do curso Engenharia Aeronáutica da Faculdade de Engenharia e Arquitetura da Universidade Fumec, [a280928118@fumec.br](mailto:a280928118@fumec.br).
- 3 Acadêmico do curso Engenharia Aeronáutica da Faculdade de Engenharia e Arquitetura da Universidade Fumec, [a226887781@fumec.br](mailto:a226887781@fumec.br).
- 4 Acadêmico do curso Engenharia Aeronáutica da Faculdade de Engenharia e Arquitetura da Universidade Fumec, [a226856169@fumec.edu.br](mailto:a226856169@fumec.edu.br).
- 5 Acadêmico do curso Engenharia Aeronáutica da Faculdade de Engenharia e Arquitetura da Universidade Fumec, [a226852175@fumec.edu.br](mailto:a226852175@fumec.edu.br).
- 6 Acadêmico do curso Engenharia Aeronáutica da Faculdade de Engenharia e Arquitetura da Universidade Fumec, [a280919642@fumec.br](mailto:a280919642@fumec.br).
- 7 Acadêmico do curso Engenharia Aeronáutica da Faculdade de Engenharia e Arquitetura da Universidade Fumec, [a281005212@fumec.br](mailto:a281005212@fumec.br).
- 8 Acadêmico do curso Engenharia Aeronáutica da Faculdade de Engenharia e Arquitetura da Universidade Fumec, [a226895322@fumec.br](mailto:a226895322@fumec.br).
- 9 Acadêmico do curso Engenharia Aeronáutica da Faculdade de Engenharia e Arquitetura da Universidade Fumec, [a281018618@fumec.br](mailto:a281018618@fumec.br).
- 10 Acadêmico do curso Engenharia Aeronáutica da Faculdade de Engenharia e Arquitetura da Universidade Fumec, [a226848496@fumec.br](mailto:a226848496@fumec.br).
- 11 Acadêmico do curso de Ciências Aeronáuticas da Faculdade de Engenharia e Arquitetura da Universidade Fumec, [a226874707@fumec.br](mailto:a226874707@fumec.br).



## RESUMO

Este projeto objetivou desenvolver um estudo interdisciplinar prático e teórico envolvendo alguns conceitos básicos relacionados ao voo abordadas em Física, Química, Mecânica e Hidráulica. A abordagem foi feita através de práticas laboratoriais, simulações computacionais, oficinas e palestras relacionadas a estas importantes áreas de formação dos estudantes de Engenharia Aeronáutica e Ciências Aeronáuticas. A demanda por este projeto surgiu a partir da necessidade de alunos de uma escola pública experimentarem um pouco da vivência universitária, além de muitas vezes eles não possuírem acesso a práticas laboratoriais, também é sabido que muitos conteúdos não são contemplados ou apreendidos durante o ensino fundamental e médio. Com isso, além de estimular o aprimoramento do aprendizado destes alunos, o projeto propiciou o reforço de alguns conceitos estudados regularmente na graduação pelos alunos dos cursos de Engenharia Aeronáutica e Ciências Aeronáuticas; bem como, promover a interação entre alunos e professores da Universidade Fumec e os alunos da Escola Municipal Oswaldo Cruz.

## PALAVRAS - CHAVE

Estudo; Práticas; Necessidade; Experienciar.

## EXPERIMENTING CONCEPTS RELATED TO FLIGHT

## ABSTRACT

This project aimed to develop a practical and theoretical interdisciplinary study involving some basic concepts related to flight covered in Physics, Chemistry, Mechanics and Hydraulics. The approach was made through laboratory practices, computer simulations, workshops and lectures related to these important areas of training for Aeronautical Engineering and Aeronautical Sciences students. The demand for this project arose from the need for students from a public school to experience a bit of the university experience. In addition to the fact that they often do not have access to laboratory practices, it is also known that many contents are not covered or learned during elementary school. and medium. Therefore, in addition to stimulating the improvement of these students' learning, the project provided the reinforcement of some concepts regularly studied during graduation by students in Aeronautical Engineering and Aeronautical Sciences courses; as well as promoting interaction between students and teachers at Fumec University and students at Escola Municipal Oswaldo Cruz.

## KEYWORDS

Study; Practices; Need; Experience.

## INTRODUÇÃO

A estratégia didática utilizada no ensino muitas vezes enfatiza a parte teórica das disciplinas, esquecendo-se da aplicação e da multidisciplinaridade. Os professores se limitam a relatar um conteúdo teórico, resolvem exercícios como exemplos e solicitam aos alunos que resolvam vários outros. Isso gera um conflito individual nos alunos, que começam a questionar a importância de estudar determinados assuntos. Por isso, é de fundamental importância que seja repensado o ensino partindo da formação básica até a graduação, através de estímulos à pesquisa e à produção do conhecimento a partir das práticas laboratoriais, proporcionando aos alunos um vínculo maior com o aprendizado, para assim formar profissionais mais capacitados. Também é importante ressaltar a relevância da prática de atividades extensionistas na formação do aluno graduando que fica evidenciada a partir da Resolução N° 7 (CES/CNE/MEC), de 18 de dezembro de 2018, que estabelece a extensão como componente curricular obrigatório na matriz dos cursos superiores.

Este projeto promoveu uma vivência de alunos do ensino público da Escola Municipal Oswaldo Cruz com os alunos dos cursos da graduação dos cursos de Engenharia Aeronáutica e Ciências Aeronáuticas, através da realização de práticas laboratoriais interdisciplinares. Assim, o projeto teve como objetivos específicos: identificar junto aos alunos graduandos quais conceitos devem ser abordados para o estudo de voo dentro das áreas Física, Química, Mecânica e Hidráulica; analisar o conteúdo já aprendido pelos alunos da rede pública que receberão a vivência; reunir com o professor da Escola Municipal Oswaldo Cruz para planejar a logística no dia da apresentação das práticas; definir as práticas e simulações que serão realizadas no dia da experiência universitária; elaborar os roteiros para possibilitar melhor abordagem do conteúdo; apresentar as práticas aos alunos da rede pública.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Os docentes dos Cursos de Engenharia são, predominantemente, requisitados no seu mercado de trabalho profissional e, por isso mesmo, não possuem formação pedagógica adequada ao exercício da docência. É recorrente, em eventos que discutem a formação do Engenheiro, a demanda por atividades de formação pedagógica. Por outro lado, há uma recomendação feita pelos especialistas em educação, refletida até mesmo na Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), de que os conhecimentos sejam contextualizados. A produção de aulas contextualizadas é cada vez mais estimulada, através de práticas de ensino com metodologias ativas.

Aliada à necessidade de se produzir aulas mais aplicadas está a Resolução N° 7 (CES/CNE/MEC), de 18 de dezembro de 2018 (BRASIL, 2018), que estabelece a extensão como componente curricular obrigatório na matriz dos cursos superiores, sendo necessário difundir o conceito de atividades extensionistas para alunos e professores dos cursos de graduação, através de propostas de projetos, ações, cursos, dentre outros.

A contextualização de aulas de Ciências no Ensino Fundamental também é um desafio para escolas da rede pública de ensino, com turmas muito cheias, alunos com grandes deficiências de conteúdo e a escola dispendo de poucos recursos financeiros. Deste modo, o docente precisa fazer um planejamento de aula cada vez mais teórica e pouco contextualizada, o que contraria a proposta atual de promover a construção do conhecimento dando foco à formação de competências e habilidades no aluno, para possibilitar a resolução de problemas conceituais, com a capacidade de promover a contextualização dos mesmos (MEC, 2002).

Alguns conceitos abordados nas aulas de ciências poderiam ser ensinados de forma contextualizada, relacionando com temas de interesse do aluno. O voo de aeronaves parece ser um tema muito atrativo para a população de forma geral ao longo da história, mesmo com a popularização deste modal. Assim, ensinar conceitos físicos com base no voo parece um recurso que pode ser explorado pelo docente na tentativa de captar a atenção do aluno e reforçar os conceitos já aprendidos em outras etapas do ensino.

Os cursos de Engenharia Aeronáutica e Ciências Aeronáuticas podem contribuir neste sentido, pois os graduandos possuem uma vasta carga horária dedicada ao aprendizado de conceitos avançados de aerodinâmica, dentre outros conteúdos que possibilitam o voo de aeronaves. Assim, os graduandos destes cursos tem alto potencial para extrair conceitos básicos de Física destes conteúdos, alguns exemplos poderiam ser elencados: Aceleração Gravitacional, Força Gravitacional, Energia Cinética e Energia Potencial Gravitacional, Leis de Newton, Conceitos de Cinemática, dentre outros.

## MÉTODOS

A metodologia utilizada foi norteadora por revisões bibliográficas e montagem de práticas, oficinas e palestras. Os conteúdos a serem abordados foram definidos a partir de encontros com o professor de Ciências da Escola Municipal Oswaldo Cruz. Os alunos graduandos participantes do projeto, traçaram estratégias de apresentação dos conteúdos que deveriam ser abordados de forma prática, dentro das áreas previamente delimitadas e a partir do levantamento bibliográfico realizado. Durante dois meses foram realizados estudos e discussões para montagem das atividades.

As aulas foram desenvolvidas e planejadas pelos alunos graduandos, os eixos explorados por eles foram: história da aviação, aceleração gravitacional, corrosão de um metal, funcionamento de um motor à combustão e o Princípio de Bernoulli. Para abordar a história da aviação os alunos construíram um protótipo

da aeronave 14 Bis. As aulas práticas foram montadas nas dependências da Universidade FUMEC, tais como Laboratório de Física, Laboratório de Química, Sala de Motores e Laboratório de Hidráulica. Os alunos do curso de Ciências Aeronáuticas planejaram e executaram uma oficina utilizando os simuladores de voo, disponível no laboratório deste curso. Os estudantes de engenharia também tiveram que elaborar uma logística de apresentação das oficinas, pois o projeto preparou cinco oficinas que ocorreram ao mesmo tempo, no dia oito de novembro de 2023, de 8 às 11h da manhã, para trinta alunos da Escola Municipal Oswaldo Cruz. As figuras 1, 2, 3 e 4 ilustram um pouco do processo de produção e execução das oficinas.

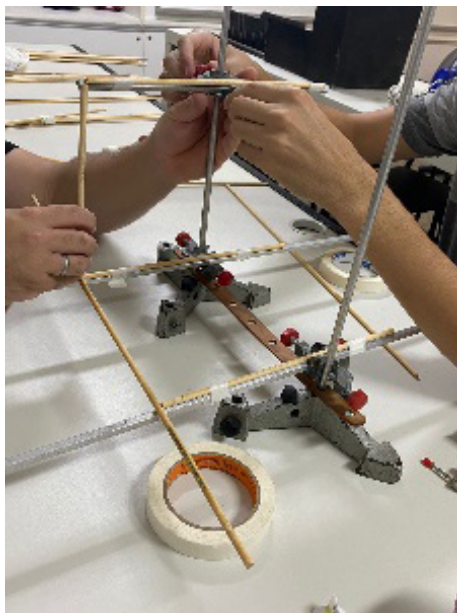
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os graduandos dos cursos de Engenharia Aeronáutica e Ciências Aeronáuticas produziram oficinas nas dependências da Universidade Fumec, no prédio da Faculdade de Engenharia e Arquitetura, com o objetivo de reforçar alguns conceitos básicos aprendidos pelos alunos da Escola Municipal Oswaldo Cruz na disciplina de Ciências.

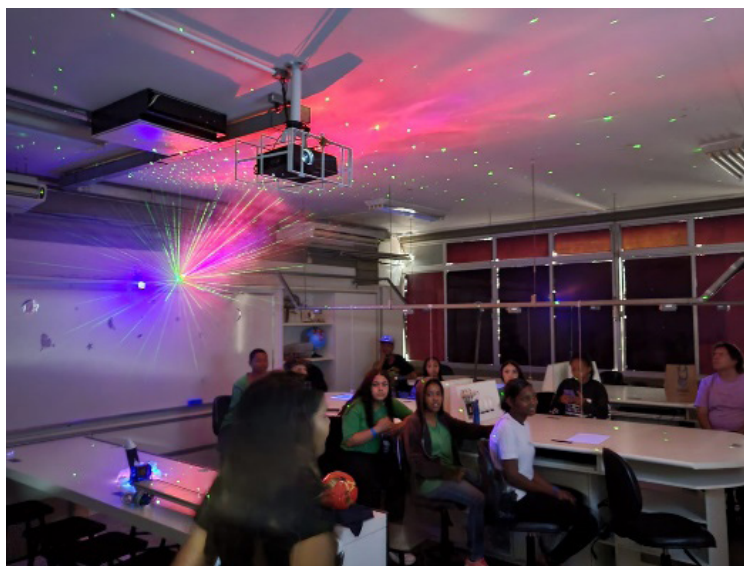
A oficina História da Aviação explorou o contexto histórico da produção do avião 14-BIS pelo brasileiro Alberto Santos Dumont, relatando um pouco de sua biografia, também foi apresentado aos alunos do Ensino Fundamental o protótipo produzido pelos graduandos durante o

**Figura 1 – Produção de um protótipo do 14- Bis**

**Figura 2 – Oficina de aceleração da gravidade**



Fonte: Os autores, 2023



Fonte: Os autores, 2023

**Figura 3 – Oficina nos simulador de voo**  
**Figura 4 – Apresentação da história da aviação**



Fonte: Os autores, 2023



Fonte: Os autores, 2023

projeto. A oficina de Aceleração Gravitacional foi realizada no Laboratório de Física e contou com projeções no teto simulando a galáxia Via Láctea, vídeos mostrando como seria a força gravitacional com outros valores de aceleração da gravidade e a representação da deformação do espaço-tempo devido a presença de uma massa que gera uma curvatura tridimensional (KNIGHT, 2009). A oficina de Corrosão de um Metal foi realizada no Laboratório de Química, sob supervisão técnica, e foi mostrado o ataque do metal por agentes oxidantes e redutores, como exemplo de reações químicas. O funcionamento de um motor à combustão foi tema da Oficina de Motores, foi apresentado onde seria a combustão interna, com o objetivo de transformar a energia térmica, gerada pela queima de combustível, em energia mecânica; também foi abordada a Terceira Lei de Newton (HALLIDAY, 2009), conceito fundamental aplicado à Motores de Reação. A Oficina de Hidráulica, realizada no Laboratório de Hidráulica, mostrou o fluxo de fumaça através de um tubo com área de seção reta variável e sua consequente variação da velocidade e de pressão, associando este fenômeno ao fluxo de ar através das asas de um avião, levando à sua sustentação (BURSTEN, 2017).



Durante a realização das oficinas foi possível perceber uma interação entre os alunos graduandos e os alunos da Escola Municipal Oswaldo Cruz, através de perguntas, comentários e agradecimentos. O professor de Ciências também se envolveu com o projeto fazendo comentários e solicitando novas edições do projeto de Extensão.

A devolutiva dos alunos graduandos ocorreu por meio do Relatório Final de Atividades entregue ao Setor de Extensão da Universidade Fumec. Os alunos puderam compreender o que é uma atividade extensionista e a importância da comunidade para a sua realização e concepção.

## CONTRIBUIÇÕES

O trabalho buscou rever alguns conteúdos estudados no ensino de Ciências que aparecem em disciplinas do ciclo profissional dos cursos de graduação de Engenharia Aeronáutica e Ciências Aeronáuticas, contextualizados pelo voo de aeronaves.

Os alunos da graduação puderam revisitar os conteúdos aprendidos durante o curso e construir uma releitura dos conceitos de forma a torná-los acessíveis aos alunos do Ensino Fundamental. Além disso, conseguiram compreender como é desenvolvida uma atividade de Extensão, isto possibilitará melhor desempenho nas novas unidades curriculares extensionistas que constituem 10% da carga horária de cada curso. Também deve ser salientada a importância da aproximação da universidade com as escolas públicas, o que acarreta em uma formação mais cidadã deste aluno graduando.

Os alunos da Escola Municipal Oswaldo Cruz participaram ativamente das práticas, com questionamentos e apontamentos, mostrando curiosidade e interesse por aulas mais contextualizadas e mais práticas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os graduandos conseguiram propor as práticas, prepararam as aulas e a logística para receber os alunos da Escola Municipal Oswaldo Cruz, estes conseguiram interagir com os graduandos, realizando as atividades propostas. Os graduandos aprimoraram o conhecimento adquirido durante a graduação, elaborando roteiros e pesquisando os temas de cada prática. As dificuldades enfrentadas pela equipe se referem ao pouco tempo para realização do projeto, aproximadamente dois meses, além de um tempo limitado para ministrar as atividades elaboradas no dia do evento com a presença da escola.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018 MEC; SEMTEC. Ciências da natureza, matemática e suas tecnologias. Secretaria de Educação Média e Tecnológica – Brasília. PCN+ Ensino Médio: Orientações Educacionais Complementares aos Parâmetros Curriculares Nacionais, 2002
- HALLIDAY, David; RESNICK, Robert; WALKER, Jearl. Fundamentos de física: volume I : mecânica. 8. ed.. Rio de Janeiro: LTC Ed., c2009..xiv, 349p. ISBN 9788521616054
- KNIGHT, Randall Dewey. Física: volume I : uma abordagem estratégica. 2.ed.. Porto Alegre: Bookman, 2009..xxv, 441p. + 1 CD-ROM. ISBN 9788577804702. TREFIL, James S.;
- HAZEN, ROBERT M. Física viva: volume I : uma introdução à física conceitual. . Rio de Janeiro: LTC Ed., 2006..xxi, 316p. ISBN 8521615086. BROWN, T. L.; JR, H. E. L.;
- BURSTEN, B. E.; BURDGE, J. R.. Química: a ciência central. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. 952 p. ISBN 85-87918-42-7 SIMÕES, Roberto Mac Intyer ;
- MINILLO, Larissa Queiroz, Hidráulica. Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017. 192p. S665h ISBN 978-85-522-0287-5 I



# IMPLANTAÇÃO DE UMA FARMÁCIA VIVA NO MUNICÍPIO DE ITAJUBÁ- MG

**Daniela Quadros de Azevedo 1**  
**Paula Mendonça Leite 2**  
**Juliana Mendes Amorim 3**  
**Nívea Cristina Vieira Neves 4**  
**Rachel Oliveira Castilho 5**

## RESUMO

A implantação da Fitoterapia aumentou consideravelmente no Brasil após serem instituídas políticas públicas e programas no Sistema Único de Saúde, como a Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos e o Programa Farmácia Viva. Diante disso, municípios tem implantado a Fitoterapia em seus sistemas de saúde, contemplando inclusive, a dispensação de plantas medicinais e fitoterápicos. Itajubá, cidade localizada no sul do estado de Minas Gerais se insere neste contexto. Gestores locais junto ao Laboratório de Farmacognosia e Homeopatia da Faculdade de Farmácia da UFMG, estabeleceram parceria para a implantação da Farmácia Viva, por meio do projeto de extensão, “Prestação de serviço e colaboração técnica científica com a Prefeitura de Itajubá - MG para implantação da Farmácia Viva”. A implantação das farmácias vivas é um processo complexo que exige articulação e comprometimento dos gestores e dos profissionais de saúde, não só em sua implementação mas, em sua continuidade. Por isso, o apoio de instituições parceiras torna-se imprescindível, a fim de viabilizar todas as etapas, desde a adequação do espaço físico até a garantia da qualidade dos produtos gerados, em acordo com as legislações vigentes. Este projeto de extensão tem possibilitado esta condução, proporcionado à população itajubense, o acesso à Fitoterapia.

## PALAVRAS-CHAVE

Fitoterapia; Farmácia viva; Sistema Único de Saúde.

<sup>1</sup> Universidade Federal de Minas. E-mail: [daniquadrosazevedo@gmail.com](mailto:daniquadrosazevedo@gmail.com).

<https://orcid.org/0000-0002-9413-619X>

<sup>2</sup> Gestora Mikania Assessoria Acadêmica. E-mail: [paulamleite02@gmail.com](mailto:paulamleite02@gmail.com).

<https://orcid.org/0000-0002-8499-5791>

<sup>3</sup> Gestora Mikania Assessoria Acadêmica. E-mail: [juliana.amorimf@gmail.com](mailto:juliana.amorimf@gmail.com).

<https://orcid.org/0000-0003-2150-0234>

<sup>4</sup> Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: [niveacvn@gmail.com](mailto:niveacvn@gmail.com).

<https://orcid.org/0000-00016565-7925>

<sup>5</sup> Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: [rocastilho40@gmail.com](mailto:rocastilho40@gmail.com).

<https://orcid.org/0000.0003.4882.4992>

## ABSTRACT

The implementation of Phytotherapy has increased considerably in Brazil after the establishment of public policies and programs within the Unified Health System (SUS), such as the National Policy on Medicinal Plants and Phytotherapics and the Live Pharmacy Program. As a result, municipalities have been implementing Phytotherapy in their health systems, including the dispensing of medicinal plants and phytotherapics. Itajubá, a city located in the south of the state of Minas Gerais, is part of this context. Local managers, in collaboration with the Pharmacognosy and Homeopathy Laboratory at the Pharmacy School of UFMG, established a partnership for the implementation of the Live Pharmacy through the extension project “Provision of services and technical-scientific collaboration with the City Hall of Itajubá - MG for the implementation of the Live Pharmacy.” The establishment of live pharmacies is a complex process that requires coordination and commitment from managers and health professionals, not only in its implementation but also in its continuity. Therefore, the support of partner institutions becomes essential in order to enable all stages, from the adequacy of the physical space to ensuring the quality of the products generated, in accordance with current legislation. This extension project has made it possible to guide this process, providing the population of Itajubá with access to Phytotherapy.

## KEYWORDS

“Phytotherapy”; “Live Pharmacy”; “Unified Health System”.

## INTRODUÇÃO

A Fitoterapia é uma terapêutica caracterizada pelo uso de plantas medicinais em suas diferentes formas farmacêuticas (cápsulas, comprimidos, xaropes, tinturas e extratos) sem a utilização de substâncias ativas isoladas, ainda que de origem vegetal (Schenkel, Gosman & Petrovick, 2003).

Plantas medicinais são importantes para a pesquisa farmacológica e o desenvolvimento de fármacos, não somente quando seus constituintes são usados diretamente como agentes terapêuticos, mas também como matérias-primas para a síntese, ou modelos para compostos farmacologicamente ativos. Segundo Newman & Cragg (2019) no período entre 1981 e 2019, mais de 70% dos novos medicamentos lançados no mercado eram de alguma forma de origem natural.

A Fitoterapia vem sendo a medicina complementar tradicional integrativa que mais cresce ao longo dos anos. No mercado mundial de medicamentos a comercialização de fitofármacos gira em torno de 15 bilhões de dólares. O fator mais relevante para tal crescimento refere-se, como já mencionado anteriormente, à evolução dos estudos científicos, em destaque a descoberta da eficácia de plantas medicinais, principalmente as utilizadas pela população com finalidade terapêutica, através dos estudos etnofarmacológicos, químicos e farmacológicos.

Essa prática também é reconhecida como um pilar essencial nos cuidados primários de saúde. A Organização Mundial de Saúde (OMS) tem estimulado os países membros a identificar e explorar os aspectos da medicina tradicional que fornecem medicamentos ou práticas seguras e eficazes para a obtenção de saúde, os quais devem ser recomendados nos programas voltados para atenção primária à saúde.

No Brasil, a institucionalização das práticas integrativas teve início nos anos 1980, principalmente, após a descentralização, participação popular e crescimento da autonomia municipal, promovidas pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Desde esta década, vários documentos vêm sendo elaborados a fim de enfatizar o uso de fitoterápicos na atenção básica no sistema de saúde pública com o intuito de priorizar a melhoria dos serviços, o aumento da resolutividade e o incremento de diferentes abordagens. Nesta trajetória, entre os anos de 1985 e 2005, as práticas integrativas são contempladas em documentos de Conferências Nacionais de Saúde, Resoluções Interministeriais e Convênios (Silva et al., 2021; Brasil, 2006).

Programas como o “Farmácia Viva” têm possibilitado também à garantia do uso seguro e racional de plantas medicinais e fitoterápicos no âmbito do SUS. Foi criado pelo professor Francisco José de Abreu Matos da Universidade Federal do Ceará, que estudou por mais de 50 anos plantas medicinais e originou vasta e reconhecida literatura científica sobre estas plantas e uso (Brasil, 2010).

A Portaria nº 886/GM/MS/2010 instituiu o primeiro programa de assistência farmacêutica baseado no emprego científico de plantas medicinais desenvolvido no Brasil, o programa “Farmácia Viva” (FV), cujo objetivo é produzir medicamentos fitoterápicos acessíveis à população e realizar as etapas do cultivo, coleta, processamento, armazenamento de plantas medicinais, manipulação, dispensação de preparações magistrais e oficinais de produtos fitoterápicos.

O programa FV têm possibilitado a garantia do uso seguro e racional de plantas medicinais e fitoterápicos no âmbito do SUS, como constatado em Betim – MG, que é uma referência do serviço prestado, dispensando mais 50 mil medicamentos fitoterápicos por ano. Para estabelecer a inserção da Fitoterapia nos municípios, as diretrizes estabelecidas pela Portaria nº 886/2010 devem ser implantadas/ implementadas e, para tal, é importante a colaboração técnica e científica por meio de instituições capacitadas, como as universidades.

Diante disso, esse projeto tem por objetivo assessorar a implantação de uma FV na cidade de Itajubá-MG. A Faculdade de Farmácia da UFMG se insere por meio da cooperação técnica e científica,

com a meta de estruturação e consolidação dos serviços farmacêuticos em Fitoterapia, enfatizando a garantia e controle de qualidade dos fitoterápicos.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Contexto da Fitoterapia nos pilares básicos dos cuidados à saúde

A utilização de vegetais para fins de tratamento da saúde é um costume cultural empregado há milênios. As sociedades humanas carregam em si um conhecimento amplo sobre o ambiente e suas nuances. Tais conhecimentos têm sido utilizados para manutenção da sobrevivência, como por exemplo, o uso de plantas como ferramenta terapêutica (Gadelha et al., 2013).

As plantas têm uso curativo há milhares de anos, porém, um dos registros mais antigos e conhecidos a respeito do uso de plantas medicinais utilizadas pelo homem, data-se ao período da XVII Dinastia (1552 a.C.) no Egito e nele estão relatadas doenças e plantas utilizadas em seus tratamentos. O documento foi chamado de “Papiro de Ebers”, descoberto pelo egiptólogo Georg Moritz Ebers, publicado em 1890 (Argenta et al., 2011).

No Brasil, os primeiros usos descritos de plantas medicinais foram feitos por Gabriel Soares de Souza, datado em 1587, no “Tratado Descritivo do Brasil”, porém, o uso da flora brasileira como remédio era feito há muito tempo pelos indígenas, sem registros escritos conhecidos (Argenta et al., 2011). Estima-se que a maioria da população brasileira faz uso de produtos à base de plantas medicinais. Parte da motivação para esta utilização, em detrimento aos medicamentos sintéticos, está na tradicionalidade do uso, facilidade ao acesso às plantas medicinais e à falta de acesso aos tratamentos convencionais (Brasil, 2012).

Embora a medicina moderna esteja bem desenvolvida na maior parte do mundo, a OMS reconhece que grande parte da população dos países em desenvolvimento depende da medicina tradicional para sua atenção primária, tendo em vista que 80% desta população utiliza práticas tradicionais nos seus cuidados básicos de saúde e 85% destes utilizam plantas ou preparações destas (Brasil, 2006)

No Brasil o uso da Fitoterapia é também incentivado pelo fato da concentração em seu território da maior parcela da biodiversidade, em torno de 15 a 20% do total mundial. Entre os elementos que compõem a biodiversidade, as plantas medicinais são a matéria-prima para a fabricação de fitoterápicos e outros medicamentos. Além de seu uso como insumo farmacêutico ativo vegetal para a fabricação de medicamentos, as plantas são também utilizadas em práticas populares e tradicionais como remédios caseiros e comunitários. Ademais, o Brasil é detentor de rica diversidade cultural e étnica que resultou em um acúmulo considerável de conhecimentos e tecnologias tradicionais, passados de geração a geração, entre os quais se destaca o vasto acervo de conhecimentos sobre manejo e uso de plantas medicinais (Brasil, 2006).

## Fitoterapia no âmbito da saúde pública: aspectos legais no Brasil

Em consonância, a OMS vem estimulando o uso da medicina tradicional, e o Brasil, através do Ministério da Saúde, também fez movimento nessa direção, ao publicar em 3 de maio de 2006 a Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares (PNPIC) no SUS por meio da Portaria GM nº 971, política esta que abrange a Fitoterapia. Aliado a isso, seguindo as orientações que estimulavam a inserção da medicina tradicional e complementar nos sistemas de saúde, e tendo como suporte a PNPIC, em 22 de junho de 2006 por meio do Decreto nº 5.813, foi instituída a Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicas (PNPMF), que tem como objetivo geral garantir à população brasileira o acesso seguro e o uso racional de plantas medicinais e fitoterápicas, promovendo o uso sustentável da biodiversidade, o desenvolvimento da cadeia produtiva e da indústria nacional (Brasil, 2006).

A partir da PNPMF, foi criada em 2009 a Relação Nacional de Plantas Medicinais de Interesse ao SUS (RENISUS) relacionando 71 espécies vegetais, com a finalidade de orientar estudos e pesquisas que subsidiassem o desenvolvimento e a inovação na área de plantas medicinais e fitoterápicas. Foi publicado também o Memento de Fitoterápicos da Farmacopeia Brasileira, criado para consulta rápida por profissionais prescritores (Sá, 2016).

As políticas supracitadas e a Política Nacional de Assistência Farmacêutica, instituída pela Resolução CNS/MS nº 338/2004, são as referências maiores para a implantação da Fitoterapia no SUS. A Fitoterapia caracteriza-se por ser um campo interdisciplinar que envolve várias áreas de conhecimento e permeia diversas políticas setoriais (SES/RS, 2020). Cabe destacar que a criação de uma política de âmbito nacional para o uso das plantas medicinais e dos fitoterápicos foi resultado de uma luta que remonta à época anterior à criação do SUS, em que diversos atores, como pesquisadores, gestores, profissionais de saúde e usuários tiveram papel fundamental (Brasil, 2006). Nesse sentido, inúmeras conferências de saúde recomendaram esta prática de saúde como opção terapêutica (SES/RS, 2020).

A implementação da Fitoterapia no SUS representa a consolidação de uma prática milenar no sistema público de saúde e a oferta de mais uma possibilidade terapêutica aos profissionais de saúde (De Figueiredo, Gurgel & Gurgel, 2014) que traz como principais benefícios a diminuição dos custos para a saúde pública; a prevenção e a atenuação de agravos; a promoção e a recuperação da saúde; boa adesão ao tratamento e menos efeitos colaterais à população em comparação com a utilização de medicamentos da medicina convencional, desde que mediante orientação para uso correto e seguro das plantas medicinais *in natura*, chás medicinais e fitoterápicos.

Os medicamentos fitoterápicos disponíveis no SUS estão contidos na Relação Nacional de Medicamentos Essenciais (RENAME), a saber:, como *Cynara scolymus* L. (alcachofra), *Schinus terebinthifolia* Raddi (aroeira), *Aloe vera* (L.) Burm. f. (babosa), *Rhamnus purshiana* DC. (Cáscara-sagrada), *Maytenus ilicifolia* Mart. ex Reissek (espinheira-santa), *Harpagophytum procumbens* DC. ex Meissn. (garra-do-diabo), *Mikania glomerata* Spreng. (guaco), *Mentha x piperita* L. (hortelã), *Glycine max* (L.) Merr. (isofla-

ona-de-soja), *Plantago ovata* Forssk. (plantago), *Salix alba* L. (salgueiro) e *Uncaria tomentosa* Willd. ex Roem. & Schult. (unha-de-gato). Esses medicamentos podem ser industrializados ou manipulados por farmácias de manipulação do SUS, farmácias de manipulação conveniadas ou pelas Farmácias Vivas (Brasil, 2017).

## **Programa Farmácia Viva no SUS**

Em 2010 foi publicada pelo Ministério da Saúde a Portaria nº 886/2010 que instituiu as Farmácias Vivas (revogada pela Portaria de Consolidação nº 5 de 28 de setembro de 2017) e em 2013, a RDC nº 18/2013 que regulamentou este serviço de Fitoterapia no SUS, trazendo como premissas o respeito aos princípios de segurança e eficácia na saúde pública e a conciliação de desenvolvimento socioeconômico e conservação ambiental, contemplando interesses e formas de uso diversos, passando por uma infinidade de arranjos de cadeias produtivas do setor de plantas medicinais e fitoterápicos (Brasil, 2006; Brasil, 2013).

O conceito “Farmácia Viva” é relacionado à Fitoterapia e à utilização de plantas para promover a saúde e o bem-estar. A abordagem deste conceito envolve o cultivo, colheita e uso de plantas medicinais de maneira sustentável, a fim de promover tratamentos integrativos e complementares, que sejam naturais e ainda assim, eficazes contra diversas situações de saúde. É uma iniciativa que combina conhecimentos tradicionais sobre plantas medicinais, ciência moderna e preocupação com a sustentabilidade (Randal et al., 2016).

Baseado nas informações anteriores entende-se que a Farmácia Viva assume um papel fundamental em um modelo nacional e internacional que abraça a sustentabilidade do ponto de vista ambiental, socioeconômico e cultural. Ela desempenha um papel significativo na conservação de espécies vegetais, na preservação e valorização do conhecimento tradicional e popular sobre o uso de plantas medicinais. O conceito também envolve a Saúde Pública, considerando-se que as plantas medicinais se tornam acessíveis à população, promovendo a necessidade de formação e aprimoramento de profissionais envolvidos na cadeia de produção dos medicamentos fitoterápicos (Silva et al., 2021).

Cabe realçar que a origem da Farmácia Viva se deu em 1983, pela contribuição do professor e farmacêutico Francisco José de Abreu Matos da Universidade Federal do Ceará, o que representou um marco histórico do desenvolvimento da Fitoterapia no estado do Ceará, organizado sob a influência da Organização Mundial de Saúde (Bandeira, 2015). Durante décadas Matos buscou conhecer as plantas mais usadas na medicina popular do Nordeste brasileiro, sua comprovação científica da eficácia e segurança, bem como garantia de acesso e uso correto ao afirmar que a utilização correta das plantas medicinais é dada pela soma de conhecimentos da tradição (tradicionalidade) e da ciência (evidências científicas). Seu trabalho serviu de exemplo para o Ministério da Saúde, para a elaboração da Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos e a Portaria nº 886/2010.

O objetivo da Farmácia Viva é de preservar o conhecimento tradicional e as espécies nativas da região, além de suprir a carência de alternativas para a melhoria da saúde da população e integração dos conhecimentos populares aos resultados de pesquisas acadêmicas com adequação às diferenças regionais.

Os Programas de Fitoterapia aumentaram consideravelmente no Brasil após ser instituída a Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos. Além disso, alguns fatores têm contribuído para a utilização crescente de plantas medicinais pela população brasileira, mesmo em camadas sociais que até então não as usavam: o alto custo dos medicamentos industrializados, as oscilações da economia, o difícil acesso da população à assistência médica e farmacêutica, bem como uma tendência generalizada dos consumidores em utilizar, preferencialmente, produtos de origem natural.

Portanto, torna-se relevante avaliar os serviços públicos em Fitoterapia em andamento no Brasil. Pesquisa de Dresch & Carvalho (2022) buscou fazer uma análise dos serviços públicos de Fitoterapia do país, sua condição atual, sua trajetória, seu financiamento e levantar as principais dificuldades encontradas para implantação e continuidade destes serviços no SUS, bem como adequações necessárias na legislação sanitária vigente. Foi constatado que os Programas de Fitoterapia estão mais concentrados nas Regiões Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil, e que muitos ainda estão em processo de estruturação ou de implantação, representando 92% do total levantado nesta pesquisa. Pode ser constatado também que os Programas de Fitoterapia existentes nos municípios pesquisados abrangem principalmente o período que se inicia a partir de 2012, ano em que foi lançado o primeiro edital de financiamento através do DAF/SCTIE/MS.

Mas, é importante salientar que vários Programas de Fitoterapia/Farmácia Viva iniciaram suas atividades antes de ser instituída a Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos, no ano 2006, como nas localidades de Riacho Fundo/DF, Goiânia/GO, Betim/MG, São Gotardo/MG, Ipatinga/MG, Jardinópolis/SP, Brejo da Madre de Deus/PE, Balneário Camboriú/SC e Fortaleza/CE. E, segundo Camargo et al. (2012) as razões apresentadas pelos municípios para implementar Programas de Fitoterapia são a abundância de recursos naturais da região, para atender a demanda da população por plantas medicinais ou fitoterápicos, pela existência de profissionais qualificados envolvidos e devido aos incentivos fornecido pelas autoridades locais.

Com relação ao financiamento, no intervalo de 2012 a 2020 foram aprovados pelos editais e chamadas públicas um total de aproximadamente R\$ 56.000.000,00 de recursos financeiros para subsidiar a estruturação e funcionamento das Farmácias Vivas no âmbito do SUS, com destinação de recursos para secretarias municipais e estaduais. Entre os estados da região sudeste, Espírito Santo recebeu o menor valor de recurso (305 mil reais), já Minas Gerais recebeu o maior montante em investimentos, girando em torno de 9 milhões de reais ao total. Interessante observar que todos os estados do Nordeste participaram dos editais, captando recursos superiores a 1 milhão de reais, com exceção do Maranhão, Piauí e o Rio Grande do Norte, que foi o estado que recebeu o menor valor de recursos no período estudado. Estados como o Mato Grosso do Sul, Acre, Amazonas e Distrito



Federal receberam valores entre 200 e 600 mil reais (Godim, 2021). Diante disso, as iniciativas de implantação de Farmácias Vivas em estados e municípios brasileiros que demonstram experiências exitosas estarão descritas a seguir, com ênfase nos municípios de Betim – MG e Fortaleza – CE.

Em 2004 foi criado o “Programa Fitoterápico Farmácia Viva SUS/Betim”, devido às potencialidades detectadas por profissionais de saúde municipais, uma vez que o custo dos fitoterápicos era menor em relação aos medicamentos sintéticos, pela menor incidência de efeitos colaterais e entre outros motivos, pela necessidade de orientar os usuários do SUS/Betim quanto ao uso correto e seguro dessas espécies, de forma a ampliar as opções terapêuticas. Com essa iniciativa foi observada uma redução na prescrição de alguns medicamentos sintéticos e ao mesmo tempo um aumento na prescrição de fitoterápicos produzidos pela Farmácia Viva, em substituição a esses medicamentos, como podemos observar no Quadro I (Carvalho, 2017).

**Quadro I: Fitoterápicos produzidos pela Farmácia Viva SUS/Betim, em substituição aos medicamentos sintéticos.**

Sintéticos	Medicamentos	Fitoterápicos produzidos pela Farmácia Viva, com indicação terapêutica correspondente
	Salbutamol xarope	Xarope de <i>Mikania glomerata</i>
	Diazepan e Clonazepan	Tintura de <i>Melissa officinalis</i> e Tintura de <i>Passiflora sp</i>
	Creme de Sulfadiazina de Prata	Creme de Calêndula + Barbatimão, Creme de Barbatimão + Óleo de Girassol
	Colagenase	Creme de Papaína 2% Gel de Papaína 4% e 6%
	Óleo Mineral	Óleo de Girassol

Fonte: Carvalho (2017)

A implantação da Farmácia Viva SUS/Betim possibilitou a inserção da Fitoterapia no sistema público de saúde mostrando ser em todos os níveis de atenção à saúde uma alternativa terapêutica eficiente e viável (Carvalho, 2017). Bonfim et al. (2019) apontaram que o Programa de Plantas Medicinais e Aromáticas do Nordeste, em 28 anos de trabalho, possibilitou a extração de mais de 3.000 óleos essenciais e analisou quase 1.000 espécies vegetais nordestinas, sendo um prelúdio para as Farmácias Vivas. No estado do Ceará, foram implantadas 58 farmácias vivas em 47 municípios, sendo 09 (15,5%) unidades só em Fortaleza, capital do estado. Com relação ao *status* atual, 25 (43,2%) estavam em plena atividade em 2018. Classifica ainda 25 Farmácias Vivas de natureza não governamental, 15 implantadas em universidades ou faculdades (Carnevale, 2018).

Conforme relata Prado (2018), as Farmácias Vivas do Distrito Federal atenderam, no período de 1989 a 2013, vinte e uma unidades de saúde, sendo dezesseis centros de saúde, três hospitais,

uma unidade de estratégias de saúde da família e uma unidade especializada oferecendo sete tipos de espécies de plantas/fitoterápicos: Alecrim pimenta/ *Lippia sidoides* (gel); Babosa/ *Aloe vera* (gel); Boldo nacional/ *Plectranthus barbatus* (tintura); Confrei /*Symphytum officinale* (pomada); Erva brasileira / *Cordia verbenacea* (pomada gel); Funcho / *Foeniculum vulgare* (tintura); Guaco / *Mikania glomerata* (xarope tintura).

Vitória, capital do Espírito Santo, iniciou a implementação da Fitoterapia com um diagnóstico situacional no município com relação ao uso e interesse da Fitoterapia no sistema de saúde pública, e em 1996 foi possível a construção de um laboratório de Fitoterapia com recursos incluídos no Plano Municipal de Saúde. Vitória tornou-se um dos municípios de referência na prática, pois detinha um programa que se articulava com a comunidade, com os atores do SUS, sendo responsável pela construção da Política de Farmácia Viva nesse mesmo ano. Porém, em 2006, essa farmácia de manipulação de fitoterápicos foi desativada, e a prefeitura passou a adquirir os medicamentos industrializados (Carvalho, 2017; Bonfim *et al.*, 2019).

A descontinuidade das unidades das Farmácias Vivas é uma realidade normalmente atrelada à falta de envolvimento e comprometimento dos gestores; recursos insuficientes para manter o programa municipal; desconhecimento e/ou uniformização de procedimentos das vigilâncias sanitárias locais quanto à realidade normativa das Farmácias Vivas; não inclusão de agricultores na RDC nº 18/2013, o que não está alinhado com os conceitos de Arranjo Produtivo Local preconizados pelo Ministério da Saúde e pelo Ministério da Agricultura; falta de uma modalidade para aquisição de plantas medicinais da agricultura familiar, com produção orgânica e/ou agroecológica, por parte dos municípios; ausência da parceria com instituições governamentais agrícolas para fornecimento de mudas e matrizes aos serviços de Fitoterapia públicos, a fim de iniciarem seus cultivos; morosidade dos processos licitatórios para aquisição de serviços, insumos e equipamentos; dificuldade de estabelecimento de parcerias/convênios com instituições de ensino e de pesquisa para o controle de qualidade; capacitação e adesão dos profissionais de saúde; e a falta de infraestrutura física para a execução do programa local.

Como orientações para o desenvolvimento de projetos de Farmácia Viva pode-se mencionar: identificar se existe uma Coordenação ou Referência Técnica em Fitoterapia no município; verificar se o município tem Política Municipal de PM e Fitoterápicos; pactuar com o gestor a possibilidade da implantação de um projeto local; solicitar apoio de consultores técnicos para elaboração de um projeto; realizar um diagnóstico do percentual de profissionais de saúde no território ou no município interessados em trabalhar com Fitoterapia ou qualificados em Fitoterapia; visitar algum serviço em outro município que seja referência; e buscar o apoio do Conselho Municipal de Saúde (Dresch & Carvalho, 2022).

A implantação das Farmácias Vivas exige articulação e comprometimento dos gestores e dos profissionais de saúde em sua continuidade e, devido a isso, muitas vezes esses serviços são suspensos, ou paralisados temporariamente. A reformulação da RDC nº 18/2013 é um passo importante para

suprir lacunas existentes, possibilitando a inserção de modalidades de serviços de Fitoterapia mais simples, viabilizando a continuidade de Farmácias Vivas já existentes, bem como a implantação de novos serviços.

## MÉTODO

A Faculdade de Farmácia da UFMG fornece apoio técnico e capacitação dos profissionais da Secretária de Saúde de Itajubá para implantação do projeto. As atividades executadas pela Faculdade de Farmácia atendem às condições estabelecidas em projeto de extensão denominado “Realização de análise laboratorial, desenvolvimento, assistência e visita técnica, projeto e curso de capacitação e atualização em plantas medicinais e produtos afins”, cujas atividades estão relacionadas à promoção de cursos e serviços de apoio técnico. São realizadas pesquisas, sujeitas à publicação científica com respeito ao projeto em questão com o apoio da Secretária de Saúde de Itajubá.

As atividades do Laboratório de Farmacognosia da Faculdade de Farmácia da UFMG, acordadas, ainda no projeto de implantação da Farmácia Viva no município de Itajubá – MG contemplam os 4 eixos descritos acima e os temas relacionada a cada eixo estão apresentados a seguir em conformidade com algumas das diretrizes apontadas anteriormente.

### **Etapa 1: capacitar recursos humanos para a prescrição e orientação de uso de plantas medicinais e fitoterápicos**

As temáticas abordadas nestas capacitações estão listadas a seguir:

- Políticas públicas de incentivo a Fitoterapia
- Princípios ativos de plantas medicinais
- Interações e toxicidade de plantas medicinais
- Fitoterapia aplicada I e II (foco nas plantas/fitoterápicos selecionados para o Memento Fitoterápico do município)
- Busca de informações sobre plantas medicinais e fitoterápicos

### **Etapa 2: capacitar recursos humanos para o cultivo de plantas medicinais**

A etapa 2 contemplará os seguintes temas:

- Estratégias para seleção das plantas das medicinais
- Cultivo, coleta e processamento das plantas selecionadas

### **Etapa 3: Capacitar recursos humanos para manipulação / preparação de plantas medicinais e fitoterápicos**

Com foco na equipe de farmacêuticos e técnicos, esta capacitação englobará os seguintes itens:

- Farmacotécnica aplicada a produção de fitoterápicos
- Controle de qualidade de fitoterápicos

### **Etapa 4: Capacitar recursos humanos para a dispensação de plantas medicinais e fitoterápicos**

Por fim, com relação à dispensação, a etapa 4 compreenderá os temas:

- Prescrição de plantas medicinais e fitoterápicos
- Cuidado farmacêutico
- Dispensação de plantas medicinais e fitoterápicos

## **RESULTADOS**

Periodicamente são realizadas consultas e reuniões constantes com as equipes da Faculdade de Farmácia da UFMG e da Farmácia Viva de Itajubá para apoio técnico e orientação. Dentro dos quatro eixos, o cronograma de atividades é revisto semestralmente, de forma a atender as demandas pontuais e específicas da Farmácia Viva.

### **Visitas técnicas**

As visitas técnicas da equipe de presenciais no município visaram a orientação e treinamento da equipe da saúde no que se refere à prescrição e dispensação das drogas vegetais e medicamentos fitoterápicos. Estas visitas foram realizadas em maio e setembro de 2024. Ademais foi fornecido suporte técnico para adequação do espaço físico e aquisição de equipamentos e utensílios.

**As Figuras 1 e 2 a seguir referem-se às ações realizadas nas visitas técnicas.**





**Figura 1 – Visita presencial a Itajubá pela equipe do laboratório Gnosiah representada pela Profa. Rachel Castilho. (A) Treinamento com a equipe de saúde. (B) e (C) Visita técnica à sede da farmácia.**



**Figura 2 – Canteiros de *Calendula officinalis* L. na sede da farmácia.**

### **Desenvolvimento de material técnico**

A elaboração de materiais técnicos estão sendo realizadas. Desenvolveu-se infográficos e vídeos a respeito das espécies vegetais que comporão o escopo da FV. Este material baseado em renomada literatura técnico científica, apoia profissionais prescritores, visando a prescrição segura e racional para a população Itajubense. Ademais, foi elaborado o Memento de Fitoterápicos do Município, contemplando as espécies vegetais presentes na Relação de Medicamentos Essenciais do município, a saber: Alcachofra, Espinheira santa, Sálvia, Erva cidreira, Melissa, Maracujá, Calendula, Guaco, Garra do Diabo, Plantago. A Figura 3 a seguir corresponde à página inicial do infográfico da planta Garra do Diabo.



**Figura 3 - Página inicial do infográfico da planta Garra do Diabo**

Com relação ao Memento fitoterápico do município, os Quadros 2 e 3 mostram as principais informações abordadas no protocolo da *Calendula officinalis* L.

**Quadro 2 - Protocolo *Calendula officinalis* L.**

<b>PROTOCOLO <i>Calendula officinalis</i> L.</b>	
Público-alvo	Profissionais de saúde do município de Itajubá
Objetivo geral	Estabelecer o fluxo de dispensação da planta medicinal / droga vegetal / derivado vegetal / medicamento fitoterápico
Objetivos específicos	Orientar sobre as indicações da planta medicinal / droga vegetal / derivado vegetal / medicamento fitoterápico.




Imagem	
Família	Asteraceae
Sinônimos	<i>Caltha vulgaris</i> B.; <i>Caltha officinalis</i> M.; <i>Calendula prolifera</i> H. ex Steud
Nomes populares	calêndula, calêndula-hortense, bem-me-quer, malmequer, maravilhas, maravilha dos jardins
Origem	África
Parte utilizada/ órgão vegetal	Flores
Indicações	Como auxiliar no tratamento de inflamações da mucosa oral e orofaringe. Como auxiliar no tratamento de inflamações leves da pele (como queimadura) provocada pela radiação solar) e ferimentos de menor gravidade.
Posologia	<p><i>Tópica</i></p> <p>Infusão: aplicar três vezes ao dia com auxílio de algodão ou sob a forma de bochechos ou gargarejos.</p> <p>Tintura: realizar bochechos ou gargarejos com 25 mL de tintura diluída em 100 mL de água.</p> <p>Gel: aplicar na área afetada três vezes ao dia a formulação contendo 10% da tintura.</p> <p>Creme ou pomada: aplicar na área afetada três vezes ao dia nos casos de eczemas ou uma vez ao dia nos casos de feridas a formulação contendo 10% do extrato glicólico.</p>
Reações Adversas	Reações alérgicas e sensibilização da pele foram relatadas. Efeitos espermicida, antifertilizante e uterotônico também foram relatados.
Interações Medicamentosas	Não foram encontrados dados descritos na literatura consultada.

Contraindicação	<p>Contraindicado a pacientes com histórico de hipersensibilidade ou alergia aos componentes do fitoterápico ou a outras plantas da família Asteraceae. Não deve ser administrado durante a gravidez, lactação ou para crianças sem supervisão médica.</p> <p>O uso da preparação tintura é especialmente contraindicado para menores de 18 anos, gestantes, lactantes, alcoolistas e diabéticos, em função do teor alcoólico na formulação.</p>
Precauções/Advertências	Não foram encontrados dados descritos na literatura consultada.
Referências	<p>ÁGUILA GIL, Bárbara et al. Extracto acuoso de Calendula officinalis. Estudio preliminar de sus propiedades. <b>Revista Cubana de Plantas Medicinales</b>, v. 5, n. 1, p. 30-31, 2000.</p> <p>BRASIL. ANVISA. Agência Nacional De Vigilância Sanitária. <b>Memento Fitoterápico da Farmacopeia Brasileira</b>. 2016. 114 p.</p> <p>DA FARMACOPEIA, Coordenação et al. <b>Formulário de fitoterápicos da farmacopeia brasileira</b> 2ª Edição. 2021.</p> <p>EFSTRATIOU, E. et al. Antimicrobial activity of Calendula officinalis petal extracts against fungi, as well as Gram-negative and Gram-positive clinical pathogens. <b>Complementary Therapies in Clinical Practice</b>, v. 18, n. 3, p. 173-176, 2012.</p>

### Quadro 3 - Protocolo *Melissa officinalis* L.

<b>PROTOCOLO <i>Melissa officinalis</i> L.</b>	
Público-alvo	Profissionais de saúde do município de Itajubá.
Objetivo geral	Estabelecer o fluxo de dispensação da planta medicinal / droga vegetal / derivado vegetal / medicamento fitoterápico.
Objetivos específicos	<p>Orientar sobre as indicações da planta medicinal / droga vegetal / derivado vegetal / medicamento fitoterápico.</p> <p>Estabelecer os critérios de inclusão/exclusão dos pacientes que receberam a prescrição da planta medicinal / droga vegetal / derivado vegetal / medicamento fitoterápico.</p>

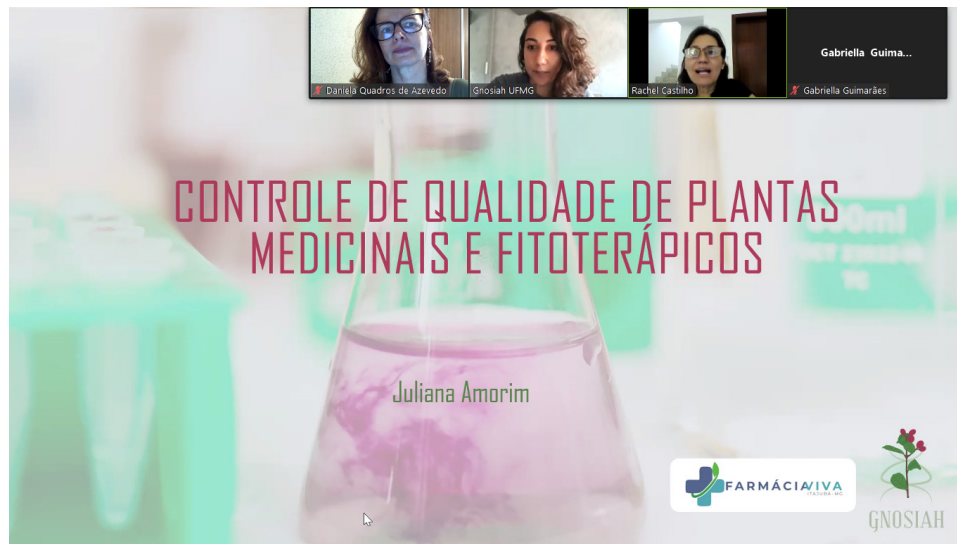
Imagem	
Família	Lamiaceae
Sinônimos	<i>Melissa altissima</i> Sibth e Sm.; <i>Melissa cordifolia</i> Pers.; <i>Melissa foliosa</i> Opiz.; <i>Melissa graveolens</i> Host.; <i>Melissa hirsuta</i> Hornens.; <i>Melissa occidentalis</i> Rafin.; <i>Melissa romana</i> Mill. <i>Melissa bicornis</i> Kulakov.
Nomes populares	Melissa, cidreira, erva-cidreira verdadeira, cidrilha e chá-da-França.
Origem	Ásia e Europa
Parte utilizada/ órgão vegetal	Folhas e ramos
Indicações	Como auxiliar no alívio da ansiedade e insônia leves. Como auxiliar no tratamento sintomático de queixas gastrintestinais leves; tais como distensão abdominal e flatulência.
Posologia	<p><b>Infusão:</b> preparar por infusão, 1,5 a 4,5 g de folhas para 150 mL de água, durante 5 a 10 minutos. Utilizar folhas secas e rasuradas. Tomar 150 mL do infuso até três vezes ao dia.</p> <p><b>Tintura:</b> tomar de 2 a 6 mL da tintura, diluídos em 50 mL de água, de uma a três vezes ao dia.</p> <p><b>Extrato Fluido:</b> tomar de 2 a 4 mL do extrato fluido, diluídos em 50 mL de água, até três vezes ao dia.</p>
Reações Adversas	<p>Alguns estudos relataram efeitos adversos. Um estudo controlado e randomizado relatou a ocorrência de vômito, tontura, chiado, agitação, dor abdominal e náusea após o consumo do extrato de <i>M. officinalis</i> (60 gotas/dia), mas a diferença na frequência dos efeitos colaterais entre o extrato da planta e o placebo não foi significativa. Outros efeitos adversos reportados foram: dor de cabeça, alterações no EEG (na dose alta de 1200 mg), redução do estado de alerta (com uma dose de 900 mg), aumento da pressão intraocular, palpitação e inibição do hormônio da tireoide. Na aplicação tópica, foram observados vermelhidão local, dermatite de contato, sensação de queimação, parestesia, pigmentação residual e irritação dérmica.</p>

Interações Medicamentosas	<p>Pode aumentar o efeito hipnótico do pentobarbital e hexobarbital. Medicamentosas com depressores do sistema nervoso central (SNC), calmantes, sedativos, antidepressivos, estimulantes, analgésicos narcóticos, relaxantes musculares e anti-histamínicos. Pode também interagir com os princípios ativos de outras plantas medicinais ou medicamentos fitoterápicos como aqueles contendo kava-kava (<i>Piper methysticum</i> G. Forst).</p>
Contraindicação	<p><b>Infusão:</b> contraindicada para uso pediátrico.</p> <p><b>Tintura e Extrato Fluido:</b></p> <p>Uso contraindicado para pessoas que apresentam hipersensibilidade aos componentes da formulação.</p> <p>O uso é contraindicado durante a gestação, lactação e para menores de 12 anos, devido à falta de dados adequados que comprovem a segurança nessas situações.</p> <p>O uso da tintura é especialmente contraindicado a gestantes, lactantes, alcoolistas, menores de 18 anos e diabéticos, em função do teor alcoólico na formulação.</p> <p>Não deve ser utilizado nos casos de hipotireoidismo e utilizar cuidadosamente em pessoas com hipotensão arterial.</p> <p>É contraindicado em pessoas com glaucoma e hiperplasia benigna de próstata</p>
Precauções/Advertências	<p>Esse fitoterápico pode comprometer a capacidade de conduzir e utilizar máquinas, portanto as pessoas em uso deste produto não devem dirigir ou operar máquinas.</p> <p>Se persistirem os sintomas por tempo maior que duas semanas de uso do fitoterápico ou se houver agravamento do quadro clínico, um médico deverá ser consultado.</p> <p style="text-align: center;">Não utilizar em doses acima das recomendadas. Em caso de aparecimento de eventos adversos, suspender o uso do produto e consultar um médico.</p>

Referências	<p>DA FARMACOPEIA, Coordenação et al. <b>Formulário de fitoterápicos da farmacopeia brasileira</b> 2ª Edição. 2021.</p> <p>SHAKERI, Abolfazl; SAHEBKAR, Amirhossein; JAVADI, Behjat. Melissa officinalis L. – A review of its traditional uses, phytochemistry and pharmacology. <b>Journal of ethnopharmacology</b>, v. 188, p. 204-228, 2016.</p> <p>MOREIRA, Raquel Regina Duarte et al. <b>Fitovigilância no Serviço Especial de Saúde de Araraquara, São Paulo - Brasil</b>. 2023.</p> <p>DA SILVA, M. J.; GOMES, M. L. B.; DA PAIXÃO SIQUEIRA, L. Tratamento alternativo para ansiedade à base da planta medicinal Melissa Officinalis (erva-cidreira)—uma revisão de literatura. <b>Research, Society and Development</b>, v. 10, n. 14, p. e532101422349-e532101422349, 2021.</p>
-------------	---

### Treinamentos do controle de qualidade

Outra ação realizada de extrema importância, foram os treinamentos a respeito do Controle de Qualidade. Esses treinamentos abordaram assuntos regulatórios relacionados ao controle de qualidade de plantas medicinais e fitoterápicos e nesse contexto destacou-se a Resolução da Diretoria Colegiada da ANVISA – RDC nº 18 de 3 de abril de 2013. Cabe destacar que a implantação do controle de qualidade pelas Farmácias Vivas apresenta-se como um grande desafio, pois trata-se de uma etapa bastante complexa em relação aos seus processos e muito onerosa. Diante disso, destaca-se a importância da inclusão de Instituições de Ciência e Tecnologia para dar suporte a estes projetos, notadamente na capacitação de recursos humanos, controle de qualidade e desenvolvimento de produtos. A Figura 4 a seguir mostra a tela de abertura do treinamento do controle de qualidade *on-line*.



**Figura 4 - Tela de abertura do treinamento do controle de qualidade on-line**

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Projeto de Extensão “Prestação de serviço e colaboração técnica científica com a Prefeitura de Itajubá - MG para implantação da Farmácia Viva” é uma excelente oportunidade para colaboração e vivências reais do processo da inserção da Fitoterapia no SUS e tem proporcionado a estruturação e a consolidação de assistência médica e farmacêutica em plantas medicinais e fitoterápicos, com ênfase na garantia e controle de qualidade no município de Itajubá, e tem contribuído para garantir o acesso de usuários do SUS destes produtos com segurança e eficácia/efetividade, em consonância com Política e o Programa Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos.

Destaca-se a importância da inclusão de Instituições de Ciência e Tecnologia para dar suporte a estes projetos, notadamente na capacitação de recursos humanos, controle de qualidade e desenvolvimento de produtos. A parceria entre a Faculdade de Farmácia da UFMG, por meio das atividades realizadas pelo Laboratório Gnosiah junto a Prefeitura de Itajubá tem possibilitado a união de esforços para a minimização de arestas e desafios na fase de implantação do Programa Farmácia Viva nesse município. Não basta somente fomentar recursos para edificação das instalações e estruturas físicas necessárias ao projeto, é preciso ter bem definida a fonte de recursos para manutenção, a partir de uma estimativa de gastos.

Além disso, sugere-se que as farmacêuticas envolvidas no projeto mensurem ao longo prazo o impacto que o projeto pode causar e o acréscimo na melhoria do nível de saúde da população. Um projeto de Farmácia Viva deve priorizar a orientação ao uso correto de plantas medicinais e

promover trabalhos que permitam a participação da população e profissionais da saúde, como por exemplo, projetos de educação inclusive nas escolas. E na medida do possível, levantar dados de atendimento através de prontuários padronizados, de forma a favorecer elaboração de material científico de pesquisa clínica aplicada que abranjam dados de indicações, contraindicações e efeitos adversos.

O Programa Farmácia Viva, seguramente permitirá à população do município de Itajubá o acesso, bem como o uso seguro e racional de plantas medicinais e fitoterápicos, garantido o pleno direito destes cidadãos à Fitoterapia, que é uma prática integrativa e complementar já estabelecida popularmente no Brasil, por motivos diversos: a extensa diversidade vegetal de nosso país, rico conhecimento tradicional e seu baixo custo. Essa terapêutica inserida na atenção básica à saúde em Itajubá reforça o cuidado continuado, humanizado e integral, além da visão ampliada do processo saúde-doença e os seus determinantes sociais.

## REFERÊNCIAS

- Argenta, S. C., Argenta, L. C., Giacomelli, S. R., & Cezarotto, V. S. (2011). Plantas medicinais: Cultura popular versus ciência. *Vivências*, 7(12), 51-60.
- Bandeira, M. A. M. (2015). Farmácias Vivas do Ceará: Histórico e evolução. *Revista Farmácia*, 121, 46-47.
- Bianchi, R. V., et al. (2012). Farmácia da natureza: Um modelo eficiente de farmácia viva.
- Bonfim, D. Y. G., Bandeira, M. A. M., Gomes, A. B., Brasil, A. R. L., Magalhães, K. N., & Sá, K. M. (2018). Diagnóstico situacional das farmácias vivas existentes no Estado do Ceará. *J Management Prim Health Care*, 9(15), 1-28. <https://doi.org/10.14295/jmphc.v9i0.543>
- Brasil. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). (2013). Resolução RDC nº 18, de 3 de abril de 2013.
- Brasil. Ministério da Saúde (MS). (2006). Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos. Brasília: MS.
- Brasil. Ministério da Saúde (MS). (2006). Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares à Saúde. Brasília: MS.
- Brasil. Ministério da Saúde (MS). (2009). Programa Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos. Brasília: MS.
- Brasil. Ministério da Saúde (MS). (2010). Portaria nº 886/GM/MS, de 20 de abril de 2010.
- Camargo, E. E. S., Bandeira, M. A. M., & Oliveira, A. G. (2012). Diagnosis of public programs focused on herbal medicines in Brazil. *Bol Latinoam Caribe Plant Med Aromat*, 11(4), 362-368. ISSN 0717-7917.
- Carvalho, J. G. de. (2017). *Farmácia viva SUS/Betim – um relato de experiência exitosa na implantação da fitoterapia no SUS*. Anais CONGREPICS. Campina Grande: Realize Editora. Disponível em: <https://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/31837>. Acesso em: 17 de novembro de 2024, 10:50.



Da Silva Gondim, J. M. (2021). *Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos no SUS e sua implementação por meio das farmácias vivas*.

Da Silva Gondim, J. M., de Pádua Melo, E. S., Junior, A. D. S. A., & do Nascimento, V. A. (2022). Desenvolvimento das farmácias vivas associado a fatores sociodemográficos brasileiros. *Research, Society and Development*, 11(2), e22211225524-e22211225524.

Da Silva Júnior, E. B., et al. (2023). Farmácia viva: promovendo a saúde por meio da fitoterapia no Brasil — uma revisão sistemática. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 16(8), 9402-9415.

De Figueiredo, C. A., Gurgel, I. G. D., & Gurgel Júnior, G. D. (2014). A Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos: Construção, perspectivas e desafios. *Physis*, 24(2), 381-400.

Dresch, R. R., & Carvalho, J. G. D. (2020). Análise dos Programas de Fitoterapia e de Farmácias Vivas no Sistema Único de Saúde-SUS.

Gadelha, C. S., Pinto Júnior, V. M., Bezerra, K. K. S., Pereira, B. B. M., & Maracajá, P. B. (2013). Estudo bibliográfico sobre o uso das plantas medicinais e fitoterápicos no Brasil. *Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável*, 8(5), 208-212.

Matos, F. A. A. (1998). *Farmácias Vivas: Sistema de utilização de plantas medicinais projetado para pequenas comunidades*. EUFC. Fortaleza.

Newman, D. J., & Cragg, G. M. (2020). Natural products as sources of new drugs over the nearly four decades from 01/1981 to 09/2019. *Journal of natural products*, 83(3), 770-803.

Prado, M. A. S. A., Matsuok, J. T., & Giotto, A. C. (2018). Importância das farmácias vivas no âmbito da produção dos medicamentos fitoterápicos. *Revista de Iniciação Científica e Extensão*, 1(1), 32-37.

Randal, V. B., Behrens, M. D. D., & Pereira, A. M. S. (2016). Farmácia da natureza: Um modelo eficiente de farmácia viva. *Revista Fitos*, 10(1), 73-76.

Rio Grande do Sul. Secretaria de Estado da Saúde. Departamento de Ações em Saúde. (2020). Nota Técnica SES/RS n. 01/2020. Fitoterapia na Rede de Atenção à Saúde. Porto Alegre: Secretaria de Estado da Saúde.

Rosa, C. da, Câmara, S. G., & Béria, J. U. (2011). Representações e intenção de uso da fitoterapia na atenção básica à saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(1), 311-318.

Sá, K. M. (2016). A repercussão da Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos na formação superior em saúde no estado do Ceará entre 2006 e 2016. *Repositório Institucional UFC*. [Citado em 18 de novembro de 2024]. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/21188>

Santos, R. L., et al. (2011). Análise sobre a fitoterapia como prática integrativa no Sistema Único de Saúde. *Revista Brasileira de Plantas Mediciniais*, 13(4).

Schenkels, E. P., Gosmann, G., & Petrovick, P. R. (2003). Produtos de origem vegetal e o desenvolvimento de medicamentos. *Farmacognosia: Da planta ao medicamento*, 5, 371-400.

Silva, C. M. L., Fernandes, M. R. N., Fernandes, M. G. S., M'Batna, A. J., Nogueira, A. F. A., Almeida, S. L., Pereira, L. F. S., Santos, J. C. P., Martins, E. S., & Amaral, J. F. (2022). Farmácias vivas: Um estudo sobre as contribuições à política nacional e suas possíveis vantagens para a saúde pública. In *Abordagens interdisciplinares sobre plantas medicinais e fitoterapia: Saúde, sustentabilidade e biodiversidade* (Guarujá, 2022).

# PROTÓTIPO DE SISTEMA PARA CONSULTAS E ELABORAÇÃO DE TEXTOS INSTITUCIONAIS A PARTIR DA LEGISLAÇÃO QUE REGE A EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA

*João Pedro Andrade Paes Pimentel Barbosa 1*

*Cléber Pimentel Barbosa 2*

## RESUMO

Os principais desafios enfrentados pelas IES incluem a necessidade de adaptação constante às mudanças nas normas e a dificuldade em manter a conformidade com as exigências legais, o que gera pressão sobre recursos financeiros e humanos, especialmente em instituições menores.

O estudo propõe o desenvolvimento de um artefato que utilize a metodologia de Design Science Research (DSR) e a biblioteca jsoup para extrair e organizar dados legais, facilitando análise e compreensão da legislação educacional.

## PALAVRAS-CHAVE

Marco regulatório educacional; SINAES; Inteligência artificial NLP.

## SOFTWARE PROTOTYPE FOR CONSULTATION AND PREPARATION OF INSTITUTIONAL TEXTS BASED ON THE LEGISLATION THAT CONDUCT PRIVATE UNIVERSITIES

## ABSTRACT

The main challenges faced by universities include the need to constantly adapt to changes in regulatory standards and the difficulty in maintaining compliance with legal requirements, which creates pressure on financial and human resources, especially in smaller institutions. The study proposes the development of an artifact that uses the Design Science Research (DSR) methodology and the jsoup library to extract and organize legal data, facilitating the analysis and understanding of the current educational legislation.

## KEYWORDS

Educational regulatory framework; SINAES; Artificial intelligence NLP.

1 Acadêmico do curso de Ciência da Computação – bacharelado da Universidade FUMEC. [joapedroappbarbosa@outlook.com](mailto:joapedroappbarbosa@outlook.com). <https://orcid.org/0009-0001-0449-9115>

2 Doutor em Estudos Linguísticos pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET/MG e professor da Faculdade SKEMA Business School. [cleberpbarbosa@gmail.com](mailto:cleberpbarbosa@gmail.com). <https://orcid.org/0000-0002-1070-7208>

## INTRODUÇÃO

Diante da vasta e complexa legislação do MEC que rege a educação superior privada, que abrange desde o credenciamento e credenciamento de instituições até a autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos, as instituições de ensino têm um arcabouço legal específico e em constante atualização a ser seguido. Esse conjunto de regras impacta diretamente tanto os processos administrativos quanto os pedagógicos, influenciando a gestão e a prática acadêmica das instituições.

As exigências normativas e suas atualizações, como as avaliações periódicas do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), exercem um papel central no monitoramento da qualidade educacional. Para garantir competitividade no mercado, as instituições devem alinhar suas práticas às diretrizes legais, o que impõe desafios significativos, incluindo a necessidade de adaptação frequente às mudanças regulatórias e o gerenciamento eficiente dos recursos disponíveis. Um desafio enfrentado pelas instituições de educação superior é a dificuldade de se manterem em conformidade com o complexo e amplo arcabouço legal exigido pelo MEC, especialmente em relação aos processos de credenciamento, credenciamento e avaliação contínua da qualidade.

As instituições de educação superior - IES privadas enfrentam dificuldades para atender às exigências legais de forma eficiente, especialmente no que diz respeito ao acompanhamento contínuo de normas e diretrizes, como as impostas pelo SINAES e pela Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB). Isso gera desafios administrativos e acadêmicos, além de aumentar a pressão sobre os recursos financeiros e humanos, especialmente em IES de pequeno porte.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo examina o marco regulatório da educação superior privada no Brasil e a aplicação de Inteligência Artificial (IA), com ênfase no Processamento de Linguagem Natural (NLP), para organizar e recuperar documentos legais. A legislação educacional, incluindo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), impõe desafios significativos às Instituições de Educação Superior (IES), que precisam constantemente se adaptar às diretrizes do Ministério da Educação (MEC). Utilizando a metodologia de *Design Science Research* (DSR) (HEVNER et al., 2004; REIS FILHO, 2019; VAISHNAVI; KUECHLER, 2007) e ferramentas tecnológicas, como a biblioteca *Jsoup*, o estudo visa desenvolver um sistema inovador que facilite o acesso e a compreensão das normativas educacionais, otimi-

zando a gestão administrativa e acadêmica das IES por meio da análise de dados e da identificação de padrões normativos recorrentes.

Além disso, a DSR é uma metodologia robusta que permite não apenas a criação de artefatos tecnológicos, mas também a validação prática de sua eficácia (HEVNER et al., 2004). Isso é crucial no contexto educacional, onde a complexidade das regulamentações pode ser mais bem gerida com a implementação de sistemas que integram tecnologia avançada. A aplicação de IA, particularmente o NLP, permite que sistemas computacionais processem e compreendam a linguagem humana, oferecendo uma solução eficiente para os desafios de organização e recuperação de documentos legais. Ferramentas como o NLP já demonstraram ser eficazes na simplificação de processos administrativos em várias áreas, sugerindo que sua utilização na educação superior pode trazer melhorias significativas na gestão das IES.

Este estudo propõe a criação de um artefato que organize e recupere documentos legais, facilitando a análise da legislação educacional e seu impacto nas IES. Ao combinar o conhecimento regulatório com tecnologias avançadas, espera-se que o sistema desenvolvido auxilie as IES a se manterem em conformidade com as normas vigentes, melhorando a eficiência na gestão dos processos administrativos e pedagógicos, e proporcionando uma base sólida para futuras análises e adaptações às mudanças regulatórias. A literatura aponta que a inovação tecnológica, quando bem aplicada, pode transformar a gestão educacional, tornando-a mais ágil e responsiva às mudanças do cenário regulatório (VAISHNAVI; KUECHLER, 2007).

## MÉTODOS

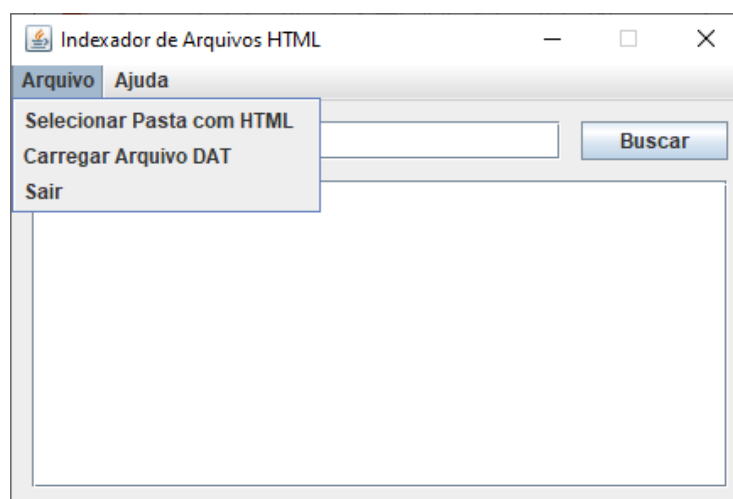
O estudo seguirá a metodologia de *Design Science Research* (DSR), com abordagem dedutiva e análise documental. Utilizaremos a biblioteca *jsoup* para extrair dados de arquivos HTML e transcreveremos o conteúdo para arquivos *.dat*, permitindo a filtragem de termos legais recorrentes. A estrutura dos dados será mantida em repositório acessível para consultas futuras. Serão implementados algoritmos de busca para identificar padrões de frequência dos termos, com o objetivo de otimizar a organização e recuperação dos documentos relevantes para as instituições de ensino.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados esperados incluem a criação de um sistema de organização e recuperação de documentos legais que facilite o acesso e a compreensão das normativas que regem a educação superior privada. Espera-se que o artefato ajude as instituições a identificar e analisar os principais

aspectos regulatórios. A análise dos dados também fornecerá insights sobre a recorrência de padrões normativos, permitindo identificar os principais desafios e oportunidades enfrentados pelas IIES, além de subsidiar o posterior desenvolvimento de um simulacro local do ChatGPT para trabalhos de busca de informações em pastas específicas, oferecendo suporte personalizado aos usuários na compreensão e aplicação da legislação educacional.

**A Imagem 1 a seguir demonstra a interface gráfica do artefato:  
Imagem 1. Imagem gráfica do artefato.**



Fonte: Imagem extraída do artefato.

A imagem corresponde ao sistema interativo que o usuário utilizará. No artefato, há um campo para extrair os dados que interessam ao utilizador denominado “Selecionar Pasta com HTML” e outro campo para a consulta de dados já extraídos denominado “Carregar Arquivo DAT”. Dito isto, o artefato segue a proposta de manipulação local e particular, utilizando repositórios locais para sua indexação.

## CONTRIBUIÇÕES

O desenvolvimento de um protótipo de sistema para consultas e elaboração de textos institucionais, baseado na legislação que rege a educação superior privada, apresenta várias contribuições significativas. Primeiramente, ao utilizar tecnologias de Inteligência Artificial (IA), especialmente o Processamento de Linguagem Natural (NLP), o sistema pode automatizar a organização e recuperação de documentos legais, facilitando a conformidade das Instituições de Educação Superior

(IES) com as normas vigentes. Esta abordagem inovadora visa resolver desafios administrativos e acadêmicos impostos pela complexidade e constante atualização do arcabouço legal do MEC, incluindo as diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Além disso, a utilização da metodologia de *Design Science Research* (DSR) na elaboração do sistema assegura que a solução proposta seja prática e bem fundamentada teoricamente. Ferramentas como a biblioteca *Jsoup* permitem a extração eficiente de dados de arquivos HTML, enquanto algoritmos de busca ajudam a identificar padrões de frequência de termos legais. A estrutura dos dados mantida em um repositório acessível promove consultas futuras e análises detalhadas, permitindo às IES otimizar seus processos administrativos e pedagógicos. Espera-se que o sistema proposto não só facilite o acesso e a compreensão das normativas educacionais, mas também forneça insights valiosos sobre padrões normativos recorrentes, contribuindo para uma gestão mais eficiente e eficaz das instituições de ensino superior privadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do protótipo apresentado neste estudo representa um avanço significativo para as Instituições de Educação Superior (IES) privadas no enfrentamento dos desafios relacionados à complexidade e constante atualização do marco regulatório educacional. Ao organizar e recuperar documentos legais de maneira automatizada, o sistema facilita a conformidade com as normas estabelecidas pelo MEC e pelo SINAES, promovendo maior eficiência nos processos administrativos e acadêmicos.

A utilização da metodologia *Design Science Research* (DSR) garantiu um processo estruturado para a criação do artefato, enquanto o uso da biblioteca *Jsoup* e técnicas de Processamento de Linguagem Natural (NLP) permitiu a extração e organização de dados legais de forma precisa e prática. O protótipo não apenas simplifica a consulta e interpretação da legislação educacional, mas também oferece insights sobre padrões normativos recorrentes, criando oportunidades para uma gestão mais estratégica e informada.

Com este sistema, espera-se uma melhoria substancial na capacidade das IES de se adaptarem às exigências regulatórias, especialmente em um cenário de recursos limitados, característico de instituições de menor porte. Além disso, o artefato desenvolvido aponta para o potencial de soluções tecnológicas baseadas em IA no suporte à gestão educacional, indicando caminhos promissores para pesquisas futuras que possam expandir suas funcionalidades e aplicações.

A inovação no setor educacional exige uma abordagem contínua e colaborativa, que reúna pesquisadores, gestores e formuladores de políticas públicas. A complexidade do ambiente regulatório e

a relevância da educação superior para o desenvolvimento social e econômico reforçam a urgência de manter esforços investigativos constantes. A continuidade dos estudos não apenas fortalece os avanços conquistados, mas também assegura que as IES estejam preparadas para enfrentar os desafios do futuro de maneira estratégica e eficiente.

Por fim, o estudo destaca a relevância de aliar inovação tecnológica e conhecimento regulatório para superar os desafios do setor educacional privado, contribuindo não apenas para a eficiência operacional das IES, mas também para a elevação dos padrões de qualidade no ensino superior brasileiro.

## AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de expressar nossa sincera gratidão aos professores Max Cirino de Mattos e Fischer Stefan Meira pelo apoio e incentivo fundamentais ao desenvolvimento deste trabalho. Suas orientações, insights e estímulos foram essenciais para a concretização deste estudo. Agradecemos também por compartilharem seu conhecimento e por contribuírem significativamente para o nosso crescimento acadêmico e científico.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 6023:2018: Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1996.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - Sinaes e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 15 abr. 2004, Seção 1, p. 3-4. Disponível em: <http://inep.gov.br/sinaes>. Acesso em: 10 dez. 2023.

HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J.; RAM, S. Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 75–105, 2004.

JSOUP. jsoup: Java HTML Parser. Disponível em: <https://jsoup.org/>. Acesso em: 12 out. 2024.

REIS FILHO, Paulo. Ciência do Artificial e Design Science Research. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano. 3. Vol. 22, 2019. Disponível em: [https://inovacao.ufrj.br/images/vol\\_22\\_ciencia\\_artificial\\_design\\_science\\_research\\_2019.pdf](https://inovacao.ufrj.br/images/vol_22_ciencia_artificial_design_science_research_2019.pdf). Acesso em: 12 out. 2024.

VAISHNAVI, V. K.; KUECHLER, W. A. *Design science research methods and patterns: innovating information and communication technology*. Boca Raton: CRC Press, 2007.