



UNIVERSIDADE
FUMEC

PRETEXTO

*Publicação Trimestral
da FACE/FUMEC*

2020 | V.21
Abr./Jun. | N.2
Belo Horizonte

ISSN: 1984-6983



Universidade FUMEC

REITORIA

Reitor

Prof. Fernando de Melo Nogueira

Pró-reitor de Graduação

Prof. João Batista de Mendonça Filho

Pró-reitor de Planejamento e Administração

Prof. Márcio Dario da Silva

Pró-reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão

Prof. Henrique Cordeiro Martins

FUNDAÇÃO

Conselho de Curadores

Prof. Antônio Carlos Diniz Murta – Presidente

Prof. João Carlos de Castro Silva – Vice-Presidente

Conselho Executivo

Prof. Air Rabelo – Presidente

DIRETORIA DA FACE

Diretora

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino

Pretexto

Editora

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino.

Revisão e normalização

Biblioteca Universitária

Projeto Gráfico

Rodrigo Tito Moura Valadares

Leonardo Ferreira Costa

Editoração Eletrônica

Tecnologia da Informação / Produção Multimídia

Endereço para correspondência

Rua Cobre, 200 . Bairro Cruzeiro . CEP 30310-190

Belo Horizonte . Minas Gerais Tel.: 0800 030 0200

Site: www.fumec.br

Email: pretexto@fumec.br

CONSELHO EDITORIAL

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Astor Eugenio Hexsel, UNISINOS

Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia, Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado, Centro Universitário UniCesumar Universidade do Vale do Itajaí

Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves, Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Edmilson Lima, Uninove

Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvea, Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Cláudia Rosa Acevedo, Universidade Nove de Julho

Profa. Dra. Simone Vasconcelos Galina, Universidade de São Paulo

AVALIADORES / REVISORES

Carlos Eduardo Cavalcante, Universidade Federal da Paraíba

Prof. Elisson Alberto Tavares Araújo, Banco do Brasil

Profa. Dra. Janete Lara de Oliveira, Universidade Federal de Minas Gerais

José Marcos Carvalho de Mesquita, Universidade FUMEC

Profa. Dra. Clandia Maffini Gomes, Universidade Federal de Santa Maria

Cristiana Fernandes De Muylder, Universidade FUMEC

Prof. Marcos Cohen, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Prof. Lélis Balestrin Espartel, PUCRS

Tiago Savi Mondo, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

Marcos Paulo Valadares de Oliveira, Universidade Federal do Espírito Santo

Paulo Henrique de Oliveira, Universidade Federal de Minas Gerais

Luiz Rodrigo Cunha Moura, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini, Universidade FUMEC

Dr. Marcos Antônio de Camargos, Faculdade
IBMEC de Minas Gerais e CEPEAD-UFMG

Prof. Dr. Francisco Correia de Oliveira,
Universidade de Fortaleza

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea,
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Renato Somberg Pfeffer,
Universidade Fumec

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado,
Centro Universitário UniCesumar
Universidade do Vale do Itajaí

Henrique Muzzio, Faculdade Christus

Prof. Dr. Edmilson Lima, Uninove

Prof. Dr. Astor Eugenio Hexsel, UNISINOS

Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvea,
Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves,
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves,
Universidade Federal de Minas Gerais

Profa. Dra. Cláudia Rosa Acevedo,
Universidade Nove de Julho

Profa. Dra. Simone Vasconcelos Galina,
Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia,
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Profa. Dra. Vera L. Cançado, Universidade FUMEC

Missão

A Pretexto, revista trimestral, é uma iniciativa da FACE/FUMEC com a finalidade de publicar e difundir pesquisas empíricas e ensaios de modo a disseminar conhecimento. Também visa fomentar debates e contribuir para a formação e desenvolvimento de gestores, estudantes e docentes.

PRETEXTO, v. XXI, n. 2, 2020. – Belo Horizonte.

Face-Fumec, 2020

v.; il.

Trimestral

ISSN 1984-6983 (on-line)

1. Administração – Periódicos. 2. Informática – Periódicos. 3. Contabilidade – Periódicos. I. Face-Fumec, ed.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária-FUMEC

Copyright © 2020 Faculdade de Ciências Empresariais - Universidade FUMEC.
Todos os direitos reservados pela Universidade FUMEC.

As opiniões emitidas e informações contidas em artigos assinados são
de absoluta e exclusiva responsabilidade de seus autores.

É permitida a reprodução total ou parcial dos artigos desde que citada a fonte.

EDITORIAL

Prezado(a) Leitor(a),

Aproveito o lançamento do n. 2, v. 21 da Pretexto para me apresentar como a nova editora da revista. Sinto-me honrada com a missão e tenho consciência da responsabilidade que é manter um periódico atualizado e que contribua para o aprimoramento da sociedade na área da Administração. Espero colaborar para que haja muito sucesso em todos os projetos da revista. Para tanto, conto com o apoio do Conselho Editorial, dos revisores, da Universidade FUMEC, dos autores que submetem trabalhos ao periódico, de nossos leitores e dos diversos atores que tanto cooperam para publicação da Pretexto.

Este segundo número, do 21.º volume, da revista Pretexto, apresenta 07 artigos resultantes dos trabalhos de diferentes pesquisadores da área de Administração. O primeiro, “Fundações de apoio: participação nas produções acadêmicas paranaenses” redigido por Albino João Delay, Vicente Pacheco, Christian Luiz da Silva e Edicreia Andrade dos Santos, investigou a percepção dos docentes sobre o auxílio das fundações de apoio na produção acadêmica no Paraná e, dentre outros achados, observou-se que 52,08% dos respondentes jamais solicitara colaboração às fundações de fomento.

Adilson Caldeira, Amanda Mineiro Avanzi, Jennifer Chai I Lin, Juliana Silva dos Santos, Raquel Bergamim Dota e Thatyane Lima de Almeida, no texto “Inovação e competitividade no setor têxtil: fatos e tendências” relatam resultados de uma pesquisa a respeito do setor têxtil. Dentre as conclusões têm-se que os entrevistados consideraram que a inovação é determinante para a competitividade por gerar visibilidade e oportunidades em novos negócios e mercados.

O terceiro artigo desta edição, assim como o posterior, aborda a motivação, mas direciona o foco ao setor público. Em “Motivação para o trabalho entre bombeiros militares de Santa Catarina”, Ana Gabriela Rodrigues da Silva, Eliane Salete Filippim, Gabriel Cordeiro e Graciele Tonial sustentam, com base nos dados obtidos, que a motivação é influenciada por fatores externos, sobretudo remuneração e estabilidade. Contudo, os autores argumentam que os aspectos extrínsecos não são suficientes para prolongar a permanência dos bombeiros militares na instituição pública ou para levá-los a criar perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional. A geração Y é analisada no quarto texto – “Geração Y: motivação, satisfação e vivências no trabalho” – em que Emanuele Canali Fossatti, Jandir Pauli e Manuelli Tomasi discorrem especificamente acerca da motivação, satisfação, bem como a respeito de vivências de prazer e sofrimento no trabalho sob a ótica de profissionais que nasceram no período entre 1980 e 1990.

A gestão de pessoas continua sendo apreciada no texto “Tomada de decisão organizacional e avaliação de resultados em gestão de pessoas”. Nele, Denise Genari, Claudio Baltazar Correa de Mello, Maria Emilia Camargo e Janaina Macke apresentam um estudo sobre a tomada de decisão para o desempenho organizacional e a avaliação de resultados em GP, observando que predomina o estilo de tomada de decisão sistêmico nas empresas de maior porte.

O empreendedorismo sustentável, em seu turno, foi objeto da pesquisa conduzida por Arleson Eduardo Monte Palma Lopes e Helder da Silva Aranha, intitulada “Desenvolvimento do empreendedorismo no Bairro Vila Sinhá – Bragança/PA: um estudo à luz da ecologia organizacional”.

Os autores depreendem que, quando se trata da ecologia organizacional, os aspectos de nichos ecológicos surgem como fatores mais perceptíveis que os fatores de cultura empreendedorística.

O atual fascículo é encerrado pelo artigo “Métodos de tomada de decisão envolvendo especialistas”. Os autores – Rita de Cássia Leal Campos, Fernando José de Sousa Júnior, Juliana Cardoso Amaral, Daniel Rocha Silva, Welleson Patrick Vaz Murta e Uajará Pessoa Araújo – trazem uma análise dos processos decisórios com apoio de especialistas e concluem que o modo como as informações são coletadas exerce impacto sobre a decisão, mas defendem que o nível de concordância do decisor em relação ao aconselhamento recebido tende a ser mais alto quando ele é o responsável pela definição do método de recolhimento das informações.

Assim, com a publicação destes sete pertinentes trabalhos e elevadas expectativas em relação aos números vindouros da Pretexto, registro o meu agradecimento ao Conselho Editorial, ao time de revisores e aos técnicos da Universidade FUMEC que atuaram no n. 2, v. 21, 2020. Quero ainda convidar os nossos leitores para que acompanhem os próximos fascículos da revista e submetam seus trabalhos para publicação, pois será sempre uma grande satisfação tê-los conosco!

Professora Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino
Editora da *Pretexto*
Universidade FUMEC

SUMÁRIO

FUNDAÇÕES DE APOIO: PARTICIPAÇÃO NAS PRODUÇÕES ACADÊMICAS PARANAENSES.....	7
<i>FOUNDATIONS OF SUPPORT: PARTICIPATION IN PARANAENS ACADEMIC PRODUCTIONS</i>	
Albino João Delay	
Vicente Pacheco	
Christian Luiz da Silva	
Edicreia Andrade dos Santos	
INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE NO SETOR TÊXTIL: FATOS E TENDÊNCIAS	24
<i>INNOVATION AND COMPETITIVENESS IN TEXTILE SECTOR: HAPPENINGS AND TRENDS</i>	
Adilson Caldeira	
Amanda Mineiro Avanzi	
Jennifer Chai I Lin	
Juliana Silva dos Santos	
Raquel Bergamim Dota	
Thatyane Lima de Almeida	
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO ENTRE BOMBEIROS MILITARES DE SANTA CATARINA	46
<i>WORK MOTIVATION AMONG MILITARY FIREFIGHTERS OF SANTA CATARINA</i>	
Ana Gabriela Rodrigues da Silva	
Eliane Salete Filippim	
Gabriel Cordeiro	
Graciele Tonial	
GERAÇÃO Y: MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E VIVÊNCIAS NO TRABALHO.....	64
<i>GENERATION Y: MOTIVATION, SATISFACTION AND WORKING LIVES</i>	
Emanuele Canali Fossatti	
Jandir Pauli	
Manueli Tomasi	
TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM GESTÃO DE PESSOAS.....	80
<i>ORGANIZATIONAL DECISION MAKING AND EVALUATION OF RESULTS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</i>	
Denise Genari	
Claudio Baltazar Correa de Mello	
Maria Emilia Camargo	
Janaina Macke	
DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO NO BAIRRO VILA SINHÁ - BRAGANÇA/ PARÁ: UM ESTUDO À LUZ DA ECOLOGIA ORGANIZACIONAL	100
<i>DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE VILA SINHÁ - BRAGANÇA/ PARÁ NEIGHBORHOOD: A STUDY IN THE LIGHT OF ORGANIZATIONAL ECOLOGY</i>	
Arleson Eduardo Monte Palma Lopes	
Helder da Silva Aranha	
MÉTODOS DE TOMADA DE DECISÃO ENVOLVENDO ESPECIALISTAS.....	123
<i>DECISION-MAKING METHODS INVOLVING SPECIALISTS</i>	
Rita de Cássia Leal Campos	
Fernando José de Sousa Júnior	
Juliana Cardoso Amaral	
Daniel Rocha Silva	
Welleson Patrick Vaz Murta	
Uajará Pessoa Araújo	

FUNDAÇÕES DE APOIO: PARTICIPAÇÃO NAS PRODUÇÕES ACADÊMICAS PARANAENSES

FOUNDATIONS OF SUPPORT:
PARTICIPATION IN PARANAENS ACADEMIC PRODUCTIONS

ALBINO JOÃO DELAY
aj_contabil@hotmail.com

VICENTE PACHECO
vpacheco@ufpr.br

CHRISTIAN LUIZ DA SILVA
christiansilva@utfpr.edu.br

EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS
ediceiaandrade@yahoo.com.br

RESUMO

Este estudo buscou verificar a percepção dos docentes da área de ciências sociais sobre o auxílio das Fundações de Apoio na produção acadêmica dos docentes universitários. Com este intuito, aplicou-se um questionário junto a 144 docentes, e para o tratamento dos dados utilizou-se a correlação de Spearman. Dos achados, observa-se que 84,72% dos respondentes sabem o nome da Fundação que viabiliza recursos para as pesquisas de sua instituição, porém 52,08% nunca solicitaram nenhum apoio devido ao o processo ser burocrático e moroso; pela falta de interesse, oportunidade e incentivo; entre outros motivos. Evidenciou-se ainda que há uma grande barreira e um conceito equivocado por parte dos docentes do papel das Fundações; e que na visão dos docentes, as fundações pouco fazem para tornarem-se mais presentes e assim cumprirem com um dos principais objetivos que é colaborar para o desenvolvimento das pesquisas mediante o aporte de recursos financeiros ou de qualquer outra natureza.

Palavras-chave: Fundações de Apoio. Produção Acadêmica. Docentes. Universidade. Projetos de Pesquisa.

ABSTRACT

This study aimed to verify the perception of social science teachers about the support of the Foundations of Support in the academic production of university professors. For this purpose, a questionnaire was applied to 144 teachers, and for the treatment of the data was used the Spearman correlation. From the findings, it is observed that 84.72% of the respondents know the name of the Foundation that provides resources for their institution's research, but 52.08% never requested any support due to the process being bureaucratic and slow; lack of interest, opportunity and encouragement; among other reasons. It was also evidenced that there is a great

barrier and a misconception by the teachers of the role of the Foundations; and that in the teachers' view, the foundations do little to become more present and thus fulfill one of the main objectives that is to collaborate for the development of the research through the contribution of financial resources or of any other nature.

Keywords: Foundations of Support. Academic Production. Teachers. University. Research project.

1 INTRODUÇÃO

Uma maneira vantajosa para o financiamento de projetos na área educacional dos países em desenvolvimento são os convênios firmados entre as empresas dos setores públicos e privados (SRIVASTAVA, 2010). A este respeito, Mansfield (1998) argumenta que várias empresas americanas consideram a pesquisa universitária subvencionada necessária para o desenvolvimento e aceleração de novas tecnologias e produtos.

Com o objetivo de auxiliar as pesquisas no Brasil, a Lei nº 8.958 de 1994 (BRASIL, 1994) autoriza que as instituições públicas de ensino superior contratem, com dispensa de licitação, as Fundações de Apoio, com vistas ao fomento de pesquisa, ensino, extensão, e ao desenvolvimento científico e tecnológico das instituições. Isso possibilita um melhor desenvolvimento institucional, definido por meio de programas, ações, projetos e atividades, inclusive aqueles de natureza infraestrutural (DECRETO nº 5.205/2004), e que levam à melhoria das condições das instituições de ensino superior (IES), de pesquisa científica e tecnológica para o cumprimento da sua missão institucional, devidamente consignados em plano institucional aprovado pelos órgãos superiores.

As fundações de apoio foram legitimadas e reguladas pelos Decretos n.º 5.202/2004 e n.º. 7.423/2010 (BRASIL, 2004; 2010) e caracterizam-se por apresentarem personalidade jurídica de direito privado, instituída por particulares, com recursos próprios e atendendo às disposições do Código Civil. Assim, todas as instituições de direito privado que de acordo com o artigo 1º da Lei nº. 8.958/1994 (BRASIL, 1994), possuam em seu estatuto a finalidade de fomento a projetos de pesquisa, ensino e de extensão, podem ser caracterizadas como fundações de apoio a educação.

Rocha (2012) menciona que a comunidade acadêmica tem percebido as fundações de apoio como instrumentos eficazes para gerenciamento de recursos humanos e materiais, sem a burocracia tradicional do setor público, e também apoio dado ao trabalho de docentes e acadêmicos por meio do gerenciamento de projetos. Todavia, o autor argumenta que esse gerenciamento de projetos limita o papel e o objetivo social da fundação de apoio e retira dela a principal característica que é a promoção de objetivos científicos, acadêmicos, sociais, artísticos, culturais ou filantrópicos que estão relacionados à solidariedade humana e ao desejo de interação social.

Com as fundações de apoio colaborando com as IES entra em cena nesse processo um profissional para as pesquisas científicas, o docente. Ele apresenta relevância estratégica nas IES, uma vez que é fundamental nestas instituições, especificamente porque atua na educação, pesquisa e extensão. Essa categoria tem vivenciado um crescimento nos últimos anos pela expansão do ensino superior no Brasil, considerado um dos países com uma das maiores redes

de educação superior em termos mundiais: a maior da América do Sul e a sétima no mundo, enquanto os Estados Unidos são a vigésima (BRASIL, 2004).

Para Spink e Alves (2011) a universidade é feita sem barreiras e de acadêmicos conectados buscando a livre circulação de ideias, passando por diferentes tipos de conversa, seminários, debates, eventos, documentos, artigos, vídeos, panfletos e rodas de conversa nas quais o acesso da sociedade é chave. Ainda para os autores, mesmo o acadêmico conectado, seja ele professor, pesquisador ou estudante, não estará à altura das demandas produtivistas de um constante fluxo de publicações internacionais, que pode de vez em quando, contribuir nestes espaços, mas o foco de suas atividades será outro: seminários, congressos, folhetos, artigos em periódicos semanais e diários de grande circulação nacional.

Diante deste exposto, este estudo visa investigar qual a percepção dos docentes acerca da participação das fundações de apoio na produção acadêmica. Deste modo, o objetivo principal é verificar a percepção dos docentes sobre a participação de quatro Fundações de apoio de instituições educacionais públicas paranaenses na produção acadêmica.

Esta pesquisa justifica-se conforme alguns pontos descritos, como: (i) destacar o estreitamento da relação entre os docentes das IES públicas com as fundações de apoio; (ii) enfatizar que as fundações de apoio são objetos de estudos da comunidade internacional há alguns anos e no Brasil as abordagens acerca do assunto ainda é incipiente (MILANI FILHO, 2009); (iii) evidenciar a viabilização e captação dos recursos financeiros pelas fundações de apoio com a finalidade de apoiar a projetos dos docentes de pesquisa, ensino, extensão, científico e tecnológico de interesse das instituições públicas contratantes; e (iv) ressaltar que as relações das IES com as fundações de apoio compartilham a gestão de projetos de finalidade social.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Fundações de Apoio

A Lei das Fundações de Apoio nº. 8.958/94 estabelece de acordo com o artigo 1º, que todas as fundações de direito privado que possuam como finalidade em seu estatuto o apoio a projetos de pesquisa, de ensino e de extensão, podem ser caracterizadas como fundações de apoio. Bettiol Júnior (2005) caracteriza o termo apoio como a transferência de tecnologia, intermediação entre universidades e empresas com o intuito de auxiliar as instituições de ensino a cumprir com seus objetivos. Esse entendimento está alinhado com a visão de Paes (2003, p.177) que entende apoio como “a busca por mais recursos, escassos por restrições dos orçamentos, e que com a crescente necessidade de pesquisas requer uma gestão mais ágil e flexível”.

O surgimento das fundações de apoio ocorreu em meados da década de 1970, no momento em que se iniciava a consolidação das universidades brasileiras no campo da pós-graduação (HENRIQUES, 2008). No Brasil, a pós-graduação foi o vetor para a institucionalização da pesquisa nas universidades, o que exigiu flexibilidade para aquisição e contratação de recursos, visto que a máquina estatal era demasiadamente burocrática para viabilizar essas demandas (HENRIQUES, 2008). Reforçando o exposto, declara-se que a pós-graduação foi também uma

forma esperta, de complementar o salário dos docentes de departamentos profissionais, estimulando-os a continuar na vida acadêmica em lugar da iniciativa privada (PEREIRA; GRAU, 2001).

Um das principais justificativas para a existência das fundações nas universidades, está no fato delas permitirem agilizar o processo de compras, viabilizar parcerias privadas e utilização dos recursos públicos, processos estes dificultados pela Lei nº. 8.666/93 (RAMOS, 2015). Assim, as fundações de apoio na visão de Pereira e Grau (2001), representariam o chamado jeitinho brasileiro para as necessidades de recursos frente à crise vivida pelas universidades além delas representarem um sintoma da transformação futura das universidades em organizações sociais.

Santos (2003), afirma que as universidades públicas brasileiras presenciam uma crise com três aspectos distintos: hegemonia, legitimidade e crise institucional. O primeiro, a hegemonia, é resultante das contradições entre as funções tradicionais da universidade (a alta cultura, pensamento crítico e conhecimentos exemplares, científicos e humanísticos, necessários à formação das elites) e as que lhe foram sendo atribuídas ao longo do século XX (a produção de padrões culturais médios e de conhecimentos instrumentais úteis à formação de mão de obra qualificada exigida pelo mercado capitalista). Dada a incapacidade das universidades para realizar a contento essas funções, por vezes contraditórias, levou os agentes econômicos a procurarem fora da universidade meios alternativos de atingir esses objetivos e ao deixar de ser a única instituição no domínio do ensino superior e na produção de pesquisas, o que culminou em uma crise de hegemonia (SANTOS, 2003).

O segundo aspecto da crise das universidades é a legitimidade que se refere ao fato de que a universidade deixou de ser uma instituição consensual em função da contradição entre a hierarquização do saber especializado e das exigências sociais e políticas da democratização da universidade e da reivindicação da igualdade de oportunidades (SANTOS, 2003). O terceiro aspecto, a crise institucional, é resultante da contradição entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e objetivos da universidade e a pressão crescente para submeter-se a critérios de eficácia e produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social.

2.2 Docentes e Produção Acadêmica

No meio desta crise vivida pelas universidades, está o docente, que enfrenta diversos fatores adversos no decorrer de sua carreira. A este respeito, Sousa *et al.* (2012) mapearam como sendo os principais fatores: a falta de motivação dos alunos, heterogeneidade das classes, quantidade de trabalho administrativo, salas grandes e a falta de tempo. Ademais, verificaram que os problemas tendem aos mesmos em todas as fases do ciclo de vida profissional, sendo mais intensos no ingresso na carreira.

Sousa *et al.* (2012) evidenciaram ainda que os docentes com menor titulação apontaram a falta de condições para se qualificar e o conhecimento das normas acadêmicas como seus principais problemas, ao passo que para os docentes com maior titulação a falta de tempo e trabalhos administrativos foram relatados como os problemas mais intensos. Estes problemas influenciam na dedicação dos mesmos no aumento da produção acadêmica, bem como na busca por apoio junto a órgãos de fomento de pesquisas.

Dentre alguns estudos acerca da motivação dos docentes, destaca-se o modelo de Nyquist, Hitchcock e Teherani (2000) que sugere a presença de três fatores: (i) organizacionais, tais como os recursos disponíveis, a relação entre docentes, percepção de oportunidades de promoção, progressão na carreira e capacidade de tomada de decisão; (ii) fatores relacionados ao trabalho que integram a autonomia e a liberdade acadêmica, estabilidade no emprego, estímulo, volume de trabalho, remuneração e a pressão do tempo; e (iii) os fatores pessoais que são as percepções de conflito de papéis e a interferência das responsabilidades profissionais com as responsabilidades familiares. Estes fatores afetam direta ou indiretamente na motivação dos docentes.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, art. 52, I, II) nº 9.394/96, explica que apenas as instituições universitárias são legalmente obrigadas à investigação científica e nelas é exigido pelo menos um terço dos membros do corpo docente com o título acadêmico de mestres e doutores. A produção acadêmica, em grande parte, é fruto de orientações de mestrado e doutorado (ROSSONI; SILVA, 2008). Para Souza *et al.* (2012) a produção acadêmica é uma das maiores ferramentas de desenvolvimento de uma sociedade, na busca dos questionamentos que a população julga como fundamentais para o convívio em grupo.

A produção acadêmica tem, entre alguns de seus objetivos, a função de atualizar os que a leem, trazer soluções, desenvolver e divulgar conhecimento (CABRAL; SIQUEIRA; SIQUEIRA-BATISTA, 2011). Para isso, Cabral, Siqueira e Siqueira-Batista (2011), descrevem que é necessário consultar diversas fontes, avaliar, ponderar, questionar, criticar ideias e pensamentos, a fim de buscar respostas que devem ser obtidas por meio de diversas áreas do conhecimento, mantendo-se, assim, um saudável diálogo. Isto porque, o valor de uma pesquisa para Aragão (2007, p.8) “não está no número de citações feitas ou da quantidade de obras lidas, mas do impacto que esse estudo trará para a sociedade, na economia ou no campo do conhecimento”.

Ao analisar as publicações acadêmicas dos congressos USP de Contabilidade e do *Enanpad* no período de 2004 a 2007, Cabral, Siqueira e Siqueira-Batista (2011) constataram que a produção acadêmica está consideravelmente fundamentada em livros. Um fato preocupante, pois, as informações oriundas dos livros, segundo os mesmos autores, não são atualizadas para a produção de artigos acadêmicos. Na visão de Alcadipani (2011) o processo de pesquisa tem se tornado uma produção em massa, originando o chamado produtivismo acadêmico. O autor alega ainda que isso ocorre porque um aluno quando entra no mestrado, já é induzido a escrever artigos, mesmo sem adquirir qualquer conhecimento para a produção do mesmo. A academia passou a medir os docentes por números, assim o tempo para reflexão é deixado de lado, a formação dos alunos é camuflada e o desenvolvimento intelectual passa a significar apenas um número em uma tabela (ALCADIPANI, 2011).

Para Freitas (2011), a supervalorização da produtividade gera um descaso com a qualidade do que se produz e isso tem desmotivado a realização de pesquisas inovadoras, que requerem maior tempo dedicado e fazendo a sociedade a maior perdedora como um todo. Assim, o que se observa neste cenário é um desfile de assuntos repetidos, e às vezes, medíocres (FREITAS, 2011), imperando o produtivismo acadêmico e relegando para segundo plano a formação de qualidade (ALCADIPANI, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como descritivo e exploratório (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). No tocante ao comportamento das variáveis em relação ao objeto do estudo, caracteriza-se como quantitativa, uma vez que os dados coletados foram filtrados, organizados, tabulados e preparados para serem submetidos à técnica ou testes estatísticos (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Para a pesquisa escolheu-se, por conveniência, todos os docentes ativos de graduação e pós-graduação de quatro IES localizadas no estado do Paraná conforme destacado na Tabela 1. São duas federais (UFPR - Universidade Federal do Paraná, e UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná), e duas estaduais (UEPG - Universidade Estadual de Ponta Grossa e UNICENTRO - Universidade Estadual do Centro-Oeste) para verificar a percepção dos docentes acerca da participação das fundações de apoio na produção acadêmica.

Tabela 1 – Docentes das IES Públicas do Estado.

Instituição	Cidade-Campus	Curso	Nº docentes	Nº respondentes
UNICENTRO	Irati	Administração	18	20
		Ciências Contábeis	22	
		Turismo	11	
UNICENTRO	Guarapuava	Administração	50	36
		Ciências Contábeis	29	
		Ciências Econômicas	08	
UEPG	Ponta Grossa	Administração	31	30
		Ciências Contábeis	24	
		Economia	22	
		Turismo	10	
UFPR	Curitiba	Administração	56	31
		Ciências Contábeis	21	
		Economia	42	
		Turismo	15	
UTFPR	Curitiba	Administração	35	14
UTFPR	Pato Branco	Administração	25	13
		Ciências Contábeis	09	
TOTAL			428	144

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, por meio da Tabela 2, evidencia-se o instrumento de pesquisa com os construtos delimitados para a investigação (Projetos de pesquisa, desmotivação dos docentes e governança corporativa; Produção acadêmica em periódicos A1, A2 e B1 e Perfil do respondente) e as suas assertivas.

Tabela 2 – Instrumento de pesquisa

QUESTÕES DE FILTRO
01. Você sabe o nome da Fundação de Apoio que administra recursos para atividades de pesquisa de sua IES?
02. Já ocupou algum cargo de coordenação em programas de pós-graduação? Se sim, por quanto tempo?
03. Com a fundação de apoio (Marque mais de uma alternativa se for necessário): a) Já tive projetos apoiados pela fundação. b) Já tive projetos não apoiados pela fundação. c) Nunca solicitei apoio da fundação.
04. Se você nunca solicitou auxílio de Fundações de Apoio a Pesquisa, descreva os principais motivos para isso:
BLOCO I – PROJETOS DE PESQUISA, DESMOTIVAÇÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA. - Responder em escala tipo likert de 7 pontos (Discorda totalmente a Concorda Totalmente)
Com relação aos projetos, docentes e pesquisas apoiadas pelas fundações de apoio responda:
05. Considero que os recursos administrados pela fundação de apoio melhoram a qualidade das produções acadêmicas.
06. Considero importante à fundação de apoio para administrar recursos a fim de financiar projetos de pesquisa.
07. Considero importante a fundação de apoio para a realização de projetos de pesquisa que necessitem de maior prazo para sua realização.
08. Considero que as produções acadêmicas amparadas pelas fundações de apoio à pesquisa: a) possibilitam ampliar o diálogo e a interação com outras áreas do conhecimento. b) possuem maior impacto na sociedade. c) apresentam maior repercussão no meio científico. d) apresentam maior veiculação na mídia.
09. Considero que os docentes com projetos de pesquisa assistidos por fundações de apoio a pesquisa: a) apresentam maior produtividade acadêmica. b) publicam seus trabalhos em periódicos de alto impacto e relevância. c) possuem melhor desempenho acadêmico. d) dispõem de mais comprometimento com a pesquisa científica
10. Acredito que projetos de pesquisa amparados por fundações de apoio incentivam a maior interação: a) entre docentes de uma mesma instituição. b) entre docentes de diferentes instituições.
Com relação aos fatores que provocam desmotivação do docente em submeter projetos de pesquisa a fundações de apoio:
11. Acredito que exista uma desmotivação por parte dos docentes em submeter seus projetos de pesquisas a partir do momento em que a fundação de apoio utiliza critérios políticos (relacionamento) para aprovação de projetos de pesquisa.
12. Considero a burocracia fator desmotivador para procurar o apoio da fundação.
13. Considero como fator desmotivador para buscar ajuda na fundação de apoio à demora em analisar os projetos de pesquisa.
14. Considero a falta de justificativa para a não aprovação de projetos de pesquisa um fator desmotivador para continuar buscando o apoio da fundação.

15. Considero o processo da prestação de contas dos recursos viabilizados pela fundação de apoio um fator desmotivador para a submissão de projetos de pesquisa.
16. Analiso que o valor da bolsa de pesquisa oferecida pelas fundações de apoio um fator desmotivador para submeter projetos de pesquisa.
17. Acredito que a falta de aderência da linha de pesquisa do docente com a linha de pesquisa da fundação de apoio um fator que leva a desmotivação para a submissão de projetos de pesquisa.
18. Avalio que o prazo para submissão de projetos de pesquisa é um fator que desmotiva o docente a submeter projetos junto à fundação.
19. Considero a falta de incentivo por parte da coordenação/departamento na busca por recursos junto à fundação de apoio para submissão de projetos de pesquisa um fator desmotivador
No que se refere aos aspectos da Governança Corporativa das Fundações de Apoio à pesquisa considero:
20. No aspecto da governança corporativa os fatores que me desmotivam a procurar a ajuda de uma fundação de apoio são: a) a falta de uma maior transparência na prestação de contas das fundações de apoio. b) a ineficiência na gestão e gerenciamento das fundações de apoio. c) a falta de responsabilidade social. d) a politização da gestão administrativa das fundações. e) a manipulação da sustentabilidade econômica e financeira.
21. Acredito que a não divulgação para a sociedade dos resultados alcançados nas pesquisas é um fator desmotivador para procurar a fundação de apoio.
BLOCO II - PRODUÇÃO CIENTÍFICA
22. Nos últimos cinco anos você publicou artigos classificados no Qualis/Capes como A1, A2 ou B1? Se sim, quantos: Em A1: _ artigos. Em A2: _ artigos. Em B1: _ artigos. Esses artigos classificados pela CAPES como A1, A2 ou B1 foram viabilizados por alguma fundação de apoio? Se sim, qual fundação?
23. Nos últimos cinco anos você publicou artigos em eventos ou congressos internacionais? Se sim: quantos? Contou com o amparo de recursos de alguma fundação de apoio para esta produção internacional? Se sim, qual fundação?
24. Nos últimos cinco anos apresentou algum artigo (papers) em congressos internacionais?
25. Nos últimos cinco anos publicou artigos em periódicos (journals) internacionais?
BLOCO III - PERFIL DO RESPONDENTE
Dados de perfil do respondente

Fonte: Cardoso *et al.* (2005); Hoss *et al.*(2010); Santos, Almeida e Silva (2010); Cruz *et al.* (2011).

No primeiro bloco foram apresentadas proposições com relação a projetos de pesquisa, desmotivação dos docentes e governança corporativa. No segundo bloco, questões relativas à produção acadêmica em periódicos qualificados em A1, A2 e B1, segundo critérios estabelecidos pela CAPES, e no terceiro bloco referem-se ao perfil do respondente. Sendo assim, o instrumento da pesquisa foi apresentado com uma escala do tipo *Likert* de sete pontos, variando entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (7). O instrumento foi elaborado com o cuidado de manter o sigilo das informações e não vincular as respostas ao respondente. O

instrumento passou por três pré-testes, aplicado a 06 docentes não pertencentes à amostra analisada, de modo que as perguntas permaneceram inéditas para os respondentes finais.

As hipóteses desta pesquisa foram descritas com base na literatura referente as fundações de apoio e a produção acadêmica dos docentes das IES públicas, conforme descritas a seguir:

H₀: Não há diferença entre a percepção dos docentes sobre a participação das Fundações de apoio na produção acadêmica.

H₁: Há diferença entre a percepção dos docentes sobre a participação das Fundações de apoio na produção acadêmica.

Para a análise das hipóteses além da análise descritiva utilizou-se a correlação de Spearman. Com relação às análises descritivas do primeiro construto, evidencia-se que a variável que trata a respeito das produções acadêmicas amparadas pelas fundações de apoio apresentava maior veiculação na mídia, apresentou uma média de 4,222 o que demonstra a neutralidade de opinião entre os docentes respondentes, não considerando assim que o apoio das fundações faça com que aumente a divulgação na mídia.

O desvio padrão, medida que indica o quanto os resultados diferem da média, apresentou a maior dispersão para o bloco I, com 1.899 indicando que os respondentes possuem visões muito distintas a respeito de que as produções acadêmicas amparadas pelas fundações apresentem maior repercussão no meio científico.

No tocante as descritivas para o construto dos fatores que provocam a desmotivação do docente em submeter projetos de pesquisa às fundações de apoio, observou-se que as médias ficaram centralizadas entre 4.063 e 5.480, indicando que os docentes possuem percepções neutras a pouca concordância quanto aos fatores desmotivadores para submissão de projetos de pesquisas às Fundações de apoio. Uma possível justificativa para este achado é de que a maioria dos respondentes alegou nunca terem solicitado apoio de uma fundação e, por isso, possivelmente não conhecem os critérios de avaliação e aprovação dos projetos.

O construto de governança corporativa foi o que apresentou os menores valores de médias, com mediana centralizada entre 3.5 e 5, e o desvio padrão com menor variabilidade de coeficientes (1,714 e 1,862). Estes achados permitem inferir que há uma neutralidade no aspecto da governança corporativa das fundações de apoio, possibilitando enfatizar dessa forma que o não conhecimento da grande maioria dos respondentes quanto aos critérios e práticas destas, pode ter dificultado nas respostas das assertivas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com relação ao perfil dos respondentes, observa-se que a preponderância é do gênero masculino, com 55,56% das respostas (n= 80) e a maioria dos respondentes 35,42% (n= 51) nasceram entre os anos de 1977 a 1986, ou seja, estão na faixa de idade de 30 a 39 anos. Com relação à participação dos docentes das IES do estudo, a maior parcela foi da Unicentro com 38,89% das respostas com destaque ao Campus da Unicentro Guarapuava com 25% do total das respostas. No que concerne ao tempo em que lecionam na instituição, 44 docentes res-

ponderam que atuam na mesma instituição entre 1 a 5 anos. Os respondentes com nível de escolaridade de foi de 42,36% (n= 61), seguido daqueles com doutorado com 40,97% (n= 59).

Na Tabela 3 destacam-se os dados pertinentes ao conhecimento dos docentes acerca da Fundação de Apoio das suas respectivas instituições e se já exerceram cargos de coordenação.

Tabela 3 – Conhecimentos Gerais Sobre as Fundações

Questão	Respostas	Frequência	(%)
Cargo Coord.	Não	114	79,17%
	Sim	30	20,83%
Tempo no cargo	Até 1 ano	3	10,00%
	De 1 a 5 anos	22	73,33%
	De 6 a 10 anos	2	6,67%
	De 11 a 15 anos	-	-
	De 16 a 20 anos	1	3,33%
	Mais de 20 anos	2	6,67%
Apoio	Já tive projetos apoiados pela fundação	55	38,19%
	Já tive projetos não apoiados pela fundação	14	9,72%
	Nunca solicitei apoio da fundação	75	52,08%

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 144 pesquisados, 122 deles responderam saber o nome da fundação de apoio que administra os recursos para atividades de pesquisa de sua IES. Da amostra total, 79,17% deles alegaram não ter ocupado nenhum cargo de coordenação. Daqueles que já ocuparam, sendo 30 docentes da amostra total, observou-se que em sua maioria ficaram no cargo entre 1 a 5 anos, perfazendo um percentual de 73,33%.

Relativamente aos projetos apoiados pelas Fundações, 52,08% dos 144 respondentes nunca solicitaram nenhum apoio, 38,19% alegaram já ter projetos apoiados e 9,73% respondeu que teve projetos negados pelas fundações. Alguns motivos levaram os docentes a não solicitar o auxílio das fundações de apoio, entre eles: (i) o processo burocrático, demorado e desgastante; (ii) falta de interesse, necessidade, oportunidade, informação, incentivo; (iii) pouco acompanhamento dos editais, falta de abertura ou especificidades dos editais para a área de ciências sociais aplicadas; (iv) o excesso de trabalho administrativo por parte dos docentes; (v) a falta de um estreitamento da relação docente-Fundação de Apoio e o desconhecimento do próprio objetivo das fundações, e (vi) o desconhecimento por parte dos docentes de que as Fundações efetivamente apoiem projetos de pesquisa, até questionando que projetos de pesquisa não necessitam do apoio da Fundação.

Na sequência, evidenciam-se os resultados da correlação de *Spearman*. Assim, apresenta-se a Tabela 4 com os resultados entre os dados indagados aos docentes a respeito da quanti-

dade de publicação de artigos em periódicos classificados nos estratos Qualis/Capes A1, A2 e B1, correlacionados com as questões do Bloco 1 A (13 assertivas).

Tabela 4 – Correlação Bloco 1 A: Projetos, Docentes E Pesquisas Apoiadas

	A1 Sem apoio	A1 Com apoio	A2 Sem apoio	A2 Com apoio	B1 Sem apoio	B1 Com apoio
Questão 6	0,055	0,152	0,028	0,142	0,042	0,191*
Questão 8.3	0,167*	0,097	0,020	0,027	0,102	0,037
Questão 8.4	0,125	0,014	0,060	0,174*	0,116	0,088
Questão 9.4	0,011	0,145	0,034	0,058	-0,168*	0,174*
Questão 10.2	0,001	-0,027	-0,174*	0,012	-0,200*	0,042

Nota: * Significante a 5% e ** Significante a 1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Da leitura da Tabela 4 observou-se correlação entre a questão 8.3 (*Considero que as produções acadêmicas amparadas pelas fundações de apoio à pesquisa apresentam maior repercussão no meio científico*) e as quantidades de publicações A1 que não contaram com o apoio da Fundação, com um $p = 0,167$ e $p\text{-value} < 0,05$. Deste resultado, depreende-se que os docentes consideram que as produções acadêmicas amparadas pelas fundações de apoio apresentam uma maior repercussão no meio científico possivelmente pela sua relevância e notoriedade.

Em relação às publicações A2, destacam-se as correlações daqueles que publicaram sem auxílio de uma fundação de apoio e a questão 10.2 (*Acredito que projetos de pesquisa amparados por fundações de apoio incentivam a maior interação entre docentes de diferentes instituições*) e daqueles que tiveram auxílio com a assertiva 8.4 (*Considero que as produções acadêmicas amparadas pelas fundações de apoio à pesquisa apresentam maior veiculação na mídia*). Destaca-se que em ambas as correlações foram inversamente significativas. Com isso, pode-se destacar que tanto os docentes que publicam com ou sem auxílio de uma fundação não percebem que quanto mais publicarem maior será a interação com outros docentes de outras IES e que também que terá maior destaque na mídia.

O resultado significativo para a 10.2, também foi obtido na mesma questão com a quantidade de publicações B1 que não contaram com o apoio das fundações, com um $p = -0,200$ e um $p\text{-value} < 0,05$. Ademais, com este estrato de publicação que não tiveram recursos viabilizados pelas fundações observou-se correlação com a assertiva (9.4 *Considero que os docentes com projetos de pesquisa assistidos por fundações de apoio à pesquisa dispõem de mais comprometimento com a pesquisa acadêmica*) com um $p = -0,168$ e $p\text{-value} < 0,05$, sendo que os docentes consideram que os projetos de pesquisa assistidos pelas fundações não os levam a um maior comprometimento com a pesquisa científica.

A significância estatística para a questão 9.4 também foi observada para aqueles docentes que tiveram publicações apoiadas, entretanto com o coeficiente positivo indicando o contrário da inferência anterior. Ressalta-se também a evidencia da correlação com a questão 6 (*Considero importante a fundação de apoio para administrar recursos a fim de financiar projetos de pesquisa*). Com isso infere-se que os respondentes consideram importante a fundação de apoio para administrar recursos com fins de financiamento de projetos de pesquisa.

Na sequência, apresenta-se a Tabela 5 com as correlações entre as questões de produção acadêmica e as do Bloco 1 B.

Tabela 5 – Correlação – Bloco 1 B: Fatores Desmotivadores.

	A1 Sem apoio	A1 Com apoio	A2 Sem apoio	A2 Com apoio	B1 Sem apoio	B1 Com apoio
Questão 12	-0,008	-0,140	-0,169*	0,044	-0,107	0,024
Questão 14	-0,007	-0,191*	0,113	-0,035	0,137	-0,07
Questão 17	-0,121	-0,103	-0,011	-0,167*	-0,116	-0,09
Questão 18	0,022	-0,181*	-0,102	-0,241**	-0,048	-0,189*
Questão 19	-0,095	-0,178*	-0,138	-0,165*	-0,079	-0,165*

Nota: * Significante a 5% e ** Significante a 1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em consonância com a Tabela 5 observam-se correlações daqueles que produziram pesquisas viabilizadas por alguma Fundação disseminadas em periódicos A1, com a questão 14 (*Considero a falta de justificativa para a não aprovação de projetos de pesquisa um fator desmotivador para continuar buscando o apoio da fundação*); questão 18 (*Avalio que o prazo para submissão de projetos de pesquisa é um fator que desmotiva o docente a submeter projetos junto à fundação*); e a 19 (*Considero a falta de incentivo por parte da coordenação/departamento na busca de recursos junto à fundação de apoio para a submissão de projetos de pesquisa um fator desmotivador*). Ambas as correlações encontradas são inversamente proporcionais a um $p\text{-value} < 0,05$ indicando que os fatores mencionados não são influenciadores para a desmotivação dos docentes.

Com relação às publicações A2 sem auxílio, destaca-se o resultado com a questão 12 (*Considero a burocracia fator desmotivador para procurar apoio da fundação*) com um $\rho = -0,169$ e $p\text{-value} < 0,05$. Isso permite inferir que os respondentes não consideram a burocracia como um elemento desmotivador para procurar o apoio de uma Fundação. Nasquelas publicações A2 com auxílio constatou-se correlação entre a questão 17 (*Acredito que a falta de aderência da linha de pesquisa do docente com a linha de pesquisa da fundação de apoio um fator que leva a desmotivação para a submissão de projetos de pesquisa*) permitindo concluir que a falta de aderência da linha de pesquisa do docente com a linha de pesquisa da Fundação não é um fator que leva os docentes a desmotivação para submissão de projetos.

Concluindo a leitura da Tabela 5, constataram-se também correlações inversas com as questões 18 e 19 a um $p\text{-value} < 0,05$. Tais achados permitem afirmar que os docentes pesquisados não consideram a falta de incentivo por parte da coordenação/departamento em que lecionam, como também dos prazos para submissão de projetos de pesquisa fatores desmotivadores na busca pela viabilização de recursos junto à fundação de apoio.

A seguir destaca-se a Tabela 6 com as correlações entre as questões de produção acadêmica e as questões do Bloco 1 C sobre a governança corporativa.

Tabela 6 – Correlação – Bloco 1 C: Governança corporativa

	A1 Sem apoio	A1 Com apoio	A2 Sem apoio	A2 Com apoio	B1 Sem apoio	B1 Com apoio
Questão 21	0,067	-0,227**	-0,073	-0,058	0,002	-0,150

Nota: ** Significante a 1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação às correlações das questões a respeito das produções acadêmicas e o grupo de assertivas do bloco 1C, constatou-se apenas uma correlação entre a questão 21 (*Acredito que a não divulgação para a sociedade dos resultados alcançados das pesquisas é um fator desmotivador para procurar uma fundação de apoio*) e as quantidades de publicações A1 que contaram com a viabilização de recursos por parte das fundações. Isso possibilita inferir que os docentes pesquisados acreditam que a não divulgação dos resultados alcançados na sociedade não é um fator realmente desmotivador.

A Tabela 7 expõe a relação à quantidade de artigos publicados em eventos internacionais por docentes sem e com auxílio de uma Fundação com as questões de produção acadêmica.

Tabela 7 – Correlação - Eventos Internacionais: Bloco 1 A Projetos, Docentes e Pesquisas Apoiadas.

	Eventos internacionais - Sem apoio	Eventos internacionais - Com apoio
Questão 6	-0,073	0,192*
Questão 8.4	-0,219**	0,014
Questão 9.4	-0,165*	0,098
Questão 10.1	-0,174*	-0,092
Questão 10.2	-0,240**	0,015

Nota: * Significante a 5% e ** Significante a 1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação às quantidades de artigos publicados em eventos internacionais por docentes sem auxílio de uma Fundação de apoio, verificou-se para todas as correlações resultados inversamente proporcionais, sendo para a pergunta 8.4 ($\rho = -0,219$ e um $p\text{-value} < 0,01$), para a 9.4 ($\rho = -0,164$ e um $p\text{-value} < 0,05$), para a 10.1 ($\rho = -0,174$ e um $p\text{-value} < 0,05$) e para a 10.2 ($\rho = -0,240$ e um $p\text{-value} < 0,01$). Isso denota que os respondentes não acham que o apoio de uma Fundação aumenta na divulgação de uma pesquisa na mídia; que fomenta seu comprometimento; e que incentiva a interação dos mesmos com outros docentes, tanto da mesma IES quanto de outras. Diferentemente, têm-se os docentes que participaram em eventos com apoio e que consideram importante a Fundação para administrar recursos para financiamento de pesquisas.

A Tabela 8 evidencia a correlação dos eventos internacionais e as questões do Bloco 1B que trata dos fatores desmotivadores dos docentes em submeter projetos de pesquisas às Fundações de apoio.

Tabela 8 – Correlação - Eventos Internacionais: Bloco 1 B- Fatores Desmotivadores

	Eventos internacionais - Sem apoio	Eventos internacionais - Com apoio
Questão 13	-0,076	-0,238**
Questão 18	-0,029	-0,186*

Nota: ** Significante a 1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se por meio da Tabela 8 que a categoria dos eventos internacionais com apoio das fundações apresentou correlação com as questões 13 (*Considero como fator desmotivador para buscar ajuda na fundação de apoio a demora em analisar os projetos de pesquisa*) e 18 (*Avalio que o prazo para submissão de projetos de pesquisa é um fator que desmotiva o docente a submeter projetos junto à fundação*). Estes achados indicam que quanto mais o docente tem publicações internacionais menos os fatores de prazo (tempo) influenciam sobre sua percepção de importância da Fundação e sobre sua motivação para recorrer à mesma.

Por fim, destacam-se na Tabela 9 os achados para o bloco 1C (Governança Corporativa).

Tabela 9 – Correlação – Eventos Internacionais: Bloco 1 C- Governança Corporativa

	Eventos internacionais - Sem apoio	Eventos internacionais - Com apoio
Questão 20.4	-0,247**	-0,016
Questão 20.5	-0,182*	-0,022

Nota: * Significante a 5% e ** Significante a 1%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Depreende-se que as únicas correlações significativas entre quantidades de trabalhos internacionais (questões de governança corporativa) foram aquelas sem auxílio de uma fundação de apoio. Contudo, os resultados foram negativos com as questões 20.4 e 20.5. No aspecto da governança corporativa os fatores que desmotivam a procura de ajuda de uma Fundação são a politização da gestão administrativa das fundações e a manipulação da sustentabilidade econômica e financeira. Isso possibilita entender que os docentes consideram a postura apolítica e uma gestão eficiente importante na reputação de uma fundação de apoio.

5 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou verificar a percepção dos docentes da área de ciências sociais aplicadas acerca da participação das Fundações de apoio na produção acadêmica. Os dados coletados evidenciaram que 55,56% dos 144 respondentes são do gênero masculino; que maioria tem entre 30 e 39 anos. Em relação ao conhecimento da existência das Fundações de apoio, 84,72% dos docentes alegaram saber o nome da Fundação que viabiliza recursos para projetos de pesquisas de sua IES e, mas que 52,08% nunca solicitaram o apoio de uma.

Os docentes participantes descreveram que entre os principais motivos para nunca terem solicitado auxílio para seus projetos de pesquisa junto a Fundações estão: o desconhecimento dos objetivos da Fundação; o processo ser complicado, moroso e burocrático; o excesso de trabalho administrativo; ouvirem de outros docentes que as Fundações alegam que faltam recursos ou os disponíveis não estão na mesma linha de desenvolvimento de projetos; a falta de abertura de editais para a área; falta de interesse, oportunidade e de incentivo por parte das coordenações aliada à falta de necessidade. Em relação às produções acadêmicas apoiadas pelas Fundações, no que diz respeito a apresentarem maior vinculação na mídia, os resultados mostram a neutralidade de opiniões, não considerando que o apoio de uma Fundação aumente a divulgação e repercussão na mídia.

Concernente aos aspectos da governança corporativa os fatores que desmotivam a procurar a ajuda de uma fundação de apoio são: (i) a politização da gestão administrativa das fundações e (ii) a manipulação da sustentabilidade econômica e financeira. Isso possibilita entender que os docentes consideram a postura apolítica e uma gestão eficiente importante na reputação de uma fundação. O desconhecimento de grande parte dos docentes com relação aos critérios e práticas das fundações justifica a pouca discordância e a neutralidade quanto aos aspectos da governança corporativa.

O estudo mostrou que há uma grande barreira e um conceito equivocado por parte dos docentes do papel da fundação de apoio. Ademais, na visão dos docentes, as fundações pouco fazem para tornarem-se mais presentes e assim cumprirem com um dos principais objetivos que é colaborar para o desenvolvimento das pesquisas mediante o aporte de recursos financeiros ou de qualquer outra natureza. Assim sendo, recomenda-se a fundações uma maior divulgação de seus objetivos junto aos potenciais usuários; que concentrem mais esforços para que um maior número de docentes perceba-as como parceiras ao contribuírem com o processo de articulação das universidades e outras redes sociais formadas por empresas, movimentos sociais etc.; e que assim as mesmas cumpram seu relevante papel na mediação entre a sociedade e a universidade, ao trazer demandas sociais para o âmbito universitário e ao disseminar conhecimento a comunidade.

Como limitação, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados por ter investigado somente quatro fundações do Estado do Paraná. Todavia, os achados instigam a realização de estudos em outras IES e fundações de apoio. Ademais, recomenda-se investigar uma amostra docente de cursos de diferentes áreas e com um número maior de respondentes para assim poder realizar a comparação da percepção dos indivíduos para as diferentes áreas do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R. Resistir ao produtivismo: uma ode à perturbação acadêmica. *Caderno EBAPE. BR*, v. 9, n. 4, p. 1174-1178, 2011.
- ARAGÃO, R. M. L. Sobre os pontos de partida da produção acadêmica. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 1, Art. 4, 2007.

BETTIOL JUNIOR., A. *Formação e destinação do resultado em entidades do terceiro setor: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BRASIL. *Das normas gerais da educação superior. Anteprojeto de lei da reforma da educação superior*. 2004. Altera a Lei n 5.540 de 28 de novembro de 1968; a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994; a Lei no 9.504, de 30 de setembro de 1997; a Lei no 9.532, de 10 de dezembro de 1997; a Lei no 9.870, de 23 de novembro de 1999; o Plano Nacional de Educação, aprovado pela Lei no 10.172, de 9 de janeiro de 2001; a Lei no 10.480, de 2 de julho de 2002; a Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/Biblioteca_051_PL_Reforma_Universitaria.pdf. Acesso em: 15 jul. 2016.

BRASIL. Presidência da República. *Lei n. 8666 de 21 de junho de 1993*. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitação e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/8666cons.htm. Acesso em: 15 jul. 2016.

BRASIL. *Lei 8.958, de 20 de dezembro de 1994*. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/>. Acesso em: 15 jul. 2016.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto 5205, de 14 de setembro de 2004*. Regulamenta as parcerias entre as universidades federais e as fundações de apoio. Brasília/DF, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2004/Decreto/D5205.htm. Acesso em: 15 jul. 2016.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto 7423 de 31/10/2010. Decreto 8.241 de 21/05/2014*. Regulamenta o art. 3 da Lei n 8.958, de 20 de dezembro de 1994, para dispor sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/2010/Decreto/D7423.htm. Acesso em: 15 jul. 2016.

BRASIL. *Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 15 jul. 2016.

CABRAL, I.; SIQUEIRA, J. R. M.; SIQUEIRA-BATISTA, R. O diálogo das ciências contábeis com as ciências humanas e demais ciências sociais: uma análise da produção acadêmica do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade Enanpad (2004-2007). *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 5, n. 4, p. 100-125, 2011.

CARDOSO, R. L., DE MENDONÇA NETO, O. R., RICCIO, E. L., SAKATA, M. C. G. Pesquisa científica em contabilidade entre 1990 e 2003. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 34-45, 2005.

CRUZ, A. P. C., ESPEJO, M. M. D. S. B., COSTA, F., ALMEIDA, L. B. Perfil das redes de cooperação científica: congresso USP de controladoria e contabilidade-2001 a 2009. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 22, n. 55, p. 64-87, 2011.

FREITAS, M. E. O pesquisador hoje: entre o artesanato intelectual e a produção em série. *Caderno EBAPE. BR*, v. 9, n. 4, p. 1158-1163, 2011.

HENRIQUES, A. M. D. A importância das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica. In: *I Fórum sobre as Instituições Federais de Ensino Superior I* [realização do] Tribunal de Contas da União com o apoio da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação; Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior; Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. - Brasília: TCU, 2008. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/gestaodoconhecimento/arquivos/compras/anexos/forum-sobre-as-ifes-fundacoes-de-apoio>. Acesso em: 15 jul. 2016.

HOSS, O.; ROJO, C. A.; GRAPEGGIA, M. *Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários*. Editora Atlas SA, 2000.

MANSFIELD, E. Academic research and industrial innovation: An update of empirical findings. *Research Policy*, v. 26, n. 7, p. 773-776, 1998.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.

NYQUIST, J. G.; HITCHCOCK, M. A.; TEHERANI, A. Faculty Satisfaction in Academic Medicine. *New Directions for Institutional Research*, v. 27, n. 1, p.33-43, 2000.

PAES, J. E. S. *Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários*. 6. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2003.

PEREIRA, L. G. B.; GRAU, N. (org). *O público não estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2001.

RAMOS, G. S. *Universidade pública e fundações privadas: a hegemonia privatista na produção do discurso e na apropriação dos recursos*. Tese (Doutorado): Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

ROCHA, J. C. O papel das fundações de apoio no contexto das universidades públicas no Brasil. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XV, n. 100, maio 2012. Disponível em: http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11646. Acesso em: 15 jul. 2016.

ROSSONI, L.; SILVA, A. J. H. Cooperação entre pesquisadores da área de administração da informação: evidências estruturais de fragmentação das relações no campo científico. *Revista de Administração da USP*, v. 43, n. 2, p. 138-151, 2008.

SANTOS, B. S. *A universidade no Século XXI: para uma reforma democrática da universidade*. Cortez, São Paulo, 2003.

SANTOS, J. F.; ALMEIDA, M. A., SILVA, E. S. Os efeitos dos mecanismos de governança corporativa sobre os ratings de crédito das debêntures. *Revista de Negócios*, v. 17, n. 3, p. 80-93, 2010.

SOUZA, F. J. V.; SILVA, M. C.; ARAÚJO, A. O.; SILVA, J. D. G. Revista de contabilidade do mestrado em ciências contábeis da UERJ: uma análise de oito anos de publicação (2003 a 2011). *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 2, n. 3, p. 69-85, 2012.

SPINK, P.K.; ALVES, M.A. O campo turbulento da produção acadêmica e a importância da rebeldia competente. *Revista OES*, v. 18, n. 57, p. 337-343, 2011.

SRIVASTAVA, P.; OH, S. A. Private foundations, philanthropy, and partnership in education and development: mapping the terrain. *International Journal of Educational Development*, v. 30, n. 5, p. 460-471, 2010.

INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE NO SETOR TÊXTIL: FATOS E TENDÊNCIAS

INNOVATION AND COMPETITIVENESS
IN TEXTILE SECTOR:
HAPPENINGS AND TRENDS

ADILSON CALDEIRA
adilson.caldeira@mackenzie.br

AMANDA MINEIRO AVANZI
amanda.avanzi@gmail.com

JENNIFER CHAI I LIN
lin.jennifer04@gmail.com

JULIANA SILVA DOS SANTOS
jubis_5@hotmail.com

RAQUEL BERGAMIM DOTA
raquedota@gmail.com

THATYANE LIMA DE ALMEIDA
thatylima15@hotmail.com

RESUMO

Avanços tecnológicos e criatividade proporcionam inovação em diferentes setores do mercado. Na maioria deles a inovação é considerada como elemento determinante para a competitividade. É o caso do setor têxtil e de confecções. A partir de um referencial teórico sobre inovação e competitividade, este estudo descreve as características competitivas do setor e apresenta uma pesquisa qualitativa exploratória mediante entrevistas com profissionais para identificar inovações consideradas impactantes à competitividade. A análise de conteúdo revela exemplos de inovações radicais e incrementais aplicadas a produtos e processos, inovações de posição, de paradigma, de marketing e organizacionais. Os entrevistados consideram que a inovação favorece a competitividade por gerar visibilidade e oportunidades em novos negócios e mercados, sendo tendências para o setor a intensificação do *benchmarking* com universidades e empresas, o redirecionamento do foco de negócios de *commodities* para produtos de maior valor agregado, o crescimento dos têxteis técnicos e funcionais, a ampliação do escopo de atuação na cadeia produtiva têxtil e a preocupação com a sustentabilidade.

Palavras-chave: Setor têxtil. Inovação. Competitividade. Tipos de inovação. Tendências.

ABSTRACT

Technological advances and creativity provide innovation in different markets. In most of them, innovation is considered as a determining factor for competitiveness. This is the case in the textile and apparel sector. Based on a theoretical reference on innovation and competitiveness, this study describes the competitive characteristics of the sector and presents a qualitative exploratory research through interviews with professionals to identify innovations considered to be impacting on competitiveness. A content analysis reveals examples radical and incremental innovations applied to products and processes, innovations of position, paradigm, marketing and organizational. The respondents consider that an innovation contributes to competitiveness by generating visibility and opportunities in new businesses and markets. Tendencies for the sector are intensification of benchmarking with universities and companies, redirection of business focus from commodities to products with higher added value, growth of technical and functional textiles, expansion of the scope of action in the textile production chain and a concern about sustainability.

Keywords: Textile industry. Innovation. Competitiveness. Innovation ways. Trends.

1. INTRODUÇÃO

Originada há milênios com a produção artesanal de fios, tecidos e peças de vestuário, a indústria têxtil ocupa posição de destaque no cenário econômico internacional. No Brasil, onde está presente desde o período colonial, a produção têxtil alternou fases de prosperidade e retração (KON; COAN, 2005; LOPES, 2011). Vive, no momento, o desafio da competição globalizada, que requer recursos e capacidades diferenciados na disputa pela preferência do consumidor (ABIT, 2019).

Considerando a atratividade determinada pela magnitude do mercado internacional de produtos têxteis, é natural que essa disputa seja acirrada, o que remete à necessidade do desenvolvimento e sustentação de vantagens competitivas e, como meio de diferenciação, a inovação e a capacitação para a criação de estratégias competitivas eficazes (KHAN; SHAH, 2017).

Apesar da relevância do tema, encontra-se uma lacuna na literatura quanto a relato e descrição de experiências vividas por empresas do setor têxtil ao longo de sua história em que inovações se materializaram e conduziram a ganhos competitivos. A constatação dessa lacuna gerou a inquietação que inspirou o problema de pesquisa adotado para o presente estudo: quais foram as principais inovações ocorridas e que tendem a ocorrer no setor têxtil que alavancaram a competitividade das empresas?

O objetivo geral foi identificar inovações de diferentes tipos, formas e graus de intensidade realizados por empresas do setor têxtil em busca de competitividade. Para atingir esse objetivo, estabeleceram-se, como objetivos específicos:

- a) Conhecer os desafios competitivos enfrentados pela indústria têxtil;
- b) Identificar e categorizar as principais inovações ocorridas na indústria têxtil;
- c) Analisar de que forma as inovações influenciam a competitividade; e
- d) Conhecer as tendências de inovação e possíveis desafios competitivos no setor.

O texto principia pela revisão da literatura com as teorias que dão suporte à pesquisa, relativas aos temas de competitividade e inovação. Na sequência, apresentam-se aspectos his-

tóricos e atuais relativos ao setor em estudo e, posteriormente a descrição dos procedimentos metodológicos da pesquisa e a análise dos dados obtidos. Por fim, apresentam-se as considerações finais, com os resultados da pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em um ambiente turbulento de competição por posições que conduzam à superação de concorrentes, as empresas traçam suas estratégias visando sobreviver e prosperar (STADLER; SCHMIDT; RODERMEL, 2012). Considerada condição essencial para a diferenciação em relação a concorrentes, a inovação tem sido estudada e analisada quanto aos modos e graus de intensidade pelos quais ocorre e influencia a competitividades nos negócios (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Esta seção apresenta visões sobre competitividade, fontes de vantagem competitiva e tipos de inovação encontrados no atual estado da arte relativo ao tema.

2.1. Competitividade e fontes de vantagem competitiva

Abordagens como as de Madsen e Walker (2015), Namada (2018) e Jones, Harrison e Felps (2018) destacam a demanda pela conscientização das empresas quanto ao fenômeno que as faz bem-sucedidas ao longo do tempo, notadamente em setores de alcance global, em que a competitividade se apresenta como desafio constante.

Conexões entre competitividade e globalização caracterizam os estudos de Ernst e Haar (2019), com foco nos desafios da globalização e competitividade à governabilidade, em um clima de busca pelo desenvolvimento das nações e seus agentes de mercado. Žmuda *et al.* (2017) destacam a competitividade e as oportunidades decorrentes da ampliação das fronteiras de mercado pela internacionalização dos negócios. Khan e Shah (2017) pesquisaram os fatores que podem levar à alavancagem da competitividade internacional de um determinado setor de atividade de um país.

Conforme se nota, são diversos os enfoques de estudos sobre o fenômeno da competitividade e os meios pelos quais se constroem vantagens competitivas encontradas na literatura. Recursos, capacidades e competências são aspectos característicos de cada empresa que podem conduzir a vantagens ou desvantagens competitivas. Dentre eles, a capacidade de agir com flexibilidade, velocidade, inovação e integração constitui elementos essenciais à competitividade (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2008).

Porter (2003) destaca que pressões dos rivais, agressividade dos fornecedores e exigências do mercado impõem às empresas o desafio de buscarem vantagens sobre seus competidores. Assim, inovam para aproveitar uma nova oportunidade de mercado negligenciada por outras empresas.

Para Hamel e Prahalad (2002), a vantagem competitiva decorre da capacidade de diferenciação em atividades de produção e uso de tecnologia. Ghemawat (2007) e Porter (2004) alertam para a vantagem competitiva decorrente de custos inferiores aos dos concorrentes.

Barney e Hesterly (2011) indicam como fontes de vantagem competitiva a diferenciação em valor, raridade, dificuldade de imitação e capacidade de organização, que ampliam o valor percebido pelo cliente.

Segundo Heizer e Render (2001), Wright, Kroll e Parnell (2007) e Davcik e Sharma (2016), diferenciação de serviços e produtos, localização, agilidade na entrega, assistência, inovação em atributos ou forma como o produto é percebido pelos consumidores e eficiência nas operações são fontes constantes de vantagem frente aos competidores. Hayes *et al.* (2008) corroboram com a vantagem potencial da rapidez de atendimento à demanda, habilidade para acelerar e desacelerar a produção e flexibilidade na oferta de personalização, que se unem às estratégias de preço como formas de diferenciação.

Nota-se, portanto, a existência de visões complementares sobre as possíveis fontes de conquista de vantagens competitivas. Em síntese, consideram-se, como modelo conceitual para este estudo, as visões apresentadas na Figura 1.

Figura 1 - Visões sobre competitividade e vantagem competitiva

Autor	Visão
Madsen e Walker (2015); Namada (2018); Jones, Harrison e Felps (2018)	Competitividade e alcance global
Ernst e Haar (2019); Żmuda et al. (2017); Khan e Shah (2017)	Competitividade, desenvolvimento de mercado e internacionalização
Stadler, Schmidt e Rodermel (2012)	Estratégias competitivas para sobrevivência e destaque
Barney e Hesterly (2011)	Valor, raridade, inimitabilidade e organização como geradores de vantagens
Ghemawat (2007)	Disposição dos clientes em pagar o preço exigido; custo de produção
Hayes et al. (2008)	Competição: qualidade, confiabilidade, flexibilidade e resposta
Hamel e Prahalad (2002)	Capacidades essenciais da organização
Heizer e Render (2001); Wright, Kroll, Parnell(2007); Davick e Sharma (2016)	Eficiência, diferenciação, qualidade, custos, tempo de resposta, inovação em produtos e processos como diferenciais competitivos.
Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008)	Flexibilidade, velocidade, inovação e integração
Porter (2003)	Oportunidade de mercado, segmento de mercado negligenciado
Porter (2004)	Relação entre competitividade, valor e escopo competitivo

Fonte: elaborado pelos autores

2.2. Inovação para a competitividade

A capacidade em lançar novos produtos e incrementar os já existentes possibilita a conquista de novas fatias de mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). O Manual de Oslo (OECD, 2005) considera que a implementação de um produto, processo, método de marketing ou método organizacional novo ou melhorado representam formas pelas quais a inovação pode se materializar.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) reconhecem categorizações distintas de inovação: em produto, processo, posição ou paradigma. A inovação em produto consiste na criação de novos bens ou serviços que apresentam características ou utilizações que os diferem significativamente dos já existentes no mercado. A inovação em processo abrange novas formas de entregar produtos e serviços, o que pode ser realizado com novos métodos de produção ou distribuição (OECD, 2005).

Inovação de posição representa o reposicionamento de um produto, processo ou serviço já conhecido, conquistando para ele uma nova percepção do mercado, enquanto inovação de

paradigma configura mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da empresa, podendo oferecer os mesmos produtos de uma nova maneira (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Inovação em Marketing é o estabelecimento de mudanças na concepção do produto ou em seus aspectos. A inovação organizacional caracteriza-se por novas formas de realizar as atividades internas ou externas da empresa (OECD, 2005).

Quanto ao grau de novidade, a inovação pode ser radical ou incremental. A radical compreende uma mudança expressiva, como o lançamento de algo inédito, enquanto a incremental abrange pequenas mudanças que trazem adaptações ou aperfeiçoamentos de algo já existente (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A inovação pode ser sustentável ou disruptiva, em função do impacto que gera no mercado (OECD, 2005). Inovações são sustentáveis se resultam em produtos e serviços que atendam mercados já estabelecidos, possibilitando às empresas aumentarem margem de lucro e qualidade sem assumir grandes riscos. Disruptivas decorrem de novos modelos de negócios que ocasionam ruptura ao alterar as bases de competição existentes.

Para inovar, as empresas podem utilizar apenas sua capacidade interna, como é o caso da inovação resultante de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), o que se denomina inovação fechada (DEMARCHI, 2011). Também é possível inovar por meio de associações com agentes externos, como Universidades, Institutos de Pesquisa, colaboradores individuais e outras organizações, assim promovendo a inovação aberta (STAL; NOHARA; CHAGAS JUNIOR, 2014).

A inovação não se limita a fatores internos, mas também depende de fatores externos em que quanto maior a intensidade da concorrência no ambiente, maior a probabilidade das organizações buscarem a inovação para obter vantagens competitivas sustentáveis (ABRAHAM; BONACORCI, 2011; CANONGIA *et al.*, 2004). A Figura 2 apresenta uma síntese dos conceitos e tipos de inovação encontrados na literatura considerados para este estudo.

Figura 2 - Quadro sintético das visões sobre inovação

Autor	Visão sobre inovação
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	- relação da intensidade de inovação em produto com o desempenho no mercado - inovar facilita manter e criar vantagem competitiva - inovação não é o mesmo que invenção
OECD (2005)	- é a implementação de um produto, processo ou método novo ou significativamente melhorado
Porter (1985)	- é fundamental no desempenho competitivo das empresas e da indústria
Abraham e Bonacorci (2011)	- depende de fatores internos e externos
Canongia et al (2004)	- relação da intensidade da concorrência com a probabilidade das organizações buscarem a inovação
Tipologia	
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	- é categorizada em: inovação de produto, de processo, de posição e de paradigma - categorização de acordo com o grau de novidade envolvido: radicais e incrementais
OECD (2005)	- é categorizada em: inovação de produto, de processo, de marketing e organizacionais - inovação sustentável e inovações disruptivas
Demarchi (2011)	- inovação fechada e inovação aberta

Fonte: elaborado pelos autores

3. CARACTERÍSTICAS DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL

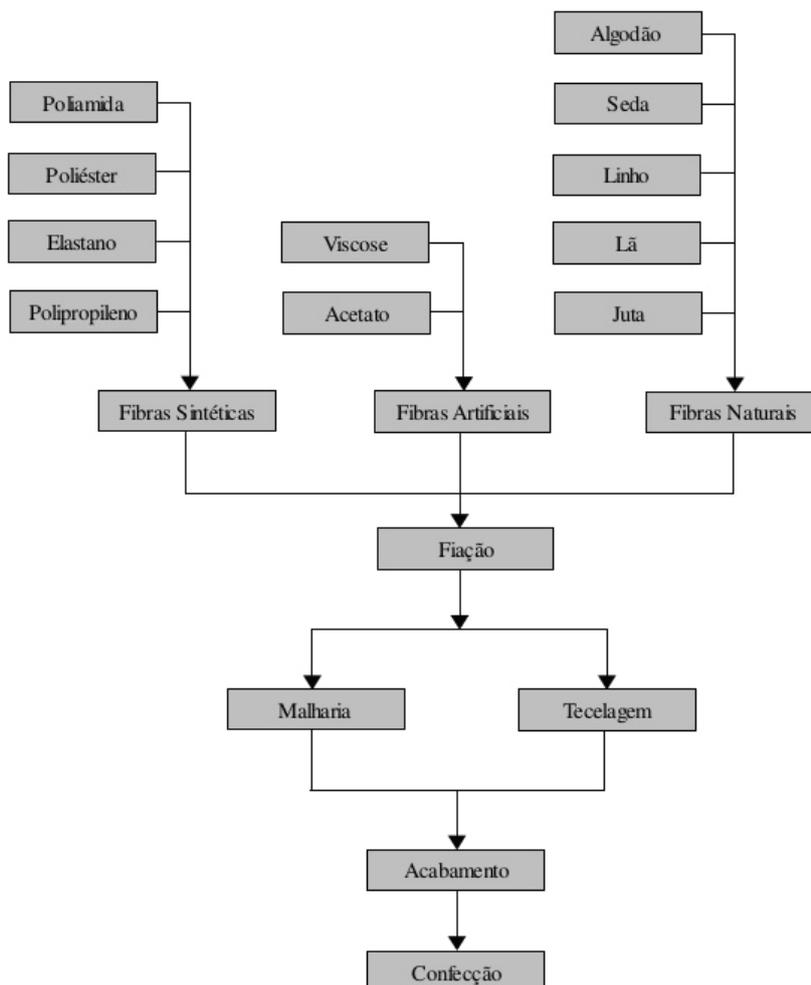
A cadeia produtiva têxtil envolve diferentes segmentos industriais, principiando pela produção de fibras e seguindo pela fiação, tecelagem, preparação, beneficiamento, confecção, até que o produto chegue ao consumidor (COSTA; ROCHA, 2009).

As fibras podem ser naturais, artificiais ou sintéticas. As naturais são de origem vegetal ou animal, como o algodão e a lã. As artificiais, como a viscose, derivam de monômeros naturais, como a celulose extraída dos vegetais. As sintéticas, como o poliéster, a poliamida e o acrílico, derivam de produtos petroquímicos.

Após o processo de fiação, vem a produção de tecidos planos ou malhas. A seguir se processa o beneficiamento, com a finalidade de adequar o tecido à utilização final, por meio de tingimento, alvejamento, estamparia, desengomagem e purga (COSTA; ROCHA, 2009).

Os tecidos e malhas seguem então para a confecção de produtos para vestuário, artigos de cama, mesa, banho, decoração, higiene, limpeza, complementos, como guarda-chuvas, capas, aventais, e outros, destinados ao uso industrial, tais como embalagens, filtros e capas protetoras. A Figura 3 traz uma representação esquemática dos elos que compõem a cadeia produtiva têxtil.

Figura 3 - Componentes da cadeia produtiva têxtil



Fonte: Adaptado de Costa e Rocha (2009)

A demanda por produtos têxteis sempre foi significativa, desde a antiguidade. A Revolução Industrial, iniciada no século XVIII, teve a indústria têxtil inglesa como protagonista de expressivo desenvolvimento tecnológico, com invenções que agilizaram a capacidade de produção face à demanda impactada pelo crescimento demográfico. Assim, adquiriu vantagens competitivas sobre os demais países em qualidade, disponibilidade e custos de produção (MELO *et al.*, 2007).

No Brasil, desde sua instalação, no século XVI, até meados do século XIX, não há registro de preocupação com as condições competitivas no setor. Após esse período, políticas governamentais protecionistas contribuíram para o desenvolvimento dessa indústria, ainda com foco na demanda interna do país. Dificultavam-se Importações pelo aumento de taxas alfandegárias, enquanto mão-de-obra e insumos eram abundantes, diante do estímulo à cultura algodoeira, e o mercado interno se desenvolvia (MONTEIRO FILHO; CORRÊA, 2002). Soma-se a essas oportunidades o abastecimento dos países envolvidos na segunda guerra mundial, ampliando-se o escopo de mercado. Com o encerramento do conflito, as exportações cessaram, causando um período de ociosidade (MELO *et al.*, 2007).

O foco no mercado interno, protegido das importações, não estimulava a modernização, fazendo com que parque industrial brasileiro permanecesse desatualizado em relação a outros países. Esse era o panorama no início da década de 1990, quando o governo reduziu significativamente as barreiras protecionistas, e abrindo o mercado local aos fornecedores estrangeiros. A concorrência então se acirrou e diversas empresas tiveram que encerrar suas atividades (MELO *et al.*, 2007; RANGEL; SILVA; COSTA, 2010).

Para prosseguir no mercado, as empresas brasileiras necessitaram reestruturar sua cadeia produtiva. O modelo verticalizado deu lugar à utilização de recursos importados de outros mercados, como, por exemplo, fibras sintéticas de origem chinesa, a preço menor com qualidade igual ou superior (RANGEL; SILVA; COSTA, 2010).

A indústria têxtil representa um dos principais setores produtivos do país. Em 2014, ele foi responsável por cerca de 1,6 milhões de empregos, faturando R\$ 130 bilhões (12,3% do Produto Interno Bruto - PIB). No entanto, o setor já participou, no passado, de 37% do PIB brasileiro. Dentre as causas dessa queda figura o assédio da concorrência internacional, principalmente de produtos asiáticos (ABRAMACO, 2016).

Os países asiáticos vêm consolidando sua competitividade no setor têxtil pela abundância de matérias primas, especialmente fibras sintéticas, pela modernidade de suas máquinas e por conseguirem manter sua cadeia produtiva integrada. Portanto, por produzirem a custos reduzidos, vendem a preços baixos, em alta quantidade e boa qualidade (COSTA; ROCHA, 2009).

3.1. Inovações ocorridas no setor

Com base na calça *jeans*, lançada na Europa do século XVIII, o francês Levi Strauss idealizou nos Estados Unidos um modelo produzido com lona de barraca na cor azul índigo. Com costura reforçada e rebites, consagrou-se pela durabilidade e foi adotada por vaqueiros, mineiros e outros trabalhadores (LEITE, 2014). Esse caso exemplifica avanços da indústria têxtil pelo aperfeiçoamento de produtos e ganhos em produtividade proporcionados pela inovação

(COSTA, 2015). É o caso da nanotecnologia, atualmente aplicada a fibras têxteis, proporcionando ao vestuário melhorias em aspecto, conforto e conveniências ao desempenho em atividades esportivas, além da redução de custos de produção (GARCIA *et al.* 2005).

Outro caso é o da Rhodia, que em 1929 ingressou no setor têxtil com a produção de seda artificial. Vinte anos depois, lançou fios inteligentes e direcionados a fins especiais, como o Proban, que confere propriedades retardantes de chama aos tecidos. Em 2013, lançou o Emaná, um fio de poliamida, que transforma o calor emitido pelo corpo em energia (RHODIA, 2016).

A Dupont desenvolveu, em 1958, o fio elastano, conhecido como Lycra, para substituir a borracha em espartilhos, a seguir aplicado a trajes de banho, tornando-os mais leves e de secagem rápida. Também patenteou Kevlar, fibra aramida utilizada na fabricação de vestuário, acessórios e equipamentos resistentes a cortes, e até mesmo a balas e armas perfurantes (DUPONT, 2016), e o Teflon, ou politetrafluoretileno, com propriedade de proteção contra poeira e manchas de óleo e água, aplicado a tecidos de cobertura de espaços para eventos e estádios esportivos (COSTA, 2015).

Em 2008, a Speedo Aqualab desenvolveu, em parceria com a NASA e o Instituto Australiano de Esportes, o maiô especial (*fastskin*) LZR Racer, que aumenta o desempenho dos nadadores nas piscinas olímpicas (SPEEDO, 2016).

Em 2014 surgiu uma nova fibra derivada da proteína do leite de origem animal – a caseína, registrada como *Qmilk*, que além de produzida por meios ecologicamente sustentáveis, é antimicrobiana, antialérgica e não inflamável (GOLDSCHMIDT, 2015). Outra inovação, a tecnologia *Dri-fit*, marca registrada pela Nike, faz com que a umidade evapore e mantenha o corpo do usuário refrescado (COSTA, 2015).

Há também exemplos de inovação que incorporam funcionalidades à roupa: o *miCoach elite Team System* tem um pequeno dispositivo (*Player_Cell*) com sensores incorporados ao tecido que possibilita o monitoramento de distância percorrida, aceleração, frequência cardíaca, velocidade e potência de um atleta, transmitindo os dados para em um *tablet* (COSTA, 2015).

Os *Nano Functional Textiles* conferem benefícios cosméticos aos tecidos, propiciando hidratação quando o produto entra em contato com a pele. (NANOVETORES, 2016).

A Agência Espacial Europeia (ESA) criou o Nomex, um tecido para roupas espaciais que não esquenta e não queima mediante altas temperaturas, adotado posteriormente na confecção de roupas para operários metalúrgicos com a marca *Thunderwear* (INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2016).

A Universidade da Califórnia desenvolveu um tecido impermeável, que faz com que o suor escorra para fora da roupa por micro canais. Na Universidade de Michigan desenvolveu-se um revestimento impermeável denominado “superomnifóbico”, que faz qualquer líquido formar gotas e fluir pelo tecido, com utilização na fabricação de roupas de proteção para trabalhadores, de tecidos anti-mancha, e de proteção contra corrosão (INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2016).

Com o *Wealthy*, tecido eletrônico fabricado pela empresa italiana Smartex tem-se uma camisa que captura e grava sinais vitais de quem a utiliza, possibilitando a avaliação de suas condições físicas e a ativação de um alarme em caso de emergência. A empresa Cute Circuit, por sua vez, desenvolveu uma blusa que simula a sensação de receber um abraço. Já a Levi's

produz uma calça que incorpora um aparelho eletrônico (Ipod), com controles para tornar a utilização do aparelho mais prática (TERRA, 2007).

Ocorreram também inovações no âmbito tecnológico para aprimoramento de técnicas que compõem a cadeia produtiva têxtil. Como exemplo o Audaces Digiflash XT, um programa de computador com ferramentas para digitalizar moldes (AUDACES, 2016).

Engenheiros da universidade Aalto e Helsinque (Finlândia) e Boras (Suécia) aliaram-se para demonstrar que é possível fabricar tecidos de fibras naturais de celulose, e ainda assim aparentarem tecidos prontos para comercialização. Os tecidos de celulose são considerados menos agressivos ao meio ambiente quando comparados aos de algodão, pois as fibras artificiais de celulose são extraídas de madeira de reflorestamento ou de rejeitos que utilizam solventes iônicos (INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2016).

Conforme se observa, considerando-se os conceitos e tipos de inovação apresentados na seção 2.2, os exemplos de inovações experimentados pelo setor incluem inovações radicais e incrementais, aplicadas a produtos e a processos. Associando os exemplos de inovação acima descritos a essa tipologia, apresenta-se, na Figura 4, um conjunto de inovações observadas na cadeia produtiva têxtil ao longo de sua história.

Figura 4 - Inovações realizadas na cadeia produtiva têxtil

Tipo de Inovação	Exemplos de Inovações
Radical em Produto	Jeans (LEITE, 2014)
	Fio elastano (LYCRA, 2016);
	Nomex-Thunderwear (INOVAÇÃO-TECNOLÓGICA, 2016);
	Tecido impermeável (INOVAÇÃO-TECNOLÓGICA, 2016); Wealthy, cute circuit (TERRA, 2007);
Incremental em Produto	Microfibra, nanotecnologia em tecidos (GARCIA et al. 2005);
	Fios inteligentes Amni, Emaná, Emaná Denim e Amni Soul Eco, Polietileno de alta densidade, Proban; Emaná - Boosting Your Energy (RHODIA, 2016);
	Fastskin LZR Racer da Speedo Aqualab (SPEEDO, 2016);
	Fibra aramida (Kevlar) (DUPONT, 2016);
	Politetrafluoretileno (teflon); Dri-fit (COSTA, 2015);
	miCoach elite Team System (COSTA, 2015); Nano Functional Textiles (NANOVETORES, 2016);
Radical em Processo	Modernização do parque fabril (COSTA, 2011);
	Fibras naturais de celulose (INOVAÇÃO-TECNOLÓGICA, 2016); Qmilk – fibra do leite (GOLDSCHMIDT, 2015)
Incremental em Processo	Audaces Digiflash XT (AUDACES, 2016):

Fonte: elaborado pelos autores

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa seguiu abordagem qualitativa, que tem como critério explicar fenômenos sociais aproximando-se ao máximo da realidade, não com base em padrões preestabelecidos,

mas na compreensão do fenômeno em estudo pela aproximação da experiência e vivências (GODOI; BALSINI; 2010).

Considerando o que afirmam Marshall e Rossman (2016), a pesquisa qualitativa pode se desenvolver com propósito exploratório, descritivo, explicativo ou emancipatório. O exploratório é comumente utilizado na investigação de fenômenos pouco conhecidos, identificação e descoberta de categorias de significado ou geração de hipóteses para futuras pesquisas. O descritivo envolve documentar e descrever o fenômeno de interesse. O explicativo é dedicado a identificar possíveis relacionamentos encontrados em um fenômeno ou explicar o modelo que ilustra o fenômeno em estudo. O emancipatório, por sua vez, é dedicado a criar oportunidades e engajamento numa ação social. De acordo com essa proposta taxionômica, como se busca identificar, interpretar e relatar fatos e tendências que revelam práticas de inovação em busca de competitividade no setor investigado, considera-se que o estudo segue o propósito descritivo.

Os dados foram coletados mediante entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam no setor têxtil, em seu ambiente de trabalho, eleitos por critério de acessibilidade, cujas características se encontram relacionadas na Figura 5.

Figura 5 - Caracterização dos Entrevistados

Perfil	Instituição em que atua
Gerente de Tecnologia e Inovação	Entidade de Classe
Responsável pela área de Inovação e Sustentabilidade	Entidade de Classe
Gerente Nacional	Certificação Têxtil
CEO e Publisher	Revista sobre o Setor Têxtil
Coordenadora de Desenvolvimento de Produto	Empresa têxtil e de confecção

Fonte: Elaborado pelos autores

O roteiro de entrevistas foi composto por questões elaboradas a partir dos objetivos específicos do estudo e do referencial teórico construído. Para cada objetivo específico do estudo, formulou-se um grupo de questões com base no referencial teórico correspondente. Além das questões previamente definidas no roteiro, procurou-se deixar que os entrevistados à vontade para abordar outros aspectos que julgassem relevantes, mas com a condução dos entrevistadores para o foco nos objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra. Os dados registrados nas transcrições foram submetidos à análise de conteúdo, seguindo a técnica proposta por Bardin (2007). Uma análise inicial resultou na seleção e recorte de ideias apresentadas pelos entrevistados que se alinham aos objetivos da pesquisa. A seleção de registros comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico resultou na pré-categorização, pelo agrupamento de temas correlatos, compondo o que Bardin (2007) descreve como unidades de significado, para, então, criarem-se categorias de análise, que foram referência para interpretação dos resultados.

O processo resultou na identificação de quatro categorias de análise, sendo elas: 1) contexto histórico e competitividade no setor, 2) inovações de diferentes tipos realizadas no setor, 3) inovação como estratégia para a competitividade e 4) tendências de inovação e possíveis desafios competitivos no setor. No tópico a seguir, apresentam-se os resultados da análise de conteúdo efetuada.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, comparando-se os assuntos abordados pelos entrevistados aos conteúdos descritos na literatura, segmentados conforme a categorização apresentada.

5.1. Desafios históricos para a competitividade no setor

Movidas pelas pressões competitivas, as empresas se articulam para conquistar vantagens perante seus rivais no aproveitamento de oportunidades. Os entrevistados compartilham esse princípio apresentado por Porter (2003), Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) e Stadler, Schmidt e Rodermel (2012). Em sua memória, a abertura comercial dos anos 1990, com a entrada de concorrentes estrangeiros, com preços atrativos e qualidade igual ou superior, tirou as empresas nacionais da zona de conforto, forçando-as a reestruturarem a cadeia produtiva e redefinir estratégias. A partir de então, conforme mencionam os entrevistados, tal pressão vem se intensificando:

[...] em 1990 houve uma mudança de critério, [...] muitas empresas não tiveram tempo de se adaptar a essa nova realidade, e [...] quebraram, e aquelas que [...] permaneceram, [...] conseguiram [...] fazer com que o produto que tinham [...] pudesse ser usado para exportação. (E1)

Eu acho que os anos 90 não foram tão sentidos como posteriormente. [...] A partir do novo século, é que trouxe uma concorrência absurda pro mercado [...]. (E5)

Assim, a competição promove a busca pela diferenciação da organização em atividades de produção e uso de tecnologia, o que confirma a visão de Hamel e Prahalad (2002), o que é constatado pela evolução ocorrida no setor, como a modernização do parque industrial e a intensificação da visão voltada ao mercado:

[...] o Brasil melhorou essa competitividade de uma forma bastante eficiente, ou seja, você produz 40% a mais com 50% a menos de pessoas e com uma qualidade muito superior. Isso [...] se deve a mudança de equipamentos, [...] na forma de gestão da empresa, mudança no produto e no processo (E1)

[...] nem sempre a abertura de mercado pode ser vista como uma coisa ruim, pelo contrário, eu acho que ela foi boa e tirou muita gente de uma posição cômoda. [...] Hoje [...] é o mercado que dita o que quer, e a empresa que não se preparar para isso, não vai conseguir competir. (E3)

Os entrevistados destacam que as adversidades enfrentadas nas últimas décadas não impediram que o setor têxtil brasileiro ocupasse posição de destaque na escala mundial de produção. Mesmo diante de riscos e incertezas estabelecem-se estratégias que possibilitam manter competitividade.

5.2. Inovação de diferentes tipos realizadas no setor

Segundo um dos entrevistados,

[...] a inovação é pura e simplesmente algo que seja novo, novidade, tudo aquilo que é novidade precisa ter um aspecto de mercado, se não tiver [...] não adianta nada. (E1)

Essa opinião se alinha aos conceitos do Manual de Oslo (OECD, 2005) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008), segundo os quais a inovação se configura quando aplicada efetivamente na prática e aceita pelo mercado. Outra menção significativa sobre esse conceito foi:

[...] o conhecimento do valor da cadeia têxtil pela sociedade de consumo [...] sem este ponto, a inovação tecnológica, ou a inovação de um fio ou de um benefício de um fio, ou de um tecido, não vai significar muito, porque só vai servir para aqueles que fizeram, mas não para aqueles que vão utilizar. (E4)

De forma geral, considera-se que a inovação só se evidencia quando o consumidor percebe o valor agregado e os benefícios proporcionados. Por exemplo: um tecido que não amassa, que proporciona economia de energia, ou um tecido mais macio, que aumenta o conforto.

Consideradas conjuntamente, as propostas taxionômicas para a categorização da inovação sugerem que ela pode ocorrer em produto, processo, posição, paradigma, marketing, organizacional, radical, incremental, disruptiva e sustentável. Os tópicos seguintes apresentam exemplos de inovação de cada um desses tipos segundo a ótica dos entrevistados.

5.2.1. Inovação em Produto

Considerado o conceito de inovação em produto, caracterizada pela oferta de bens ou serviços com atributos ou utilizações diferenciadas dos já existentes (OECD, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), os entrevistados mencionaram exemplos como o surgimento de fios com propriedades bactericidas, fungicidas, com proteção UV e com proteção antichamas, os tecidos com propriedades médicas no combate à celulite, tecidos com propriedades sustentáveis que se decompõem rapidamente e tecidos impermeáveis, bem como tecidos com nanotecnologia acoplada:

Tem roupas que são produzidas com determinado tipo de produto que já reage com o corpo [...] no sentido de manter o nível de açúcar controlado, o nível de diabetes, [...] Tem roupas que tem chip que as informações vão direto para o seu médico, de lá do consultório ele já tem informações sem a necessidade da consulta presencial. (E1)

No setor têxtil as inovações acontecem muito nas fibras químicas, então você consegue acoplar partículas nanotecnológicas, mudar a estrutura dos fios, que acabam dando características especiais para aquele produto, [...] agora existe o Emana, fibra que melhora a circulação sanguínea, tem a Invel que tem o mesmo benefício, mas a partir de outra tecnologia. (E2)

Além disso, mencionou-se a inovação representada pela fibra *Island in the City*, um filamento formado por vários filamentos menores que proporcionam maciez aos tecidos, utilizados, por exemplo em panos para limpar óculos.

5.2.2. Inovação em Processo

Dado que a inovação em processo abrange mudanças na forma pela qual os produtos ou serviços são entregues, bem como novos métodos de produção ou distribuição e as melhorias em maquinários (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), os entrevistados mencionam exemplos de inovações que resultaram em redução de custos, melhoria na qualidade e agilização da produção, tais como:

[...] quando você mistura três cores [...] cada uma com determinada frequência, essa tricromia chega no seu olho com uma frequência tão forte que [...] a tendência é você olhar mais para ela do que para outros objetos. (E1)

[...] a indústria química teve uma grande importância dentro do têxtil, porque ela agregou propriedades [...] você pode ter acabamentos antibactericidas, [...] antichamas, então [...] se criou equipamentos que junto com químicos proporcionam algumas propriedades muito importantes hoje pra vida do dia-a-dia. (E5)

Assim, são lembrados como exemplos de inovação em processo a tricromia, estampa digital, teares mais rápidos, máquinas que proporcionam acabamentos diferentes dos tecidos e a aplicação de resinas e partículas nano-tecnológicas às fibras. Além disso, destaca-se o tratamento de efluentes nos processos de tinturaria, estampa e beneficiamento por meio de osmose reversa, que contribui para a preservação ambiental e também para o aumento do aproveitamento do corante e maior rapidez no processo de estampa do tecido.

5.2.3. Inovação de Posição

Descrita por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) como reposicionamento da percepção de um produto, serviço ou processo, a inovação de posição é percebida pelos entrevistados no desenvolvimento de outras funcionalidades que não a de vestuário aos produtos do setor, como os chamados têxteis técnicos e os que protegem pessoas em acidentes, como, por exemplo, as luvas utilizadas por cortadores de frios nos supermercados.

Alguns entrevistados ressaltam o reposicionamento dos produtos e processos produtivos face à preocupação com a ecologia:

[...] eu acho que a inovação de posição [...] é essa preocupação com a ecologia, e como o produto é feito, enfim, isso é uma mudança de posicionamento de produto (E3).

[...] grandes marcas hoje exigem que você tenha regras muito rigorosas em relação à proteção ambiental, utilização de produtos biodegradáveis, utilização de matérias-primas dos tecidos, os fios, que tenham propriedades biodegradáveis ou reutilização de materiais, então isso eu acho que é um posicionamento moderno (E5)

Isso evidencia a consciência de que a inovação não se limita a ganhos de desempenho competitivo pela eficiência produtiva, mas também se aplica a fatores externos, tais como a sustentabilidade e a responsabilidade em relação à preservação ambiental, em consonância com a visão de Canongia *et al.* (2004) e Abraham e Bonacorci (2011).

5.2.4. Inovação de Paradigma

A inovação de paradigma, decorrente de mudanças nos modelos mentais que orientam as ações da empresa, potencializando ganhos de mercado pela identificação de outras formas de oferecer o mesmo produto (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), é reconhecida nas seguintes situações:

[...] tirar o *super premium* que ninguém tem acesso, e conseguir levar ele para uma classe mais baixa, e ter um acesso maior, é uma mudança de paradigma muito grande para o mercado da moda, porque [...] você criar o “exclusivo” pra uma massa é uma quebra de paradigma total de modelo de negócio. (E2)

Uma coisa legal que também surgiu nos últimos tempos, dentro sempre da minha linha [...] é o jeans com cara de malha, aquele jeans que parece uma calça de moletom. (E5)

A disseminação do uso do poliéster - outrora visto pelo consumidor como algo grosseiro e atualmente como um tecido mais macio e confortável -, a popularização da moda e a extensão das propriedades de produtos de um segmento específico da cadeia produtiva para os de outros segmentos, como o caso dos *Jeans* com propriedades de malha, são as inovações de paradigma mais evidenciadas nas entrevistas.

5.2.5. Inovação de Marketing

Quanto a inovações de Marketing, os entrevistados mencionam a dinâmica na mudança de coleções denominada *fast fashion*, estratégia de lançamento frequente de produtos novos para atrair os clientes:

No marketing [...] eu acho que esse jeito de vender, que é o *fast fashion*, que é essa forma de toda hora ter uma coleção nova, toda hora ter um produto novo pra atrair os clientes, [...] esse modelo cresceu e é um sucesso (E3)

Nessa categoria também se nota a comparação entre práticas de vendas no passado e no presente: além de mostrar o produto disponível para venda no catálogo, passou-se a oferecer serviços adicionais para o cliente, como os de consultoria e assistência técnica:

Antigamente [...] você ia vender com [...] um book onde a gente tem pedacinho de tecido [...] hoje em dia, para a gente atender o cliente bem, [...] a gente tem que trazer uma série de outros serviços para o cliente. (E5)

Esses exemplos refletem o conceito de que a inovação de Marketing se caracteriza por mudanças significativas na concepção do produto ou embalagem, posicionamento, promoção ou faixa de preço, visando a melhorar o atendimento de necessidades dos clientes e possibilitando alcance de novos mercados com o conseqüente aumento de vendas (OECD, 2005).

5.2.6. Inovação Organizacional

A estrutura dos negócios evoluiu significativamente por meio de inovações como o modelo de negócio focado no *fast fashion*. Além desse exemplo, os entrevistados consideram inovação

organizacional a reestruturação do processo de varejo e o fato das empresas têxteis no Brasil, predominantemente com gestão familiar, se profissionalizarem para continuar competindo:

[...] o modelo do *fast fashion* dela é inovador, por exemplo eles começam o ano somente com 15% dos produtos definidos, e vão definindo ao longo do ano. (E2)

[...] as empresas têxteis eram muito familiares, eram mais tradicionais e hoje em dia não, [...] tem empresas no mundo inteiro que tem 80 pessoas no desenvolvimento rodando o mundo inteiro e passando informações constantemente do que está acontecendo, e isso é uma mudança que eu considero muito forte, organizacional. (E5)

Tais exemplos caracterizam inovação organizacional por se enquadrarem no conceito apresentado em OECD (2005), de que esta se caracteriza pela utilização de novos métodos nas práticas de negócios da empresa, tanto em relação à organização do local de trabalho como a suas relações externas.

5.2.7. Inovação Incremental

Uma vez que a inovação incremental constitui-se de pequenas mudanças em elementos da cadeia de valor da organização, maneiras de extrair ao máximo valor do modelo de negócios ou dos produtos/serviços existentes, sem fazer mudanças significativas ou grandes investimentos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), reconhece-se que a combinação de fibras para conferir novas propriedades aos produtos pode ser vista como um exemplo. Essas alterações não necessariamente criam novos mercados, mas possibilitam criar produtos diferenciados:

[...] você inserir uma fibra, um filamento, que te dá elasticidade, [...] acho que é um exemplo incrível isso, porque o jeans era rígido, não tinha flexibilidade, e hoje [...] você colocar um fio elastizado que te dá maior conforto, te permite movimento. (E5)

São esses acabamentos, por exemplo, com nanotecnologia que fazem toda a diferença, que possibilita, por exemplo, um tecido natural como o algodão que é totalmente absorvente consegue deixar ele impermeável. (E3)

Ou seja, se a utilização de nanotecnologia é responsável por inovações radicais, ela também proporcionou incrementos, como tornar um tecido totalmente absorvente em um tecido impermeável.

5.2.8. Inovação Radical

A ideia de que a inovação radical se configura por mudanças representativas que afetam simultaneamente o modelo de negócios e a tecnologia, transformando as regras da competição do setor (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008) conduziu à lembrança de ocorrências como a incorporação da tecnologia da informação ao vestuário esportivo, por meio de *chips* que possibilitam monitorar movimentos dos atletas no computador, e as roupas com propriedades medicinais:

Eu acho que na parte [de] esporte as inovações são radicais, [...] criaram um chip no tecido que [...] você enxerga o movimento da pessoa num computador. (E5)

[...] as tecnologias da Rhodia e Invel elas são inovações radicais, porque elas criam um novo mercado baseado em tecnologia e desempenho, então você não está procurando simplesmente vestir, você está procurando uma funcionalidade dentro daquela roupa. (E2)

Além disso, esse tipo de inovação está presente na impermeabilização de roupas pela aplicação de poliamida, originalmente desenvolvida para a produção de guarda-chuvas.

5.2.9. Inovação Disruptiva

Os entrevistados entendem que a inovação disruptiva ocorre quando se destinam produtos originalmente desenvolvidos para um determinado público-alvo a outras finalidades e tipos de consumidores. Essa inovação se caracteriza por possibilitar a abertura de novos mercados e modelos de negócios, ocasionando ruptura ao alterar as bases de competição (OECD, 2005). Como exemplo, citam-se novas aplicações de tecidos tradicionalmente utilizados na confecção de *jeans* a produtos decorativos e destinados a vestir animais de estimação.

Também foi mencionada a relevância atribuída à certificação *Made In Green*, em que a empresa se adequa a condições requeridas para a obtenção do selo de produção limpa, demonstrando uma mudança na postura da empresa ao buscar ganhos de imagem perante seus clientes. Encontram-se essas menções em falas como as seguintes:

[...] a gente tem uma parte do mercado que usa o jeans para decoração, para pets, [...] um produto que foi criado [...] para um determinado segmento, e que depois acaba sendo utilizado em outros (E5)

[...] se a empresa tiver as duas certificações, ela pode se certificar com esse selo *made in green*, [...] eu acho que isso é uma mudança de postura da empresa, [...] agora estão sendo criadas essas ferramentas para que a empresa [...] trabalhe de uma forma mais transparente [...] (E3)

5.3. Inovação como estratégia para a Competitividade

Os entrevistados descrevem que é necessário explorar a inovação de modo a conquistar novos nichos e mercados, alterando assim, o patamar de competição. Entendem que ações inovadoras devem ser vistas como uma diretriz, sendo que as empresas tornam-se reconhecidas quando apresentam comportamento inovador, o que, por conseguinte, impulsiona a visibilidade da marca. Portanto, a inovação é vista como o que Porter (2004) considera uma estratégia para estabelecer vantagem competitiva.

No Brasil, a competição é desfavorecida por aspectos como as dimensões territoriais, que conduzem à dispersão e pulverização da produção, o que deve ser contornado com criatividade para fazer frente à complexidade logística. A capacidade de inovação também pode diferenciar o desempenho da empresa em um cenário em que não há estímulos nas políticas públicas:

[...] a cadeia têxtil está pulverizada, [...] do extremo sul ao extremo norte, você tem a indústria têxtil, a indústria de confecção e a indústria de varejo, [...] [no Brasil] você vai expandindo para diminuir o problema da logística. (E4)

Hoje o Brasil [...] não tem mecanismos para ajudar as empresas a inovar, [...] então não há um estímulo, [...] realmente a gente não tem [...] um ambiente favorável para isso. (E2)

Além disso, a balança comercial é desfavorecida pelo predomínio da produção de *commodities* e importação de manufaturados. O processo deveria se inverter, uma vez que os manufaturados possuem maior valor agregado. Apesar disso, mesmo diante da crise econômica e política da atualidade, é possível encontrar oportunidades para o desenvolvimento da competitividade do setor têxtil brasileiro.

[...] com a alta do dólar, [há] uma dificuldade enorme de trazer coisas de fora [...] o pessoal [então] se voltou para o mercado nacional. (E5)

Visto que a diferenciação em atividades de produção e uso de tecnologia conduzem a vantagem competitiva (HAMEL; PRAHALAD, 2002), justifica-se a preocupação dos entrevistados com a necessidade de intensificação do investimento em centros de pesquisa destinados a desenvolver, testar e adequar novas tecnologias. Igual importância se atribui a manter relação próxima com clientes e fornecedores, de modo a inovar pela modificação de atributos ou forma como os produtos são percebidos pelos consumidores, e por atividades que aumentam a eficiência de operações e distribuição, conforme sugerem Heizer e Render (2001) e Wright, Kroll e Parnell (2007).

5.4. Tendências de inovação e possíveis desafios competitivos no setor

Os entrevistados consideram que as empresas do setor tendem a atribuir importância crescente à observação do mercado e a busca por contínua evolução em conhecimento e tecnologia para acompanhá-los. Assim, é esperado que proliferem parcerias entre as empresas e destas com centros de pesquisa e universidades, em busca do aperfeiçoamento requerido para a competitividade.

[...] a grande estratégia hoje é você ter aliados em todos os lados, tanto naquele que te fornece, tanto naquele que você atende. [...] é uma engrenagem que precisa estar todo mundo junto, ninguém mais funciona sozinho no mercado de hoje. (E5)

Embora essa integração seja provável, as empresas do setor têxtil brasileiro ainda se valem predominantemente, na atualidade, de *benchmarking* de modelos desenvolvidos fora do país. Ainda que essa não seja a condição ideal, pode ser um agente de conscientização para o redirecionamento do foco da produção de *commodities* para a de produtos de maior valor agregado, com benefícios como redução de custos, economia de escala e ganhos em qualidade e lucratividade, corroborando ponderações que integram a literatura (HEIZER; RENDER, 2001; PORTER, 2004; GHEMAWAT, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Eu acho que vai ter uma ruptura tecnológica, e que vai impactar [...] nos nossos modelos mentais, [...] acredito que venham novas tecnologias, que vão quebrar essa forma [atual] de produção, como veio a impressora digital [...] mudou os modelos de negócio, mudou os processos, mudou a forma que as empresas criam (E2)

Espera-se, portanto, uma ruptura tecnológica que impactará os modelos mentais, de produção, de negócios e de processos. Acredita-se também no crescimento dos têxteis técnicos e funcionais, de forma a não se limitar a expectativa de inovação apenas ao vestuário:

[...] a tendência é aumentar esses produtos funcionais [...] e o uso do têxtil em outras aplicações que não o vestuário. (E3)

[...] as funcionalidades das roupas vão crescer mais, então da mesma forma que você veste uma roupa porque ela vai melhorar sua circulação sanguínea, [...] você vai comprar uma roupa porque ela vai te trazer informação sobre o seu corpo, ela vai te trazer conectividade, ela vai trazer N outros benefícios além do vestir. (E2)

Outras tendências identificadas são: as novas gerações de gestores, com nova mentalidade, devem impulsionar mudanças como a que ocorre no momento, em que empreendimentos tradicionalmente voltados à fabricação de materiais têxteis ampliam o escopo de atuação, produzindo também confecções.

Também há tendência de crescerem as oportunidades de oferta de produtos para nichos específicos, devido ao fato das pessoas cada vez mais procurarem uma moda adequada ao seu estilo. Ressalta-se, ainda, a tendência à integração de bem-estar, conforto e natureza como impulsionadores de inovações, utilizando a tecnologia como instrumento:

[...] as pessoas querem conforto, bem-estar, e elas querem a parte ecológica, querem fazer bem pra natureza, e bem pra elas mesmas. (E5)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da literatura revela que a inovação pode ser considerada um meio pelo qual se uma empresa consegue se diferenciar diante de seus competidores, de forma que sua adoção como estratégia competitiva é notória em diferentes setores da economia internacional.

O setor têxtil brasileiro vive um período em que se evidencia a necessidade de desenvolver condições competitivas que lhe confirmem meios para atuar em âmbito internacional. Observando inovações promovidas por empresas têxteis internacionais ao longo da história, nota-se a tradição de lançamento de produtos, serviços, funcionalidades e processos que inovaram e causaram benefícios consideráveis a seus autores. Os sujeitos desta pesquisa reconhecem e citam tais benefícios, decorrentes de inovações de diferentes tipos.

Como inovações em produto, foram destacados os fios bactericidas, fungicidas, com proteção UV, com proteção antichamas, tecidos com propriedades médicas no combate à celulite, tecidos com propriedades sustentáveis que se decompõem rapidamente, tecidos impermeáveis e com nanotecnologia acoplada.

São lembradas inovações em processo como a tricromia, a estamparia digital, as aplicações de resina e partículas nanotecnológicas às fibras, o tratamento de efluentes nos processos de tinturaria, estamparia e beneficiamento e, o desenvolvimento de melhorias em maquinários.

A influência da preocupação com o meio-ambiente no desenvolvimento de produtos e processos, além da conquista da aceitação, pelo mercado, de produtos outrora pouco valori-

zados, como algodões de qualidade inferior, e os têxteis técnicos são exemplos de inovação de posição.

Interpreta-se como inovações de paradigma a popularização da moda, a mudança na estrutura do poliéster e o fato de utilizar tecnologia antes específica de um setor específico da cadeia produtiva em outros, conforme ocorre com os *jeans* com propriedades de malha.

São consideradas inovações de marketing novas forma de vender, tanto no varejo, com o *fast fashion*, como no atacado, com serviços individualizados que agregam consultoria e assistência técnica aos produtos.

Como inovações organizacionais destacam-se novos modelos de negócios, como o *fast fashion*, e o processo de varejo, além da modernização e profissionalização de tradicionais empresas familiares, decorrentes da intensificação de sua percepção da necessidade de adequar sua estrutura para melhor atender ao mercado.

Inovações incrementais ocorreram sob a forma de melhorias em maquinários, equipamentos, fibras (ex.: elastano), e a nanotecnologia na composição do tecido (ex.: algodão impermeável).

Consideram-se inovações radicais o uso da poliamida para a impermeabilização de roupas, além da incorporação de *chips* e de propriedades medicinais ao vestuário.

Inovações disruptivas são vistas na incorporação de fios que conferem propriedade de roupas de malha a *jeans* e na busca de selos de produção limpa, revelando a redefinição dos modelos de negócios convencionais.

Os gestores ouvidos entendem que a inovação impulsiona a competitividade porque tende a conferir maior visibilidade à marca e potencial de conquista de novos negócios e mercados.

Quanto às tendências para o setor nos próximos anos, destaca-se a evolução em conhecimento e tecnologia para acompanhar as demandas de mercado. Embora o ideal sejam as parcerias entre empresas, centros de pesquisa e desenvolvimento e universidades, há atualmente o predomínio de *benchmarking* de modelos desenvolvidos fora do país, trazendo-as para o mercado nacional. Há consciência para a necessidade de redirecionamento do foco em *commodities* para produtos inovadores de maior valor agregado, com aplicação de novas tecnologias a processos e produtos. Acredita-se na tendência de crescimento dos têxteis técnicos e funcionais, com outras aplicações complementares à de vestuário.

Outras tendências se referem a mudanças nos modelos de gestão, proporcionadas pela entrada de novas gerações de gestores e ao crescimento na produção destinada a públicos-alvo específicos, com a moda adequada a estilos pessoais.

Assume-se, portanto, que os objetivos propostos para este estudo foram atingidos. Reconhece-se, contudo, que ele se limitou às informações encontradas na literatura e à visão dos sujeitos da pesquisa. Em face de tal limitação, recomendam-se estudos complementares, tanto com a ampliação da abrangência das entrevistas mediante sua aplicação a participantes de outros elos da cadeia produtiva têxtil, como também pela realização de pesquisas confirmatórias, aplicando-se amostras probabilísticas e metodologia quantitativa para evidenciar tendências que possibilitem o teste de aplicabilidade dos fatores encontrados a um universo de pesquisa mais abrangente.

REFERÊNCIAS

- ABIT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E CONFECÇÃO. Disponível em: <http://www.abit.org.br/n/inovacoes-texteis-ja-aparecem-em-veiculos-apresentados-ao-mercado>. Acesso em: 30 ago. 2019.
- ABRAHAM, M.; BONACORCI, R. *Explosão da Inovação: aprenda e inove de forma explosiva*. 2 ed. São Paulo: Setec Editora, 2011.
- ABRAMACO. Site institucional da Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos para Confecção. Disponível em: <http://www.abramaco.org.br/publico/noticia.php?codigo=1129>. Acesso em: 31 mai. 2016.
- AUDACES. Apresenta informações, com produtos e soluções que geram valor ao mercado da moda. Disponível em: <http://www.audaces.com/br>. Acesso em: 30 jun. 2016.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. *Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação*. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2004000200009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 17 dez. 2016.
- COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, 2009.
- COSTA, S. II Simpósio Temático da Pró-Reitoria de Graduação (STPRG) O Esporte na formação e integração dos estudantes. *Tecnologia e vestuário esportivo*. Universidade de São Paulo EACH – Escola de Artes, Ciências e Humanidades. São Paulo, 2015. Disponível em: http://www.prg.usp.br/wpcontent/uploads/apresenta%C3%A7%C3%A3o_Silgia_Costa.pdf. Acesso em: 27 abr. 2016.
- DAVCIK, N. S.; SHARMA, P. Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 12, p. 5547-5552, 2016.
- DEMARCHI, A. P. P. *Gestão Estratégica de Design com a abordagem de Design Thinking: proposta de um sistema de produção do conhecimento*. 2011. 302p. Tese (Doutorado em Engenharia). Universidade de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/95075/292145.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 jun. 2016.
- DUPONT. Apresenta informações técnicas sobre os produtos produzidos pela empresa. Disponível em: <http://www.dupont.com.br/>. Acesso em 12 jul. 2016.
- ERNST, R; HAAR, J. Competitiveness. In: *Globalization, Competitiveness, and Governability*. Palgrave Macmillan, Cham, 2019. p. 47-67.
- GARCIA, R.; MOTTA, F.; SCUR, G.; LUPATINI, M.; MOREIRA, J. R. C. Esforços inovativos de empresas no Brasil: uma análise das indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e cerâmica. *São Paulo Perspec.*, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 60-70, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010288392005000200006&lng=en&nrm=iso. Acesso em 5 ago. 2016.
- GHEMAWAT, P. *Estratégia e o cenário dos negócios: Textos e Casos*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GODOI, C. K; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise biométrica. In: SILVA, A.B; GODOI, C. K; MELLO, R. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 89-95.
- GOLDSCHMIDT, M. Inovação: tecido feito de leite pode ser solução para alérgicos. *Ecoera*. Berlin 18 Mai. 2015. Disponível em: <http://www.ecoera.com.br/2015/05/18/inovacao-tecido-feito-de-leite-pode-ser-solucao-para-alergicos/>. Acesso em: 10 abr. 2016.
- HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D; WHEELWRIGHT, S. *Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

- HEIZER, J. H.; RENDER, B. *Administração de operações: bens e serviços*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. Tudo que acontece na fronteira do conhecimento, apresenta reportagens sobre os mais diversos assuntos relacionados a inovação e tecnologia. Disponível em: <http://www.inovacaotecnologica.com.br/index.php>. Acesso em: 13 abr. 2016.
- JONES, T. M.; HARRISON, J. S.; FELPS, W. How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 43, n. 3, p. 371-391, 2018.
- KHAN, S.; SHAH, S. M. A. Study on Key Empirical Factors of Competitiveness: Case of Textile Industry of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, v. 11, n. 1, 2017.
- KON, A.; COAN, D. C. Transformações da indústria têxtil brasileira: a transição para a modernização. *Revista de Economia Mackenzie*, São Paulo, ano 3, n.3, p.11-34, 2005.
- LEITE, R. P. *História do jeans: transgressão, inovação e atualidade*. 21 abr. 2014. Disponível em: <http://textileindustry.ning.com/forum/topics/hist-ria-do-jeans-transgress-o-inova-o-e-atualidade>. Acesso em: 12 abr. 2016.
- LOPES, F. B. Identificação de fatores que impactam a inovação em empresas têxteis brasileiras. 2011, 155p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- MADSEN, T. L.; WALKER, G. *Modern competitive strategy*. McGraw Hill, 2015.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. *Designing qualitative research*. 6th. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2016.
- MELO, M. O. B. C.; CAVALCANTI, G. A.; GONÇALVES, H. S.; DUARTE, S.T.V.G. Inovações Tecnológicas na Cadeia Produtiva Têxtil: análise e estudo de caso em indústria no Nordeste do Brasil. *Revista Produção Online UFSC*, Santa Catarina, v. 7, n. 2, p. 99-117, 2007.
- MONTEIRO FILHO, D. C.; CORRÊA, A. O Complexo Têxtil. In: SÃO PAULO, E. M.; KALACHE FILHO, J. (Org.). *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social 50 anos: histórias setoriais*. São Paulo: Dbá, 2002.
- NAMADA, J. M. Organizational learning and competitive advantage. In: *Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments*. IGI Global, 2018. p. 86-104.
- NANOVETORES. Site institucional da empresa. Disponível em: <http://www.nanovetores.com.br/>. Acesso em: 27. Abr. 2016.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. FINEP, 3 ed, 2005. Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf. Acesso em: 14 abr. 2016.
- PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- RANGEL, A.; SILVA, M.; COSTA, B. Competitividade da indústria têxtil brasileira. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v.7, n.1, p. 151-174, 2010.
- RHODIA. Apresenta informações técnicas sobre produtos patenteados e produzidos pela empresa. Disponível em: <http://www.rhodia.com.br/pt/index.html>. Acesso em: 11 abr. 2016.
- SPEEDO. Site institucional da empresa. Disponível em: <https://www.speedo.com.br>. Acesso em: 24. Abr. 2016.
- STADLER, A.; SCHMIDT, M. C.; RODERMEL, P. M. *Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade*. Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.
- STAL, E.; NOHARA, J. J.; CHAGAS JUNIOR, M. F. Os Conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v.11, n.2, p.295-320, abr./jun. 2014.

TERRA. *Tecnologia: tecidos eletrônicos revolucionam as roupas*. São Paulo, 22 mai. 2007. Disponível em: [http://tecnologia.terra.com.br/noticias/0%2c%2c011633774-E112882%2c00-Tecidos +eletronicos+revolucionam+as+roupas.html](http://tecnologia.terra.com.br/noticias/0%2c%2c011633774-E112882%2c00-Tecidos+eletronicos+revolucionam+as+roupas.html). Acesso em: 23 abr. 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2007.

ŽMUDA, M. *et al.* Towards a Taxonomy of International Competitiveness. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, v. 25, n. 3, p. 97-116, 2017.

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO ENTRE BOMBEIROS MILITARES DE SANTA CATARINA

WORK MOTIVATION AMONG MILITARY
FIREFIGHTERS OF SANTA CATARINA

ANA GABRIELA RODRIGUES DA SILVA
ana-gabriela@auroraalimentos.com.br

ELIANE SALETE FILIPPIM
eliane.filippim@unoesc.edu.br

GABRIEL CORDEIRO
gabriel-cordeiro@auroraalimentos.com.br

GRACIELE TONIAL
graciele.tonial@unoesc.edu.br

RESUMO

O objetivo deste estudo é descrever e analisar aspectos que motivam os membros do corpo de bombeiros militar. A abordagem da pesquisa adotada é qualitativa. O método caracteriza-se como estudo de caso. Como objeto de estudo foi escolhido o caso do 11º Batalhão do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, entrevistas exploratórias, questionários e entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados foi realizada utilizando-se da técnica de triangulação de dados, por meio das diferentes fontes e também da revisão bibliográfica. Os resultados contribuem ao apresentar que os aspectos que motivam os membros do 11º Batalhão do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina estão relacionados a fatores externos, sobretudo remuneração e estabilidade. Porém somente esses fatores extrínsecos não são suficientes para prolongar sua permanência na instituição pública e muito menos os levam a criar perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional.

Palavras-chave: Motivação. Teorias motivacionais. Gestão de Pessoas. Bombeiros. Administração Pública.

ABSTRACT

The objective of this study is to describe and analyze motivational aspects for the members of the military fire brigade. The adopted research approach is qualitative. The method is characterized as case study. The 11st Military Fire Brigade of Santa Catarina was chosen as the object of study. The data were collected through documental research, explanatory interviews and semi-structured questionnaires and interviews. The data analysis was held using the data triangulation technique, through the different sources and also the bibliographic review. The results contribute to show that the motivational aspects for the members of the 11st Military Fire Brigade of Santa

Catarina are related to external factors, mainly remuneration and job security. However, these outer factors are not enough to extend their permanence in the public institution much less take them to create a perspective of personal and professional development.

Keywords: Motivation. Motivation theories. People's administration. Firefighters. Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

As organizações (públicas ou privadas) têm reconhecido a necessidade de selecionar e desenvolver pessoas capazes de oferecer serviço de qualidade aos seus clientes/usuários. A relevância das pessoas para a gestão pública se acentua dado seu caráter de interesse coletivo no exercício das funções. Uma das questões fundamentais para a gestão de pessoas no âmbito da gestão pública é o fator motivacional tanto de indivíduos quanto da equipe de trabalho.

A motivação no setor público tem sido debatida dada sua importância para o bom funcionamento das organizações públicas, para Kim e Vandenabeele (2010), a pesquisa empírica sobre fatores e dimensões que caracterizem a motivação do serviço público deve avançar. Neste sentido, Takahashi, Lemos e Souza (2015) observam que o serviço público brasileiro passa por transformações procurando tornar-se mais ágil e eficaz. Diante deste contexto justifica-se a importância de estudos que analisem aspectos que motivam servidores públicos a permanecerem na carreira e prestarem seus serviços de forma eficaz para a sociedade.

Considerando a motivação como processo, parte-se do princípio de que se trata de um encadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior (BERGAMINI, 2002). As várias situações e contingências às quais o agente público está afeto, demandam suprimentos organizacionais que levem ao entendimento das tarefas e atividades desempenhadas e à adoção de políticas de gestão de pessoas, por meio da promoção e progressão da carreira, melhorias no ambiente de trabalho e, principalmente, de estímulo às suas atividades diárias. Este conjunto de medidas pode contribuir com um ambiente propício à motivação.

Entendendo a importância deste contexto, a proposta deste estudo é observar o fenômeno da motivação na esfera pública, considerando aspectos intrínsecos e extrínsecos da motivação. Como objeto de estudo foi escolhido o caso do corpo de Bombeiros Militar do estado de Santa Catarina. Esta organização pública é uma corporação prestadora de serviços públicos, cuja prioridade é o atendimento nas atividades de defesa civil, salvamento e socorro público, prevenção e combate a incêndios. Presente no estado desde 1910, seus membros seguem a disciplina e a hierarquia definida pela organização, visando o cumprimento de seus deveres de agentes públicos para com a sociedade (SANTA CATARINA, 2016).

A área do estudo de caso foi delimitada como aquela que abrange o 11º Batalhão dos Bombeiros Militar (11º BBM) da região Meio Oeste de Santa Catarina. Esta organização militar presta relevante serviço público, contudo, o trabalho dos seus membros é cercado de situações que envolvem riscos e eventos extremos gerando pressões psicológicas, físicas e sociais aos indivíduos. Desta maneira, as perguntas que nortearam o estudo foram: o que leva um indivíduo a aderir a uma organização cuja atividade possui tais contornos? Ou ainda, quais são os aspectos que motivam um membro do corpo de bombeiros militar? Diante destas questões, o

objetivo geral da pesquisa ficou assim expresso: Descrever e analisar aspectos que motivam os membros do corpo de bombeiros militar.

Este documento está estruturado em etapas, além desta introdução, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre os temas definidos para a pesquisa, os procedimentos metodológicos aplicados, análise dos dados, considerações finais e, na última etapa, apresenta-se as referências.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta etapa está sintetizada a revisão de literatura sobre os principais tópicos envolvendo a motivação na área pública.

2.1 Gestão de Pessoas na área Pública

Quando se estuda Administração Pública depara-se com a complexidade do tema, devido ao atendimento da necessidade pública (PRIMAK *et al.*, 2014). As variações ocorridas no decorrer do tempo demonstram a diversidade de decisões tomadas rumo a maior racionalidade na gestão, bem como a busca de maior eficácia. Observa-se, contudo que:

A trajetória da administração pública brasileira sofreu transformações marcantes ao longo do último século, em geral motivadas por episódios políticos e crises nos quais o governo responde com movimentos de reforma mais ou menos intensa das estruturas e organizações do setor público. (FADUL, SILVA, 2009, p. 358-359).

Diante destas transformações, o gestor público deve comprometer-se com o bom funcionamento das organizações públicas (LOURENÇO, MAGALHÃES e FERREIRA, 2014). Segundo Helal e Deigues (2009), ao analisar a administração pública no Brasil, são observadas características de diversos modelos praticados e provenientes de diferentes épocas da história do país, entre eles os modelos patrimonialista, burocrático e o da Nova Administração Pública (NAP).

Faoro (2001) explica que as tradições portuguesas foram reproduzidas no Brasil por meio do modelo patrimonialista, cuja preocupação dos mandatários está em defender seus próprios interesses em detrimento dos interesses da coletividade. Outras características deste modelo é o favoritismo de aliados e o personalismo calcado na figura dos mandatários que exigem lealdade pessoal. Embora este modelo tenha sido predominante no período do Brasil Colônia e Império, as marcas da gestão patrimonialista ainda seguem perceptíveis na atual gestão pública brasileira em seus diferentes níveis: nacional, estadual e municipal.

No governo Vargas a administração pública do tipo burocrática apresentou seus sinais na gestão pública brasileira, sobretudo pela criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público). Tal departamento tinha o propósito de ser agente modernizador dos processos administrativos, promovendo a racionalidade e a eficiência do Estado. Objetivava implantar critérios profissionais para o ingresso, a promoção e o desenvolvimento da carreira no serviço público por meio da formação de uma política de pessoal baseada no mérito (HELAL; DEIGUES, 2009).

Embora o modelo burocrático tenha avançado em relação ao modelo patrimonialista, entre as inúmeras dificuldades para sua implantação efetiva, observou-se o surgimento de novas práticas como o fisiologismo e o empreguismo. A partir dos anos 1990, o modelo de administração pública implantado no Brasil foi a NAP (Nova Administração Pública). Nesta forma de gestão, a modernização das práticas da administração pública foi inspirada em experiências internacionais, sendo que a literatura aponta que o setor público britânico foi o primeiro a passar por mudanças na direção da nova administração pública (FILIPPIM, 2005).

Na busca por implantar novas diretrizes que conseqüentemente iriam pautar uma administração mais moderna, a NAP tem como objetivo a maior eficiência nos processos administrativos, descritos no Plano Diretor da Reforma do Estado (SEABRA, 2001). Todas as mudanças que ocorrem nos modelos de gestão pública afetaram e continuam afetando a forma de gerir as pessoas dentro das organizações da esfera pública.

A gestão de pessoas na área pública tem certas particularidades e desafios, nem sempre idênticos àqueles que se observa na gestão privada. Segundo Schikmann (2010) as organizações públicas, na área de gestão de pessoas, ainda introduzem um sistema que opta por atividades relacionadas a folha de pagamento, regras e regulamentos e algumas atividades vinculadas a capacitações dos agentes públicas. Muitas destas organizações ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e este, por sua vez, está desvinculado dos mecanismos de remuneração.

A administração pública recebe insumos, processa e gera produtos, que são os bens e serviços públicos à disposição da coletividade, dentre eles destacam-se os agentes públicos que são todas as pessoas que prestam serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista) (BERGUE, 2007). Existem diferentes tipologias para denominar os agentes públicos, entre elas: agentes políticos, servidores públicos e particulares em colaboração com o poder público.

Com relação aos modelos contratuais, na gestão pública, normalmente, há dois tipos de vínculos empregatícios: os estatutários (contrato em regimes de estatuto dos servidores públicos ou específico dos militares) e os celetistas (contrato que obedece à CLT) O crescimento na carreira requer capacitação que supra os objetivos do exercício da função, o desenvolvimento de aptidões múltiplas, incluídas as competências técnicas, administrativas, interpessoais e políticas (SANTOS, 2006).

Em relação à estabilidade, Bergue (2007) destaca que é tema recorrente e assume posição de destaque nas discussões acerca da gestão de pessoas no setor público. A estabilidade é garantia constitucional que alcançam os servidores detentores de cargo público aprovados em estágio probatório.

Diante destas particularidades da gestão de pessoas na esfera pública, o tema da motivação ganha espaço, uma vez que num cenário de alta regulamentação e com carreiras, em tese, mais estáveis, os fatores motivacionais adquirem relevância.

2.2 Motivação no trabalho

Com a evolução das relações de trabalho e as mudanças de relacionamento entre empresas, as teorias motivacionais tornam-se objeto de estudos na área organizacional (pública ou privada), ganhando maior robustez e pluralidade de conceitos (DE CAMPOS AVARISTO, SOUZA, 2018). Contudo, essa evolução é amparada nas teorias tradicionais e pioneiras, que buscam explicar quais fatores mantem os grupos e ou indivíduos motivados. O Quadro 1 relaciona as principais teorias motivacionais, identificadas na literatura.

Quadro 1 – Resumo das teorias Motivacionais.

Teoria de Maslow (1943)	Pirâmide das necessidades essenciais para os seres humanos, aponto cinco fatores: fisiológicos, segurança, social, estima e auto realização.
Teoria de Hezberg (1959)	Teoria dos 2 fatores importante para motivação: fator higiênico e fator motivacional: crescimento e satisfação profissional.
Teoria de Aldefer (1969)	Teoria ERC: 3 necessidades: existência e desejos materiais, necessidade sociais família, amigos e colegas de trabalho, e necessidade de crescimento e auto realização
Teoria McGregor (1960)	Teoria X e Y , baseado nos estudos de Elton Mayo e Maslow, motivação pelas necessidade de realização pessoal, de trabalho, aceitação de responsabilidades e adequação de metas pessoais com a da organização._
Teoria da expectativa de Vroom (1964)	Três varáveis determinantes para motivação: valência, instrumentalidade e expectância, além da capacidade individual de distinção entre elas.
Teoria da Auto-determinação (TAD) Deci e Ryan (1985)	diferentes níveis de motivação, apontando a motivação intrínseca (inerente, autônoma, inata), a motivação extrínseca, em quatro níveis, e a desmotivação.

Fonte: Os autores.

Godoi, Freitas e Carvalho (2011) observam que a motivação é discutida nos dias atuais como questão fundamental no processo organizacional, por isto a compreensão de tal fenômeno requer a diversidade de abordagens e estudos teóricos e empíricos. As inúmeras mudanças que têm ocorrido no panorama organizacional levaram as organizações a maior preocupação com questões motivacionais, buscando novas formas de direcioná-la (SCHUSTER; DIAS, 2012).

Os fatores motivacionais encaminham as atitudes dos indivíduos e acarretam em diferentes resultados para as organizações (SILVA, KORELO e PRADO, 2012) e exercem influência na retenção e/ou na rotatividade das pessoas nas organizações. Para Ceribeli; Gonçalves (2015) a preocupação com a retenção de trabalhadores mostra-se importante, pois, além de atrelada à redução de custos com recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, ainda favorece a consolidação do capital intelectual da organização.

Os quesitos que motivam cada indivíduo são inerentes a ele e diferenciados para cada pessoa. Embora seja possível estabelecer didaticamente conjuntos de tipos motivacionais, esta será sempre uma abstração que, na prática, se mostra pouco efetiva, dada a variedade de histórias de vida, de necessidades e anseios dos sujeitos encontrados nas organizações. O que motiva determinada pessoa a realizar uma tarefa, geralmente deixa de estimulá-la após algum

tempo. Suas características, personalidade e expectativas são particulares e afetam a sua motivação (BRAGA *et al.*, 2013).

As mais diversas mudanças no mundo organizacional geram nível elevado de competitividade e afetam os profissionais (SCHUSTER; DIAS, 2012). Cada indivíduo interpreta de forma diferente o que o motiva, pois suas características, personalidade e expectativas são particulares (BRAGA *et al.*, 2013). Neste sentido, uma política de gestão de pessoas adequada, busca o desenvolvimento contínuo dos indivíduos (LIMA; JARDIM, 2013).

As aplicações dos fatores motivacionais podem afetar os resultados das organizações e estimular a eficácia e eficiência. Os profissionais buscam diversas formas para o autodesenvolvimento e as organizações devem agir de forma que as pessoas sejam orientadas a níveis elevados de crescimento, buscando e valorizando a comunicação de forma que as informações fluam naturalmente (SCHUSTER; DIAS, 2012). As diferenças existentes no âmbito privado e público devem ser levadas em conta nas questões motivacionais. As instituições do setor privado atuam com foco em interesses atrelados ao lucro e visibilidade, atingindo níveis de competitividade elevados. Tais aspectos diferenciam o setor público, que nem sempre conta com um vislumbre dos postos que os agentes públicos podem galgar (SCHUSTER; DIAS, 2012).

As necessidades referentes ao trabalho no setor público mostram-se conforme a necessidade do Estado e os agentes públicos passam a criar e a ter vínculo com a sociedade, prestando um serviço público. Desta maneira, o desenvolvimento dos profissionais é responsabilidade e dever dos governos em todos os seus níveis: municipal, estadual e federal (SCHUSTER; DIAS, 2012).

O serviço público no Brasil tem passado por transformações, buscando tornar-se mais ágil e eficaz, diminuindo custos e aumentando os padrões de qualidade dos serviços prestados (LOURENÇO; MAGALHÃES; FERREIRA, 2014). E, Segundo Takahashi, Lemos e Souza, (2015), é necessário que os servidores se sintam motivados, para que assim realizem suas atividades de forma mais eficaz, atendendo as necessidades do cidadão.

A motivação intrínseca configura-se como tendência para buscar novidade, desafio, para obter e exercitar as próprias capacidades e se refere ao envolvimento em determinada atividade por sua própria causa (GUIMARAES; BORUCHOVITCH, 2004). Em relação a fatores motivacionais intrínsecos (KLEIN; MASCARENHAS, 2016), observam que os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas, como por exemplo o altruísmo, o comportamento pró-social, a lealdade e prazer no trabalho, o comprometimento com objetivos institucionais, o senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público.

Ainda sobre fatores intrínsecos Takahashi, Lemos e Souza, (2015) entendem que funcionários públicos são mais propensos a colocar valor maior na recompensa intrínseca do trabalho, voltada ao sentimento de realização, e são menos propensos a pôr um valor alto em busca de recompensa motivadora extrínseca como alta renda e horas de trabalho de curta duração.

A ideia de que ingressar no serviço público requer esforço e se traduz em uma conquista no atual mercado profissional, visto que ser servidor público, para muitos profissionais, consiste em uma essência diferenciada traduzida pelo compromisso de servir e trabalhar com qualidade (LIMA; SILVA, 2014).

Considerando que os agentes públicos tendem a se motivar mais por fatores intrínsecos, para serem bem-sucedidas, as estruturas de recompensa do setor público devem ser concebidas para além de apenas recompensas monetárias, e devem fornecer oportunidades para satisfazer a motivação intrínseca dos funcionários (TAKAHASHI, LEMOS, SOUZA, 2015).

Entender as atitudes que os agentes públicos esperam de seus dirigentes tenham no intuito de favorecer a sua motivação, requer conhecimento e propósitos inovadores, uma vez que funcionários intrinsecamente motivados tendem a apresentar altos níveis de comprometimento organizacional, aumentando a produtividade e o desempenho (TAKAHASHI, LEMOS, SOUZA, 2015).

Os indivíduos buscam mostrar comprometimento e resultados, mas esperam ser recompensados por isto e ao se compreender os fatores extrínsecos ao indivíduo, só estamos lhes garantindo como recompensa o bem-estar físico. É necessário ir além dessa instância e oferecer oportunidades que cheguem aos objetivos de satisfação interior, situados no mais alto nível de prioridade para o indivíduo, pois não são os fatores existentes no meio ambiente que criam necessidades interiores, mas essas necessidades que destacam do meio aqueles fatores que lhes são complementares (BERGAMININI, 2002).

São inúmeros os fatores motivacionais existentes, mas segundo Klein e Mascarenhas (2016) nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, a constantes implicações que levam a satisfação dos funcionários, lidar com as questões de rotatividade e evasão torna-se significativa, pois implica em problemas para as organizações. Cavalcante *et al.*, (2015), relatam que o trabalho, muitas vezes, como no caso do trabalho voluntário, está vinculado à contribuição do bem-estar social e a motivação do trabalhador pode estar em colaborar para uma sociedade melhor, realizando o bem comum, num trabalho positivo para quem o realiza e para quem o recebe.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi de abordagem qualitativa. A natureza qualitativa visa captar os sentidos do fenômeno estudado (motivação na carreira pública) na percepção dos sujeitos de pesquisa ouvidos. Como método de pesquisa foi eleito o estudo de caso, como recomenda Yin (2010). O estudo de caso busca a compreensão das dinâmicas organizacionais presentes em dada configuração (EISENHARDT, 1989).

O caso dos Bombeiros Militares foi escolhido uma vez que o serviço prestado pelos membros da corporação é reconhecido pela comunidade como de grande valia, sendo que este reconhecimento pode ser um fator motivacional para o ingresso e para a permanência destes agentes públicos na organização.

O nível de análise da pesquisa é o organizacional e a unidade de análise foi composta por agentes públicos que estão na ativa no 11º BBM, que tem sede em Herval d'Oeste, Santa Catarina. Este estudo é descritivo, sendo que a pesquisa descritiva tem papel fundamental, pois visa descobrir as características, fatores e números que relacionam aos objetivos da pesquisa (GIL, 2010). Pretende-se, portanto, descrever o fenômeno da motivação, por meio da observação de um caso específico, qual seja o do 11º BBM, região de Joaçaba (SC). A descrição foi acrescida

de análise do caso estudado, utilizando-se para tal do cotejamento com a revisão bibliográfica realizada.

Para efetivar a coleta de dados, foram utilizadas as estratégias de pesquisa descritas a seguir. A pesquisa exploratória que busca a ambientação com o tema explorado, tornando primordial um estudo caracterizado pela busca de informações iniciais. Desta maneira, fez-se a parte exploratória da pesquisa por meio de entrevista, realizada em abril de 2016, com os oficiais do 11º BBM. Esta entrevista exploratória teve como objetivo estabelecer contato e conhecer o contexto da organização estudada. Os pesquisadores apresentaram os objetivos e ouviram as percepções dos participantes da entrevista coletiva (três oficiais: Major, Capitão e Tenente), que também autorizaram o estudo e se disponibilizaram a fornecer aos pesquisadores informações e documentos úteis para a pesquisa. Esta entrevista exploratória foi gravada com a autorização expressa dos participantes e posteriormente foi transcrita. Os dados nela colhidos compõem a descrição e análise do caso em estudo.

Para a parte documental foram consultados documentos fornecidos pelo 11º BBM, “[...] se recomenda que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização [...]” (GIL, 2010, p. 31). A pesquisa documental foi realizada, além dos documentos cedidos pelo 11º BBM, por meio de buscas no site do CBM/SC. Os dados cedidos pelo 11º BBM tiveram como objetivo contextualizar a gestão de pessoas do 11º BBM e consistem em: número de membros da corporação, estrutura hierárquica, forma de ingresso, seleção, treinamento e plano de carreira, remuneração, taxas de evasão, entre outros.

Outro instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário estruturado, desenvolvido pelo comando geral e aplicado a todos os membros do Corpo de Bombeiros do estado de Santa Catarina, contendo perguntas sobre o perfil dos respondentes e sobre a sua percepção quanto à motivação na carreira pública de bombeiro (a) militar. O questionário é visto como um dos instrumentos de pesquisa mais acessível, quando comparado aos demais (FACHIN, 2006). Os pesquisadores receberam do comando do 11º BBM os dados coletados no questionário e os tabularam e utilizaram para o estudo.

As entrevistas foram agendadas e realizadas pessoalmente, com o objetivo de identificar a percepção dos membros do 11º BBM acerca dos aspectos que motivam a carreira do Corpo de Bombeiros Militar. Foram realizadas 15 entrevistas. A escolha dos entrevistados se deu de acordo com seu cargo, setor e quartel que atua, buscando diversidade e representatividade destes setores e cargos. A identidade de cada entrevistado foi omitida para preservar a confidencialidade. A designação utilizada foi “Entrevistado” sendo que “E” representa o entrevistado, seguido pelo número que foi colocado em razão da cronologia da realização da entrevista.

A análise dos dados foi feita utilizando-se da triangulação dos dados obtidos das diferentes fontes, bem como destes com os aspectos centrais da análise de literatura.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta parte apresenta-se a análise realizada por meio da triangulação dos dados obtidos dos documentos, questionários e entrevistas (exploratória-coletiva e individual) e também da revisão bibliográfica. Em relação à entrevista individual, foi possível entrevistar 15 membros do

CBM pertencentes ao 11º Batalhão, sendo três mulheres e 12 homens, com o objetivo principal de captar os aspectos que motivam os membros do Corpo de Bombeiros Militar.

Os resultados foram apresentados, seguindo os tópicos: ingresso na carreira de Bombeiro; fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos; benefícios oferecidos pela corporação; fatores que desmotivam.

4.1 Contexto da gestão de pessoas do 11º BBM

Segundo Portal de Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (2016), o CDM, no Estado de Santa Catarina, teve sua formação na Força Pública no final da década de 1910, sendo que o governo sancionou, em 16 de setembro de 1919, a Lei Estadual número 1.288 que criou a seção de Bombeiros.

Em 13 de junho de 2003, por meio da aprovação da Emenda Constitucional 033/2003, o Corpo de Bombeiros Militar deixou de ser parte integrante da estrutura organizacional da Polícia Militar de Santa Catarina. A partir dessa data a instituição adquiriu o status de corporação autônoma, buscando melhores condições para a aplicação de uma política específica de expansão pelo território catarinense, aliada a ações em prol da modernização de viaturas, equipamentos, materiais e investimentos na formação e ampliação de seu efetivo.

Em 11 de novembro de 2013 o CBMSC, pela Lei número 16.157, teve regulamentado o poder de polícia administrativa previsto no inciso III do Artigo 108 da Constituição do estado de Santa Catarina, que estabelece a imposição de sanções administrativas para assegurar o adequado cumprimento das normas de prevenção, combate a incêndio e pânico. Tal decisão passou a permitir atuação mais efetiva dos integrantes da corporação em defesa da sociedade na prevenção de sinistros.

4.2 Ingresso na carreira de Bombeiro Militar

O processo de entrada no Corpo de Bombeiros Militar é caracterizado pela alta procura e dificuldade nele imposta, assim o entendimento de como cada membro entrevistado optou pelo ingresso na carreira torna-se importante para o estudo. A estabilidade percebida pelo público em geral para carreiras da área pública é grande atrativo. Nesse sentido, o entrevistado E6 relatou: *“na época como eu era autônomo eu queria uma estabilidade”*. Este mesmo atrativo foi sinalizado pelo entrevistado E9:

Sempre admirei a profissão e eu estava descontente na minha anterior e a questão da estabilidade financeira e profissional, ter uma profissão de carreira, então todos estes benefícios de ser servidor público em si e também o fato de admirar a profissão com zelo em si.

Bergue (2007) ressalta que o ingresso na carreira pública é marcado pela estabilidade e garantia de segurança, sendo fator de destaque nas discussões acerca da gestão de pessoas. Além da estabilidade diferenciada proporcionada pela profissão que se torna um atrativo no mercado de trabalho, a carreira é vista como geradora de segurança.

A busca por uma carreira estável é confirmada pelo entrevistado E1 *“Era a oportunidade de fazer um concurso e estar com uma carreira um pouco mais sólida financeiramente e profis-*

sionalmente”. Lima e Silva (2014) observam que a ideia de ingressar no serviço público requer esforço e se traduz uma conquista no atual mercado profissional, visto que ser servidor público, consiste em uma essência diferenciada traduzida pelo compromisso de servir e trabalhar com qualidade.

Outro aspecto que foi apontado pelos entrevistados como fator influenciador na decisão pela carreira foi o fato de ter um bombeiro na família, na rede de amigos ou de contatos próximos, conforme relatou E15: *“O meu tio se aposentou como sargento e como eu me desiludi um pouco com a polícia militar, vi que o bombeiro é outra área militar. Conversei muito com ele e ele me contou diversas histórias sobre a carreira dele”*.

Na visão do entrevistado E12, apesar de não ser o fator principal na escolha profissional, a carreira militar do pai foi levada em consideração na sua opção: *“[...] por meu pai ser militar, como eu disse: ele nunca influenciou! Mas acho que inconscientemente eu via que ele era bem-sucedido na vida, então eu achei que seria uma boa seguir esse caminho também”*.

A convivência e admiração com pessoas que atuam na área auxiliaram na escolha da carreira de bombeiro militar, segundo os entrevistados. Conforme Takahashi, Lemos e Souza, (2015, p. 320) *“os funcionários públicos são mais propensos a colocar valor maior na recompensa intrínseca do trabalho, voltada ao sentimento de realização”*.

Percebe-se que o papel da admiração pela carreira também é fator relevante e o aconselhamento de conhecidos, conforme citou o entrevistado E3: *“Na verdade foi uma orientação de um amigo [...]. Eu tenho um amigo que tem a família de militares e eu sempre admirei”*.

Corroborando com este aspecto da admiração pela carreira e o estímulo aos familiares para o ingresso nela foi também observado no questionário aplicado aos 82 membros da corporação, quando se constatou que 51 membros responderam que gostariam que seus filhos ingressassem na carreira. A visão do senso comum de que um Bombeiro é visto como um herói e que são admirados socialmente é levada em consideração por diversos entrevistados como ponto considerado na escolha da carreira, como relatou o entrevistado E9: *“ser servidor público em si! E também o fato de admirar a profissão que tem um zelo em si”*. Klein e Mascarenhas (2016) observam os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas, como comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho.

Na mesma linha, a entrevistada E7 expôs os motivos que a levaram a seguir esta carreira: *“Primeiro a carreira militar! Sempre me encantei com a carreira militar! Apesar de não ter ninguém na família que é militar. E também porque a carreira cuida e ajuda as pessoas, acho que tudo mundo pensa primeiro nisso”*.

Alguns entrevistados identificaram as questões estruturais e níveis hierárquicos existentes na corporação como fatores que motivaram seu ingresso, como o E3 relatou: *“tem essa parte da hierarquia [...]”. Eu achava uma profissão bem boa. Tanto a PM como o Bombeiro; identifiquei-me com o sistema militar*”. Os entrevistados demonstraram também motivação intrínseca e aliada ao senso de propósito, como no caso do E2: *“hoje minha maior motivação é fazer com que a atividade de resgate veicular de Santa Catarina seja a melhor do Brasil”*.

Os entrevistados E7, E10 e E11 citaram o fato do cuidar das pessoas como grande fator de influência por optar pela profissão, conforme citou E7 ao se referir aos bombeiros: *“cuida e ajuda as pessoas, acho que a gente pensa primeiro nisso”*. E10 mencionou: *“[...] me chamou a atenção o operacional; precisa salvar e ajudar as pessoas, ser prestativo para a sociedade de*

alguma forma”. Conforme Cavalcante *et al.*, (2015) corroboram os fatores como o trabalho voluntário e sensação de promover o bem-estar social e colaborar para uma sociedade melhor, realizando o bem comum, num trabalho positivo para quem o realiza e para quem o recebe dentre os inúmeros fatores motivacionais existentes, implica na satisfação dos funcionários.

4.3 Fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos

Conforme Lopes *et al.* (2015) a motivação tanto intrínseca quanto extrínseca tem sido constantemente estudada sendo importante o seu desenvolvimento nas práticas organizacionais. Fatores como remuneração, benefícios, estabilidade e promoção, por exemplo se enquadram na motivação extrínseca, já a motivação intrínseca abrange fatores como realização pessoal, a busca por novos desafios, reconhecimento, autonomia entre outros. Os dados obtidos nas entrevistas estruturadas mostram que fatores intrínsecos, como o reconhecimento, tem sido relevante e tem se destacado entre os membros do Corpo de Bombeiros Militar, como se pode observar no que declarou o E2:

Olha é difícil dizer que alguma ação da corporação motive um sujeito né, porque no meu entender a motivação é algo intrínseco, ela varia muito assim como o conceito de felicidade, o que é felicidade em um momento no outro já não é mais, é uma coisa muito, que evolui muito rápido, mas dentre a, talvez uma das situações que mais motive é essa possibilidade de um respaldo e de um reconhecimento da comunidade.

Outro fator pontuado nas entrevistas foi o reconhecimento pessoal e o reconhecimento que a comunidade tem pela profissão dos bombeiros, como respondeu o entrevistado E1: “[...] por isso que eu acho que, dentro da possibilidade, poder servir alguém, é o que motiva, é o que dá a importância de ser bombeiro militar”. Ainda sobre o reconhecimento da comunidade, o entrevistado E6 destacou: “a comunidade ainda tem aquela visão do bombeiro herói, pode fazer tudo, pode salvar. Tem uma admiração que nos deixa feliz e responsáveis para melhorar a qualidade de serviço para que essas expectativas da comunidade sejam atendidas”. O que se alinha com a visão exposta pelos autores Guimarães e Boruchovitch (2004) de que a motivação intrínseca se configura como tendência para buscar novidade, desafio, para obter e exercitar as próprias capacidades e se refere ao envolvimento em determinada atividade por sua própria causa.

Por outro lado, fatores extrínsecos também foram referidos por alguns entrevistados, como, por exemplo, pelo E6: “[...] uma das motivações é a remuneração e o ambiente de trabalho”. Observa-se que o fator remuneração foi mencionado em muitas das falas dos entrevistados. É possível inferir que o fato de receberem salário acima da média para trabalhadores com a mesma formação, os deixa mais satisfeitos e, conseqüentemente, os motivam a permanecer na carreira de bombeiros, como o entrevistado E5 expôs: “Hoje eu fico, porque estou ganhando razoavelmente bem, estou realizado em termos de promoção [...] Então isso me motiva a ficar e o salário também. Quanto mais eu ficar o salário vai melhorar, então isso é o que mais me motiva”. Neste contexto, Bergamini (2002) observa que os indivíduos buscam mostrar comprometimento e resultados, mas esperam ser recompensados por isto e ao se compreender os fatores extrínsecos ao indivíduo, só se está garantindo como recompensa o bem-estar físico.

Além da remuneração outros fatores extrínsecos foram citados durante as entrevistas, tais como a estabilidade e as promoções, como mencionadas por E6: “[...] uma coisa que motiva bas-

tante nosso efetivo é os concursos internos e promoções. Eu acho que quanto mais promoções o soldado, cabo, sargento, oficial tiver, vai motivar mais ainda com afinco na profissão.” Quanto à estabilidade, o entrevistado E9 expôs: [...] *“a questão da estabilidade financeira e profissional, ter uma profissão de carreira, então todos estes benefícios de ser servidor público em si [...]”*.

Como oportunidade de melhoria observou-se um fator relacionado ao acompanhamento psicológico, que se enquadra como um benefício, ou seja, fator extrínseco da motivação, mencionado por três entrevistados. Pode-se observar a fala do E3: *“Eu acho que sim, poderia ter alguns programas, ate não sei se isso envolveria também, mas a gente procura outra parte que eu só vi na teoria, parte psicológica [...]”*.

O profissional bombeiro lida constantemente com uma forte responsabilidade afetiva em seu trabalho. Nas situações que envolvem vítimas, os bombeiros podem, muitas vezes, estar de frente com a morte. É importante ressaltar que, após a ocorrência, eles voltam ao quartel e ao trabalho sem nenhum suporte que os ajude a enfrentar tais situações, que, por mais cotidianas que sejam para eles, nunca deixam de ser traumáticas. Pode-se observar o comentário do entrevistado E6:

Algo que ainda falta na instituição e que nós começamos e que está engatinhando ainda é a assistência psicológica pro nosso efetivo nós não tínhamos ainda, depois que aconteceu a perda de alguns membros na instituição que nós percebemos que falta esse apoio psicológico efetivo esta engatinhando ainda esse processo, mas é algo que faltava [...].

Para a sociedade, a palavra “bombeiro”, na maioria das vezes, tem um sentido de heroísmo e salvação, mas pouco se sabe sobre as frustrações e as pressões psicológicas vivenciadas por esses ditos “heróis.” Sobre este tema, complementa o E7: “[...] uma coisa que acho importante é auxílio psicológico. As pessoas passam por muitas situações difíceis, quem tem filhos e atende uma criança num acidente de carro, por exemplo, fica bastante tempo traumatizado”.

De acordo com os achados da pesquisa, fica evidente que o agente público bombeiro está exposto a situações que apresentam algum tipo de sofrimento, prejudicando, assim sua qualidade de vida, e, por isso, um auxílio psicológico pode contribuir muito como suporte a fim de que ele possa aprender a criar estratégias para lidar com essas situações.

Os benefícios oferecidos aos membros do batalhão são de forma positivamente avaliados pela maioria dos entrevistados. Alguns lembram que cada quartel trabalha com liberdade para estabelecer os benefícios, como relata o entrevistado E1 *“Santa Catarina é o único estado onde a administração, a parte financeira, fica tudo mais voltada, cada quartel no seu mundinho”*. Também foi destacado pelo entrevistado E2: *“Eu acredito que, em linhas gerais, o que o batalhão oferece é muito próximo ao que a corporação tem como política institucional”*.

Os treinamentos e capacitações são benefícios valorizados pelos membros da corporação, ajudando no desenvolvimento e auxiliando na melhora das atividades. Tal benefício é lembrado pelo entrevistado E10: *“Atualmente o treinamento e as condições de trabalho. O coronel está sempre incentivando os oficiais em geral o treinamento, aprimorando o quartel, equipamentos novos têm sido bastante usados”*. De acordo com Shuster e Dias (2012) os profissionais buscam diversas formas para o autodesenvolvimento e as organizações devem agir de forma que as pessoas sejam orientadas a níveis elevados de crescimento, buscando e valorizando a comunicação de forma que as informações fluam naturalmente.

Na questão relacionada a curso e treinamentos captada pelo questionário, 26 membros consideram que as atuais políticas de treinamentos são suficientes para o exercício das atividades. Melhorar o atendimento dos municípios no quesito assistência social foi também apontado pelo entrevistado E15:

Eu vejo que no município a área social deixa um pouco a desejar. A gente realiza alguns trabalhos no qual eu vejo que não seria nós a sermos chamados. Por exemplo: um bêbado caído em via pública. No nosso município tem bastante, se a gente começar a sair nas ruas catando os bêbados, vamos deixar de atender um incêndio ou alguma coisa mais grave. Claro que isso não cabe à Corporação e sim ao município. Nós que estamos 24 horas nas ruas sentimos muita falta da área social no município.

O plano de saúde é um benefício valorizado pelos entrevistados. O sujeito de pesquisa E14 mencionou oportunidades de melhoria neste quesito: *“A gente tem um plano de saúde do estado que é opcional [...]. O plano de saúde já devia ser bem preparado e com abrangência bem grande porque a nossa profissão coloca inteiramente nossa vida em risco”*. O E11 também expôs sugestões de melhoria ao plano de saúde:

A maioria da população acha que o bombeiro tem plano de saúde. Realmente tem, só que é necessário pagar. Esse é o benefício que o estado deveria tomar mais peito e bancar, porque qualquer plano de saúde não é menos que R\$ 240,00 para ter um plano bom, e acaba que eu não tenho plano e meus colegas cobram isso. Eu tenho uma visão que, por exemplo, eu quando vou levar alguém com a ambulância que é um acidente, que é urgente, os médicos irão atender a pessoa de qualquer maneira. Eu acho uma vergonha o estado não bancar o plano de saúde ou poder disponibilizar um bom desconto.

Alguns entrevistados demonstraram contentamento com os benéficos oferecidos, conforme cita o entrevistado E12: *“Eu acho que não falta nenhum tipo de benefício, acho que a gente já tem benefícios demais, para ser bem sincero”*. Esta visão é compartilhada pelo entrevistado E4 que relatou: *“Eu acredito que aqui está tranquilo, o comandante se preocupa bastante no bem estar de nós, no caso subordinados”*.

No quadro 2, são destacados os principais fatores motivacionais identificados na pesquisa.

Quadro 2 - Principais Fatores Motivacionais.

Fatores Motivacionais Intrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento pessoal (família e amigos) - Reconhecimento pela comunidade - Estímulo para crescimento profissional - Possibilidade para construir uma carreira
Fatores Motivacionais Extrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração - Benefícios como planos de saúde - Estabilidade (financeira e profissional) - Promoções (concursos para cargos internos) - Treinamentos e capacitações - Condições de trabalhos e estrutura física

Fonte: elaborado pelos autores

4.4 Fatores que desmotivam

Para compreender possíveis fatores que desmotivam os entrevistados perguntou-se sobre a intenção de pedir transferência de seu atual local de trabalho e também quais fatores que os desmotivam a permanecer na carreira de Bombeiros. Dos 15 entrevistados, oito responderam que não pretendem sair do corpo de bombeiros e nem solicitar transferência. A intenção deles em não pedir transferência se deve ao fato de seus familiares serem da região, segundo declararam.

Teve um total de cinco entrevistados que informaram o desejo de solicitar transferência para sua cidade natal, longe da região na qual atua hoje, como por exemplo, o entrevistado E7: *“De sair do corpo de bombeiro não, mas gostaria de voltar para mais próximo da minha família no Sul, se tivesse oportunidade”*.

Respostas obtidas por meio do questionário aplicado pelo CBM, mostra número expressivo de pessoas que vieram transferidos de sua cidade natal, como mostra o quadro 3.

Quadro 3 - Naturalidade e Transferência.

Descrição	Quantidade
Nasci e me criei na região do 11º BBM	39
Passei a maior parte de minha vida na região do 11ºBBM	8
Vim para a região do 11ºBBM exclusivamente por conta do CBMSC, por falta de disponibilidade de outro Batalhão que eu possuía interesse	24
Vim para o 11ºBBM, pois mesmo não sendo desta região, era o que eu queria	11
Total	82

Fonte: Questionário aplicado pelo CBM 11º

Observam-se também três entrevistados que manifestaram vontade de sair do corpo de bombeiros, mas deixando claro que são motivados por buscar novos desafios, como mencionou o E12: *“Pedir transferência não, mas eu tenho intenção de sair, daqui uns cinco, talvez dez anos. A minha ideia é pedir baixa e ir embora do país, mas depois que eu já tiver minha casa e tal... Eu não tenho a ideia de terminar minha vida no bombeiro”*.

Além das questões de transferências e saídas, foram analisados outros fatores que desmotivam os membros do CBM, como a instabilidade política, como citou o E2: *“[...] essa instabilidade política traz certa preocupação. Como nós somos membros da organização direta, estamos subordinados ao governador, a Secretaria de Segurança Pública e a mercê da política. Como tudo são leis, o que pode valer hoje talvez amanhã, não exista mais, então isso é um fator extremamente preocupante [...]”*. Ainda sobre a preocupação com a instabilidade o entrevistado E1 mencionou:

O principal motivo a não permanecer (embora eu não vou pedir pra sair do Corpo de Bombeiros, eu vou é sair de ativo pra reserva), é a questão da insegurança, da instabilidade. Sair do Bombeiro não me passa pela cabeça, até porque, eu teria que recomeçar minha vida novamente, reconstruir minha carreira com outro norte [...].

Outro aspecto apresentado em relação aos fatores que desmotivam foi a falta de reconhecimento. O E12 assim se expressou: *“A falta de apoio dos superiores nas nossas ações, de*

reconhecimento. A gente tem muito reconhecimento na rua, da população, mas dentro do quartel falta muito reconhecimento [...]". O E9 declarou: "[...] às vezes falta de reconhecimento. Nós temos duas carreiras: de oficial e de praça. Tem suas disparidades, quem é oficial já tem uma situação de comando, já é diferente a função, ele é mais valorizado financeiramente".

No que diz respeito à valorização do bombeiro pela a comunidade, muitos mencionaram que existe alta aprovação dela em relação aos serviços que prestam, entretanto ressaltaram que, muitas vezes, são responsabilizados por questões que estão fora do seu alcance. Pode-se analisar que o entrevistado E12 abordou a partir de um enfoque mais intrínseco, já o entrevistado E9 voltou-se mais para o lado extrínseco, ou seja, relacionado à remuneração. Os achados corroboram a visão dos autores Takahashi, Lemos e Souza (2015, p. 319) "para serem bem-sucedidas, as estruturas de recompensa do setor público devem observar que ser concebidas além de apenas recompensas monetárias, e devem fornecer uma oportunidade para satisfazer a motivação intrínseca de seus funcionários".

Em resposta ao questionamento onde deveriam indicar os quatro principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho, pôde-se observar que a falta de reconhecimento, é um dos principais fatores geradores de insatisfação, conforme o Quadro 04.

Quadro 4 – Fatores que geram Insatisfação

Alternativa	Nº Respostas
Falta de reconhecimento	46
Diminuição equipe de trabalho	62
Relacionamento Interpessoal	18
Falta de autonomia	20
Ambiente de trabalho ruim	19
O trabalho que realizo	3
Relacionamento com o comandante Imediato	9
Falta de treinamento	40
Sobrecarga de trabalho	30
Instalações inadequadas (banheiros, alojamento, cozinha, etc.)	8
Trabalho Inseguro	18
Forma de comunicação do Comando	20
Falta de materiais e equipamentos para o trabalho	23

Fonte: Questionário aplicado pelo CBM 11º

O que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, podem fazer é criar situações e ambientes favoráveis, para que se possa despertar a motivação de cada trabalhador. Braga *et al.* (2013) confirmam que os quesitos que motivam cada indivíduo são inerentes a ele e diferenciados para cada pessoa. Embora seja possível estabelecer didaticamente conjuntos de tipos motivacionais, esta será sempre uma abstração que, na prática, se mostra pouco efetiva, dada a variedade de histórias de vida, de necessidades e anseios dos sujeitos encontrados nas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação é temática de discussão relevante no ambiente da gestão pública, pois está diretamente ligada ao desempenho e rendimento das pessoas. Conforme autores citados na revisão bibliográfica o entendimento dos fatores que motivam os servidores públicos nortearam esta pesquisa, o que proporcionou analisar como os aspectos motivacionais colaboram para os processos de melhoria desejados e necessários no serviço prestado à sociedade.

Em relação ao objetivo da pesquisa descrever e analisar aspectos que motivam os membros do corpo de bombeiros militar. Pode-se avaliar que em um primeiro momento, os aspectos que motivam um membro do corpo de bombeiros militar estão relacionados a fatores externos, sendo esses, remuneração e estabilidade, porém somente esses dois fatores não são suficientes, para prolongar sua permanência na instituição, e muito menos os levam a criar perspectiva profissional e pessoal.

Foi possível analisar que tanto motivação extrínseca, quanto intrínseca, não poderão seguir caminhos diferentes, pois mesmo que a remuneração seja o fator principal, somente ela não sustentará as oscilações recorrentes em uma carreira profissional, será necessário que fatores internos e externos andem de sinérgica, levando em consideração, que o comportamento motivacional, será influenciado de acordo com o momento que o profissional se encontra, momento este sempre muito particular, ou seja, o que motivou um membro a ingressar na carreira de bombeiros, poderá ser diferente dos fatores que hoje o faz permanecer ou findar de sua carreira na corporação.

Cada pessoa possui particularidades e necessidades que emergem a motivação, foi possível identificar que a busca por melhor capacitação e treinamentos pela corporação torna-se fator relevante na visão dos seus membros. Outro fator observado está ligado ao melhor atendimento psicológico aos membros devido à atividade vivenciada, auxiliando principalmente após o trabalho, questões ligadas à motivação extrínseca. O estudo demonstrou que para os membros, a estrutura física e as condições de trabalhos são percebidas como totalmente favoráveis.

Algumas limitações e condições devem ser levadas em consideração no estudo, como o fato de ser observado apenas o caso do 11º Batalhão, tornando a questão da região e regime adotados pelo batalhão, fatores fundamentais que podem conduzir a certo viés na análise do caso.

Sugerem-se pesquisas futuras que possam avançar nas proposições teóricas relacionadas ao tema motivação em organizações públicas. Também se sugere que novos estudos em diferentes setores e organizações públicas aprofundem os fatores motivacionais, tanto de ingresso quanto de permanência na esfera pública.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *RAE*, v.1, n.2, p. 63-67, Nov 2002 a Jan 2003.
- BERGUE, S. T. *Gestão de Pessoas em organizações públicas*. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BRAGA JÚNIOR, S. S.; et al. Possibilidades entre motivação e produtividade: um estudo de caso no Alto Tietê. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 8, n. 3, p. 91-104, 2013.

- CAVALCANTE, C. E.; *et al.* Motivação para entrada de voluntários em ONG brasileira. *Revista de Administração*, v. 50, n. 4, p. 523-540, 2015.
- CERIBELI, H. B.; GONÇALVES, D. C. S. Uma Análise da Relação entre Valores Organizacionais, Motivação e Intenção de Abandono da Organização. *Reuna*, v. 20, n. 4, p. 51-66, 2015.
- DE CAMPOS AVARISTO, J. A.; DE SOUZA, M. E. Motivação de pessoas no setor público: uma breve reflexão sobre a literatura/Motivation of people in the public sector: a brief reflection on literature. *Brazilian Applied Science Review*, v. 3, n. 1, p. 313-332, 2018.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum, 1985.
- EISENHARDT, K. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FADUL, E. M. C; SILVA, M.A.M.A. Limites e Possibilidades Disciplinares da Administração Pública e dos Estudos Organizacionais. *RAC*, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 1, p. 351-365, Jul./Ago. 2009.
- FAORO, R. *Os donos do poder*. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001.
- FILIPPIM, E. S. F. 2005. *Administração pública e desenvolvimento sustentável: um estudo sobre a região da Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOI, C. K.; FREITAS, S. M. F.; CARVALHO, T. B. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 2, art. 159, p. 30-54, 2011.
- GUIMARAES, S. É. R.; BORUCHOVITCH, E. O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da Teoria da Autodeterminação. *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p.143-150, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722004000200002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 mai. 2016.
- HELAL, D. H.; DIEGUES, G. C. Do patrimonialismo ao paradigma gerencial: paradoxos na administração pública municipal de Caeté – MG. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 1, n. 1, p. 23-45, 2009.
- KIM, S.; VANDENABEELE, W. A. Strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, v. 70, n. 5, p. 701-709, 2010.
- KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.
- LIMA, L. A.; JARDIM, G. T. P. Motivação e qualidade de vida no trabalho: uma análise na Comagro Peças e Serviços LTDA. *Revista Ciências Administrativas*, v. 19, n. 1, p. 69-84, 2013.
- LIMA, J. O.; SILVA, A. B. O significado de "ser servidor público" à luz da aprendizagem transformadora. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, Unoesc, v. 13, n.1, p. 97-122, jan./abr. 2014.
- LOPES, L. M. S.; *et al.* Aspectos da motivação intrínseca e extrínseca: uma análise com discentes de ciências contábeis da Bahia na perspectiva da teoria da autodeterminação. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 5, n. 1, p. 21-39, 2015.
- LOURENÇO, C. D. S.; MAGALHÃES, T. F.; FERREIRA, P. A. Formação em Administração Pública no Brasil: desafios, perfil de formação e especificidades da área. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 6, n. 4, p. 177-186, 2014.
- PRIMAK, I., *et al.* Administração pública: a importância de uma carreira em uma universidade pública do Estado do paraná. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427 4.2 (2014).
- SANTA CATARINA (Estado). *Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina: institucional: estrutura* Florianópolis. Disponível em: <http://portal.cbm.sc.gov.br/index.php/ex-comandantes>. Acesso em: 28 mar. 2016.
- SANTOS, C. S. *Introdução à gestão pública*. [S.l.]: Saraiva, 2006.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 4, p. 19-43, 2001.

SCHIKMANN, R. *Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público*. Brasília: ENAP, 2010. p. 9-29.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. *Revista de Administração IMED*, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2012.

SILVA, D. M. L.; KORELO, J. C.; PRADO, P. H. M. Como você fez sua escolha? O papel do foco motivacional sobre a tendência a inovar. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 2, p. 179-199, 2012.

TAKAHASHI, A. R. W.; LEMOS, M. R.; SOUZA, C. P. S. Motivação no serviço público e permanência na carreira militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil. *Desenvolvimento em Questão*, v. 13, n. 29, p. 311-354, 2015.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GERAÇÃO Y: MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E VIVÊNCIAS NO TRABALHO

GENERATION Y:
MOTIVATION, SATISFACTION AND WORKING LIVES

EMANUELE CANALI FOSSATTI
emanuelecossatti@hotmail.com

JANDIR PAULI
jandir@imed.edu.br

MANUELI TOMASI
manuelitomasi5@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo foi descrever a relação entre vivências de prazer e sofrimento no trabalho, motivação e satisfação com a vida para profissionais da Geração Y. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva e transversal com 356 profissionais que responderam a uma *survey* baseada na psicodinâmica do trabalho e na teoria da autodeterminação. Os resultados apontam a ocorrência de vivências negativas, bem como a sua influência na motivação e na satisfação com a vida. Constatou-se que motivação intrínseca media a relação entre vivências de sofrimento no trabalho e satisfação com a vida, ressaltando o efeito das vivências no trabalho e suas implicações individuais e organizacionais.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação. Psicodinâmica do Trabalho. Vivências de prazer. Vivências de sofrimento.

ABSTRACT

The purpose of this study was to describe the relationship between experiences of pleasure and suffering at work, motivation and satisfaction with life for the Generation Y professionals. A quantitative, descriptive and cross-sectional study was carried out, with the participation of 356 professionals who answered to a survey based on work psychodynamics and the theory of self-determination. The results point the occurrence of negative experiences, as well as their influence on motivation and satisfaction with life. It was verified that intrinsic motivation mediates the relationship between experiences of suffering at work and satisfaction with life, emphasizing the effect of the experiences at work and their individual and organizational implications.

Keywords: Motivation. Satisfaction. Psychodynamics of Work. Pleasure experiences. Suffering experiences.

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está se deparando com um novo grupo de profissionais que apresenta características e comportamentos marcados por uma determinada época e influência social, política, cultural e tecnológica. Este grupo emerge em um cenário organizacional que nem sempre é compatível com seus interesses e expectativas, o que pode gerar insatisfações, frustrações e novos meios de prazer e satisfação, os quais podem se estender às suas vidas de um modo global (LADEIRA *et al.* 2014; OLIVEIRA, 2014).

O novo grupo de profissionais que integra o mercado de trabalho é formado por jovens que nasceram aproximadamente no período entre 1980 e 1990, atualmente com idade entre 26 e 36 anos, e fazem parte da Geração Y. Importante ressaltar que a definição da nomenclatura e a identificação da exata faixa etária desta geração não encontra convergência na literatura disponível e assim podem ocorrer pequenas variações em ambos os itens (BATISTA, 2012). Porém, algumas características como a ambição, autoconfiança, impaciência e maior propensão a correr riscos do que seus antecessores são atribuídos a esse público (SMOLA; SUTTON, 2002; CENNAMO; GARDNER, 2008; BARBOSA, 2012).

Referente ao trabalho, observa-se grande habilidade em realizar diferentes tarefas concomitantemente e absorver um grande número de informações, assim como rapidez de raciocínio, interesse em aprender, urgência em crescer profissionalmente e uma forte orientação para os seus próprios valores (OLIVEIRA, 2010; VELOSO *et al.*, 2008; LOIOLA, 2009). Ao analisar a carreira de profissionais desta geração, estudos apontam que estes tendem a avaliar seu desenvolvimento de carreira através da sua proatividade, iniciativa e principalmente paixão pela tarefa realizada, reforçando a importância da motivação autônoma ou intrínseca para suas conquistas (SILVA; MORAES; MAZURKIEWICZ, 2010).

A entrada desta geração no mercado de trabalho faz com que se justifique a necessidade de pesquisas que busquem compreender os desafios por ela proporcionados, visto que este cenário pode oferecer condições para o crescimento pessoal, assim como se constituir em uma nova fonte de opressão, exploração ou exclusão (FLACH *et al.*, 2009). Compreender os aspectos simbólicos do trabalho voltados à percepção desta geração em relação às vivências de prazer e sofrimento no trabalho e suas consequências nas demais esferas da vida pode trazer novos olhares e possíveis intervenções que visem o alinhamento de expectativas entre profissionais e organizações, resultando em maior satisfação e bem-estar com o trabalho e consequentemente com a vida de um modo geral. Analisar o impacto das vivências de prazer e sofrimento para essa geração é importante, pois, mesmo em um público geralmente caracterizado como individualista e com facilidade em mudar de empregos devido à busca constante por prazer (BATISTA, 2012; LADEIRA *et al.*, 2014), estas podem influenciar sua satisfação com a vida e a motivação.

O objetivo foi descrever a relação entre vivências no trabalho, motivação intrínseca e satisfação com a vida de profissionais pertencentes à Geração Y. A pesquisa é de natureza quantitativa com aplicação de uma *survey* baseada na Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho e nas escalas de Satisfação com a Vida e Motivação no Trabalho, com a participação de 356 sujeitos. Será apresentada a fundamentação teórica, os procedimentos de método para coleta dos dados, os resultados e análise dos dados, assim como as considerações finais e as referências teóricas utilizadas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Motivação

Uma vez que as organizações cada vez mais contam com a presença dos profissionais da Geração Y em sua equipe (OLIVEIRA *et al.*, 2012), levando à adoção de novos modelos e valores de trabalho, é importante entender o que os impulsiona e os motiva para suas escolhas profissionais, assim como os significados simbólicos por eles atribuídos ao trabalho. Estudos apontam que, para a Geração Y, a principal motivação para o trabalho está voltada à interação social e não somente a questões financeiras, (FALASTER; FERREIRA; REIS, 2015), alinhando-se com estudos que mostram que este público busca a satisfação através do trabalho, tornando-o mais que uma fonte financeira, mas um momento de vida prazeroso (LADEIRA *et al.*, 2014). Esta geração descreve como boa organização de trabalho aquela que disponibiliza um maior espaço para autonomia e para a busca do desenvolvimento, valorizando o envolvimento afetivo do trabalhador com a organização. Em resumo, para a Geração Y, a motivação para o trabalho parece estar relacionada com fatores intrínsecos e subjetivos (PERRONE *et al.*, 2013).

O embasamento para essa pesquisa se deu através da teoria da autodeterminação (*Self Determination Theory - SDT*), em que uma de suas subteorias é explicada através das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e pertencimento dos indivíduos, as quais são percebidas como uma condição necessária à vida e ao bem-estar (REEVE, 2006; RYAN; DECI, 2000). Nesta teoria analisa-se o grau em que a motivação é determinada pelo indivíduo, considerando que as pessoas mais autodeterminadas estão propensas ao engajamento em determinados comportamentos (DECI, RYAN, 2000; VIERLING; STANDAGE; TREASURE, 2007 como citado em VIANA; ANDRADE; MATIAS, 2010, p. 2).

A motivação pode ser caracterizada de três formas: desmotivação, motivação extrínseca e motivação intrínseca. A desmotivação é observada pela falta de intenção nos comportamentos e o sujeito não percebe motivos para realização de determinada atividade. A motivação extrínseca é dividida em quatro regulações: externa, introjetada, identificada e integrada. A primeira explica-se através do comportamento motivado por ameaças e recompensas e a segunda está relacionada ao comportamento motivado por pressões internas, como o sentimento de culpa. A terceira regulação volta-se a comportamentos percebidos como importantes para o indivíduo e a última regulação relaciona-se a comportamentos entendidos como importantes e coerentes com outros aspectos pessoais, realizado com maior possibilidade de escolha pelo sujeito. As últimas regulações da motivação extrínseca apresentam componentes autodeterminados ou intrínsecos. Por fim, a motivação intrínseca é observada como um comportamento baseado na escolha pessoal, na satisfação e no prazer, visto que estes são exclusivamente internos (VIANA; ANDRADE; MATIAS, 2010).

Ao observar a relação entre motivação intrínseca e Geração Y, estudos analisam a importância da carreira e a forma como ela se constitui para este público, apresentando maior percentual na âncora de estilo de vida, relacionada ao equilíbrio entre necessidades pessoais, familiares e profissionais (TREFFF, 2012). Estudos internacionais ressaltam diferenças dos fatores motivacionais entre as gerações, mas, os fatores intrínsecos são relatados como moti-

vadores maiores do que os extrínsecos. Uma das motivações intrínsecas da Geração Y é a independência e a realização no ambiente de trabalho (DOKADIA, RAI, CHAWLA, 2015).

Relacionando a importância da motivação para a satisfação com a vida, Deci e Ryan (2000) observam que uma avaliação positiva da saúde tem influência significativa aos indivíduos que optam por atividades laborais voluntariamente, baseadas em suas motivações intrínsecas. Ainda, existem relações positivas entre o engajamento no trabalho e a satisfação com a vida, envolvendo também a percepção de saúde dos indivíduos (LOPES; CHAMBEL, 2014). Quanto ao prazer no trabalho, a profissão escolhida através de motivações intrínsecas proporciona um trabalho mais prazeroso que pode influenciar na satisfação geral com a vida, já que o trabalho parece ter um papel fundamental no desencadeamento do sofrimento psíquico, da saúde e do bem-estar (PINTO, 2013).

É essencial que os indivíduos sintam-se bem em relação às funções que exercem e às vivências em seu contexto de trabalho, assim como é estratégico que as organizações atribuam importância à satisfação dos seus colaboradores promovendo a produtividade e competitividade no contexto organizacional, e, simultaneamente, o bem-estar e equilíbrio para as pessoas que conciliam a sua atividade profissional com as outras esferas da vida (AGOSTINHO, 2013).

1.2 Vivências de prazer e sofrimento

Estudos mencionam a importância da inclusão dos fatores psicossociais nas análises de riscos no trabalho. Esta transformação ocorreu devido às significativas mudanças no contexto de trabalho, onde os riscos psicossociais gradativamente foram notados, pois estão relacionados às novas formas de contrato de trabalho, à carga horária excessiva, ao sentimento de insegurança devido à vulnerabilidade dos trabalhadores, às exigências emocionais no trabalho, assim como à dificuldade de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (BENTES, 2012; RUIZ; ARAÚJO, 2012).

Os fatores psicossociais, voltados neste estudo às vivências de prazer e sofrimento, são observados como a interação no trabalho, a satisfação e as condições de sua organização, assim como as capacidades do trabalhador, as quais se relacionam com as necessidades individuais (RUIZ; ARAÚJO, 2012). As consequências relacionadas às vivências de prazer e sofrimento afetam tanto o indivíduo quanto as organizações, ocasionando stress, diminuição da motivação para o trabalho, irritabilidade, diminuição do rendimento e absentismo (BENTES, 2012).

Relacionando as vivências de prazer e sofrimento no trabalho com a satisfação geral com a vida, estudos apontam que em determinados grupos de trabalho os indivíduos buscam estratégias defensivas para transformar sofrimento em prazer através da criatividade, envolvimento com o trabalho e reconhecimento. Tais estratégias impactam no contexto de vida dos trabalhadores, pois a atividade laboral não pode ser vista como dissociável da vida de um modo geral. Assim, perceber as vivências de prazer e sofrimento e encontrar estratégias defensivas para adaptar suas percepções de acordo com as necessidades de cada indivíduo, revela o modo que os trabalhadores muitas vezes utilizam para produzir saúde (TONET *et al.*, 2016).

Assim, justifica-se a necessidade de avaliar as percepções da Geração Y, especialmente em relação às vivências de prazer e sofrimento no trabalho, visto que o trabalho exerce uma

importante função social e psíquica, já que é fator de integração a determinados grupos e um dos grandes alicerces de constituição do sujeito (LANCMAN; SZNELWAR, 2008; MAISSIAT, 2013). As vivências de prazer e sofrimento do trabalho estão relacionadas ao sentido do trabalho e envolvem representações relativas às vivências positivas e negativas por eles percebidas (DEJOURS; MENDES; MAGNÓLIA, 2007), as quais são entendidas como decorrentes dos efeitos da organização do trabalho sobre os estilos de gestão, sobre o sofrimento e os danos físicos, psicológicos e sociais que podem provocar o adoecimento (FACAS, 2013). Estudos apontam que os artigos relacionados a esta temática investigam as problemáticas mais comuns relacionadas aos riscos psicossociais e os avaliam em populações genéricas de trabalhadores recorrendo geralmente às metodologias qualitativas (COSTA; SANTOS, 2013).

1.3 Satisfação com a Vida

A satisfação com a vida torna-se um componente do bem-estar subjetivo e sua intenção é avaliar o grau de satisfação global a partir de critérios dos próprios sujeitos (DIENER *et al.*, 1985; PAVOT; DIENER, 2008), considerando a influência direta e indireta dos indivíduos na auto definição dos níveis de satisfação (LEE *et al.*, 2008; MAGNUS *et al.*, 1993; SHARPE *et al.*, 2011). Na perspectiva desse estudo, esta variável leva em conta tanto estados momentâneos, quanto as vivências passadas do indivíduo, sendo assim uma perspectiva de longo prazo que considera os valores, os objetivos e as circunstâncias da vida dos sujeitos (DIENER *et al.*, 1985; DIENER *et al.*, 2000; PAVOT; DIENER, 1993, 2008; SCHWARZ; STRACK, 1991).

Estudos fornecem indícios de que a percepção da saúde também é considerada como um indicador de bem-estar geral dos indivíduos. Fernandes (2013) relata a realização de uma intervenção que consolida as fontes de bem-estar no trabalho e remove ou atenua as causas do mal-estar no trabalho, com foco na prevenção de agravos e na promoção da saúde. O ambiente de trabalho pode interferir na satisfação e qualidade de vida e assim é importante que este seja capaz de proporcionar o bem-estar (FERNANDES, 2013).

As novas gerações que ingressam nas organizações tendem a buscar maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, realização de seus desejos, felicidade e prazer no trabalho. Deste modo, a atividade profissional deve estar diretamente relacionada com um papel intrínseco e integrada às demais ocupações e papéis sociais que garantam o bem-estar e felicidade destes profissionais (MAGALHÃES; NOGUEIRA, 2014).

1.4 Geração Y

Geração significa um conjunto de pessoas que nasceram em uma mesma época e têm em comum uma experiência histórica similar, vivenciaram ou foram impressionados pelos mesmos eventos. São pessoas que receberam um conjunto de conhecimentos parecidos, e assim, tendem a compartilhar valores que podem orientar seus comportamentos. Porém, existem questionamentos à abordagem de que todos os membros de uma mesma geração experimentem tais eventos da mesma forma e assim não se pode definir uma geração apenas pela idade, mas é necessário incluir uma avaliação de atitudes e perspectivas, ressaltando as características intrínsecas de cada geração (LADEIRA *et al.*, 2014; OLIVEIRA, 2014; PARRY; URWIN, 2011; SILVA; STRUCKEL, 2013). Ainda, a Geração Y brasileira não pode ser considerada uma

representação unânime, pois outros fatores também influenciam seu comportamento, como o acesso à educação, o contexto financeiro familiar, entre outros, os quais resultam em comportamentos e atitudes diferentes daqueles retratados em estudos internacionais (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Em contrapartida, estudos como os de Batista (2012) e Ladeira *et al.* (2014) têm mostrado alguns comportamentos e vivências compartilhados pela Geração Y, a qual pode ser caracterizada por profissionais que nasceram em meio à globalização, à cultura da diversidade e no avanço tecnológico. São considerados filhos da tecnologia por representarem uma geração imersa na interatividade e na hiperestimulação e assim, tendem a apresentar um conjunto de comportamentos relacionados à rapidez no acesso à informação. Este conjunto de comportamentos acelerou o desenvolvimento intelectual, tornando a geração mais exigente quanto ao trabalho e à qualidade de vida.

Segundo Batista (2012) e Ladeira *et al.* (2014), a Geração Y tende a buscar um trabalho que seja prazeroso e esteja em harmonia com sua vida pessoal. Este grupo geralmente é composto por sujeitos que apresentam vontade de aprender, experimentar novas situações e têm necessidade constante de estímulos, pois para eles, mais do que uma fonte econômica, o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado. Se por um lado, esta geração pode apresentar-se como mais criativa, inovadora e proativa, por outro lado também demonstra um perfil individualista e com ambição de crescimento acelerado nas organizações, dificuldade em lidar com hierarquias, facilidade em mudar de empregos e busca constante por prazer (BATISTA, 2012; LADEIRA *et al.*, 2014). Este novo cenário pode por um lado oferecer condições para o crescimento pessoal, e por outro se constituir em uma nova fonte de opressão, exploração ou exclusão (FLACH *et al.*, 2009).

Observa-se que o trabalho faz parte de uma importante esfera da vida, a qual engloba sentido e satisfação de necessidades e desejos do sujeito, e assim, o prazer ou o sofrimento obtido através desta relação pode influenciar a satisfação geral com a vida e o bem-estar dos trabalhadores (LOPES; CHAMBEL, 2014; PINTO, 2013). Ressalta-se que não foram encontrados muitos estudos que relacionem os temas de motivação, vivências de prazer e sofrimento no trabalho e satisfação com a vida com a Geração Y, reforçando a importância deste estudo. Com base nesse plano teórico, analisaram-se nesta pesquisa as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A motivação intrínseca dos profissionais da Geração Y está positivamente relacionada com a sua satisfação geral com a vida.

Hipótese 2a: As vivências de prazer no trabalho influenciam a satisfação geral com a vida de profissionais da Geração Y.

Hipótese 2b: As vivências de sofrimento no trabalho influenciam satisfação geral com a vida de profissionais da Geração Y.

Hipótese 3: As vivências de prazer influenciam de forma positiva e significativa a motivação no trabalho para profissionais da Geração Y.

Hipótese 4: A motivação intrínseca media parcialmente a relação entre vivências de sofrimento no trabalho e a satisfação com a vida.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Delineamento

A pesquisa é caracterizada como quantitativa descritiva de corte transversal. Estudos descritivos descrevem a realidade e não se destinam necessariamente a explicá-la ou buscar intervenções (ARAGÃO, 2013). Estudos de corte transversal observam a situação de um grupo em um determinado momento e assim são identificados dentro de uma população os desfechos existentes, elencando fatores que podem ou não estar associados a estes em diferentes níveis de associação (ARAGÃO, 2013). A coleta de dados foi realizada através de uma *survey* (MALHOTRA, 2012) com o intuito de analisar as seguintes categorias: vivências de prazer e sofrimento X motivação, motivação X satisfação com a vida e mediação da motivação entre a percepção de vivências de sofrimento e a satisfação com a vida. Os participantes do estudo foram escolhidos por conveniência, na Faculdade Meridional IMED, e responderam ao questionário nas salas de aula do respectivo local, levando um tempo médio para resposta de 10 minutos. A pesquisa utilizou questionários estruturados, baseados na Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho, do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA, e nas Escalas de Satisfação com a Vida e de Motivação no Trabalho. Os dados foram tratados com *software* estatístico com objetivo de descrever a relação e influência entre as variáveis do estudo.

Participaram da pesquisa 356 sujeitos, escolhidos por conveniência, mas considerando o critério de faixa etária entre 26 e 36 anos, considerada a Geração Y. O número de participantes foi definido com o objetivo de garantir uma distribuição normal dos casos, visto que a literatura sugere a participação de pelo menos 150 pessoas em pesquisas de caráter quantitativo (HAIR, J. F. *et al.*, 2005). O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética da Faculdade Meridional – IMED, com número CAAE 57331416.2.0000.5319. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido seguiu a resolução 466/2012 respeitando o sigilo e a privacidade dos participantes.

2.2 Instrumentos

As vivências de prazer e sofrimento no trabalho foram avaliadas através da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA, que identifica os indicadores críticos no trabalho, buscando fatores que possam intervir no processo de adoecimento profissional. O ITRA é formado por quatro escalas, porém nesta pesquisa foi utilizada apenas a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho, em virtude de estar relacionada à descrição do sentido do trabalho, a qual envolve as representações relativas às percepções de prazer e sofrimento do sujeito. O ITRA foi criado e validado por Mendes e Ferreira em 2003 e validado novamente após algumas adaptações realizadas (MENDES, 2007). A escala utilizada nesse estudo foi do tipo *Likert* de cinco pontos que se referem à frequência da ocorrência de determinados fenômenos, onde o valor 1 indica *nunca*, 2 = *raramente*, 3 = *às vezes*, 4 = *frequentemente* e 5 = *sempre*.

A satisfação com a vida foi avaliada com base na Escala de Satisfação com a Vida - *Satisfaction with Life Scale (SWLS)* elaborada na sua versão original por Diener *et al.* (1985) e revisada por Pavot e Diener (1993). Ela avalia o juízo subjetivo que os sujeitos fazem sobre suas próprias vidas num sentido global. Os itens são respondidos em uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, sendo que resposta de número um equivale a *discordo fortemente* e a resposta de número cinco equivale a *concordo fortemente*. Em um estudo voltado à validação da versão brasileira desta escala com 2.180 participantes de diferentes contextos, os resultados apontaram um *alfa de cronbach* de 0,77, indicando que este instrumento é válido para ser utilizado em amostras brasileiras (GOUVEIA *et al.*, 2009).

A motivação foi avaliada através da Escala de Motivação no Trabalho - *The Motivation at Work Scale (MAWS)*, da qual foram escolhidos 14 itens que avaliam desde a motivação intrínseca até a motivação extrínseca. Os itens são respondidos em uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, em que a resposta de número um equivale a *nada importante* e a resposta de número cinco equivale a *totalmente importante* (GAGNÉ *et al.*, 2010). A validação da escala mostrou números satisfatórios de confiabilidade com *KMO* de 0,825 (GROHMANN *et al.*, 2013).

Ainda, o instrumento de coleta de dados abordou uma etapa voltada ao mapeamento de aspectos sócio demográficos dos profissionais, identificando o sexo, idade, escolaridade e tempo de inserção no mercado de trabalho.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos dados foi utilizado o *software SPSS - Statistical Package for the Social Sciences* (versão 20) para *Windows®*. Das 356 respostas recebidas, 296 embasaram os resultados apresentados, visto que os dados ausentes (*missings*) e extremos (*outliers*) foram desconsiderados. Foi verificada também a confiabilidade das escalas utilizadas, através dos coeficientes de *Alpha de Cronbach* ($> 0,7$) (HAIR J. F. *et al.*, 2005). Os resultados mostraram números satisfatórios de confiabilidade das escalas: 0,798 para a Escala de Motivação no Trabalho, 0,911 para a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho e 0,834 para Escala de Satisfação com a Vida.

Em relação às características sociodemográficas, observa-se maior participação do público feminino (61,5%), visto que 38,5% foram do sexo masculino. Em relação ao nível de instrução, 33,1% possuem pós-graduação completa, 23,6% pós-graduação incompleta e 22% ensino superior completo, indicando que a maioria dos profissionais participantes tem condições para se aperfeiçoar em relação ao conhecimento que deseja adquirir. Os percentuais mais baixos foram de profissionais que possuem doutorado (0,7%), mestrado (8,1%), ensino superior incompleto (7,4%), ensino médio completo (3,7%) e ensino fundamental completo (0,3%).

A grande maioria dos respondentes estava inserida no mercado de trabalho entre 05 e 10 anos (40,5%), seguido de pessoas que estavam inseridas no mercado de trabalho há mais de 10 anos (30,7%), entre 02 a 04 anos (23,3%) e menos de 02 anos (5,4%), indicando que a grande maioria dos participantes possuía experiências de trabalho por um tempo significativo. Os dados apontam que 41,6% dos participantes estavam entre 02 a 04 anos em seu cargo atual, seguidos de 22,6% que estavam há menos de 02 anos em seu cargo atual, 19,9% entre

05 e 10 anos, 12,1% até seis meses e 3,7% há mais de 10 anos, indicando certa tendência há troca recente de posição profissional, visto que, apesar de a maioria dos profissionais estarem inseridos no mercado de trabalho entre 05 a 10 anos, a maioria dos participantes estava em seu cargo atual há um tempo menos considerável.

Em relação à atuação profissional, aproximadamente 14,6% atuavam em cargos de gestão, 23,5% eram profissionais liberais e, a grande maioria (61,9%) profissionais operacionais com vínculo formal de trabalho. Além disso, 29,4% dos participantes afirmaram ter mais de um emprego, enquanto 69,6% afirmaram ter somente uma atividade profissional, indicando maior exclusividade de emprego.

Foi realizada uma análise descritiva dos construtos utilizados no estudo, avaliando os resultados obtidos de acordo com os fatores relacionados à motivação intrínseca, vivências de prazer no trabalho, vivências de sofrimento no trabalho e satisfação com a vida. Referente a motivação intrínseca, foi possível observar que as médias variaram entre 3,94 e 4,43, indicando a presença altos escores neste público. As afirmativas com menor média estavam relacionadas às afirmativas *"a flexibilidade que este emprego me dá"* (3,94) e *"perspectivas de carreira que possuo"* (4,06). Próximo a elas, também estavam as médias relacionadas às afirmativas *"o prazer que retiro do trabalho que faço"* (4,08) e *"desempenhar a função que sempre desejei"* (4,09). As maiores médias, ambas em 4,43, estavam relacionadas às afirmativas *"realizar-me pessoalmente"* e *"ter liberdade para conciliar o trabalho com outros aspectos da minha vida"*. Visto que mesmo as menores médias podem ser consideradas altas neste público, esta avaliação confirma os estudos abordados anteriormente, no que diz respeito à busca de um trabalho que seja prazeroso e que possa ser harmônico com a vida pessoal para jovens da Geração Y. Para eles, o trabalho deixa de ser uma fonte exclusivamente financeira, mas principalmente de prazer e aprendizado (BATISTA, 2012; LADEIRA *et al.*, 2014).

Os resultados apontam índices mais elevados de motivação intrínseca do que extrínseca, visto que a média relacionada à motivação intrínseca foi de 4,18, enquanto a média relacionada à motivação extrínseca foi de 3,92. Este dado sugere que os jovens da Geração Y tendem a buscar segurança de emprego, desde que este lhe forneça condições adequadas para ter qualidade de vida. Em relação à segurança de emprego, os estudos citados anteriormente sugerem que a instabilidade atual, no sentido de desinstitucionalização do emprego, incertezas, vínculos precários e a falta de identidade coletiva podem implicar na ausência de perspectivas em relação ao trabalho, fazendo com que o jovem sinta maior necessidade de segurança profissional (LANCMAN; SZNELWAR, 2008; OLIVEIRA *et al.*, 2012). Assim, os escores mais elevados na motivação intrínseca reforçam a importância de aspectos subjetivos relacionados ao trabalho, visto que esta é diretamente relacionada com a escolha pessoal, satisfação e prazer, característico desta geração, corroborando com os estudos de Viana, Andrade e Matias (2010) e de Singh, Bhandarker e Rai (2013).

Em relação às vivências de prazer no trabalho, foi possível observar que as médias variaram entre 3,38 e 4,18, indicando altos escores. As afirmativas com menor média estavam relacionadas às afirmativas *"reconhecimento"* (3,38), *"motivação"* (3,64) e *"confiança entre os colegas"* (3,69), enquanto as maiores médias estavam relacionadas às afirmativas *"solidariedade entre os colegas"* (4,02) e *"orgulho pelo que faço"* (4,18). A teoria da autodeterminação vem ao encontro dos resultados encontrados, visto que ter autonomia no ambiente de trabalho está relacionado ao desejo de poder reger o próprio comportamento, sendo assim independente em suas esco-

lhas. Ainda, pertencer a um grupo cooperativo está relacionado à necessidade de estabelecer vínculos e ao desejo de se sentir valorizado e ligado a um determinado grupo. Através dos relacionamentos, os indivíduos recebem ajuda e desafios para realizar uma tarefa, assim como apoio emocional e companheirismo em atividades compartilhadas. Ambos os itens são percebidos como uma condição necessária à vida e ao bem-estar (REEVE, 2006; RYAN; DECI, 2000).

Em relação às vivências de sofrimento no trabalho, foi possível observar que as médias variaram entre 1,94 e 3,25, nas quais as afirmativas com menor média estavam relacionadas às afirmativas “inutilidade” (1,94) e “injustiça” (2,42). As maiores médias estavam relacionadas às afirmativas “estresse” (3,25), “sobrecarga” (3,19) e “esgotamento emocional” (3,17), fato preocupante neste estudo, já que essas características podem desencadear sofrimento e danos à saúde para os indivíduos no ambiente de trabalho (OLIVEIRA *et al.*, 2015; MADEIRA, 2010).

Ao realizar a análise de satisfação com a vida foi possível observar que as médias variaram entre 3,21 e 3,7, indicando escores não tão altos de satisfação. As afirmativas com menor média estavam relacionadas às afirmativas “se pudesse viver a minha vida novamente, não mudaria quase nada” (3,21) e “as minhas condições de vida são excelentes” (3,37). As maiores médias estavam relacionadas às afirmativas “até agora tenho conseguido as coisas importantes que eu quero na vida” (3,7) e “estou satisfeito com a minha vida” (3,53). Apesar dos escores baixos de satisfação, em comparação com os demais, a Geração Y demonstra uma visão otimista referente ao futuro, pois valorizam a qualidade de vida e não somente o trabalho. Por outro lado, os escores baixos de satisfação podem estar relacionados com a necessidade de resultados imediatos, impaciência e ansiedade no que se refere aos aspectos da vida (LOMBARDIA *et al.*, 2008; APRIGIO, 2013).

Na terceira etapa da análise foi realizada uma regressão linear para testar as hipóteses do estudo (HAIR J. F. *et al.*, 2005; PESTANA; GAGEIRO, 2005), evidenciando a capacidade explicativa do modelo teórico, medido pelo coeficiente de determinação (R^2), buscando explicar a satisfação com a vida por meio da motivação e das vivências de prazer e sofrimento experienciadas no trabalho. Assim, foi testada inicialmente a hipótese 1. Embora se tenha observado uma baixa capacidade de explicação ($r^2=0,041$), a regressão mostrou uma relação positiva e significativa na relação entre motivação intrínseca e satisfação com a vida (*beta* de 0,033 e $p>0,000$). Deste modo, observa-se que a primeira hipótese do estudo foi confirmada, corroborando com os estudos de Agostinho (2013) e Fernandes (2013), os quais reforçam o quanto o ambiente de trabalho é importante na promoção de satisfação e qualidade de vida, visto que, para esta geração, o trabalho deve ser fonte de bem-estar e ter características mais intrínsecas do que extrínsecas.

Se comparada com a análise descritiva, os resultados da regressão confirmam o quanto o prazer e o suporte organizacional são importantes para essa geração, visto que têm uma relação com seu contexto geral de vida e não somente no trabalho. A motivação de profissionais da Geração Y se torna importante, pois está relacionada também com suas escolhas profissionais, visto que, segundo Agostinho (2013) este grupo tende a buscar um trabalho que possa conciliar com sua qualidade de vida, assim como sua motivação está intimamente ligada ao exercício das atividades que dão prazer e que possam levar a um sentimento de realização pessoal. O autor diz ainda que o trabalho ocupa cada vez mais espaço na vida das pessoas e assim, é importante atribuir valor ao bem-estar e equilíbrio para as pessoas que conciliam a sua atividade profissional com as outras esferas da vida (DIENER *et al.*, 1985; PAVOT; DIENER, 2008).

Ainda nesta etapa do estudo, foram testadas hipóteses que relacionam as vivências de prazer e sofrimento no trabalho com a satisfação geral com a vida, conforme descrito anteriormente como hipóteses 2a e 2b. O resultado da análise de regressão também confirmou as hipóteses na medida em que as vivências de prazer apresentaram-se com um resultado *beta* 0,018 e significância estatística $p > 0,028$, influenciando a satisfação com a vida. Já as vivências de sofrimento no trabalho também estão relacionadas significativamente ($p > 0,000$) com a satisfação, mas com um *beta* negativo de -0,034. Nesse caso, quanto mais o profissional da geração Y percebe vivências negativas no trabalho, menor será sua satisfação com a vida. Assim, verifica-se a importância que a Geração Y atribui ao conseguir equilibrar vida pessoal e trabalho, já que tanto as vivências de prazer quanto as de sofrimento influenciam sua percepção de satisfação geral com a vida.

Esses resultados também vão ao encontro dos resultados da pesquisa de Falaster, Ferreira e Reis (2015), na qual os autores mapearam os principais atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego, e verificaram que os jovens buscam satisfação através do trabalho, tornando-o mais que uma fonte de renda, um momento prazeroso. Além disso, Oliveira (2014) evidencia que a Geração Y tende a preferir atividades profissionais que permitam maior equilíbrio com a vida pessoal, visto que há uma combinação de novas perspectivas que valorizam a busca por prazer e desafios profissionais, além de maior flexibilidade e melhor equilíbrio entre vida e trabalho.

Embora os estudos de Batista (2012) e Ladeira *et al.* (2014) observarem que esta geração demonstra ter um perfil mais individualista e facilidade em mudar de empregos devido à sua busca constante por prazer, é possível observar o quanto as vivências percebidas pela Geração Y em seu trabalho afetam sua satisfação geral com a vida, indicando que estes se vinculam ao trabalho e se deixam influenciar fortemente pelas experiências sentidas neste ambiente.

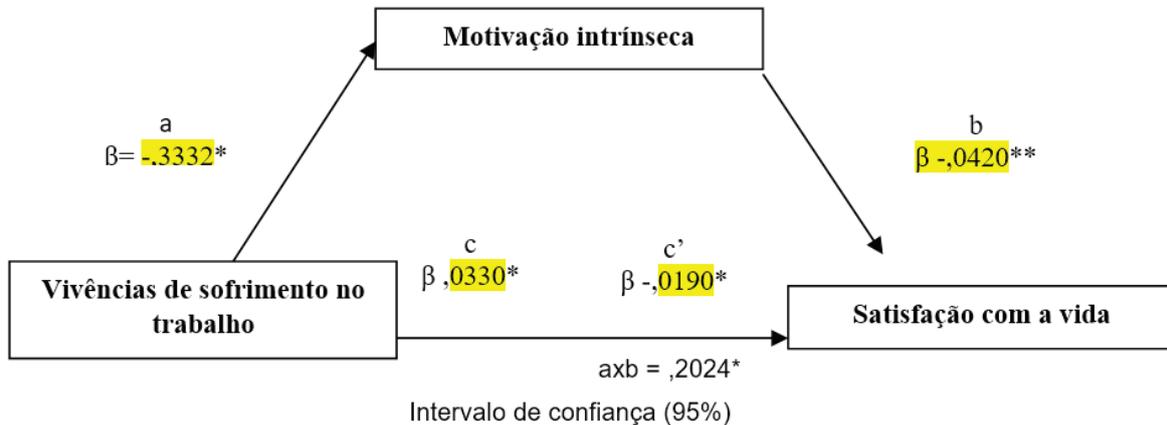
Ainda, nesta análise de dados foi verificado se as vivências de prazer no trabalho afetam positivamente a motivação dos profissionais da Geração Y, conforme descrito na hipótese 3. Os resultados mostraram um r^2 de 0,192 da influência entre os dois fatores, isto é, 19% das vivências de prazer afetam a motivação no trabalho (*beta* 0,364 e $p > 0,000$). Este é um dado importante, pois segundo Ruiz e Araújo (2012), as vivências no trabalho de um modo geral estão relacionadas com o ambiente, com a satisfação e com as capacidades do trabalhador, as quais estão envolvidas com as necessidades individuais dos profissionais também fora do contexto do trabalho. Conforme Maissiat (2013) sentimentos de prazer são gerados através da forma como os profissionais enfrentam as situações por meio da criação de estratégias defensivas relacionadas ao seu próprio funcionamento psíquico. O oposto da hipótese testada é observado por Bentes (2012), o qual observa que as consequências relacionadas às vivências de sofrimento podem se manifestar através do stress, da diminuição da motivação para o trabalho, da diminuição do rendimento, entre outros.

A última hipótese testada neste estudo estabeleceu a motivação intrínseca no trabalho como mediadora entre a variável independente *vivências de sofrimento* e a variável dependente *satisfação com a vida*: a motivação intrínseca media parcialmente a relação entre vivências de sofrimento no trabalho e a satisfação com a vida. Os resultados demonstram que a motivação intrínseca exerce uma mediação parcial (efeito indireto) na relação entre vivências de sofrimento

mento no trabalho e a satisfação com a vida, uma vez que o feito direto permanece significativo, conforme Figura 1.

Hipótese 4^a: Vivências negativas mediam parcialmente a relação entre motivação e satisfação com a vida.

Figura 1 – A motivação no trabalho como mediadora da relação entre vivências de sofrimento e a satisfação com a vida



* $p < 0,01$ e ** $p < 0,001$

Fonte: Modelo proposto pela pesquisa (2016).

Com a confirmação da hipótese, é possível afirmar que a relação entre vivências e satisfação com a vida para profissionais da Geração Y é mediada, mesmo que sem efeito direto, pela motivação intrínseca. Portanto, seguindo na direção das hipóteses anteriores, quanto maiores as vivências de sofrimento, menor a motivação e a satisfação com a vida, considerando que a variação positiva da motivação altera o efeito das vivências negativas na percepção de satisfação com a vida. Essa conclusão reforça a importância das vivências no trabalho para indivíduos dessa geração, e corrobora os estudos sobre as características da Geração Y no mercado de trabalho, enfatizando que a geração preocupa-se com a integração das necessidades pessoais, com a interação familiar e de carreira, resultando em um trabalho que seja fonte de bem-estar, motivação, e aprendizado. Estes profissionais atribuem ainda importância para um bom relacionamento entre os colegas e os líderes, bem como a possibilidade de exercitar a sua criatividade, ter novos desafios e contribuir para a sociedade, pois o trabalho é para eles o principal motivo de satisfação. (LADEIRA *et al.*, 2014; TEIXEIRA *et al.*, 2014)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre vivências de prazer e sofrimento no trabalho, motivação e satisfação com a vida para profissionais da "Geração Y". Os dados mostram que a motivação intrínseca destes profissionais está positivamente relacionada com a sua satisfação geral com a vida, mostrando que a motivação destes profissionais está relacionada também com suas escolhas profissionais, as quais tendem a estar voltadas para um trabalho que possa ser harmônico com outras esferas de sua vida e com atividades atribuídas ao prazer e ao sentimento de realização pessoal, influenciando sua satisfação geral com a vida.

Os dados sugerem que a satisfação geral com a vida é fortemente influenciada pela percepção das vivências de prazer e sofrimento no trabalho para esta geração, indicando que as vivências percebidas em seu trabalho afetam sua satisfação geral com a vida, pois estes se vinculam ao trabalho e se deixam influenciar fortemente pelas experiências sentidas neste ambiente. Os resultados indicam ainda que a percepção de vivências de prazer influencia de forma positiva e significativa a motivação no trabalho para estes profissionais, mostrando novamente o quanto as vivências percebidas no trabalho são importantes para essa geração.

Um dos grandes achados deste estudo foi identificar que a motivação intrínseca media parcialmente a relação entre vivências de sofrimento no trabalho e a satisfação com a vida para profissionais da Geração Y. Os indivíduos com mais vivências negativas tendem diminuir a motivação e a percepção de satisfação com a vida, reforçando assim, a preocupação do público alvo em buscar atividades profissionais que estejam integradas com outros aspectos da vida e a necessidade das organizações em considerarem essas dimensões na gestão do trabalho.

A pesquisa cumpriu seu objetivo principal, mostrando a importância das vivências de prazer e sofrimento para essa geração não apenas no contexto profissional, mas também na forma como percebem sua motivação e satisfação geral com a vida. Entre as lacunas deste estudo, observa-se que não foram incluídas variáveis do contexto econômico e social dos participantes, assim como não foi incluída a variável da tecnologia no ambiente profissional. Visto que, outros fatores, além da idade, influenciam o comportamento deste grupo, como o acesso à educação, o contexto financeiro familiar, o contexto social, entre outros (OLIVEIRA *et al.*, 2012). O uso da tecnologia também se torna uma variável importante para ser analisada futuramente, pois os participantes pertencem à uma geração imersa na interatividade, na hiperestimulação e no ambiente digital, influenciando assim os comportamentos relacionados à rapidez no acesso à informação, ao desenvolvimento intelectual e ao contexto de trabalho (BATISTA, 2012; LADEIRA *et al.*, 2014).

Ainda, neste estudo não foi analisado o cargo dos participantes e sua influência hierárquica, o que se torna importante em pesquisas futuras, já que esta geração tende a demonstrar um perfil individualista, com ambição de crescimento acelerado nas organizações e dificuldade em lidar com hierarquias. Sugere-se que essas variáveis sejam incluídas e os resultados comparados para estudos futuros relacionados à Geração Y (BATISTA, 2012; LADEIRA *et al.*, 2014)

Sugere-se ainda, ampliar este estudo comparando as variáveis de gênero e a pluralidade de empregos, já que o processo de globalização definiu intensas transformações no mundo do trabalho advindas das inovações tecnológicas e das mudanças nas organizações, as quais estão contribuindo para que exista uma redefinição das relações entre capital e trabalho. A flexibilização dos contratos de trabalho favoreceu a criação de formas de inserção mais instáveis, caracterizadas pelo trabalho informal, terceirização de serviços, oferta de trabalho autônomo, postos de trabalho temporários, entre outros (LANCMAN; SZNELWAR, 2008). É possível ainda, analisar os efeitos de intervenções grupais com estes profissionais a partir da Psicodinâmica do Trabalho, pois, como apontam Lancman e Sznelwar (2008) ao analisar a teoria de Christophe Dejours, a forma mais grave de sofrimento no trabalho está no vazio intelectual a que é submetido o trabalhador, pois toma para si toda a responsabilidade de sua angústia, absorvendo a sensação de impotência e incapacidade. Assim, a proteção da saúde mental não depende apenas do indivíduo, que explicita suas defesas, mas também das estratégias coletivas de defesa,

que desempenham um importante papel na resistência aos efeitos desestabilizadores do sofrimento.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, J. M. N. *Saliência dos papéis e satisfação com os papéis de vida*: estudo com uma amostra de trabalhadores de uma instituição de ensino superior. 37 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado integrado em Psicologia) - Universidade de Lisboa, Portugal, 2013.
- ARAGÃO, J. Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. *Revista Práxis*, v. 3, n. 6, 2013.
- APRIGIO, B. T. Gerações no mercado de trabalho: Geração y. *Revista de Administração do Unisal*, São Paulo, v. 3, n. 3, 2013.
- BARBOSA, L. *Juventudes e gerações no Brasil contemporâneo*. Porto Alegre: Sulina, 2012.
- BATISTA, L. C. *Perfil motivacional da geração Y comparado ao de outros grupos etários*: investigação em uma instituição financeira nacional. 104 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Brasil, 2012.
- BENTES, H. Riscos psicossociais no trabalho. *Revista Pessoal. Esumédica*, v. 46, 2012.
- CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.
- COSTA, L. S.; SANTOS, M. Fatores psicossociais de risco no trabalho: lições aprendidas e novos caminhos. *International journal on working conditions*, n. 5, p. 39-58, 2013.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. The « what » and « why » of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01. Acesso em: 10 abr. 2017.
- DEJOURS, C. P.; MENDES, I. N.; MAGNÓLIA, A. *Psicodinâmica do trabalho*: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- DIENER, E. D. *et al.* The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, v. 49, n. 1, p. 71-75, 1985. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13. Acesso em: 05 abr. 2017.
- DIENER, E. *et al.* Positivity and the construction of life satisfaction judgments: Global happiness is not the sum of its parts. *Journal of happiness studies*, v. 1, n. 2, p. 159-176, 2000.
- DOKADIA, A.; RAI, S.; CHAWLA, D. Multigenerational differences in work attributes & motivation: an empirical study. *Indian Journal of Industrial Relations*, v. 51, n. 1, 2015.
- FACAS, E. P. *Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho-contribuições da psicodinâmica do trabalho*. 193 f. Tese de Doutorado (Doutorado em Psicologia Social) - Universidade de Brasília, Brasil, 2013.
- FALASTER, C.; FERREIRA, M. P.; REIS, C. Atributos que atraem a geração y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 13, n. 3, p. 7-31, 2015.
- FERNANDES, L. C. *"Estamos o tempo todo enxugando gelo"*: qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em um órgão do Poder Judiciário. 153 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho, e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasil, 2013.
- FLACH, L. *et al.* Sofrimento psíquico no trabalho contemporâneo: analisando uma revista de negócios. *Psicologia & Sociedade*, v. 21, n. 2, p. 193-202, 2009.
- GAGNÉ, M. *et al.* The motivation at work scale: validation in two languages. *In*: ASAC, 2010.

- GOUVEIA, V. V. *et al.* Life satisfaction in Brazil: testing the psychometric properties of the satisfaction with life scale (SWLS) in five Brazilian samples. *Social Indicators Research*, v. 90, n. 2, p. 267-277, 2009.
- GROHMANN, M. Z. *et al.* Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. *In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Anais...*, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2013.
- HAIR J. F. *et al.* *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman, 2005.
- LADEIRA, L. B. *et al.* Gerações x e y e o impacto no ambiente de trabalho. *Revista Estação Científica*, n.11, p. 1-20, 2014.
- LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. *In: Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Paralelo 15: Fiocruz, 2008.
- LEE, R. M. *et al.* Social connectedness, extraversion, and subjective well-being: Testing a mediation model. *Personality and Individual Differences*, v. 45, n. 5, p. 414-419, 2008.
- LOIOLA, R. Geração y. *Revista Galileu*, v. 219, 2009.
- LOMBARDIA, P.G. *et al.* *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y*. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008.
- LOPES, S.; CHAMBEL, M. J. Motivações dos trabalhadores temporários de agência e bem-estar geral: o engagement como mediador. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, v. 1, n. 1, 2014.
- MADEIRA, N. V. Interface dos riscos psicossociais e estresse ocupacional em trabalhadores de enfermagem: Revisão da literatura. *Revista de Pesquisa: cuidado é fundamental online*, 2010.
- MAGALHÃES, L. P.; NOGUEIRA, A. J. F. M. Há lugar para os valores pessoais e a realização humana no trabalho nos paradigmas organizacionais?. *Diálogos Interdisciplinares*, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 18-45, 2014.
- MAGNUS, K. *et al.* Extraversion and neuroticism as predictors of objective life events: a longitudinal analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 65, n. 5, p. 1046, 1993.
- MAISSIAT, G. da S. *Prazer e sofrimento de trabalhadores da atenção básica à saúde à luz da teoria da psicodinâmica do trabalho*. 114 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Enfermagem) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil, 2013.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora, 2012.
- MENDES, A. M. *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e*. Casa do Psicólogo, 2007.
- OLIVEIRA, E. B. de *et al.* O trabalho de enfermagem em centro de tratamento de queimados: riscos psicossociais. *Rev. pesqui. cuid. Fundam*, v. 7, n. 4, p. 3317-3326, 2015.
- OLIVEIRA, L. B. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 714, 2014.
- OLIVEIRA S. R. *et al.* Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012.
- OLIVEIRA, S. R. *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integre, 2010.
- PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of management reviews*, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.
- PAVOT, W.; DIENER, Ed. Review of the satisfaction with life scale. *Psychological assessment*, v. 5, n. 2, p. 164, 1993.
- PAVOT, W.; DIENER, Ed. The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, v. 3, n. 2, p. 137-152, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/17439760701756946>. Acesso em: 03 abr. 2017.
- PERRONE, C. M. *et al.* A percepção das organizações pela Geração Y. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 6, n. 3, p. 546-560, 2013.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Descobrimos a regressão: com a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

- PINTO, Liana Wernersbach *et al.* Sofrimento psíquico em policiais civis do Estado do Rio de Janeiro. *Cienc Saúde Cole*, v. 18, n. 3, p. 633-644, 2013.
- REEVE, J. *Motivação e emoção*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Ltc, 2006.
- RUIZ, V. S.; ARAUJO, A. L. Saúde e segurança e a subjetividade no trabalho: os riscos psicossociais. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 37, n. 125, p. 170-180, 2012.
- RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68, 2000.
- SCHWARZ, N.; STRACK, F. Evaluating one's life: A judgment model of subjective well-being. *Subjective well-being: an interdisciplinary perspective*, v. 21, p. 27-47, 1991.
- SHARPE, J. P. *et al.* Optimism and the Big Five factors of personality: Beyond neuroticism and extraversion. *Personality and Individual Differences*, v. 51, n. 8, p. 946-951, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.07.033>. Acesso em: 03 abr. 2017.
- SILVA, O. T.; MORAES, K. S.; MAZURKIEWICZ, L. Z. O papel da empresa no desenvolvimento da carreira do profissional considerado de alto desempenho: um estudo sobre a IBM. *Seminários em Administração*, 2010.
- SILVA, V. F.; STRUCKEL, A. C. Perfil da geração Y que trabalha no comércio da cidade de Maringá. *Caderno de Administração*, Maringá, v. 21, n. 1, p. 8-23, 2013.
- SINGH, P.; BHANDARKER, A.; RAI, S. *Millennials and the Workplace: Challenges for Architecting the Organizations of Tomorrow*. SAGE Publications India, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/HRMID.04421gaa.003>. Acesso em: 20 maio 2017.
- SMOLA, K.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.
- TEIXEIRA, A. P. P. *et al.* O sentido do trabalho: uma análise à luz das gerações X e Y. *Diálogo*, Canoas, n. 25, p. p. 25-37, 2014.
- TONET, M. S. *et al.* Prazer e trabalho: um estudo sobre mulheres trabalhadoras rurais. *Saúde & Transformação Social/ Health & Social Change*, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 84-95, 2016.
- TREFFF, M. A. Preferência por carreira e Geração Y. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, São Paulo, v. 2, n. 2, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v2i2.11867>. Acesso em: 26 maio 2017.
- VELOSO, E. F. R. *et al.* E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *In: Encontro Da Associação Nacional de Pós-Graduação Em Administração*, v. 32, p. 2008, 2008.
- VIANA, M. S.; ANDRADE, A.; MATIAS, T. S. Teoria da autodeterminação: Aplicações no contexto da prática de exercícios físicos de adolescentes. *Pensar a Prática (Impresso)*, v. 13, n. 2, p. 1-18, 2010.
- VIERLING, K. K.; STANDAGE, M.; TREASURE, D. C. Predicting attitudes and physical activity in an "at-risk" minority youth sample: A test of self-determination theory. *Psychology of Sport and Exercise*, v. 8, n. 5, p. 795-817, 2007.

TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM GESTÃO DE PESSOAS

ORGANIZATIONAL DECISION MAKING AND EVALUATION OF
RESULTS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

DENISE GENARI
denisegenari@hotmail.com

CLAUDIO BALTAZAR CORREA DE MELLO
cbcmello@gmail.com

MARIA EMILIA CAMARGO
mariaemiliappga@gmail.com

JANAINA MACKE
jmacke@terra.com.br

RESUMO

O atual contexto de incertezas e competitividade tem destacado os processos de tomada de decisão como importantes para o desempenho organizacional. Paralelamente, a Gestão de Pessoas (GP) se apresenta como um relevante preditor dos resultados empresariais. Diante desse contexto, o presente estudo tem por objetivo identificar as características dos estilos de tomada de decisão e as formas de avaliação de resultados em GP, sob a ótica dos profissionais da área de Recursos Humanos (RH). Para tanto, realizou-se uma pesquisa de cunho quantitativo, com a participação de empresas localizadas na Serra Gaúcha. Como principais resultados, destaca-se a predominância do estilo de tomada de decisão sistêmico, principalmente em empresas de maior porte. Em relação às práticas de avaliação de GP, percebeu-se que ainda não estão totalmente alinhadas às estratégias e demais indicadores de desempenho organizacional. Por fim, identificou-se a existência de uma correlação positiva entre o estilo de tomada de decisões sistêmico e os fatores que compõem a avaliação de resultados em GP. Em contrapartida, o estilo contingencial de tomada de decisão se correlacionou negativamente com as dimensões vinculadas à mensuração de resultados da área.

Palavras-chave: Tomada de Decisão Organizacional. Estilos de tomada de decisão. Gestão de Pessoas. Gestão de Recursos Humanos. Avaliação de Resultados.

ABSTRACT

The current scenario of uncertainty and competitiveness has shown that decision-making processes are important to organizational performance. In parallel, Human Resource Management (HRM) has emerged as a significant predictor of business results. Given this context, this study aims to identify the characteristics of the decision-making styles and ways to evaluate results in HRM, from the perspective of professionals working in the Human Resources field. Therefore, a quantitative research was carried out with the participation of companies based in Serra Gaúcha. The main results found included the prevalence of a systemic decision-making style, especially in larger companies. The evaluation processes of HRM showed that they are not yet fully aligned with the strategies and other organizational performance indicators. Finally, a positive correlation was observed between the systemic decision-making style and the factors that make up the evaluation of results in HRM. On the other hand, the contingency decision-making style correlated negatively with the dimensions related to the results in the area.

Keywords: Organizational Decision Making. Decision-making styles. Human Resource Management. Human Resource Management. Evaluation of Results.

1. INTRODUÇÃO

O cenário mercadológico de constantes mudanças e alta concorrência têm levado as empresas a aperfeiçoar seus processos internos, objetivando garantir a sobrevivência e o desenvolvimento sustentável em um ambiente competitivo (DYLLICK; MUFF, 2015). Logo, é possível destacar que o processo decisório é vital para as organizações, tendo em vista que constitui uma das tarefas mais características da gestão, englobando informações e conhecimentos especializados, indispensáveis para o desempenho organizacional (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014). Além disso, a tomada de decisão, nos ambientes corporativos, se apresenta como uma tarefa desafiadora, em um contexto de incertezas, ainda mais quando envolve diferentes níveis hierárquicos, influenciando-se mutuamente (WERNZ, 2013).

Paralelamente, nas últimas duas décadas, estudos que assinalam o papel estratégico da Gestão de Pessoas (GP) têm destacado um crescente interesse dos efeitos das atividades da área como preditores do desempenho organizacional (WRIGHT; GARDNER; MOYNIHAN, 2003; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011; OGUNYOMI; BRUNING, 2016). Com o aumento da competitividade nos ambientes de negócios, a GP também é apontada como um importante fator para a obtenção do sucesso nas organizações (WRIGHT; MCMAHAN, 2011; MA *et al.*, 2016; SARIDAKIS; LAI; COOPER, 2017).

Com base nesse cenário, o debate sobre a avaliação de resultados em GP vem se ampliando nos últimos anos (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008), sendo que as práticas decorrentes desse processo são consideradas relevantes para a tomada de decisões organizacionais e para a análise da eficiência, da eficácia e do impacto da GP na *performance* corporativa (DULEBOHN; JOHNSON, 2013).

Embora se identifique um crescimento de pesquisas que abordem a avaliação de resultados em GP e o processo de tomada de decisões organizacionais (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; DULEBOHN; JOHNSON, 2013), ainda não há uma convergência sobre as práticas adequadas e o desenvolvimento de técnicas de medidas que permitam verificar, de forma mais tangível, a contribuição da GP para a organização (VERMA; DEWE, 2008). As diferenças entre

um enfoque de avaliação em curto ou em longo prazo e uma ênfase em indicadores quantitativos isolados e que não considerem o processo de GP de forma integral e pertencente ao âmbito corporativo, se apresentam como fatores que podem dificultar a avaliação eficaz de resultados (PFEFFER, 1997). A partir dessas constatações, os estudos sobre o tema apresentam enfoques diversificados, tratando sobre o impacto das práticas de GP nos resultados corporativos e sobre a mensuração dos indicadores operacionais e estratégicos da área (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008).

Além disso, sabe-se que a área de Recursos Humanos (RH) não possui uma tradição na avaliação dos seus resultados, se comparada com outros processos organizacionais, tais como o *marketing* ou a produção (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007). Nesse contexto, percebe-se que os estudos podem ser expandidos, visando contribuir de forma acadêmica e gerencial para que a GP possa, através de seus resultados, estar alinhada às estratégias da organização e fomentar adequadamente os processos de tomada de decisão organizacional.

A partir da verificação da referida lacuna de pesquisa, o presente estudo propõe uma análise dos estilos de tomada de decisão organizacional e das perspectivas de avaliação de resultados em GP, integrando as duas temáticas. Considerando que a tomada de decisão organizacional é suportada por um ambiente psicológico favorável e pelo levantamento de informações necessárias para que os gestores possam apontar as decisões mais pertinentes (GONTIJO; MAIA, 2004), considera-se relevante abordar os temas, de forma conjunta.

Diante do exposto, o estudo tem como objetivo identificar as características dos estilos de tomada de decisão e as formas de avaliação de resultados em GP, sob a ótica dos profissionais da área de RH. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com a participação de 153 empresas localizadas na Serra Gaúcha. A região se destaca, por possuir o melhor índice de desenvolvimento socioeconômico do Rio Grande do Sul e se apresentar como a segunda maior região do Estado em número de postos de trabalho na indústria. Além disso, a Serra Gaúcha possui o maior Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* do Rio Grande do Sul (FIERGS, 2014).

De acordo com o enfoque do estudo, nas próximas seções, serão apresentados os principais conceitos vinculados à tomada de decisão organizacional e à avaliação de resultados em GP, bem como os procedimentos metodológicos da pesquisa e os principais resultados verificados.

2. TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL

De forma frequente, na literatura de gestão, é encontrada a presunção de que a organização deve tomar decisões que tenham por base princípios racionais. Entretanto, conforme Daft (2013), as organizações são compostas por gerentes que tomam decisões utilizando o processo racional e o intuitivo, considerando que muitos problemas podem envolver uma diversidade apreciável de departamentos, pontos de vista e outras instituições. Nesse contexto, os gerentes são, frequentemente, descritos como tomadores de decisão e a prosperidade ou fracasso da organização estarão associados às escolhas realizadas (DAFT, 2013).

O cerne dessa questão, segundo Nascimento e Gomide Jr. (2014), está na palavra decidir, pois a organização só continua a desenvolver-se quando decide o que fazer. É impossível

pensar na organização sem levar em conta o processo decisório, que ocorre de forma constante. Para Nutt (1976), a tomada de decisão está relacionada à seleção, pela organização, de uma alternativa específica para execução, que deverá ser precedida de uma avaliação que quantificará tal alternativa. Assim, o processo decisório é visto como uma resposta futura a determinado problema, uma ação a ser realizada; e a tomada de decisão é entendida como a alocação irreversível de recursos, uma vez que a reversão da decisão de alocação implicará na perda dos recursos já alocados (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014).

Por sua vez, a tomada de decisão organizacional é formalmente definida por Daft (2013), como o processo de identificar e resolver problemas. Ela envolve departamentos, múltiplas maneiras de enxergar e está além da ação individual do gestor. Esse autor divide a tomada de decisão organizacional em dois estágios distintos: o estágio da identificação do problema, que visa determinar, baseado no monitoramento das informações do ambiente e das condições organizacionais, se o desempenho é satisfatório, diagnosticando as causas de possíveis deficiências; e o estágio da solução do problema, que se dá quando determinadas alternativas são consideradas, selecionando, então, uma que será executada. Daft (2013) apresenta ainda a ideia de que as decisões organizacionais variam em complexidade e podem ser categorizadas como “programadas” e “não programadas”. As decisões programadas são repetitivas e bem definidas, sendo que existem procedimentos determinados para a resolução de problemas. Elas são estruturadas em organizações nas quais o critério de desempenho é claro, onde existem informações acuradas sobre o desempenho e especificações claras sobre alternativas, que, ao serem utilizadas, trarão sucesso. De outra forma, as decisões não programadas são novas e mal definidas, as alternativas são confusas e os procedimentos para a solução do problema são escassos, o que conduz a organização, muitas vezes, a optar pela solução da customização.

É possível identificar, na pesquisa sobre a tomada de decisão organizacional, a proposição de diversos modelos de tomada de decisão. Nutt (1976) sugere que esses modelos abrangem a avaliação e o processo de escolha. Esse autor descreve seis modelos de tomada de decisão: i) o modelo burocrático, no qual a tomada de decisão é conduzida por pessoas que têm o poder e a competência para interpretar os planos estratégicos da organização; ii) o modelo baseado na teoria da decisão normativa, que é caracterizado pela busca de certeza na tomada de decisão e pela suposição de que as metas são conhecidas e a informação relativa ao processo de decisão estará disponível; iii) o modelo baseado na teoria da decisão comportamental, que procura descrever o que os indivíduos considerados capazes na tomada de decisão fazem quando se deparam com decisões complexas; iv) o modelo de tomada de decisão em grupo, que está associado às regras da formação de grupo e ao desenvolvimento de coesão, do processo e de controle de decisões; v) o modelo de equilíbrio e de resolução de conflitos, que se baseia na postulação de que a tomada de decisão nas organizações é estimulada pelo conflito individual e grupal, que gerará uma condição de instabilidade e conduzirá a organização a buscar um equilíbrio para tal situação e; vi) o modelo do sistema aberto de tomada de decisão, que sustenta que a tarefa de decisão é complexa para o entendimento humano, uma vez que algumas variáveis cruciais associadas à decisão não podem ser entendidas ou definidas.

Da mesma forma, Daft (2013) identifica quatro modelos primários de tomada de decisão organizacional: o modelo da abordagem das ciências da gestão, o modelo Carnegie, o modelo de processo de decisões incrementais e o modelo anárquico. Segundo esse autor, o modelo da abordagem das ciências da gestão obteve grande sucesso no setor militar, ao utilizar os

modelos matemáticos para a tomada de decisão, o que possibilitou que problemas que exigem a capacidade de processamento de variáveis múltiplas fossem resolvidos de maneira rápida. Esse modelo é melhor aplicado para problemas que podem ser mensurados e estruturados de maneira lógica. Já o modelo denominado de Carnegie está baseado na ideia de que os níveis de decisão da organização envolvem muitos gerentes e a decisão final será baseada na coalisão entre eles. Esse modelo está baseado no trabalho de Cyert e March (1963), que argumentam que a empresa é a coalisão de participantes com diferentes demandas, mudanças no foco de atenção e habilidade limitada de responder a todos os problemas organizacionais simultaneamente. Nascimento e Gomide Jr. (2014) identificam o modelo indicado por Daft (2013), mas o denominam de modelo racional e afirmam que, nesse modelo, a tomada de decisão é realizada em torno de princípios que evitem a incerteza e, portanto, utiliza regras claras para reduzir o risco das decisões, analisando os problemas em contextos limitados, buscando identificar os problemas antes que decisões sejam tomadas. Aqui, procura-se a solução satisfatória e não a solução ótima.

Um terceiro modelo apontado por Daft (2013) é o modelo de processo de decisões incrementais, que é denominado por Nascimento e Gomide Jr. (2014) de modelo processual, e que segundo os autores se baseia na obra de Mintzberg, Raisinghani e Théoret (1976). Esse modelo leva em consideração fatores políticos e sociais considerados no modelo Carnegie, porém aborda uma sequência de atividades estruturadas, que são empreendidas quando da descoberta de um problema até a sua solução (DAFT, 2013). O processo de decisão é um conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo, tais como oportunidades ou ameaças, e terminam com o comprometimento em torno da ação (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORET, 1976). Um alto grau de imprevisibilidade leva a organização a desenvolver diversas soluções para o mesmo problema, e essa busca deve ser cumprida em vários estágios até a sua conclusão (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014).

O modelo anárquico, o quarto apresentado por Daft (2013) e, também, corroborado por Nascimento e Gomide Jr. (2014), foi originado por Cohen, March e Olsen (1972). Esse modelo foi desenvolvido para explicar os padrões de tomada de decisão nas organizações que experienciam a incerteza em um nível muito elevado, e é chamado também de anarquia organizada, uma vez que esse tipo de organização não se assenta em uma hierarquia vertical normal da autoridade e de decisões geridas pela burocracia (DAFT, 2013). De acordo com Cohen, March e Olsen (1972), essa forma anárquica é caracterizada por preferências problemáticas, tecnologia que não é clara e participação fluída. Nela, as soluções para os problemas são buscadas de maneira acidental, por meio do método de tentativa e erro, e as decisões são efetivadas sem que exista a definição prévia dos membros participantes (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014).

Nascimento e Gomide Jr. (2014) acrescentam aos modelos propostos por Daft (2013), o modelo político de tomada de decisão organizacional, baseado em Alisson (1971), que apresenta um modelo que assume que as decisões devem ser baseadas em princípios racionais e na rotina do processo organizacional. Esse modelo considera a tomada de decisão como um jogo de barganha entre líderes que estão envolvidos em decisões políticas (ALISSON, 1971). As decisões são influenciadas pela posição hierárquica dos membros da empresa, pelo poder atribuído aos participantes do processo decisório, bem como, pela competição entre eles (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014).

Observando os modelos propostos, é possível concluir que a maioria das decisões organizacionais não é tomada de uma maneira lógica e racional. Assim, esse processo não se inicia com uma análise cuidadosa do problema, seguida por uma análise sistemática das alternativas e por uma execução de uma solução final. Pelo contrário, o processo de decisão organizacional é caracterizado pelo conflito, pela construção de uma coalisão e por um processo de tentativa e erro. De forma geral, os gerentes agem premidos por circunstâncias que limitam a racionalidade. Logo, esses profissionais devem usar a intuição junto à análise racional, para tomar decisões (DAFT, 2013).

Malakooti (2012) aborda, em estudo, fatores individuais e ambientais que podem influenciar no processo de tomada de decisão organizacional. Dentre os fatores individuais, ou internos, o autor aponta a personalidade, a experiência, a motivação, o conhecimento e as competências dos indivíduos envolvidos no processo. Como fatores ambientais, ou externos, é possível destacar a obtenção de informações sobre o problema e o ambiente organizacional, conhecimento organizacional disponível, além de recursos e ferramentas que favoreçam a tomada de decisão.

Diante das afirmativas citadas, é possível inferir que a tomada de decisão organizacional é favorecida, quando a empresa possui informações vinculadas à avaliação de resultados dos seus processos. Nesse contexto, a avaliação de resultados e indicadores de GP pode otimizar a tomada de decisão nas organizações (DULEBOHN; JOHNSON, 2013). Sendo assim, de acordo com o objetivo do estudo, a próxima seção apresenta os conceitos vinculados à avaliação de resultados em GP.

3. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM GP

A área de RH sofreu mudanças de perspectiva, ao longo de sua evolução (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009; FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2011; DE PRINS *et al.*, 2014). Do enfoque específico em atividades de contratação e remuneração, sem a preocupação em atrair ou desenvolver os melhores profissionais, a GP migrou para uma perspectiva de alto desempenho, na qual os seus processos integrados são vistos como parte de um sistema mais amplo de implementação da estratégia de negócios, se estabelecendo, assim, o gerenciamento da relação entre os processos de GP e o desempenho da empresa (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). Essa ênfase ocorre em virtude da associação entre a GP e os resultados financeiros das corporações (lucro, vendas e participação no mercado, por exemplo), os resultados organizacionais (produtividade, qualidade, eficiência, etc.) e os resultados relacionados aos profissionais (atitudes e comportamentos dos funcionários, tais como satisfação, comprometimento e intenção de rotatividade) (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005; BECKER; SMIDT, 2016).

O papel estratégico da GP é enfatizado por Özbağ, Esen e Esen (2013). Com enfoque da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), os autores destacam que as competências dos profissionais permitem o alcance de vantagens competitivas e o desempenho superior. Assim, essas competências se apresentam como fatores singulares, sendo que existe uma dificuldade, por parte dos concorrentes, em copiar os conhecimentos, habilidades, experiências e comportamentos dos funcionários vinculados à organização.

Na perspectiva estratégica, a GP envolve todas as decisões gerenciais no que se refere às políticas e práticas que, em conjunto, configuram a relação de emprego e visam alcançar os objetivos individuais, organizacionais e sociais (BOSELIE, 2015). O domínio estratégico da GP está embasado nas decisões sobre suas práticas, na forma de compor o capital humano na empresa, nos comportamentos das pessoas, bem como na eficácia dessas decisões com relação às diversas estratégias organizacionais e ao ambiente competitivo (WRIGHT; MCMAHAN, 2011). Além disso, a GP envolve uma série de ações que incluem a análise ambiental e a concepção das atividades laborais, para que as estratégias da empresa possam ser implementadas, contribuindo para o enfrentamento dos concorrentes e para a adaptação ao ambiente (SNELL; MORRIS, 2015).

A vinculação das ações de GP com a implementação e resultados das estratégias organizacionais, tornou relevante avaliar a *performance* da área. Alguns estudos recentes têm abordado essa tendência. Gates e Langevin (2010) realizaram pesquisa de cunho qualitativo e quantitativo, com executivos da área de RH. Um dos resultados identificados apontou que, quanto mais avançada a organização está na aplicação medidas de avaliação do capital humano, melhor será o seu desempenho, baseado em variáveis como a participação no mercado, crescimento e retorno sobre os investimentos.

Através de entrevistas semiestruturadas com 27 profissionais de GP e membros da alta administração, Amalou-Döpke e Süß (2014) destacaram, em seu estudo, as relações de troca entre a área de RH e a gestão organizacional. Os resultados da pesquisa qualitativa demonstraram que a mensuração de resultados em GP contribui para a profissionalização e para a legitimidade da área perante a empresa. Já Singh e Gupta (2014) conduziram uma análise em empresas indianas, do setor de serviços. Os autores destacaram que as avaliações vinculadas à GP podem ser definidas como a quantificação das contribuições dos funcionários da organização para a criação de valor, a partir de seus conhecimentos, habilidades e capacidades. Os autores também assinalam que a avaliação deve focar os processos organizacionais, tais como as práticas de recrutamento, seleção, treinamento, entre outras.

A partir da contextualização apresentada, ressalta-se que a evolução da GP e a importância desse processo para a consecução dos objetivos organizacionais contribuíram para que ocorressem modificações nas características da avaliação de seus resultados. Nesse sentido, a nomenclatura e os enfoques apontados para a avaliação de resultados em GP foram se alterando. Partiu-se da terminologia de auditorias de RH, para: contabilização de RH, índices de avaliação em GP, busca pela relação entre melhores práticas de GP e *performance* e, por fim, sistema de medição estratégica (MURITIBA; MURITIBA, 2009).

Ao abordar os estudos sobre avaliação de GP, Lacombe e Albuquerque (2008) assinalam a existência de dois enfoques. Primeiramente, os autores destacam as pesquisas que investigam a existência e a amplitude do impacto das práticas de GP sobre o desempenho organizacional. Como segunda categoria, é possível evidenciar estudos que mensuram, quantitativamente, as contribuições das políticas e práticas de GP para os resultados da organização, apresentando a análise de indicadores e métodos específicos de levantamento. Nessa categoria, visualizam-se as medidas operacionais da área, que se referem à eficiência das atividades tradicionais tais como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação e demissão; e as medidas de cunho estratégico, que dizem respeito à ação impulsionadora e facilitadora que o processo

de GP pode ter na implementação das estratégias corporativas (LACOMBE, ALBUQUERQUE, 2008).

Paralelamente, Dulebohn e Johnson (2013) afirmam que a mensuração de resultados em GP ocorre através de métricas vinculadas à área, que se apresentam como ferramentas que auxiliam na avaliação do processo de GP e fomentam a sua relação com as demais funções do negócio. Os autores propõem a categorização das métricas em quatro níveis complementares e que evoluem em termos de importância estratégica para a organização, conforme apresenta-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorização das métricas de avaliação de resultados em GP

Nível	Principais características
Nível 1 Métricas de eficiência	Avaliam tarefas administrativas básicas de GP como, por exemplo, custo de contratação de profissionais, custos com benefícios, despesas por empregado, etc. Essas métricas são de natureza operacional, não relacionando, necessariamente, o impacto da GP sobre a organização.
Nível 2 Métricas de capital humano	Avaliam a criação de valor, através dos funcionários. Como exemplo de aplicação dessas métricas, é possível citar as relações entre despesas e lucratividade por empregado. O desafio para a aplicação nesse nível está baseado na rotatividade de profissionais e na aquisição de competências, que podem alterar, significativamente, o capital humano da organização.
Nível 3 Métricas de eficácia	Avaliam os efeitos das práticas de GP sobre os indivíduos ou grupos vinculados à organização. Essas métricas estão vinculadas às competências essenciais da força de trabalho e podem focar, por exemplo, a progressão dos funcionários, através de planos de desenvolvimento e a existência e qualidade das equipes multifuncionais.
Nível 4 Métricas estratégicas de GP	Avaliam o impacto de GP sobre os resultados do negócio, nas esferas do cliente, dos processos, das finanças e das pessoas, objetivando a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Essas métricas necessitam de uma integração entre dados de GP e dados da organização.

Fonte: Adaptado de Dulebohn e Johnson (2013).

De acordo com a literatura, um dos métodos mais difundidos, que vincula os resultados em GP às estratégias organizacionais é o *Balanced Scorecard* (BSC), proposto, inicialmente, por Kaplan e Norton (1996). Esse método consiste no monitoramento de atividades da organização, através de indicadores quantitativos. Logo, o vínculo do BSC com a mensuração de resultados em GP parte da premissa de que a contabilidade tradicional é extremamente limitada e focada apenas no desempenho financeiro. Em contrapartida, o BSC possibilita que a criação de valor, através das práticas de GP, seja avaliada por meio de um sistema de mensuração (MURITIBA; MURITIBA, 2009) e não apenas por indicadores isolados.

Nesse contexto, embora se identifique a relevância da mensuração de resultados em GP, diversos desafios podem se apresentar durante o processo, conforme proposto por Silva, Baskes e Facco (2006). Um aspecto relevante é a dificuldade de isolar variáveis que possibilitem inferir que determinado resultado foi influenciado por ações de GP e não por outras estratégias econômicas e comerciais da empresa. Logo, os resultados em GP, geralmente, são propostos abordando apenas o contexto da área (índices de satisfação na pesquisa de clima, resultados de avaliações de desempenho, indicadores de rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho e outros), sem considerar outros fatores que possibilitariam validar a conexão entre as práticas de GP e as estratégias organizacionais.

Estudos anteriores evidenciaram resultados semelhantes. Verma e Dewe (2008), ao efetivar pesquisa em empresas do Reino Unido, evidenciaram que a maior parte das organizações

estudadas utilizavam índices de rotatividade e absenteísmo na verificação de resultados em GP. No contexto nacional, Muritiba *et al.* (2006), em pesquisa realizada com empresas vinculadas à Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), verificaram que a maioria das organizações analisadas utiliza os índices de rotatividade e absenteísmo como formas de avaliação de resultados em GP. Porém, apenas 14,8% das organizações faz uso de indicadores de eficácia das práticas de GP, como o *Balanced Scorecard*, por exemplo.

De maneira complementar, Chhinzer e Ghatehorde (2009) afirmam que as métricas para avaliação de resultados em GP estão relacionadas com o processo de tomada de decisão. No entanto, os autores destacam que a escolha e a confiabilidade das métricas de avaliação e a dificuldade de alinhamento com as estratégias organizacionais podem se apresentar como desafios para a sua aplicação. Além disso, as análises comparativas entre as métricas são complexas e os profissionais de GP podem apresentar resistência na utilização de medidas financeiras.

Ulrich (1997) reforça a ideia de Chhinzer e Ghatehorde (2009) e ressalta que os profissionais de GP podem resistir à quantificação e mensuração de resultados. Essa resistência surge, geralmente, pela falta de conhecimento ou experiência nesse processo. No entanto, embora se reconheça a complexidade da mensuração de resultados em GP, esses profissionais devem vincular a avaliação das práticas da área aos objetivos corporativos.

De acordo com as abordagens apresentadas, é possível assinalar que a avaliação de resultados em GP depende do perfil e das crenças dos profissionais da área de RH. Logo, o conhecimento de metodologias, bem como o compromisso e o interesse da equipe de GP influenciam o processo. Também, o papel organizacional e a importância estratégica da área, bem como as próprias práticas de avaliação já implantadas previamente na organização, se constituem como fatores críticos na mensuração de resultados em GP (MURITIBA; MURITIBA, 2009).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme mencionado anteriormente, o presente estudo tem como objetivo identificar as características dos estilos de tomada de decisão e as formas de avaliação de resultados em GP, sob a ótica dos profissionais da área. Para tanto, realizou-se uma pesquisa, com a utilização do método *survey*, com profissionais da área de RH vinculados a empresas da Serra Gaúcha. A escolha das organizações participantes do estudo enfocou organizações associadas a duas entidades de classe: ADRH (Associação de Recursos Humanos de Bento Gonçalves) e a ARH Serrana (Associação Serrana de Recursos Humanos).

A ADRH é uma entidade, criada em 1978, que tem como missão “oferecer serviços e informações, visando atender e superar as expectativas dos associados, acadêmicos e comunidade, na busca contínua do conhecimento para o desenvolvimento das pessoas e organizações”. Atualmente, a entidade conta com 60 associados, sendo 58 pessoas jurídicas e duas pessoas físicas (ADRH, 2015).

A ARH Serrana iniciou suas atividades em Caxias do Sul, no ano de 1988. A associação não tem fins lucrativos e representa profissionais, acadêmicos e empresas que atuam na região Serrana do Rio Grande do Sul. A entidade possui como missão “promover constante aprimoramento

ramento de seu público, por meio de produtos e serviços, atuando como agente de mudança”. Atualmente, a ARH Serrana possui 559 associados, sendo 272 pessoas jurídicas e 287 pessoas físicas (ARH SERRANA, 2015).

Para a presente pesquisa, optou-se por incluir apenas as empresas (pessoas jurídicas) vinculadas às associações. A exclusão dos associados da modalidade pessoa física ocorreu, uma vez que esses profissionais poderiam não estar vinculados, atualmente, a organizações. O questionário foi encaminhado, via *e-mail*, para os profissionais responsáveis pela área de RH das empresas pesquisadas, acompanhado de uma carta-convite. O *e-mail* possuía um *hiperlink* que direcionava os respondentes para o instrumento de pesquisa. O formulário eletrônico possuía parametrizações que objetivavam garantir a qualidade da coleta de dados (estava acessível apenas aos respondentes da pesquisa que possuíam o *hiperlink*, não permitia finalizar o questionário sem que todas as perguntas obrigatórias fossem preenchidas e não permitia que respostas fora de um padrão estabelecido fossem validadas). Os cuidados citados auxiliaram na baixa incidência de *missing values*.

Realizou-se o encaminhamento do instrumento de pesquisa para 322 organizações, considerando que oito empresas eram associadas às duas entidades. A coleta dos dados ocorreu entre os meses de janeiro e maio de 2015. Obteve-se o retorno de 153 questionários respondidos e válidos, correspondendo a 47,52% das empresas consideradas, inicialmente, para o estudo.

Em relação à elaboração do instrumento, optou-se por uma estrutura com três blocos. O primeiro apresenta 19 questões oriundas de dimensões e variáveis sugeridas por Oliveira, Muritiba e França (2005) e Muritiba e Muritiba (2009), para verificar as práticas de avaliação de resultados em GP, bem como as crenças dos profissionais da área. O segundo bloco, com 18 questões, foi estruturado com base na escala de percepções dos estilos de tomada de decisão organizacional, elaborada por Nascimento e Gomide Jr. (2014). Para esses dois blocos, os participantes responderam se concordavam ou não com as afirmativas propostas, através de uma escala do tipo *Likert*, de cinco pontos, na qual “1” representava “discordo totalmente” e “5” representava “concordo totalmente”.

Por fim, o terceiro bloco do instrumento de coleta de dados apontou um conjunto de questões de informações gerais sobre os respondentes (como gênero, idade, grau de instrução, cargo ocupado, tempo de empresa e experiência na área de RH) e sobre a organização onde atuavam (ramo da organização, número de funcionários e faturamento anual). Além disso, nesse bloco, procurou-se identificar as principais formas de avaliação de resultados em GP empregadas pelas empresas pesquisadas, bem como as principais dificuldades e os benefícios que os profissionais identificam na avaliação da área.

Para a análise dos dados obtidos, foram utilizadas como técnicas estatísticas a análise descritiva, a análise fatorial, a análise de variância e a análise de correlação. Os dados foram processados com o apoio do *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 18.0.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, através da análise descritiva, realizou-se a verificação do perfil dos respondentes do estudo. Através dos dados descritos no Quadro 2, identificou-se que os participantes da pesquisa possuem uma considerável experiência na área de RH, bem como qualificação para atuação na área. Com base nesses dados, é possível inferir que o perfil da amostra pesquisada favorece a sua adequação para a participação no presente estudo.

Quadro 2 – Perfil dos respondentes do estudo

Variável	Principais resultados
Gênero	81,6% dos respondentes são do gênero feminino.
Grau de instrução	Dos respondentes, 90,8% possuem graduação completa, sendo que 66,5% também possuem pós-graduação.
Graduação	Como resultados mais representativos, 53,3% dos profissionais possuem graduação em Administração e 14,5% em Psicologia.
Experiência na área de RH	51% dos participantes possuem mais de 10 anos de experiência na área de RH.
Experiência em outras áreas	70,4% dos respondentes afirmam ter experiência em outras áreas, além da área de RH. Desses, 46,2% já atuaram em outras funções administrativas e financeiras e 16,3% possuem experiência na área comercial.
Tempo de empresa	50% atuam na empresa atual há mais de 5 anos.
Cargo ocupado na empresa	Dos respondentes: 10,5% são diretores, 21,7% atuam como gerentes, 39,5% são supervisores ou coordenadores e 28,3% ocupam o cargo de analista.

Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa realizada.

Em relação ao perfil das organizações nas quais os respondentes estão vinculados, destaca-se que 57,9% das empresas estão localizadas na cidade de Caxias do Sul e 28,3% estão situadas em Bento Gonçalves. Além disso, ao analisar o ramo de atuação, 63,8% das empresas são indústrias, 28,9% são prestadoras de serviços e 7,2% estão vinculadas ao comércio. Com relação às indústrias, apresentam-se como mais representativos os setores metal mecânico (54,3%), de produção de plásticos (21,3%) e moveleiro (18,1%).

As empresas pesquisadas, na sua grande maioria, se caracterizam como de médio e grande porte, apresentando as seguintes características: i) em relação ao número de funcionários, 47,4% das empresas possuem de 100 a 499 empregados e 23,7% possuem mais de 500 colaboradores e; ii) ao analisar o faturamento anual, verificou-se que 27% possuem faturamento maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões e 27,6% apresentam faturamento superior a R\$ 90 milhões ao ano.

Após delinear o perfil dos respondentes e empresas envolvidas no estudo, as respostas relativas às variáveis sobre os estilos de tomada de decisão organizacional foram submetidas à análise fatorial do tipo PCA (*Principal Component Analysis*), com rotação *Direct Oblimin* e tratamento *listwise*, consideradas todas as observações válidas de cada variável para os dados omissos. O índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) de adequação da amostra foi de 0,890 e o teste de esfericidade de Bartlett - *Bartlett's Test of Sphericity* - (significativo 0,000) indicaram a factibilidade dos dados.

Através da análise fatorial realizada, foram identificados os mesmos fatores referidos por Nascimento e Gomide Jr. (2014), destacando as dimensões sistêmica e contingencial em relação aos estilos de tomada de decisão. Também calculou-se a variância explicada total, que cor-

responde a 55,85% (o primeiro fator “estilo de tomada de decisão sistêmico” explica 46,49% da variância total, enquanto o segundo fator “estilo de tomada de decisão contingencial” explica 9,36%). Os resultados da análise fatorial, bem como as dimensões identificadas e suas respectivas variáveis estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Estilos de tomada de decisão organizacional - análise fatorial com base na pesquisa

Fator	Variáveis	Média da variável	Comunalidades	Carga
Estilo de tomada de decisão sistêmico (0,899)*	As decisões têm seus processos conhecidos para a solução de problemas.	3,16	0,706	0,894
	As decisões têm a negociação de objetivos como a ferramenta para a negociação de conflitos.	3,26	0,556	0,816
	As decisões possuem um processo dinâmico para a busca de soluções.	3,03	0,554	0,779
	As decisões se utilizam de regras para diminuir a incerteza na tomada de decisão.	3,28	0,459	0,702
	As decisões possuem regras claras para serem tomadas.	3,01	0,570	0,666
	As decisões estratégicas são orientadas por meio de processos na busca de soluções.	3,54	0,552	0,666
	As decisões são tomadas a partir de informações organizadas.	3,24	0,515	0,659
	As decisões se utilizam de regras para diminuir os riscos da decisão.	3,33	0,452	0,638
	As decisões são tomadas a partir de informações que visam a melhor compreensão da decisão.	3,49	0,469	0,632
	As decisões são tomadas a partir da avaliação de alternativas para a solução de problemas.	3,39	0,444	0,542
Estilo de tomada de decisão contingencial (0,894)*	As decisões são tomadas sem a preocupação de que as soluções encontradas para os problemas tenham consequências positivas.	2,31	0,668	0,869
	As decisões são tomadas sem informações importantes ligadas aos problemas.	2,40	0,705	0,816
	As decisões são tomadas sem a identificação dos objetivos na busca de soluções para os problemas.	2,54	0,579	0,781
	As decisões são tomadas sem a definição prévia de quais serão os membros participantes da decisão.	2,80	0,451	0,697
	As decisões são tomadas sem o empenho dos participantes na solução de problemas.	2,42	0,603	0,622
	As decisões são tomadas sem definições de preferências dos participantes para a solução de problemas.	2,72	0,418	0,611
	As decisões são tomadas sem que haja um processo para a tomada de decisão.	2,80	0,668	0,533
	As decisões são tomadas sem procedimentos que organizem a busca de soluções para os problemas.	2,68	0,684	0,521

* Alfa de Cronbach do fator

Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa realizada.

Através da realização da análise fatorial, percebe-se que as variáveis vinculadas ao estilo sistêmico de tomada de decisão apresentaram as maiores médias. Segundo Nascimento e Gomide Jr. (2014), esse estilo está alicerçado na crença dos profissionais envolvidos de que a

tomada de decisões é embasada em princípios e processos, objetivando oferecer estabilidade e, simultaneamente, alternativas diversas para o alcance dos objetivos das decisões organizacionais. Já o estilo de tomada de decisões contingencial, apresentou menores médias, dentro do contexto pesquisado. Essa dimensão se apoia na crença dos profissionais da não existência de um processo para a solução de problemas na organização. Assim, as decisões seriam orientadas pelos interesses dos participantes, sendo que os conflitos oriundos desse cenário influenciam o processo (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014).

Com base nos resultados, é possível inferir que os profissionais de GP percebem que o processo de tomada de decisão organizacional deve estar pautado na busca de soluções para os problemas, na negociação de objetivos e em informações e alternativas que reduzam as incertezas e favoreçam o processo.

Na sequência, além da avaliação das dimensões dos estilos de tomada de decisão organizacional, também se optou por realizar a análise de variância (ANOVA), buscando identificar a existência de diferenças significativas ($p < 0,05$) entre as médias de dois ou mais grupos. Nessas avaliações, poucos resultados foram verificados como significativos. No entanto, alguns achados que apresentaram diferenças significativas entre grupos merecem ser apontados. Inicialmente, verificou-se que funcionários com maior tempo de empresa (principalmente os que possuíam tempo médio superior a seis anos), apresentaram maiores médias em relação à dimensão sistêmica de tomada de decisão. Uma possível explicação para esse achado é que o maior tempo de empresa pode proporcionar um maior conhecimento dos processos envolvidos na tomada de decisão e um maior entendimento dos cenários organizacionais. Logo, ocorreria uma melhor compreensão das alternativas para a solução de problemas. Esses fatos, por sua vez, podem favorecer a dimensão sistêmica vinculada às decisões empresariais.

Outro achado a ser destacado é a diferença significativa existente, ao se analisar o porte das empresas e as dimensões de tomada de decisão. Enquanto as empresas de maior faturamento apresentam maiores médias para a dimensão sistêmica, organizações com menor número de colaboradores e menor faturamento anual, apresentaram maiores escores na dimensão contingencial. Pela natureza da análise proposta, não é possível inferir uma relação de causa e efeito. No entanto, pode-se apontar que as organizações de maior porte, de forma geral, possuem processos estabelecidos, com regras determinadas. Além disso, esse tipo de empresa se utiliza de sistemas de informações que viabilizam a gestão de seus processos e a tomada de decisão. Essas características podem favorecer a tomada de decisão de forma sistêmica.

Em contrapartida, em empresas de menor porte, principalmente com poucos colaboradores, o processo de tomada de decisão é mais impactado pelos conhecimentos e influências individuais. Além disso, esse tipo de organização pode apresentar maior flexibilidade interna, considerando o seu porte. Assim, as características mencionadas possibilitam explicar a verificação de maiores médias para a dimensão contingencial da tomada de decisão.

De acordo com os objetivos do estudo, na sequência, realizou-se a verificação dos achados relativos à avaliação de resultados em GP. Inicialmente, apontou-se as principais formas, utilizadas pelas empresas pesquisadas, para avaliação dos resultados da área. Nesse contexto, as práticas avaliativas mais comentadas foram: a mensuração da rotatividade (76%) e do absentismo (72%), seguidos pela aplicação de pesquisas de clima (63%), avaliação de desempenho (55%), resultados de treinamento (52%) e dos processos de recrutamento e seleção (44%). No entanto, apenas 17% das empresas analisadas vincula o *Balanced Scorecard* à avaliação

de resultados em GP. Além disso, uma avaliação com base em dados externos, através da comparação com outras organizações, também não emerge como prática comum. Verificou-se que apenas 16% das empresas afirmaram aplicar o *benchmark* na avaliação de resultados. Os referidos achados convergem com os estudos de Muritiba *et al.* (2006) e Verma e Dewe (2008), demonstrando que as empresas avaliam a função de GP com maior enfoque em sua eficiência, em detrimento às avaliações de eficácia e importância estratégica para a organização (DULEBOHN; JOHNSON, 2013).

Após a análise das práticas mais difundidas de avaliação de resultados em GP, buscou-se verificar as crenças profissionais dos participantes da pesquisa. Inicialmente, os indivíduos foram questionados sobre as possíveis dificuldades que se apresentam na avaliação de resultados da área de RH. Como principais aspectos, verificou-se que a falta de cultura de avaliação na organização (37,5%), a falta de apoio da alta administração (18,4%) e a falta de ferramentas adequadas que possibilitem a avaliação (12,5%) foram os fatores mais comentados, nesse contexto, pelos respondentes. Assim, é possível inferir que as dificuldades de avaliação, sob a ótica dos profissionais, estão mais atreladas à escassa valorização da avaliação dos processos corporativos e, conseqüentemente, à indisponibilidade de uma estrutura (ferramentas) que viabilize o processo.

Paralelamente, os profissionais foram questionados em relação aos possíveis benefícios que a avaliação de resultados em GP poderia proporcionar. Nesse sentido, 59,2% apontaram que a avaliação poderia aumentar o alinhamento da GP com as estratégias da empresa e 33,6% comentaram que esse processo favoreceria a melhoria da qualidade de ações da área. No entanto, os respondentes demonstraram, com menor expressividade, a avaliação como uma possibilidade de melhorar a imagem da empresa (4,6%) ou aumentar o valor da corporação no mercado (2%).

Esses resultados sugerem que ainda existe um desencontro entre as crenças dos profissionais e as práticas de avaliação aplicadas. Os entrevistados afirmam que a avaliação poderia proporcionar o alinhamento da GP com as estratégias organizacionais. No entanto, a mensuração de resultados, atualmente e segundo dados verificados nessa pesquisa, está mais pautada na avaliação de eficiência da área (com indicadores de rotatividade e absenteísmo) e menos embasada em práticas que se vinculem a estratégias do negócio (como a utilização do *Balanced Scorecard*, por exemplo) (MURITIBA; MURITIBA, 2009; DULEBOHN; JOHNSON, 2013).

Também, optou-se por analisar as variáveis relacionadas à avaliação de resultados em GP, com base nas seguintes dimensões: práticas de avaliação, papel corporativo e crenças profissionais, sugeridas por Oliveira, Muritiba e França (2005) e Muritiba e Muritiba (2009). A Tabela 2 apresenta as variáveis de cada dimensão, bem como as médias identificadas.

Tabela 2 – Dimensões de avaliação de resultados em GP

Dimensão	Variáveis	Média
Práticas de avaliação (0,167)* (3,29)**	Conhecer empresas que sejam referência em avaliação de resultados na área de RH.	3,67
	Ter realizado avaliação dos resultados de GP antes.	3,37
	Ocorrência de tentativas bem-sucedidas de avaliação dos resultados de GP.	2,82
Papel corporativo (0,754)* (3,47)**	GP claramente ligada à estratégia da organização.	3,78
	Diretores de outras áreas e presidente participam das decisões de GP.	3,67
	O departamento de RH é muito valorizado na organização.	3,51
	Há pressões da alta direção da empresa para que a avaliação de resultados de GP.	3,36
	O sistema de informações da empresa disponibiliza dados confiáveis e rápidos.	3,29
	Existe uma estratégia de GP documentada.	3,19
Crenças profissionais (0,693)* (3,40)**	Avaliação de resultados de GP traz mais benefícios que dificuldades.	3,80
	Interesse em avaliar os resultados da área de RH.	3,74
	Possibilidade de mensurar os resultados dos investimentos em GP.	3,64
	Conhecimento de metodologias para avaliar os resultados de GP.	3,58
	Os profissionais de RH não temem uma avaliação dos projetos que desenvolvem.	3,41
	A estratégia da organização é clara.	3,24
	Os resultados das práticas de GP são pouco subjetivos.	3,22
	A equipe de RH é suficiente.	3,18
Não sinto dificuldades em aplicar técnicas quantitativas para avaliar resultados.	2,76	

* Alfa de Cronbach da dimensão ** Média da dimensão

Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa realizada.

Inicialmente, a primeira dimensão analisada se relaciona às práticas de avaliação, abordando a verificação da conduta da empresa no que se refere a realizar a avaliação em GP e conhecer outras empresas que sejam referência nessa prática. Essa dimensão também enfoca o êxito na execução, caso a empresa já tenha realizado avaliações na área de RH. Assim, foi possível verificar que os profissionais obtiveram menor número de tentativas bem-sucedidas na mensuração de resultados, embora já tenham realizado avaliações em GP e conheçam empresas referência nessa atividade.

Além disso, ao analisar os dados estatísticos dessa dimensão, é possível verificar a importância do aprimoramento de modelos de avaliação de resultados em GP. Embora o objetivo da análise não tenha sido a validação de uma escala de medição, percebe-se que o valor do *Alpha de Cronbach* para a dimensão de práticas de avaliação indica que outras variáveis poderiam ser utilizadas para favorecer a sua confiabilidade. Hair *et al.* (2009) indicam que o valor do *Alpha de Cronbach*, em pesquisas exploratórias, deve estar em um nível próximo a 0,60. No entanto, o valor de referência pode diminuir proporcionalmente ao número de itens de avaliação de uma dimensão. Assim, é possível entender os resultados desta mensuração na dimensão de práticas de avaliação, bem como inferir que há oportunidade de aperfeiçoamento em termos de variáveis a serem consideradas.

A dimensão vinculada ao papel corporativo da GP apresentou maiores médias. Os profissionais da área de RH apontam que o departamento é valorizado pela organização e que ocorre o envolvimento da alta gestão de outros processos na tomada de decisões relacionadas à GP. Além disso, os respondentes assinalaram uma ligação clara entre a função de RH e a estratégia organizacional. No entanto, os dados apontam que ainda existe a possibilidade de aprimoramento no que se refere à formalização das estratégias de GP e ao acesso a sistemas de infor-

mações que permitam a obtenção de dados de qualidade, que poderiam facilitar a avaliação de resultados da área e o processo de tomada de decisão. Esse achado converge com a visão dos profissionais de GP em relação à falta de ferramentas adequadas que possibilitem ou viabilizem a avaliação de resultados do processo.

As crenças sobre a mensuração de resultados em GP demonstram que os profissionais apresentam interesse em realizar esse tipo de atividade, sendo que as ações vinculadas geram mais benefícios que dificuldades. Além disso, os profissionais afirmam conhecer metodologias de avaliação de resultados que poderiam facilitar a análise de investimentos em GP. No entanto, os participantes da pesquisa apontam certa dificuldade na aplicação de técnicas quantitativas na mensuração de resultados. Esse achado pode estar vinculado à subjetividade que se relaciona à área de RH, sendo que resultados semelhantes foram encontrados no estudo de Oliveira, Muritiba e França (2005). De acordo com Muritiba e Muritiba (2009), a concepção de resultados da área pode, dependendo da situação, ter um enfoque mais qualitativo. Os autores citam, por exemplo, que avaliar ganhos em motivação por ser mais difícil, se comparado a ganhos de produtividade e outros indicadores quantificáveis.

Por fim, vinculando as temáticas centrais do presente estudo, verificou-se a existência de correlações significativas entre as dimensões de estilos de tomada de decisão e as dimensões de avaliação de resultados em GP. Os achados são descritos na Tabela 3.

Tabela 3 – Correlação das dimensões de estilo de tomada de decisão e avaliação de resultados em GP

Dimensões	Práticas de avaliação	Papel corporativo	Crenças profissionais
Estilo de tomada de decisão sistêmico	0,362*	0,701*	0,536*
Estilo de tomada de decisão contingencial	-0,379*	-0,576*	-0,556*

* Correlação significativa (nível de significância < 0,05)

Fonte: Dados compilados a partir da pesquisa realizada.

Inicialmente, percebe-se que as dimensões dos estilos de tomada de decisão são correlacionadas, de forma significativa, com as práticas de avaliação de resultados em GP. Porém, as correlações se estabelecem de forma distinta, ao analisar-se o estilo sistêmico e contingencial de tomada de decisões.

A tomada de decisão sistêmica está positivamente correlacionada com todas as dimensões de avaliação de resultados em GP, principalmente no que se refere ao papel corporativo da GP, bem como às crenças dos profissionais vinculados à área.

A alta correlação existente entre o papel corporativo de GP e a tomada de decisão sistêmica pode ser explicada pelos elementos que compõem essas dimensões. O estilo sistêmico de tomada de decisão está baseado na adoção de princípios que evitem a incerteza, regras claras, análise de contextos e um processo estabelecido para a solução de problemas, que enfoque diversas alternativas (NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014). Paralelamente, o papel corporativo de GP engloba elementos como a formalização de diretrizes da área, a disponibilidade de informações confiáveis e a relevância da área na organização (MURITIBA; MURITIBA, 2009). Logo, a existência desses elementos pode favorecer um estilo mais estável de tomada de decisões. Além disso, as crenças profissionais em relação à avaliação de resultados de GP, pautadas na

percepção da importância desse processo e na clareza das estratégias organizacionais, poderão facilitar, de uma forma mais sistematizada e alinhada aos objetivos da empresa, o processo de solução de problemas.

Em contrapartida, o estilo contingencial de tomada de decisão apresentou correlação negativa com todas as dimensões de avaliação de resultados de GP. O estilo contingencial está embasado no modelo político e anárquico de tomada de decisão (DAFT, 2013; NASCIMENTO; GOMIDE JR., 2014), reforçando a importância do poder dos participantes envolvidos no processo, a competição entre os indivíduos e a solução aleatória e não processual dos problemas. Logo, é possível inferir que a avaliação de resultados em GP atua na contramão desse processo, prevendo o envolvimento de profissionais de diversas áreas nas decisões, uma sistematização na captação de informações de qualidade e o interesse pela busca de indicadores que favoreçam o processo de resolução de problemas. Diante desse contexto, as evidências de que o estilo de tomada de decisão contingencial está negativamente correlacionado com a avaliação de resultados em GP podem ser justificadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se considerar que os processos de tomada de decisões impactam nos resultados dos negócios e na sustentabilidade corporativa, destaca-se a relevância do envolvimento e do suporte da área de RH nesse contexto. A partir dessa visão, o presente estudo auxiliou na identificação dos estilos de tomada de decisão preponderantes e suas relações com as perspectivas de avaliação de resultados em GP, sob a ótica dos profissionais de RH. Nesse sentido, destacam-se quatro contribuições relevantes associadas aos resultados da pesquisa. A primeira refere-se à predominância do estilo de tomada de decisão sistêmico, principalmente em empresas de maior porte. No contexto de atuação dos profissionais de RH, a negociação de objetivos, a busca de alternativas que reduzam incertezas e a administração de conflitos são aspectos considerados importantes para a tomada de decisões.

A segunda contribuição do estudo está vinculada à identificação de divergências entre as crenças dos profissionais da área e as práticas efetivamente implementadas nas corporações. Enquanto a avaliação de resultados em GP baseia-se em medidas de eficiência, os profissionais acreditam e destacam a relevância de avaliar as práticas com enfoque estratégico, tendo o apoio da alta administração da empresa e a disponibilização de ferramentas que possibilitem o desenvolvimento do processo avaliativo de forma adequada. Nesse sentido, uma implicação gerencial associada com esse achado é a identificação da oportunidade de adoção, por parte das organizações, de formas de avaliação que estejam relacionadas com métricas de eficácia, com métricas estratégicas e com o desempenho dos negócios, tais como a análise da progressão e desenvolvimento dos funcionários, o *Balanced Scorecard* e o retorno sobre os investimentos realizados na área.

A terceira contribuição refere-se à identificação da disposição, por parte dos profissionais de RH, de efetivar a avaliação de resultados dos processos conduzidos pela área, destacando que essas ações são benéficas e que podem facilitar a análise de investimentos em GP. Esse resultado identificado desmistifica a crença de que os profissionais temem a verificação do

desempenho de suas atividades. No entanto, a falta de estrutura na organização e a dificuldade de aplicação de técnicas quantitativas na mensuração de resultados se apresentam como fatores que prejudicam a avaliação. Nesse sentido, a capacitação dos profissionais, bem como a adoção de ações de *benchmarking*, para conhecimento das práticas realizadas em outras organizações, poderia neutralizar essa lacuna e viabilizar uma sistemática de avaliação de resultados em GP mais assertiva.

Por fim, a quarta contribuição do estudo está embasada na identificação da existência de uma correlação positiva entre o estilo sistêmico de tomada de decisões e as dimensões de avaliação de resultados em GP, principalmente no que se refere ao papel corporativo da área. Logo, a formalização de diretrizes em GP, a existência de um sistema de informações eficiente e confiável e a valorização da área podem constituir aspectos importantes para a ocorrência da tomada de decisões estruturadas e coerentes. Além disso, a mensuração de resultados em GP pode ser pautada em indicadores que favoreçam o processo de resolução de problemas.

Com base nesse cenário e considerando que o presente estudo foi realizado em um contexto específico, é possível sugerir o aprofundamento de pesquisas que enfoquem o tema avaliação de resultados em GP. Inicialmente, sugere-se o desenvolvimento de novas pesquisas que disponibilizem escalas validadas de mensuração de resultados em GP. Acredita-se que a elaboração de instrumentos de pesquisa com esse enfoque proporcionará, para as organizações, uma melhoria no processo de tomada de decisões, bem como o alinhamento da GP com as estratégias do negócio, fato que favorecerá as contribuições da área para o desempenho organizacional. Por outro lado, poderá ocorrer um avanço teórico no entendimento das relações existentes entre os resultados em GP e outros consequentes, tais como a sustentabilidade econômica, social e ambiental da empresa. Destaca-se que o presente estudo não pretende esgotar a discussão sobre os resultados encontrados. No entanto, acredita-se que a pesquisa possa contribuir para a avaliação de temas emergentes na área de RH, bem como embasar estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- ADRH. Associação de Recursos Humanos de Bento Gonçalves. Disponível em: <http://www.adrhbg.com.br/entidade/>. Acesso em: 28 jun. 2015.
- ALLISON, G.T. *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Little Brown, 1971.
- AMALOU-DÖPKE, L.; SÜß, S. HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian Journal of Management*, v. 30, n. 4, p. 444-460, 2014.
- ARH SERRANA. Associação Serrana de Recursos Humanos. Disponível em: <http://www.arhserrana.com.br/arh/associacao>. Acesso em: 28 jun. 2015.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BECKER, B.E. HUSELID, M.A. ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance*. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BECKER, K.; SMIDT, M. A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, v. 26, n. 2, p. 149-165, 2016.

- BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.
- BOSELIE, P. Human Resource Management and Performance. In: EDWARDS, M. R.; BACH, S. (Org.) *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. 5. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015, p. 18-36.
- CHENHALL, R.H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, v. 25, n. 4, p. 266-282, 2007.
- CHHINZER, N.; GHATEHORDE, G. Challenging relationships: HR metrics and organizational financial performance. *The Journal of Business Inquiry*, v. 8, n. 1, p. 37-48, 2009.
- COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 1, p. 1-25, mar. 1972.
- CYERT, R.; MARCH, J. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.
- DAFT, R.L. *Organization Theory and Design*. 11.ed. Independence, KY: Cengage South-western, 2013.
- DE PRINS, P.; VAN BEIRENDONCK, L.; DE VOS, A.; SEGERS, J. Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'- Model. *Management Revue*. v. 25, n. 4, p. 263-284, 2014.
- DULEBOHN, J.H.; JOHNSON, R.D. Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, v. 23, n. 1, p. 71-83, 2013.
- DYLLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, v. 1, n. 19, p. 1-19, 2015.
- FIERGS. Panorama Econômico do Rio Grande do Sul 2014. Disponível em: http://www.fiergs.org.br/sites/default/files/Panorama_Econ%C3%B4mico_2014.pdf. Acesso em: 29 jun. 2015.
- FREITAS, W.R.S.; JABBOUR, C.J.C.; SANTOS, F.C.A. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, v. 12, n. 5, p. 226-234, 2011.
- GATES, S.; LANGEVIN, P. Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 23, n. 1, p. 111-132, 2010.
- GONTIJO, A.C.; MAIA, C.S.C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.
- HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Bookman, 2009.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press, 1996.
- LACOMBE, B.M.B.; ALBUQUERQUE, L.G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, v. 43, n. 1, art. 1, p. 5-16, 2008.
- LENGNICK-HALL, M.L.; LENGNICK-HALL, C.A.; ANDRADE, L.S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.
- MA, S.; SILVA, M.G.; CALLAN, V.J.; TRIGO, V. Control and commitment HR practices, job satisfaction and turnover intentions: a comparison between local and multinational firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 27, n. 9, p. 974-990, 2016.
- MALAKOOTI, B. Decision making process: typology, intelligence, and optimization. *Journal of Intelligent Manufacturing*, v. 23, n. 3, p. 733-746, 2012.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of unstructured decision process. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, p. 246-275, Jun. 1976.
- MURITIBA, P.M.; MURITIBA, S.N.; ALBUQUERQUE, L.G.; HOURNEAUX Jr.; F. Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: em Direção a um Modelo In: *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 21, 2006, Brasília. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.
- MURITIBA, P.M.; MURITIBA, S.N. A avaliação dos resultados da estratégia de gestão de pessoas. In: Lindolfo Galvão de Albuquerque. (Org.). *Gestão Estratégica de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009, v. 1, p. 122-132.

- NASCIMENTO, J.O.; GOMIDE Jr., S. Tomada de Decisão Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 298-306.
- NUTT, P.C. Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate. *The Academy of Management Review*, v.1, n.2, p. 84-98, 1976.
- OGUNYOMI, P.; BRUNING, N.S. Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *International Journal of Human Resource Management*, v. 27, n. 6, p. 612-634, 2016.
- OLIVEIRA, A.M.B.; OLIVEIRA, A.J. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, p. 650-669, 2011.
- OLIVEIRA, P.M.; MURITIBA, S.N.; FRANÇA, A.C.L. Avaliar Resultados em Gestão de Pessoas? Estado da Arte desta Prática nas Empresas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 20, 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2005.
- ÖZBAĞ, G.K.; ESEN, M.; ESEN, D. The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 99, p. 784-793, 2013.
- PFEFFER, J. Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. *Human Resource Management*, v. 36, n. 3, p. 357-365, 1997.
- SARIDAKIS, G.; LAI, Y.; COOPER, C.L. Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, v. 27, n. 1, p. 87-96, 2017.
- SINGH, A.K.; GUPTA, N. Metrics for Human Assets: An Empirical Analysis of the Current Practice in Service Sector Organizations in India. *Amity Business Review*, v. 15, n. 1, p. 20-30, 2014.
- SILVA, G.A.V.; BASQUES, P.V.; FACCO, F.C. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. *REGE Revista de Gestão*, v. 13, n. 3, p. 87-100, 2006.
- SNELL, S.; MORRIS, S.; BOHLANDER, G. *Managing Human Resources*. Cengage Learning, 2015.
- ULRICH, D. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997.
- VERMA, S.; DEWE, P. Valuing human resources: perceptions and practices in UK organisations, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, v. 12 n. 2, p.102 - 123, 2008.
- WERNZ, C. Multi-time-scale Markov decision processes for organizational decision-making. *EURO Journal on Decision Processes*, v. 1, n. 3-4, p. 299-324, 2013.
- WRIGHT, P.M.; GARDNER, T. M.; MOYNIHAN, L.M. The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, v. 13, n. 3, p. 21-36, 2003.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, v. 21, n. 2, p. 93-104, 2011.

DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO NO BAIRRO VILA SINHÁ - BRAGANÇA/PARÁ: UM ESTUDO À LUZ DA ECOLOGIA ORGANIZACIONAL

DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP
IN THE VILA SINHÁ - BRAGANÇA/PARÁ NEIGHBORHOOD:
A STUDY IN THE LIGHT OF ORGANIZATIONAL ECOLOGY

ARLESON EDUARDO MONTE PALMA LOPES
arlesonlopes93@gmail.com

HELDER DA SILVA ARANHA
aranha@yahoo.com.br

RESUMO

Demonstrar os fatores que influenciam no surgimento da ecologia organizacional no bairro da Vila Sinhá - Bragança/PA é o objetivo desta pesquisa. A revisão teórica do trabalho baseou-se na literatura acerca das Teorias Ambientais como influência no processo empreendedor e dos fatores que a determinam. Em termos metodológicos, a abordagem utilizada nesta pesquisa foi do tipo qualitativa. Quanto à técnica de coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, respondidos pelos proprietários dos estabelecimentos. O corpus empírico do estudo foi integrado por vinte proprietários de empresas comerciais instalados no bairro. Na fase de análise de dados, foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo. Ficou evidenciado, como resultado, que os aspectos de nichos ecológicos surgem como fatores mais perceptíveis que os fatores de cultura empreendedorística quando se trata na formação da ecologia organizacional.

Palavras-chave: Ecologia Organizacional. Empreendedorismo. Fatores Ambientais.

ABSTRACT

To demonstrate the factors influencing the emergence of organizational ecology in the neighborhood of Vila Sinhá - Bragança / PA is the objective of this research. The theoretical review of the work was based on the literature on Environmental Theories as an influence on the entrepreneurial process and the factors that determine it. In methodological terms, the approach used in this research was qualitative. As for the technique of data collection, the semi-structured interview was used, answered by the owners of the establishments. The empirical corpus of the study was composed of twenty owners of commercial companies installed in the neighborhood. In the data analysis phase, the techniques of content analysis were used. It was evidenced, as a result, that aspects

of ecological niches appear as more noticeable factors than the factors of entrepreneurial culture when it comes to the formation of organizational ecology.

Keywords: *Organizational Ecology. Entrepreneurship. Environmental Factors.*

1 INTRODUÇÃO

O surgimento do novo paradigma tecnológico, a partir de meados do século XX, tem modificado a configuração econômica, cultural, social, política e comportamental da sociedade contemporânea; influenciando desse modo na distribuição espacial das atividades econômicas, tanto global, como local (BARQUETTE, 2000).

Nesse contexto, dada à pujança do empreendedorismo, certas localidades possuem fatores favoráveis ao surgimento de novas empresas agregadas à inovação, contribuindo para sua criação e desenvolvimento. Nos últimos anos, notam-se grandes esforços de governo, universidades e instituições de fomento locais de diferentes países, na busca de estimular a criação de uma cadeia de valor de empresas inovadoras, principalmente em pequenas e médias, criadas a partir do espírito empreendedor dos agentes (BARQUETTE, 2000).

Nesse sentido, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) ressalta que as pequenas e médias empresas, são geradoras de empregos e desenvolvimento econômico, representando origens de inovação e empreendedorismo, parafraseando Prahalad (2010), corrobora que até pouco tempo, não era dada a devida atenção para o setor privado no combate da diminuição da pobreza. Contudo, essa conjuntura foi se alterando com o passar dos anos e diversos órgãos de desenvolvimento tem compreendido o papel do empreendedorismo para o desenvolvimento da economia.

Para Matos e Arroio (2011) o Brasil tem adotado estratégias similares de outros países, buscando estimular um ambiente propício para empreendedorismo, visto que, as micros e pequenas empresas (MPEs) são responsáveis por contribuírem para o desenvolvimento socioeconômico, exercendo um papel crucial na mitigação dos efeitos causados pela crise econômica, bem como a diminuição das desigualdades regionais, incluído no mercado segmentos marginalizados.

Evidentemente, que para sustentar a pujança do empreendedorismo, alguns fatores são cruciais para os empreendedores de sucesso. Para Dornelas (2000) os fatores de sucesso que sustentam o desenvolvimento do empreendedorismo estão voltados à expertise local em gestão de negócios; os programas de metas e procedimentos claros e concisos; interação com centros de pesquisas; acesso a capital; assessoria financeira; apoio da comunidade; rede estabelecida de empreendedorismo; processo de seleção dos empreendedores e percepção do sucesso.

Concomitantemente, Melhado e Gonçalves (2013) destaca que para o desenvolvimento do empreendedorismo alguns fatores são determinantes: ambiente regulatório, capital humano, acesso à pesquisa e desenvolvimento (P&D) e tecnologia, disponibilidade de capital, cultura empreendedora e mercado. Já Resende, Sousa e Silva (2012) em seus estudos, constataram que os empreendedores no Brasil, consideram alguns fatores na escolha do local para empreender, merecendo destaque: 90,2 % dos empreendedores afirmam que a conectividade é cru-

cial na escolha; 82,1% consideram a disponibilidade e acesso a energia elétrica; 79,1% mão de obra especializada; 78,4% dos empreendedores enfatizam as condições da via de acesso ao ambiente; 53,5% proximidade de acesso à tecnologia de máquinas e equipamentos importados.

Similarmente, a Global Entrepreneurship Monitor (GEM), constatou em seus estudos os fatores limitantes ou favoráveis na Região Norte para desencadear o empreendedorismo no ano de 2014. Como fatores limitantes a região apresenta: 72% estão acoplados na Educação e Capacitação; 66,7% as Políticas Governamentais; 55,6% o Apoio Financeiro e 11% estão relacionados à Capacidade Empreendedora, Normas Culturais e Sociais, Corrupção e Custos do Trabalho. Em relação aos fatores de níveis nacionais, esses resultados são bastante semelhantes. Contudo, no que se refere aos fatores favoráveis ao empreendedorismo destacam-se: 39% estão relacionados aos Programas Governamentais existentes e a Capacidade Empreendedora. Em nível nacional esse fator representa 44%. Cabe ainda destacar que 22,2% estão incumbidos a Pesquisa e Desenvolvimento, tanto em nível regional, quanto nacional.

Adicionalmente, em estudos realizados pelo Instituto Empreender (ENDEAVOR) em 2014, constatou que a cidade de Belém capital do Estado do Pará, apresenta três fatores determinantes para fomento do empreendedorismo: ambiente regulatório, cultura empreendedora e um forte ambiente propício à inovação. Apesar da Capital Paraense se destacar nesses fatores entre as 14 capitais estudadas no Brasil, ainda existem grandes desafios a serem enfrentados pelos empreendedores, pois o Estado apresenta os índices mais baixos nos fatores: mercado, infraestrutura, capital humano e acesso a financiamento.

Diante do exposto, a pesquisa parte da seguinte problemática: até que ponto os fatores de nichos ecológicos e cultura empreendedora são favoráveis ao surgimento da Ecologia Organizacional no bairro da Vila Sinhá? Tendo como objetivo geral, demonstrar os fatores que influenciam no surgimento da ecologia organizacional no bairro da Vila Sinhá. Desdobrado nos seguintes objetivos específicos: (i) identificar o perfil dos empreendedores instalados no bairro; (ii) levantar os fatores de nichos ecológicos que influenciam a ecologia organizacional na visão dos empreendedores da Vila Sinhá; (iii) relacionar os fatores que influenciam culturalmente à ecologia organizacional na visão dos empreendedores locais.

Além da introdução sobre a temática; a problemática de pesquisa; o objetivo geral e específicos da pesquisa, o artigo está estruturado em mais quatro capítulos. O segundo capítulo faz uma revisão e discussão da literatura dividida em: Empreendedorismo, Teoria da Localização dos Negócios e Ecologia Organizacional. O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada para atender os objetivos desse estudo, destacando: Tipologia da Pesquisa; Universo e Amostra; Seleção dos Sujeitos; Coleta de Dados e Apuração dos Dados. O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos. Finalmente, o quinto capítulo Considerações Finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo

A essência do empreendedorismo está relacionada à percepção e aproveitamento de novas oportunidades no recinto dos negócios. Evidentemente, ligado às novas formas de uso dos recursos, em que tal recurso é deslocado de sua estrutura tradicional, para novas combinações (Filion, 1999). Portanto, o empreendedorismo compreende como empreendedor todo agente que compra matéria-prima, com o intuito de processar e transformar em produtos ou serviços, para revender a um preço maior. Com isso, obtém-se a imagem do empreendedor como alguém que assume risco, aproveitando as oportunidades com o objetivo de alcançar lucros e, ainda colocando-o como o principal propulsor de mudanças e desenvolvimento econômico (ORTIGARA, 2008). Para Solomon (1989) o empreendedorismo tem contribuído fortemente para o desenvolvimento econômico mundial. O autor ainda enfatiza que o empreendedorismo tem preenchido um leque de oportunidades no mercado com inovação criativa, gerando emprego, renda e desenvolvimento para os países.

Pelgio (2011) considera como empreendedorismo o fenômeno de geração de empreendimentos, alicerçado tanto na criação de novas empresas, quanto na expansão de alguma já estabelecida, a exemplo do desenvolvimento de uma unidade de negócio nas grandes corporações. Drucker (1986) defende alguns aspectos sobre empreendedorismo, bem como sua importância para sociedade, conforme exposto: (1) o empreendedorismo colabora para que os empreendedores alcancem seus objetivos; (2) instrumento fundamental para sociedade e economia; (3) coopera para diminuição da desigualdade através da geração de empregos e renda.

Diante do exposto, a sociedade precisa desenvolver uma cultura empreendedorística, da qual o empreendedorismo é fundamental, Drucker (1986, p. 349) diz que "a inovação e espírito empreendedor são, portanto, necessários na sociedade tanto na economia; na instituição de serviço público tanto quanto em empresas privadas". Segundo Negroponte (2003) uma sociedade que estimula a criação de uma cultura empreendedora é decisiva para surgimento de novas ideias, da qual a inovação é o principal condutor para criação de novos negócios. Assim, a heterogeneidade de uma cultura poderá ser pujante na geração de ideias empreendedoras, da qual os empreendedores veem as coisas de diferentes pontos de vista.

Portanto, uma figura importante para o empreendedorismo é a pessoa do empreendedor, que segundo Dornelas (2001) considera como aquele que detecta novas oportunidades e cria novos empreendimentos, visando capitalização sobre ele, porém, assumindo riscos previamente calculados.

Nessa conjuntura, o empreendedor é aquele que oferece para sociedade novos produtos-serviços, sobretudo através de inovações tecnológicas – processos, na perspectiva de obter lucros. Seu papel é crucial nas novas combinações, inserindo novos mecanismos no sistema produtivo (Sicsú, 2015). Os empreendedores correm riscos, mas calculam os custos de prosseguir com a ideia em frente, levando em consideração os possíveis ganhos caso tenham sucesso com o novo empreendimento, em essência isso pode significar superar os envolvidos no ramo (BESSANT; TIDD, 2009). Segundo Solomon (1989) o empreendedor procura, de forma geral,

oportunidades em setores do mercado onde encontra menos entrave para implementar sua ideia e do qual já tem algum conhecimento, ao contrário de buscar sistematicamente oportunidades onde visa somente o lucro.

Segundo Fillion (2000) os empreendedores tem a habilidade de identificar nicho de oportunidades ou algum lugar a ser ocupado no mercado e saber qual o tipo de estrutura organizacional será adequado para tornar isso realidade. Para o autor, as principais atividades dos empreendedores estão relacionadas (1) conhecer e entender a dinâmica dos mercados; (2) saber identificar as oportunidades de negócios; (3) selecionar os objetivos importantes; (4) projetar e estruturar as organizações com a finalidade de implementá-las e (5) tem a desenvoltura de trabalhar em rede.

Nesse contexto, o processo empreendedor muitas das vezes surge de questões ambíguas e compreender quais os fatores que impulsionam o indivíduo a criar um novo negócio é crucial para elaboração de políticas públicas que valorize o processo empreendedor. Assim, conceitos sobre empreendedorismo por oportunidade e empreendedorismo por necessidade, são tratados como fatores excludentes, no qual compreender o tipo de negócio que visa à exploração de uma oportunidade percebida no ambiente ou aquele por necessidade é crucial (PELOGIO, 2011).

O processo empreendedor também se concentra em um ambiente inovador, onde a convergência de alguns fatores é pujante para empreendedorismo com inovação. Dertouzos (1999) identifica quatro atributos que são cruciais para um ambiente que propicie a inovação (1) investimento de capital; (2) infraestrutura de base altamente tecnológica; (3) indivíduos com ideias criativas e (4) uma cultura empreendedorística voltada para paixão pelo negócio. O autor ainda destaca que, dificilmente haverá uma convergência desses atributos em um único ambiente, quando essa convergência ocorre surge então um negócio de sucesso.

Similarmente, Christensen (2002) defende a ideia que o empreendedorismo inovador é constituído de quatro variáveis que se entrelaçam ao longo do processo empreendedor, essas variáveis são: (1) enraizar em quebra de paradigma; (2) motivação necessária para alcançar o sucesso; (4) o aproveitamento eficiente dos recursos e (4) interromper concorrentes e focar nos clientes.

Porém, para que o processo empreendedor possa ser efetivo, determinados fatores locais precisam estar presentes no ambiente para estimular o processo empreendedor. Assim, dada a relevância dos fatores locais ao empreendedorismo, cabe então, delinear a teoria da localização dos negócios.

2.2 Teoria da Localização dos Negócios

A escolha de localização de um negócio está acoplada a Teoria da Localização, cuja premissa discorre sobre os principais fatores que estimulam ou atraem os empreendimentos em alocar investimento em uma região em detrimento das demais (PARAVIDINO et al., 2011). Para Barquette (2002) as teorias de localização concentram-se, primordialmente, na interpretação das decisões dos empreendedores, em economia de mercado, sobre qual o melhor ambiente deve empreender. O estudo sobre localização surge no século XIX, podendo ser atribuída a três

autores alemães – Launhart, Johann H.; Von Thünen e Alfred Weber. Desde então essa teoria tem ganhado diversos seguidores.

Toledo e Guimarães (2008) ressaltam que é um equívoco supor que a localização dos empreendimentos não seja estratégica, visto que, com o alargamento das modernas tecnologias de transportes e comunicação, com redução de barreiras artificiais de caráter regulatória entre os países. Contudo, para os autores diversos fatores influenciam, no grau de disponibilidade, de uma localidade para outra, bem como, a vantagem competitiva dinâmica. Segundo Porter (1989) a escolha da localização afeta diretamente as necessidades dos compradores e os custos para atendê-los. Ela é crucial para conduzir os custos e ainda estar ligada na cadeia de valor necessária para atingir o público final. Para o autor, a relevância da localização varia de uma região para outra, e que na maioria das vezes isso dependerá onde de fato o produto é consumido ou usado.

Segundo Barquette (2002) a teoria da localização é composta de duas vertentes: abordagem clássica e contemporânea. A abordagem clássica busca compreender os fatores de localização dos negócios em atividades sociais e econômicas e sua distribuição em pontos do espaço geográfico. Contudo, a abordagem contemporânea da localização incluem em seu escopo de estudo elementos de tempo e espaço, bem como, a imperfeição da concorrência. Para tanto, Azzoni (1981) destaca que diversos fatores podem influenciar na escolha da instalação das empresas, visto que, esses fatores são cruciais para os empreendimentos poderem competir no mercado.

Para Barbieri (1995) os polos industriais vinculam-se a ideia de atração de uma região-cidade-bairros, que apresentem fatores favoráveis locais para o desenvolvimento de determinado tipos de empreendimentos. Para o autor, a abordagem clássica da teoria da localização, apresenta em via de regras, fatores locais clássicos: proximidade dos mercados consumidores; acesso aos fornecedores; mão de obra; infraestrutura etc.

Solomon (1989) destaca que uma das características das pequenas empresas é sua proximidade com o mercado consumidor, isso traz vantagens significativas para as pequenas empresas em relação aos seus concorrentes de maiores portes. Portanto, essa proximidade com o mercado consumidor em que a pequena empresa atua, faz com que os empreendedores percebam rapidamente as variações que por ventura vierem ocorrer no mercado.

Evidentemente, que a Teoria Clássica Locacional apresenta restrições, mas ainda possuem grande relevância para explicar os benefícios e desvantagens das regiões para atrair empreendimentos, provendo base no processo de identificação das tendências dos agrupamentos ou dispersões das atividades econômicas (BARQUETTE, 2002).

A Abordagem Contemporânea ou também denominada de Teoria da Dinâmica Locacional, cujo principal autor é Manuel Castells, surge a partir do final da década de 60. A nova abordagem trouxe consigo outros fatores não considerados pela Teoria Clássica, inovando sua perspectiva de análise social do ordenamento dos espaços, reconhecendo à interdependência entre as organizações, atribuída nesse sentido, extrema importância para aglomerações de econômicas e integração em rede das empresas (TOLEDO; GUIMARÃES, 2008).

Barquette (2002) aponta os novos fatores que são considerados níveis de análise na Teoria Contemporânea são: incentivos fiscais e governamentais, mercados globais, criação de polos

industriais, proximidade de centros de ensino e pesquisa, acesso a capital, cultura empreendedora, integração em rede, motivações pessoais dos empreendedores, entre outros fatores.

Segundo Paravidino et al. (2011) dada a mudança na estrutura competitiva, alguns aspectos são cruciais para crescimento, inovação e produtividade de uma localidade: as condições fatoriais do ambiente (insumos); a conjuntura estratégica e rivalidade entre os competidores; as demandas que surgem no ambiente e as alianças estratégicas entre as empresas. Para os autores, esses fatores se constituem de extrema importância e buscam explicar porque os empreendimentos localizados nesses ambientes são capazes de inovar e aperfeiçoar constantemente suas estratégias competitivas.

Apesar do ambiente oferece um conjunto de fatores locacionais para as empresas, cabe a ele, selecionar as quais estão mais aderentes as demandas que surgem ao longo do tempo. Abordagem discutida pela Ecologia Organizacional.

2.3 Ecologia Organizacional

A ecologia organizacional ou ecologia populacional das organizações estuda os fenômenos relacionados às populações de organizações, tendo como objetivo principal explicar as condições políticas, econômicas e sociais que afetam grande número de organizações (HOLZMANN, 2008). Os ecologistas organizacionais conceituam população organizacional, como um aglomerado de organizações com atividades e padrões semelhantes na utilização de recurso (HANNAN; FREEMAN, 2005).

Já Morgan (2002) destaca que a ecologia organizacional coloca em evidência a teoria de evolução de Darwin, tendo como ponto central à análise da população organizacional. O autor ainda argumenta que a priori para sobreviver, as organizações precisam de recursos, que por sua vez é escasso no ambiente do qual a principio acaba por selecionar as empresas mais adaptadas, explicando dessa forma o sucesso ou fracasso das organizações quando são consideradas sobre a perspectiva da ecologia organizacional.

Motta e Vasconcelos (2015) destacam que a ecologia organizacional não busca estudar a organização de modo individual, ao contrário seu principal foco de análise é um conjunto de organizações semelhantes, constituindo assim um tipo de população. Diante do exposto, a ecologia organizacional procura compreender o fenômeno do ciclo evolucionário das organizações, ou seja, quais os fatores favoráveis que levam um conjunto de populações organizacionais de um mesmo tipo, predominarem em determinado ambiente e, mais tarde, a desaparecerem. Para os autores, os estudos que adotam a teoria organizacional como base de análise buscam constatar quais os fatores ambientais do business que selecionam as estruturas, tamanho, formas e as competências das instituições nesse setor.

Nessa conjuntura, o ambiente é considerado como o fator decisivo para as organizações, visto que, cabe a ele selecionar qual a empresa que alcançou o melhor desempenho e quais terão sua performance monitorada (SILVA; HEBER, 2014). Segundo Martins e Bataglia (2010) corroboram que para ecologia organizacional, é o ambiente quem determina as estruturas das empresas. Contudo, os autores ainda enfatizam que algumas das formas organizacionais fracassam em determinada circunstancia ambiental, pelo fato, de outras formas organizacionais bem sucedidas competirem com elas, por recursos para sua sobrevivência.

Caldas e Cunha (2005) ressaltam que embora o processo de mudança seja possível em nível das organizações, esse fenômeno precisa ser analisado em termo de populações organizacionais. Os autores ainda destacam que, em vez da adaptação ocorrer sobre os mecanismos individuais das empresas na perspectiva dos gestores, a mudança sucederá diretamente em populações de organizações. Já Fernandes (2015) destaca que a cooperação entre as empresas pertencente a população pode ser um fator de sobrevivência organizacional para algumas organizações e desvantagem competitivas para outras.

Desse modo, Souza (2011) salienta que o principal objetivo da ecologia organizacional é compreender os limites dos estudos sobre o ambiente externo das empresas e alargar suas fronteiras, tendo como ideia central estudar o ambiente empresarial partindo do pressuposto acerca do que as empresas devem realizar para sobreviver em seu ambiente. Já Cunha (1999) corrobora que a ecologia organizacional tem como foco principal estudar nível de análise até então ignorado pela teoria das organizações, isto é, as empresas passam a serem vista na perspectiva de populações organizacionais.

Portanto, a teoria da ecologia organizacional tem como ponto central a seleção natural da ecologia biológica, procurando explicar as mudanças organizacionais, analisada a partir da seleção da natureza e a distribuição dos recursos disponíveis para as organizações (ANDRADE; AMBONI, 2011). Segundo Astley e Van de Ven (2005) a ecologia organizacional tem como premissa a estruturação dos recursos no ambiente em forma de nicho, cuja sua existência e distribuição estão relativamente intrincadas pela sociedade, não cabendo às organizações individuais manipulações. Os autores ainda enfatizam que devido a essa visão extremamente determinista da ecologia organizacional, os limites são determinados pelo nível de disponibilidade da escolha estratégica autônoma.

Palmaka (2011) salienta que a ecologia organizacional parte da premissa da biologia para identificar e utilizar unidades de análise, todavia, diferentemente da biologia, em que o modelo é combinado por três unidades (indivíduo, população e comunidade), na ecologia organizacional o modelo é combinado de cinco unidades: membros, subunidades, organizações individuais, populações de organizações e comunidade.

Entretanto, três observações se fazem necessárias à ecologia organizacional. A primeira está relacionada à grande diversidade como um atributo dos conjuntos de organizações. A segunda característica a ser observada indica a imensa dificuldade que as organizações têm em realizar mudanças de modo eficiente para atender a demanda de ambientes mutáveis e a terceira está vinculada à instabilidade de comunidade organizacional (HOLZMANN, 2008).

Nessa conjuntura, os ecologistas organizacionais destacam ainda o modelo básico de mudança organizacional como: variação, seleção, retenção e competição. Esses estágios buscam explicar como as estruturas organizacionais são instituídas, sobrevivência ou falência, e expandir-se por toda população organizacional (ANDRADE; AMBONI, 2011).

A variação é um dos processos básicos que sugere mudanças, segundo a ecologia organizacional, ambas são produzidas de forma permanente e constante pelos indivíduos (Holzmann, 2008). Para tanto, Balsini, Silveira e Rambo (2005) corroboram que o processo de seleção natural abrange três estágios distintos: o primeiro processo está voltado às ocorrências de variações por qualquer motivo, de modo, planejado, ou não; o segundo estágio corresponde nos critérios de seleção de algumas variações em relação a outras diferentes ou até mesmo eliminar certas

variações seletivamente; o terceiro processo envolve a retenção das variações no ambiente que foram selecionadas, a retenção acontece quando certas variações são preservadas, duplicadas ou até mesmo reproduzidas.

Os ecologistas organizacionais defendem a premissa de que as organizações são relativamente inflexíveis, ou seja, suas características organizacionais tendem a mudarem de forma mais lenta o que acaba por ocorrer à formação de novas empresas. A inflexibilidade das organizações é denominada de inércia estrutural (HOLZMANN, 2008). Segundo Hannan e Freeman (2005) inércia estrutural é compreendida como as limitações na desenvoltura de adaptação das organizações em um ambiente de mudanças rápidas. Os autores ainda enfatizam que quanto maior se constituir as pressões, mais baixa é a flexibilidade das organizações, gerando assim uma provável dialética de seleção ambiental apropriada.

Adicionalmente, Motta e Vasconcelos (2015) corroboram que para os ecologistas existem nas organizações uma inércia estrutural, onde apesar dos gestores tentarem ações que visem mudança na estrutura organizacional, porém, isso concorre com lentidão. Contudo, as organizações que preservarem suas formas organizacionais poderão ter mais chances de serem selecionadas, pelo fato de terem sido institucionalizadas e pela confiabilidade dos produtos-serviços ofertados no mercado. Segundo Santos (2013) apesar, das organizações tentarem buscar a adaptação por meio da racionalidade de suas ações, existem restrições, que por sua vez, dificultam a adaptação ao ambiente, constitui assim, uma inércia estrutural.

Morgan (2002) afirma que as pressões inerciais impedem as organizações de darem respostas rápidas a seus ambientes. Essas pressões inerciais incluem: especialização de equipamentos e pessoal; informações inadequadas aos gestores; política interna; história da organização; barreiras fiscais e legais; processo institucional e racionalidade coletiva (HANNAN; FREEMAN, 2005).

Os fatores que criam a inércia estrutural em algumas circunstâncias podem ser uma fonte de vantagem competitiva, em outras essas forças acabam por impedir a seleção. (Holzmann, 2008). Entretanto, Muitas dessas pressões inerciais elucidadas podem estar entrelaçadas dentro da estrutura de adaptação, isto é, podendo modificar e limitar a perspectiva a fim de considerar as escolhas dentro do conjunto de restrições alternativas (HANNAN; FREEMAN, 2005).

Nesse contexto, para Hannan e Freeman (2005) os principais autores da ecologia populacional das organizações conceituam nicho ecológico como a área em que as organizações estão inseridas, no qual as empresas competem por recursos com outras instituições. Segundo Augusto (2007) nichos ecológicos se estrutura em um arranjo de recursos, que a princípio são compartilhados pelas organizações de modo interdependentes, porém, competidoras.

Martins e Bataglia (2010) ressaltam que o conceito de nicho ecológico nos remete ao princípio do isomorfismo, bem como a explicação do crescimento da população organizacional. Hannan e Freeman (2005, p.76) conceituam isomorfismo como “cada unidade experimenta restrições que a forcem a se assemelhar as outras unidades com o mesmo conjunto de restrições”. Similarmente, DiMaggio e Powell (2005) corroboram que isomorfismo se constitui em um processo onde uma população de organizações procuram se assemelhar a outra unidade que enfrentam situações ambientais parecidas.

Nesse sentido, os processos de institucionalização das organizações apresentam mecanismos isomórficos. Segundo Andrade e Amboni (2011) existem dois tipos de isomorfismo: o

competitivo e institucional. Hannan e Freeman (2005) despedem-se sobre o isomorfismo competitivo, pois apesar das organizações estarem agrupadas em populações organizacionais, tais empresas compete por recursos no ambiente.

DiMaggio e Powell (2005) defendem três mecanismo de isomorfismo: isomorfismo coercitivo (ocorre pelas pressões formais ou informais que uma organização exerce sobre outras ou por mecanismos legais do Estado e pelas expectativas culturalmente criadas pela sociedade), isomorfismo mimético (dada a existência de incertezas no ambiente, as organizações são forçadas a imitarem outras instituições. Uma característica predominante do isomorfismo mimético ocorre através da replicação de práticas de gestão, tecnologia e estratégias já testadas e bem-sucedidas em outras organizações similares) e isomorfismo normativo (é decorrente da profissionalização dos membros das organizações, composto por um conjunto de normas e procedimentos limitados de determinadas atividades específicas).

Diante do exposto, para as organizações saírem do isomorfismo e expandirem seu crescimento, a ecologia organizacional destaca a importância de manutenção do nicho ecológico, conforme exposto por Caldas e Cunha (2005), a seguir:

Apoiando-se na ideia de que as organizações competem por recursos escassos à sobrevivência, a teoria ecológica sugere que os limites ao crescimento das populações organizacionais são ditados pela capacidade de manutenção dos nichos ecológicos em que essas populações se inserem (CALDAS; CUNHA, 2005, p. 66).

A teoria do nicho enfatiza a importância das variações estratégicas, em relação ao nível de especialização, e destaca questões fundamentais acerca das diversidades nas organizações, que orientam estudos sobre ecologia organizacional (MARTINS; BATAGLIA, 2010). Já Morgan (2002) salienta que a habilidade das organizações em conseguirem um nicho de recursos e superar a performance de seus concorrentes é crucial e, que a longo prazo, essa ascendência de controlar os recursos podem incidir por populações organizacionais inteiras, explicando assim o sucesso de algumas empresas e o poder de diferentes organizações.

Segundo, Balsini, Silveira e Rambo (2005) o ambiente é composto de diferentes nichos ou combinações de organizações e recursos, em termo de existência e competição. Contudo, os autores defendem a ideia de que os fatores ambientais de determinados nichos, selecionam as organizações que se adaptarem as exigências ambientais.

Desse modo, a distinção entre especialismo e generalismo está voltada ao fato de uma população de organizações prosperarem por elevar ao máximo sua exploração no ambiente e aceitar os riscos de uma dada mudança no ambiente ou por aceitar um nível mais baixo de exploração em troca de maior segurança (HANNAN; FREEMAN, 2005).

Segundo Drucker (1986) nichos ecológicos especializados querem das organizações uma concentração maior de esforços na busca sistemática de oportunidades que exige habilidade especializada. As populações de organizações estabelecidas em nichos especializados, provavelmente não serão ameaçadas pelos concorrentes ou fornecedores. Porém, o risco de uma variação no ambiente poderá extinguir populações inteiras especializadas.

Já Solomon (1989) aponta que as organizações de pequeno porte são mais propícias em nichos especializados e muitas das vezes apresentam desempenho superior nesse tipo de

ambiente. Portanto, o crescimento da população organizacional está diretamente relacionado aos seus nichos de atuação, bem como a disponibilidade de recursos ofertados pelo ambiente.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia da Pesquisa

A pesquisa utilizada, quanto à natureza, é caracterizada como descritiva (GIL, 2002). Realizou-se também, um estudo de caso. O método de pesquisa empregado é a pesquisa de campo. Essa pesquisa, ainda, apresenta abordagem qualitativa por requerer o uso das técnicas de análise de conteúdo para interpretar as informações coletadas. Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa tem como base central a compreensão do fenômeno no contexto do qual ocorre, devendo ser analisado de forma integrada. Para isso, o pesquisador descoloca-se a campo no intuito de “captar” o fenômeno em estudo, na visão dos sujeitos envolvidas nele, atentando a todos os pontos de vista relevante.

3.2 Universo e Amostra

Quando, a população-alvo desta pesquisa são proprietários de estabelecimentos comerciais de produtos e serviços do município de Bragança-PA devidamente cadastradas no banco de dados da Prefeitura Municipal de Bragança (PMB), para emissão de alvarás de funcionamento expeditos até o ano de 2015, constituindo o universo da pesquisa. A PMB disponibilizou as informações solicitadas dos 15 (quinze) bairros que compõe o referido município de acordo com dados oficiais. Tal iniciativa facilitou no acesso aos proprietários dos estabelecimentos comerciais componentes da amostra, e da escolha do lócus de pesquisa, que é o bairro da Vila Sinhá.

O motivo da escolha do bairro em detrimento ao demais, deu-se pelo fato das informações apresentadas pelos dados fornecidos pela PMB e pelo bairro ter um contingente de 74 empresas registradas, destacando-se assim em relação aos demais. Por tanto, o lócus dessa pesquisa são os empreendimentos instalados no bairro.

Assim, o tipo de amostragem utilizado nessa pesquisa foi amostragem por tipicidade (VERGARA, 2009). Nesse sentido, por ser um estudo de caso, a pesquisa teve como lócus os estabelecimentos comerciais instalados no bairro da Vila Sinhá.

3.3 Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos desta pesquisa foram escolhidos através dos seguintes critérios:

- Os proprietários de empreendimentos mais antigos no bairro da Vila Sinhá, considerando os anos de 2003 a 2013;

- Proprietários que mantêm relações entre si. Considerando o conceito de interdependência organizacional, que segundo Motta e Vasconcelos (2015, p. 378) "atender às demandas e necessidades de outras organizações em diferentes ambientes visando obter recursos dessas organizações".

Portanto, foram selecionados 20 proprietários de estabelecimento comerciais do bairro da Vila Sinhá, de acordo com os critérios descritos acima.

3.4 Instrumento de Coleta

O instrumento de coleta de dados da pesquisa foi à entrevista. O instrumento foi semiestruturado, visando atender os objetivos propostos pela pesquisa.

Após as informações fornecidas pela PMB e contatos iniciais com os proprietários escolhidos nessa pesquisa, realizou-se no mês de janeiro o pré-teste do instrumento de coleta para verificar sua adequação e validação. Assim, depois de realizado a fase do pré-teste do instrumento e críticação, foi aplicado à entrevista definitivo no período de fevereiro de 2016, resguardando-se as condições prévias estabelecidas pelos proprietários.

3.5 Apuração dos Dados

Para atender os objetivos propostos nesta pesquisa, foi necessária a estruturação da análise de dados. Após a aplicação da entrevista, foram transcritas às respostas na sua totalidade. Realizada a transcrição, as respostas foram consideradas textos possíveis de compreensão, e analisado seu conteúdo. Dado o caráter de proeminência qualitativa desta pesquisa, foi utilizada como técnica de apuração a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) conceitua como um:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Portanto, primeiramente foram realizadas leituras flutuantes, atentando aos textos, analisando sujeito por sujeito. Assim, o processo analítico-interpretativo culminou nas inferências que é o principal objetivo da análise de conteúdo, segundo Bardin (2011, p. 44) "a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)".

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

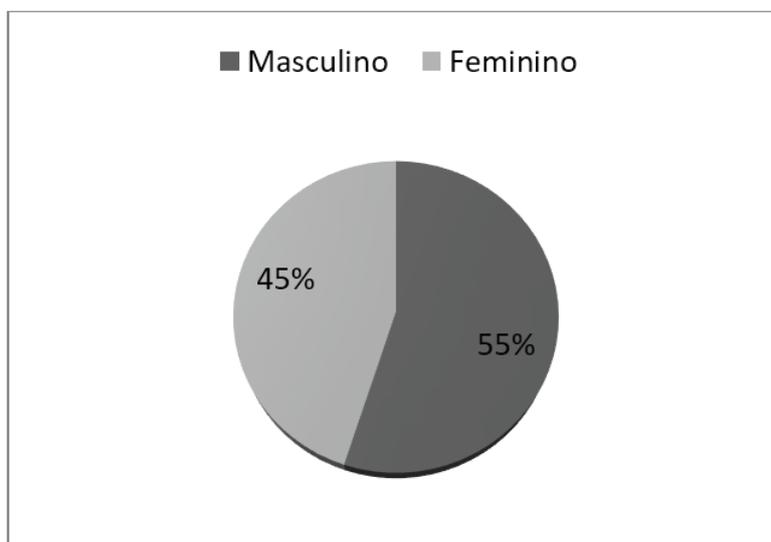
4.1 Descrição do Perfil dos Empreendedores Entrevistados

Quando analisado o quesito gênero, 55% são homens e 45% são mulheres, resultados análogos aos obtidos na pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (2015). Pode-se concluir que os homens e mulheres que empreendem no bairro são ativos na prática empreendedora, porém a predominância ainda são sujeitos do sexo masculino. Quanto á faixa etária, a maioria (35%) apresentou idade entre 21 a 29 anos, sendo a idade mínima encontrada foi 20 anos e a máxima de 60 anos.

O resultado acima confirma a tese do GEM (2015) quando corrobora que em 2015 cerca de 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estariam envolvidos em atividades empreendedoras no Brasil.

Uma possível inferência nos resultados identificados no quesito “sexo” e “faixa etária de idade” é que os empreendedores do bairro estão seguindo a tendência de estudos realizados a nível nacional.

Gráfico 1 - Percentual dos entrevistados quando avaliado o sexo.

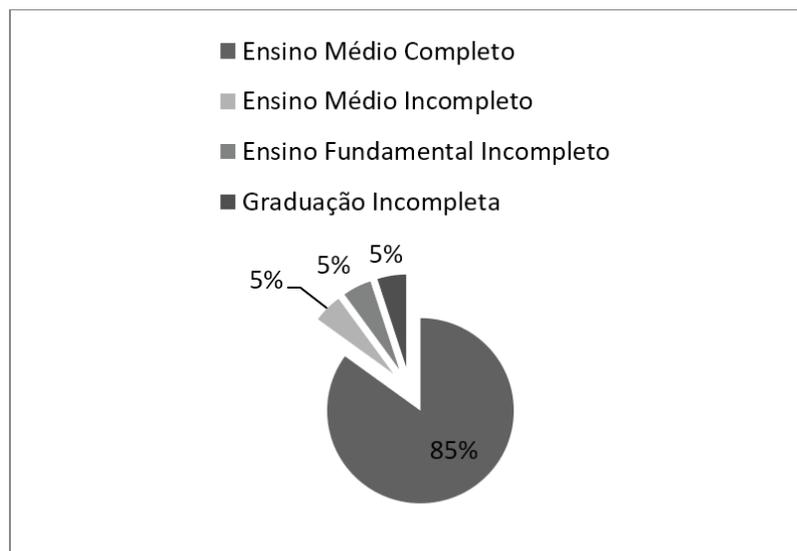


Fonte: dados da pesquisa de campo.

Com relação ao nível de escolaridade dos empreendedores que participaram da pesquisa, o Gráfico 2 abaixo mostra que a maioria (85%) apresentou como nível de escolaridade o Ensino Médio Completo (17 sujeitos). Esse resultado confirma o estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) no ano de 2015, onde 72% dos empreendedores no Brasil entre 2003 a 2013 possuíam o Ensino Médio Completo.

Esse alto índice de empreendedores que concluíram o Ensino Médio, está diretamente relacionada com a faixa etária de idade constatada na pesquisa, ou seja, a maioria dos empreendedores é jovem com ao menos o Ensino Médio Completo.

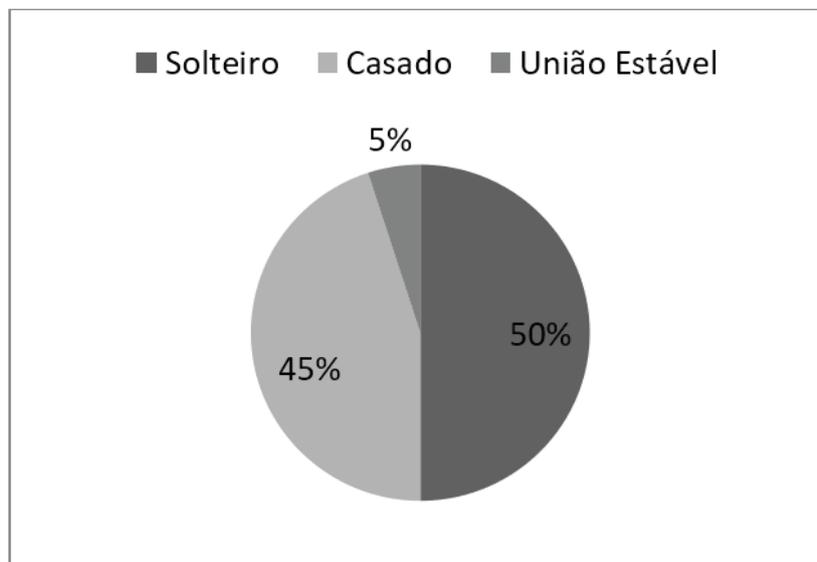
Gráfico 2 - Nível de escolaridade dos entrevistados.



Fonte: dados da pesquisa de campo.

Com referência ao estado civil dos entrevistados a pesquisa constatou que 50% dos empreendedores do bairro da Vila Sinhá são solteiros, 45% dos participantes são casados e 5% possuem união estável. Quanto ao tipo de moradia, 90% dos entrevistados declararam que moram em casa própria quitada; 5% em moradia financiada e 5% moram em casa alugada, resultados estes semelhantes aos obtidos na pesquisa da ENDEAVOR (2013).

Gráfico 3 - Estado civil dos entrevistados.



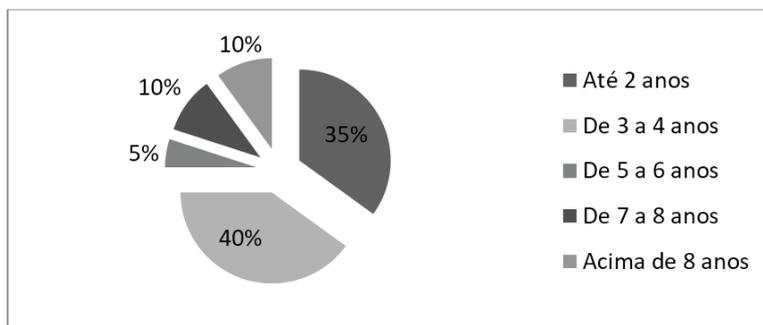
Fonte: dados da pesquisa de campo.

4.2 Perfil da População Organizacional

Quando analisada a área de atuação das empresas constatou-se na pesquisa que 100% atuam no setor terciário da economia (varejo e serviço). Quanto ao quesito “tempo de atividade da empresa em anos”, 40% dos empreendimentos já estão no mercado entre 03 a 04 anos; 35% com até 02 anos de atividade; 10% entre 07 e 08 anos; 10% referente acima de 08 anos e 5% entre 05 e 06 anos, conforme mostrado no gráfico 4 abaixo.

Diante do exposto, conclui-se que 65% dos empreendimentos instalados no bairro já estão consolidados no mercado, dando uma média de 03 anos de existência. Nessa conjuntura, as empresas já passaram pela fase crítica de sobrevivência de empreendimento que fecham antes dos 02 anos de atuação. Quanto a variável “número de colaboradores” 85% das empresas possuem até dois colaboradores, os outros 15% ficou entre 03 a 09 funcionários.

Gráfico 4 - Tempo de atividade das empresas em anos

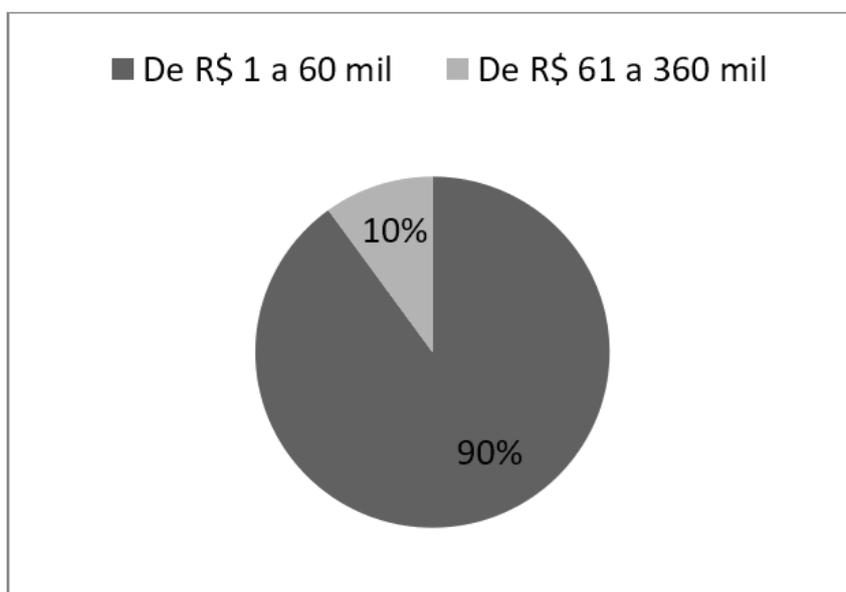


Fonte: dados da pesquisa de campo.

No Gráfico 5 abaixo, analisando a variável faturamento bruto da empresa em 2015, apresenta uma frequência de 90% das empresas concentradas em faturamento de valores abaixo de 60 mil/ano, o que configura expectativa nesse quesito de Microempreendedor Individual (MEI), conforme estabelecido na Lei Complementar nº 128/2008 (BRASIL, 2008).

Desse modo, infere-se que o ambiente está mais aderente a formação de população organizacional caracterizada como MEI, com isso confirma a concepção de Motta e Vasconcelos (2015) quando corroboram que a ecologia organizacional tem como premissa analisar o ciclo evolucionário das organizações, ou seja, quais os fatores que são favoráveis para formação da população organizacional de um mesmo tipo a predominar em determinado ambiente.

Gráfico 5 - Faturamento bruto das empresas em 2015



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

4.3 Fatores de Nichos Ecológicos na Formação da Ecologia Organizacional

A análise seguinte refere-se aos fatores de nichos ecológicos que influenciam a ecologia organizacional. Segundo Barquette (2002) os fatores locacionais clássicos ainda possuem relevância significativa na possível explicação para atrair empresas para determinadas regiões. Quando analisado “o fator proximidade com o mercado consumidor” obteve-se como respostas:

O bairro apresenta um grande número de consumidores.

Devido à extensão territorial do bairro, o mercado consumido é bem grande; o mercado consumidor existente no bairro (falas dos sujeitos).

O resultado acima confirma as teses de Porter (1989); Solomon (1989) e Barquette (2002) quando enfatizam que as escolhas de localização dos empreendimentos estão diretamente relacionadas aos custos para atender os compradores e que uma das características das pequenas empresas é se localizarem próximas ao mercado consumidor, atributo este que muitas das vezes traz vantagens relevantes para as pequenas empresas em relação aos seus concorrentes de maiores portes, sendo que na maioria das vezes o aspecto mercado consumidor local de fácil acesso é crucial na escolha do local para empreender.

Dentre os possíveis motivos do resultado acima, pode-se supor que a existência de um nicho ecológico de mercado consumidor, foi uma condicionante para formação de uma ecologia organizacional no bairro.

Quando analisado o quesito “empresas análogas ajudam no crescimento do seu negócio”, os sujeitos responderam que:

Melhora atendimento, produto e serviço; vejo algo diferente no concorrente e melhora no meu; concorrência sempre é bom; melhora atendimento e variedades de produtos (falas dos sujeitos).

Esse resultado confirma a literatura em que os empreendedores estão “focados nos clientes” (CHRISTENSEN, 2002), bem como a tese de isomorfismo destacadas por DiMaggio e Powell (2005); Hannan e Freeman (2005) quando ressaltam que as empresas procuram se assemelhar as outras organização que enfrentam características ambientais análogas e que o processo de institucionalização das empresas estão relacionados ao processo de isomorfismo, seja ele competitivo ou institucional. Desse modo, infere-se que ao perceberem as melhores estratégias da empresa concorrente, os sujeitos procuram implementar essas estratégias na sua empresa ou até mesmo aperfeiçoá-la, caracterizando desse modo a existência de isomorfismo mimético (DIMAGGIO; POWEL,2005).

Com referência ao atributo “depende de outra empresa para ofertar produtos e serviços”, os participantes afirmaram que:

Eu dependo das empresas do bairro e de outras empresas para vender meus produtos; dependo dos fornecedores que me vendem os produtos; dependo das empresas que me ofertam os produtos para vender na minha empresa (falas dos sujeitos).

O resultado confirma a literatura da Ecologia Organizacional quando enfatiza que as organizações são dependentes do ambiente para captar recursos dos quais necessitam para sua

sobrevivência e que cabe ao ambiente selecionar as organizações que forem mais aderentes às novas demandas de mercado (MORGAN, 2002).

Diante do exposto, as organizações não detêm todos os recursos necessários para sobreviver no mercado e para isso desenvolvem relações com outras empresas que detêm esses recursos (MOTTA; VASCONCELOS, 2015). Assim, o ambiente é composto por um processo de desempenho interorganizacional, do qual diversas populações de organizações buscam controlar os recursos e reduzir as incertezas (MOTTA; VASCONCELOS, 2015).

Quanto ao quesito “importância da cooperação entre as empresas” obteve-se como respostas:

Um ajuda o outro; por que um ajuda o outro; um conjunto de empresas pode ajudar o outro; pela união da classe; para fomentar a economia, precisa de cooperação (falas dos sujeitos).

Isso confirma o atributo que os “empreendedores trabalham em rede” (FILION, 2002). O resultado acima confirma a tese de Fernandes (2015) quando corrobora que a cooperação e competição entre a população organizacional são meios alternativos ou simultâneos para alcançar o sucesso. Infere-se que os empreendedores sentem-se parte integrante de uma ecologia organizacional, ou seja, a colaboração entre as empresas fazem com que o sucesso dependa de todos os empreendimentos do bairro.

Dentre os possíveis motivos dos resultados acima, pode-se concluir que os empreendedores consideram importante essa relação interorganizacional, pelo fato de melhorar os produtos e serviços ofertados. Outro fator a ser destacado é que a existência dessa relação entre as empresas confirma o atributo de Ecologia Organizacional de Hannan e Freeman (2005) quando consideram que Ecologia organizacional é um conjunto de organizações com atividades semelhantes e padrões de desempenho na utilização dos recursos em determinado ambiente, relacionando com o resultado identificado no perfil da população organizacional, onde todas as empresas atuam no varejo e serviço.

Em relação ao quesito “perfil econômico para novos negócios” todos os sujeitos responderam que o bairro tem um perfil econômico propício ao surgimento de novos negócios. Quando questionados dos motivos do bairro possuir esse perfil econômico para novas oportunidades de nichos ecológicos, os sujeitos responderam “população do bairro” e “extensão da população”; confirmando o atributo perfil econômico, desse modo, o ambiente exerce influência na atração de empreendedores (BARQUETTE, 2002).

Quanto ao quesito “falta de diversificação de produtos e serviços” os participantes responderam que:

Pela falta de novos produtos e serviços; pela crise econômica do país, fica difícil ofertar novos produtos e serviços; pela falta de inovação de produtos e serviços (falas dos sujeitos).

O resultado confirma a literatura da inércia estrutural da ecologia organizacional, quando reconhece que as organizações são inflexíveis para atender as rápidas mudanças do ambiente (HANNAN; FREEMAN, 2005). Morgan (2002) corrobora que as pressões inerciais fazem com que as organizações não respondam rapidamente as novas demandas que surgem no ambiente e que esses fatores podem estar relacionados à inércia interna e externa. Nesse sentido, devido à inércia estrutural das organizações e pela institucionalização dos seus processos perante

o ambiente, a população organizacional não consegue responder de modo efetivo as novas nuances do nicho ecológico.

Pode-se inferir que as formas organizacionais existentes ainda estão aderentes à dinâmica do ambiente, ou seja, essas formas estão retidas até que surja uma variação no ambiente (HOLZANN, 2008).

Com referência a “possibilidade de expansão da empresa” todos os sujeitos afirmaram que:

Devido o bairro ser populoso, você pode aumentar sua empresa sem problema; eu tinha apenas uma portinha, hoje minha empresa cresceu bastante; pelo bairro ser populoso, a demanda é sempre grande (falas dos sujeitos).

Isso confirma a literatura da Ecologia Organizacional quando cita o Nicho Ecológico, ou seja, a expansão das populações organizacionais está diretamente relacionada na sua capacidade de captar recursos no ambiente e sua manutenção (CALDAS; CUNHA, 2005).

O resultado acima confirma as teses de Drucker (1986) e Solomon (1989) quando enfatizam que as populações organizacionais em nichos especializados, possivelmente não são ameaçadas pelos concorrentes e que organizações de pequeno porte são mais propícias em nichos especializados e que seu crescimento depende da disponibilidade de recursos ofertados pelo ambiente.

4.4 Fatores de Cultura Empreendedorística na Formação da Ecologia Organizacional

A análise seguinte refere-se aos fatores que culturalmente influenciam a ecologia organizacional. Analisado o item “Qual motivação levou a pessoa a tornar-se empreendedor” 70% dos entrevistados tornaram-se empreendedor por oportunidade de mercado e 30% por necessidade, o que configura uma situação análoga identificada na pesquisa GEM (2014).

Diante disso, o ambiente é uma condicionante ao processo de formação da ecologia organizacional no bairro por oportunidade percebida pelos empreendedores. Segundo Pelogio (2011) “empreendedorismo por oportunidade” e “empreendedorismo por necessidade”, muitas das vezes são considerados como fatores excludentes, no qual compreender o tipo de negócio que visa à exploração de uma oportunidade percebida no ambiente ou aquele por necessidade é extremamente importante.

Quanto analisado o elemento “ser empreendedor é uma auto realização de vida” os sujeitos responderam que:

É a realização de um sonho, sempre quis ter meu próprio negócio; por trabalhar por conta própria; realização de um sonho (falas dos sujeitos).

Esse resultado identificado confirma a tese de Drucker (1986) e Fillion (2000) quando enfatizam que os empreendedores realizam seus objetivos através do empreendedorismo, ou seja, ser empreendedor é uma realização de vida. Infere-se que os sujeitos viram no empreendedorismo a realização de um sonho de vida e que esse fator contribuiu para a formação da Ecologia organizacional no bairro.

Nessa conjuntura, quando analisado o fator “empreendimento gera posto de trabalho” os entrevistados reconhecem que as empresas geram empregos para as pessoas, conforme exposto abaixo:

Sim, eu acho que ajudo outras pessoas a manterem suas famílias; ajuda as pessoas; sim, pois gera emprego e renda para as pessoas que trabalham comigo (falas dos sujeitos).

Desse modo, pode-se inferir que o empreendedorismo fomenta a economia através da geração de emprego e renda, porém para que isso ocorra de modo efetivo, o dinamismo do ambiente precisa ser favorável ao processo empreendedor. Dentre os possíveis motivos do resultado acima, é lícito supor que os empreendedores percebem que são importantes para mitigação da desigualdade através da geração de emprego e renda. Isso confirma a tese de Drucker (1986) quando reconhece que o empreendedorismo é importante para sociedade por gerar emprego e renda.

Com referência ao quesito “assume risco quando faz negócio” os participantes responderam que “arriscar para ver se dá certo” e “novas oportunidades”, esse resultado confirma a literatura em relação à característica do empreendedor em assumir riscos (FILION, 2000; DORNELAS, 2001). Filion (2000) afirma que os empreendedores necessitam ter desenvoltura de identificar nicho de oportunidades.

Assim, pode-se inferir que o processo empreendedor é influenciado por um conjunto de características pessoais e ambientais, ou seja, o nicho ecológico deve propiciar as oportunidades e os recursos necessários para que o processo empreendedor possa se desenvolver de modo efetivo (MOORE, 1986 apud DORNELAS, 2001).

Quando analisado o elemento “influência de alguém no processo empreendedor” os participantes afirmaram que foram influenciados por alguma pessoa para se tornar empreendedor. Quando indagados sobre quais pessoas teriam influenciado nesse processo empreendedor, obteve-se como respostas “por um amigo que era empreendedor”, “meu pai era empreendedor”. Esse resultado confirma a literatura que uma das características dos empreendedores é a influência de alguém no processo empreendedor (FILION, 2000).

Em relação ao quesito “gosta de ser empreendedor”, os entrevistados responderam que gostam de ser empreendedor; esse resultado confirma a concepção de Dertouzos (1999) quando ressalta que o empreendedor tem uma paixão pelo seu negócio, pela sua atividade empreendedora. Infere-se que o espírito empreendedor existente nos participantes, foi decisivo na formação da ecologia organizacional no bairro (DRUCKER, 1986).

Nessa conjuntura, conclui-se que os sujeitos gostam de ser empreendedores e têm uma paixão pela atividade que desenvolvem, ou seja, essas características existentes nos empreendedores instalados no bairro também são moldadas do ambiente, pois para que ocorra o processo empreendedor é necessário que haja um ambiente que estimule essas características e práticas empreendedoras.

Quanto ao quesito “cooperam para desenvolvimento econômico” os sujeitos afirmaram que a empresa coopera para desenvolvimento econômico do bairro, esse resultado confirma as colocações de Drucker (1986) quando corrobora que o empreendedorismo é importante para desenvolvimento econômico. Solomon (1989) ressalta que o empreendedorismo nos últimos anos tem contribuído bastante para o desenvolvimento econômico a nível mundial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se na pesquisa que o perfil dos empreendedores do bairro da Vila Sinhá são pessoas jovens que possuem nível de escolaridade de no mínimo Ensino Médio Completo. Esses sujeitos são aderentes às características empreendedoras apresentada na literatura e que contribui para o espírito empreendedor e formação da ecologia no bairro.

Diante disso, percebe-se na pesquisa que os fatores de nicho ecológicos – proximidade com o mercado consumidor, perfil econômico do bairro, cooperação entre as empresas, isomorfismo – foram cruciais para formação da ecologia organizacional e criação do ecossistema de negócios no bairro da Vila Sinhá.

Nesse sentido, recomenda-se articulação do governo municipal, através da Casa do Empreendedor com órgão governamental federal e estadual para formulação de políticas públicas estratégicas para o maior incentivo ao empreendedorismo; a universidade local com o apoio acadêmico de estudos e projetos de extensão direcionados a fomentação do empreendedorismo no município; a CDL por seu caráter catalisador e pela capilaridade representativa junto aos órgãos governamentais, desenvolver estratégias de curto, médio e longo prazo, para fortalecimento da classe e de suas ações junto aos empreendedores do bairro; o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) cursos de capacitação, acompanhamento e projetos com expertises em negócios, visando apoiar os empreendedores; a Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM) com Banco da Amazônia (BASA) para disponibilizar linhas específicas de financiamento, visando à expansão as empresas e melhoria dos produtos e serviços ofertados no bairro, entre outras iniciativas.

Essas ações poderiam apontar, para um alinhamento estratégico entre desenvolvimento econômico e empreendedorismo, bem como a melhoria das condições de vida das pessoas que residem no bairro. Nessa caminhada operacional foram encontradas algumas limitações. A existência de poucas publicações relacionadas às Teorias Ambientais traduzidas para o português foi o primeiro obstáculo dessa pesquisa. Outro fator limitador nessa pesquisa foi à escassez de estudos que utilizem as Teorias Ambientais para explicar a prática empreendedora.

Futuramente, uma temática que poderia ser abordada em outros estudos e devido às informações coletadas na PMB sobre os bairros que estruturam a cidade Bragança e o bairro do Samaumapara apresentar o menor contingente de empresas registradas (35 empresas) uma linha de pesquisa seria identificar os fatores inibidores ao surgimento da ecologia organizacional no bairro do Samaumapara, para que haja um alinhamento de uma rede de negócios entre os dois bairros que ficam ao extremo (leste e oeste); identificar o perfil dos consumidores do bairro da Vila Sinhá; Outra linha de estudo seria a comparação dos resultados obtidos nesta pesquisa acerca dos fatores favoráveis ao surgimento da ecologia organizacional em outros municípios e Estados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R.; AMBONI, N. Teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. de. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. RAE- Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 2, Abr./Jun. 2005.

- AUGUSTO, P. O. M. Estratégia e ambiente: contribuições da Teoria Institucional. In: XXXI EnAPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- AZZONI, C. R. Incentivos municipais e localização industrial. Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 90 – 111, Abril/Jun. 1981.
- BALSINI, C. P. V., SILVEIRA, R. B.; RAMBO, J. Desafios do terceiro setor: uma análise baseada na perspectiva institucional, dependência de recursos e ecologia das populações. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA – USP, 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA – USP, 2005.
- BARBIERI, J. C. Parques e incubadoras de empresas de base tecnológica: a experiência brasileira. São Paulo, 1995.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARQUETTE, S. M. V. Localização de empresas de base tecnológica e surto de criação de incubadoras: condicionantes de salto paradigmáticos. Tese (Doutorado) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.
- _____. Fatores de localização de incubadoras e empreendimentos de alta tecnologia. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 3, p.101 – 113, Jul./Set. 2002.
- BATAGLIA, W.; MEIRELLES, D. S. e. Ecologia populacional e economia evolucionária: rumo a um modelo integrativo. In: XXXII EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BRASIL. Lei complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp128.htm. Acesso em: 04 jan. 2016.
- BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo. Rio Grande do Sul: Bookman, 2009.
- CALDAS, M. P.; CUNHA, M. P. e. Ecologistas e economistas organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 65 – 69, Jul./Set. 2005.
- CHRISTENSEN, C. M. The rules innovation of. MIT's Magazine of Innovation Techonology Review, junho, 2002.
- CUNHA, M. P. e. Ecologia organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 21 – 28, Out/Dez. 1999.
- DERTOUZOS, M. Four pillars of innovation. MIT's Magazine of Innovation Techonology Review, novembro/dezembro, 1999.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FERNANDES, J. A. L. Estratégias de cooperação e relações interorganizacionais no campo da cerveja artesanal brasileira. UFPA, 2015.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05 – 28, Abri./Jun. 1999.
- _____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. RAE Light, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 2 – 7, Jul. /Set. 2000.
- FLECK, D. L. Institucionalização, sucesso e fracasso organizacional. In: EnANPAD, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.
- GIL, A. C. Como elaborar projeto de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Altas, 2002.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, p. 20 – 29, Mai./Jun. 1995.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. Empreendedorismo no Brasil. Relatório executivo. 2014.
- _____. Empreendedorismo no Brasil. Relatório executivo. 2015.

- _____. Empreendedorismo na Região Norte do Brasil. 2014.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. (2005). Ecologia populacional das organizações. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 3, jul./Set. 2005.
- HOLZMANN, P. F. Evolução das franquadoras de serviços no Brasil: um estudo das variáveis que influenciam a taxa de sobrevivência das empresas sob a ótica da Ecologia Organizacional. 2008.109 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.
- INSTITUTO EMPREENDEDOR – ENDEAVOR. Índices de cidades empreendedoras. 2014.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, M. F. D. M.; BATAGLIA, W. A estratégia de especialização e vantagem competitiva em ambientes turbulentos sob a ótica da teoria ecológica. Revista Acadêmica da FACE, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 42 – 50, Jan./Jun. 2010.
- MATOS, M. P.; ARROIO, A. Políticas de apoio a micro e pequenas empresas no Brasil: avanços no período recente e perspectivas futuras. Santiago: CEPAL, 2011.
- MELHADO, J.; GONÇALVES, P. Observatório do Empreendedorismo. Endeavor, 2013.
- MORGAN, G. Imagens da organização: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- NEGROPONTE, N. Creating a culture of ideas. MIT’s Magazine of Innovation Technology Review, fevereiro, 2003.
- ORTIGARA, A. A. Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- PALMAKA, R. P. Segmentação de empresas de serviços de informática: uma proposta de classificação baseada na teoria de ecologia organizacional. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v. 5, p. 12 – 35, 2011.
- PARAVIDINO, T. C. et al. Localização industrial: um estudo de caso para locação espacial de uma unidade de envaseamento de água de coco. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2011, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: Enegep, 2011.
- PELOGIO, E. A. Criação de empresas à luz do modelo de decisão effectuation: um estudo com mulheres empreendedoras no município de Currais Novos. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011.
- PORTER, M. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K A riqueza na base da pirâmide: erradicando a pobreza com lucro. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. Desencadeando o empreendedorismo: o poder das empresas a serviço dos pobres. Relatório para o secretário geral das nações unidas, março, 2014.
- RESENDE, P. T. V.; SOUSA, P. R. d.; SILVA, A. C. R. Obras de Infraestrutura no Brasil. Mundo Logística, Rio de Janeiro, v. 5, n. 28, p. 78 – 80, Mai./Jun. 2012.
- SANTOS, A. C. M. Z. d. Evolução das organizações por meio das abordagens institucional, ecologia das organizações e equilíbrio pontuado. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 91 – 102, Jan./Mar. 2013.
- SICSÚ, A. B. Desenvolvimento e padrões de financiamento da inovação no Brasil: mudanças necessárias. In: ADRIANO, P. et al (Org.). Gestão da inovação e competitividade no Brasil: da teoria para prática. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Os donos de negócio no Brasil: análise por faixa de escolaridade. Brasília: SEBRAE, 2015.
- SILVA, G.; HEBER, F. Ecologia organizacional e teoria de redes: uma análise contemporânea da formação de apks. Gestão & Regionalidade, v. 30, n. 88, Jan./Abr. 2014.

SOLOMON, S. A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.

SOUZA, R. K. S. Sobre (vivência) e mortalidade de pequenos negócios: o caso de mercados varejistas potiguares. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011.

TOLEDO, M. M.; GUIMARÃES, L. O. Concentração locacional: confecções mineiras em foco. RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 10, n. 27, p. 189 - 205, Abri/Jun. 2008.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MÉTODOS DE TOMADA DE DECISÃO ENVOLVENDO ESPECIALISTAS

DECISION-MAKING METHODS INVOLVING SPECIALISTS

RITA DE CÁSSIA LEAL CAMPOS
rita.campos.adm@gmail.com

FERNANDO JOSÉ DE SOUSA JÚNIOR
fernandojjr@hotmail.com

JULIANA CARDOSO AMARAL
jucardosoadm@gmail.com

DANIEL ROCHA SILVA
danielrocha.adm@gmail.com

WELLESON PATRICK VAZ MURTA
patrickmurta@gmail.com

UAJARÁ PESSOA ARAÚJO
uajara@dcsa.cefetmg.br

RESUMO

Com base nos estudos de Mostaghimi (2001), este artigo teve como objetivo verificar algumas hipóteses apresentadas pelo autor a fim de investigar as implicações de diferentes processos decisórios com o apoio de especialistas. Tratou-se de um estudo de caso que envolveu dados qualitativos e quantitativos. O experimento empírico realizado constituiu-se de uma dinâmica cuja proposta era avaliar e atribuir prêmios a campanhas de marketing de empresas simuladas. Sob a coordenação do decisor, foram adotados diferentes métodos para tomada de decisão em que a opinião dos especialistas era utilizada de maneiras distintas. Com essa pesquisa, chegou-se à conclusão de que o modo como as informações são coletadas exerce impacto sobre a decisão. Os resultados variaram a cada método utilizado, havendo alterações no ranqueamento das campanhas, inclusive na liderança indicada para a premiação. Ainda, foi possível notar que o nível de concordância do decisor em relação ao aconselhamento dos especialistas tende a ser mais alto quando ele é o responsável pela definição do método de coleta de informações.

Palavras-chave: Processo decisório. Métodos de tomada de decisão. Julgamento de especialistas. Influência do decisor. Avaliação de campanhas de marketing.

ABSTRACT

Based on the studies of Mostaghimi (2001), this article aimed to verify some hypotheses presented by the author in order to investigate the implications of different decision processes with the support of specialists. This was



a case study involving qualitative and quantitative data. The empirical experiment carried out was a dynamic whose purpose was to evaluate and award prizes to marketing campaigns of simulated companies. Under the coordination of the decision-maker, different methods of decision-making were adopted in which expert opinion was used in different ways. With this research, it was concluded that the way information is collected has an impact on the decision. The results varied with each method used, with changes in the rank of the campaigns, including the leadership indicated for the awards. Furthermore, it was possible to note that the level of agreement of the decision maker in relation to the advice of the specialists tends to be higher when he is responsible for defining the method of information collection.

Keywords: *Decision-making process. Decision-making methods. Expert judgment. Influence of the decision maker. Evaluation of marketing campaigns.*

1. INTRODUÇÃO

Administrar é tomar decisão, sendo que em todos os processos gerenciais, o gestor deve fazer escolhas buscando maximizar seus resultados. Os tomadores de decisão, portanto, procuram alternativas para aumentar as chances de sucesso por meio de métodos de escolhas racionais. Contudo, ressalta-se que a racionalidade ocorre apenas de maneira limitada, pois a mente humana, que utiliza de métodos heurísticos para efetuar o reconhecimento, a busca e a seleção de informação, apresenta capacidade limitada de processar informação (SIMON, 1980).

Em uma tomada de decisão, informações completas nunca estão à disposição dos decisores. Assim, estes frequentemente pedem a opinião de outras pessoas, especialmente aquelas que têm domínio sobre o assunto. O decisor conta com o apoio de especialistas para ir além dos dados, fazer inferências sobre os problemas e recomendar possíveis soluções (MUMPOWER; STEWART, 1996). Para Harvey e Fischer (1997) os decisores buscam e aceitam o conselho de especialistas a fim de compartilhar a responsabilidade pelo resultado da decisão e aumentar a probabilidade de ela ser precisa ou ótima.

Buscando investigar os métodos de tomada de decisão, Mostaghimi (2001) oferece em seu trabalho uma gama de possibilidades de se chegar a uma decisão por meio do envolvimento de especialistas. O estudo aborda hipóteses que confirmam a influência dos métodos de decisão em seu resultado e ainda descreve diversos aspectos que impactam a decisão final, entre eles: o estilo adotado pelo decisor, seu nível de envolvimento e a forma como os especialistas participam da decisão.

O uso da opinião de especialistas, como sugere o autor supracitado, possibilita a um tomador de decisão envolver indivíduos que, sem qualquer participação anterior, possam ofertar uma visão diferenciada em relação ao evento que requer a decisão. A participação de especialistas pressupõe que a decisão seja fruto do levantamento de diversas possibilidades, que, combinadas ao julgamento do decisor, compõem a decisão final.

O objetivo do artigo é aplicar algumas das hipóteses de Mostaghimi (2001) relativas a diferentes processos decisórios envolvendo julgamento de especialistas, verificando sua aplicabilidade e confirmando ou não as interferências que tal processo pode provocar nos resultados. Trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa e quantitativa, desenvolvido a partir de uma experiência acadêmica. O estudo propôs uma dinâmica para avaliar e atribuir prêmios a campanhas de marketing de empresas simuladas, considerando o julgamento de especialistas.

Este estudo contribuirá para a compreensão de que não meramente o resultado final de uma decisão, mas também o processo em que ela foi construída, tem fundamental importância. Além disso, os resultados da pesquisa poderão colaborar com o desenvolvimento de estudos futuros sobre os processos decisórios envolvendo especialistas, tendo em vista a escassez sobre o assunto na literatura nacional.

Para embasar o estudo, segue na próxima seção uma revisão de literatura acerca do assunto, abordando os principais trabalhos e conceitos desenvolvidos sobre o processo de tomada de decisão com o apoio de especialistas. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para alcance do objetivo e os resultados do experimento empírico. Por fim, a conclusão obtida com a investigação.

2. PROCESSOS DECISÓRIOS ENVOLVENDO ESPECIALISTAS

Reyt, Wiesenfeld e Trope (2016) ressaltam a crescente importância do aconselhamento na tomada de decisões nas organizações. Segundo os autores, o conselho é valioso, pois possibilita a superação das limitações de seus próprios conhecimentos, por meio da utilização da experiência de terceiros. Na economia dos países desenvolvidos, os serviços de consultoria, por exemplo, têm demonstrado um crescimento substancial, sendo responsáveis sozinhos por mais de um quarto das exportações dos EUA. O acesso aos conselhos tem se tornado cada vez mais facilitado, considerando as novas tecnologias de informação e as redes sociais. No entanto, muito mais do que a obtenção desses conselhos, é necessário interpretá-los da maneira correta.

De acordo com Mostaghimi (2001), o decisor é livre para utilizar qualquer processo que seja condizente com seu estilo para coletar informações de especialistas. Para um mesmo problema de decisão, um decisor pode preferir pedir o conselho de cada especialista individualmente, um segundo decisor pode preferir consultar todos os especialistas ao mesmo tempo e um terceiro pode ainda pedir que os especialistas entrem em um consenso e o comuniquem. O estilo do decisor refere-se à extensão do seu envolvimento na coleta de informação dos especialistas. Em um sentido amplo, consiste da forma como são utilizadas essas informações e do cenário em que elas são coletadas. Além disso, o responsável pela decisão baseia-se em alguns fatores para classificar a importância da informação de um especialista, entre eles: a confiança no julgamento, a precisão da informação e outras considerações pessoais/políticas.

Uma questão-chave na discussão sobre especialistas é decidir quem pode ser qualificado como tal. Shanteau (1992) considera como especialista aquele que assim é reconhecido pelas pessoas de sua área. Segundo Sniezek e Buckley (1995) os especialistas são aqueles que formulam julgamentos ou recomendam alternativas e comunicam ao responsável pela decisão. Os especialistas não fazem qualquer solicitação, apenas oferecem suas opiniões ao decisor, que pode ou não aceitar o aconselhamento, e ainda decide o quanto utilizá-lo (GINO; SHANG CROSON, 2009).

Gibbons, Sniezek e Dalal (2003) propõem a ampliação desse conceito, incluindo elementos como a prestação de apoio emocional, a aprovação da alternativa inicialmente escolhida pelo decisor, a provisão de informações sobre a decisão, a sugestão de uma nova alternativa

e a assistência ao decisor para obter maior discernimento. Figueiredo (2016) acrescenta ainda que a tomada de decisão é influenciada por fatores biológicos e psicológicos além dos citados anteriormente, mas apesar da complexidade desses fatores, nada impede que sejam criadas heurísticas para entendimento do comportamento dos agentes envolvidos.

A experiência de um especialista é um fator importante para a decisão, pois o decisor tende a aceitar melhor a opinião de especialistas mais experientes do que a dos novatos (HARVEY; FISCHER, 1997; YANIV; KLEINBERGER, 2003). Entretanto, como ressalta Harvey Fischer (1997), ainda que os especialistas sejam experientes, o decisor combina seus conselhos com o seu próprio julgamento. Conforme aponta Gino, Shang e Croson (2009), uma vez que o conselho é reunido, o decisor pesa a sua opinião e a opinião dos especialistas para chegar à decisão final. Essa combinação de opiniões, de preferência não correlacionadas, aumenta a precisão da decisão porque reduz o erro vinculado a cada recomendação individual. A agregação de todas as previsões garante que a previsão resultante tenha menor variabilidade e menor erro aleatório (BONACCIO; DALAL, 2006).

De acordo com Swol e Snizek (2005), a baixa experiência do decisor e a alta incerteza sobre a decisão pode levá-lo a aceitar o conselho do especialista. Contudo, diversas variáveis podem afetar a probabilidade de o decisor aceitar essa opinião. Um desses fatores é a confiança, definida por Mayer, Davis e Schoorman (1995) como a vulnerabilidade às ações de outrem com base na expectativa de que ele desempenhará uma ação importante para o decisor.

A confiança demonstrada pelo especialista ao expressar a sua opinião também pode fazer com que o decisor a aceite melhor. Da mesma forma, conhecer o especialista pode influenciar na aceitação da opinião, pois o grau de confiança pode ser maior. Além disso, outra situação que exerce influência sobre a aceitação é quando o decisor é responsável pelo pagamento do especialista; nesse caso ele pode aceitar a opinião devido à necessidade de justificar o investimento (SWOL; SNIEZEK, 2005).

Reyt, Wiesenfeld e Trope (2016) fizeram um estudo baseado na Construal Level Theory, avaliando se o nível de interpretação contido na comunicação dos conselheiros influenciam a percepção desses consultores e, por sua vez, a utilização do conselho na decisão. Essa teoria sugere que, quanto maior o grau de abstração e a visão holística demonstrados pelos conselheiros, melhor reputação eles têm. Além disso, as pessoas são mais propensas a escolher e seguir o conselho desses especialistas do que daqueles que apresentam uma abordagem mais determinística, concreta e contextualizada do tema consultado. A literatura sobre transferência de conhecimento e aprendizado centra-se nas características dos destinatários para identificação se as informações passadas serão assimiladas e exploradas. Por exemplo, as pessoas são menos propensas a tomar conselhos quando se sentem mais poderosas, quando fazem parte de uma equipe ou quando se sentem com raiva.

Gibbons, Snizek e Dalal (2003) afirmam que os decisores que solicitam o conselho dos especialistas são mais propensos a seguir essa recomendação do que aqueles que o recebem sem tê-lo requerido. Além disso, tendem a aceitar melhor a opinião dos especialistas quando se trata de uma decisão complexa. Bonaccio e Dalal (2006) concluem que a opinião dos especialistas só é aceita pelo decisor se ele acreditar que seus potenciais benefícios superam os eventuais custos da decisão.

Muitas vezes, o decisor não usa plenamente o conselho dos especialistas, pois as pessoas tendem a ser excessivamente confiantes e supervalorizam seus próprios julgamentos iniciais (GARDNER; BERRY, 1995). Krueger (2003) argumenta que a não aceitação pode ocorrer devido a um viés egocêntrico, quando o decisor prefere suas próprias opiniões por acreditar que elas sejam superiores à dos especialistas.

O decisor pode não aceitar completamente o conselho do especialista porque tem acesso às suas justificativas internas que o levaram à uma decisão particular. Quanto à opinião do consultor, isso não é possível, pois o decisor não tem acesso ao seu raciocínio, contando assim com menos evidências que justifiquem a decisão (YANIV; KLEINBERGER, 2003). Nesse mesmo sentido, Markus (1977) ressalta que a autoinformação está prontamente disponível e o conhecimento próprio é mais acessível mentalmente do que o conhecimento sobre os outros. Dessa forma, essa informação pode superar o conselho dos especialistas.

Conforme Harries, Yaniv e Harvey (2004), quando a recomendação de um especialista é muito divergente em relação à dos demais assessores, ela tem mais chances de ser rejeitada pelo decisor. Hammond (1996) aponta três explicações tradicionais para as disputas e desacordos entre especialistas: incompetência, venalidade e ideologia. A visão da incompetência põe em causa as qualificações, credenciais e inteligência dos especialistas, alegando que os desentendimentos ocorrem porque pelo menos um participante não é de fato especialista. Outra variação dessa explicação é que o especialista, ainda que competente, pode não se esforçar o bastante na busca de informações. A explicação da venalidade defende que as divergências entre especialistas ocorrem porque os mesmos tomam posições conforme seus próprios interesses imediatos. Do ponto de vista da ideologia, a posição dos especialistas é determinada por crenças e valores políticos, religiosos e éticos.

Ainda sobre os fatores que influenciam a decisão final, Budescu e Rantilla (2000) afirmam que o aumento do número de especialistas torna o decisor mais confiante. Todavia, em seu estudo os autores concluíram que independentemente da quantidade de especialistas, os decisores preferiram suas opiniões iniciais em aproximadamente 40% das decisões. E quando solicitados para atribuir pesos às opiniões, os decisores eliminaram as mais distantes da sua e fizeram uma média das que restaram.

Essa escolha do decisor pela opinião mais próxima à sua, vai de encontro ao que Suls e Wheeler (2000) afirmam sobre a semelhança entre os envolvidos na tomada de decisão. Segundo os autores, o decisor compara suas crenças às dos especialistas e atribui um peso maior ao conselho fornecido por aqueles que possuem atributos semelhantes aos seus, tais como antecedentes, gênero, idade, educação, religião, política ou visão geral de mundo.

Contribuindo com essa reflexão, Gino, Shang e Croson (2009) destacam que, ao fazer julgamentos sobre decisões de outrem, as pessoas podem não utilizar as mesmas estratégias que usam para tomar uma decisão que envolve ação própria. Quando as pessoas fazem julgamentos sobre si mesmas, seu hipotético-eu é mais similar ao seu próprio eu e, portanto, a um conselheiro semelhante. No entanto, quando fazem julgamentos sobre ações que não lhes dizem respeito, há uma tendência de atribuir maior peso à opinião de conselheiros não-similares a elas. As pessoas percebem as questões sobre o comportamento dos outros como mais difíceis, e são mais receptivas à opinião de conselheiros diferentes quando precisam tomar decisões complexas.

Dalal e Bonaccio (2010) apresentaram as preferências do decisor dentre possíveis formas de aconselhamento. Nesse sentido, conclui que os decisores tendem a preferir conselhos sobre um rol de informações, e não os mais determinísticos que sugerem o que se deve ou não fazer em relação à decisão. Além disso, sugere que o apoio psicológico sobre a decisão é melhor aceito entre os decisores inexperientes ou de personalidade agradável.

Outro tipo de influência sobre o processo de tomada de decisão foi abordado por Sniezek, Schrah e Dalal (2004), apresentando as influências sobre o comportamento do decisor e dos conselheiros relacionadas ao sincronismo na alocação de recompensas, ou seja, no caso dos conselhos serem remunerados antes ou após a apresentação das informações ao decisor. As interações do contrato psicológico firmado entre as partes geram alterações na possibilidade ou não de utilização efetiva do conselho e na precisão da informação prestada ao decisor.

Baillon *et al.* (2016) observaram os efeitos dos processos de comunicação e agregação entre os conselheiros na tomada de decisão. Conforme esses autores, esses processos podem influenciar no grau de racionalidade das decisões, estando ainda dependentes aos tipos e contextos das situações apresentadas.

Clemen (1987) discute o problema que o decisor tem de combinar opiniões dependentes dos especialistas, quando eles têm suas fontes de informações/dados compartilhados. O problema do tomador de decisões de avaliar e agregar informações de diversas fontes a princípio está resolvido, sendo que o mesmo transforma as opiniões dos especialistas em dados e avalia a função de probabilidade desses dados (Bayesian model) – Morry (1974, 1977). Segundo o autor, vários fatores influenciam nessa relação de dependência, tais como: experiências similares, treinamento ou abordagem do problema e, principalmente, a informação compartilhada. Nesse sentido, buscou-se analisar exemplos que demonstram como a avaliação de dados correlacionados das opiniões dos especialistas pode afetar o montante de informação disponível para o tomador de decisões e sua posterior distribuição.

Clemen (1987) conclui que informações adicionais agregadas ao sistema podem destruir valor para o decisor, pois há uma compensação entre o efeito confuso de uma nova observação compartilhada e a informação adicional. Assim, o tomador de decisões tem mais problemas para segregar qual informação há nas opiniões dos especialistas. Quando temos dois especialistas, um deles pode ser ignorado se seu conjunto de dados for submetido a outro especialista. Um grupo de especialistas deve apresentar suas opiniões individualmente ao tomador de decisões como também uma visão consensada. Apresentar somente essa última opinião pode reduzir o nível de informações para o decisor. Segundo o autor, o ideal é buscar especialistas com menor nível de dependência, que apresentam diversos pontos de vistas, o que pode gerar uma fonte de consulta mais rica e ter melhor aproveitamento pelo decisor.

3. METODOLOGIA

No que tange aos procedimentos técnicos, o método utilizado foi o estudo de caso, baseando-se em evidências e proposições teóricas previamente estabelecidas para subsidiar a coleta e a análise dos dados. Assim, segundo Pereira, Godoy e Tercariol (2009) a teoria serve de padrão para analisar e comparar os resultados, possibilitando uma 'generalização empírica'

A investigação possui uma abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com Gomes e Araújo (2005) há uma tendência para a utilização deste modelo alternativo, uma vez que seu propósito é atender plenamente às necessidades do pesquisador, proporcionando-lhe um leque maior de ferramentas para a operacionalização da pesquisa. Para Günther (2006) apesar de o estudo de caso estar geralmente associado a questões qualitativas, estas dependem de métodos quantitativos que gerem resultados generalizáveis para atender aos propósitos da investigação. Assim, esse tipo de pesquisa pode envolver procedimentos de ambas as naturezas.

Este estudo teve o propósito de aplicar algumas das hipóteses apresentadas por Mostaghimi (2001) no artigo Information Collection Strategic Design in Experts assisted Decision Making Paradigm, que discorre a respeito de como o processo de coleta de informações subsidia uma tomada de decisão, influenciando no resultado da mesma. Segundo o autor, o estilo do tomador de decisões e o seu nível de envolvimento no levantamento das informações irão interferir nos resultados obtidos, considerando a utilização de especialistas na área avaliada e sua estruturação para obtenção das informações. Esse processo envolve diversas variáveis, desde o conhecimento entre os especialistas - como eles pensam e se relacionam entre si e com o tomador de decisões - até a forma como será concebida a apresentação das informações: em grupo, individualmente, consensada ou não.

Por meio da utilização de uma estimativa Bayesiana, Mostaghimi (2001) propõe uma análise de sensibilidade sobre o processo decisório em função do método utilizado na sua coleta de dados. O modelo apresentado pelo autor mostra que o produto de dois conjuntos de forças determina a solução (correlação entre eles): influência do tomador de decisão e a influência dos especialistas. Essas influências são determinadas pelos parâmetros que medem a qualidade e confiabilidade de suas informações. Comparando os valores desses parâmetros na solução ideal, pode-se descobrir quanto o especialista, ou um conjunto de especialistas, e o tomador de decisões contribuíram para a decisão final.

Conforme indicado na Figura 1, foram simulados dois estágios, um em que o tomador de decisão participa de toda a discussão e chega a uma decisão final junto com os especialistas e o outro em que os especialistas discutem entre eles, chegando num consenso e posteriormente apresentando as conclusões ao tomador de decisão. E em cada estágio, são combinados fatores tais como: a participação ou não do tomador de decisão, o ranqueamento dos especialistas, a utilização do consenso entre eles e a forma de apresentação final ao decisor.

Figura 1 - Designs do processo de decisão

	Fluxo de informação		Fluxo de participação		
Processo com 1 estágio	1	Informações trocada em grupo	Especialistas ranqueados		
	2	Informações trocada em grupo	Especialistas não ranqueados		
	Participação do tomador de decisão	Consenso dos Especialistas	Especialistas ranqueados	Apresentação final	
Processo com 2 estágios	3	Não	Sim	Não	
	4	Não	Sim	Não	
	5	Sim	Sim	Não	Sim (coletiva)
	6	Sim	Sim	Sim	Sim (coletiva)
	7	Sim	Sim	Não	Sim (individual)
	8	Sim	Sim	Sim	Sim (individual)

Fonte: Adaptado de Mostaghimi (2001)

No caso específico deste estudo, estudantes do curso de graduação em Administração de uma instituição pública foram divididos em 07 (sete) grupos de trabalho, sendo que cada grupo representaria uma empresa simulada e incitados a apresentar uma proposta de campanha publicitária. Cada campanha ganharia um prêmio fictício que posteriormente seria convertido como o resultado de uma atividade acadêmica. Além disso, foram selecionados 05 (cinco) avaliadores dentre os estudantes do curso de mestrado em Administração desta mesma instituição. Esses avaliadores atuaram como conselheiros no processo de tomada de decisão. O mesmo professor dos alunos da graduação e do mestrado atuou como o tomador de decisão.

Das oito proposições abordadas pelo autor (Figura 1), foi aplicada uma simulação de um estágio "Informações trocadas em grupo com especialistas não ranqueados" (proposição 2) e duas simulações com dois estágios cada, sendo uma baseada na "Participação do tomador de decisão, Consenso dos especialistas, especialistas não ranqueados e apresentação coletiva" (proposição 5) e outra baseada nos mesmos critérios da anterior, porém com a presença do ranqueamento (proposição 6).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados apresentados são o resultado de diferentes cenários propostos para a simulação em questão. A proposta da dinâmica foi a avaliação das campanhas de marketing que deveriam ser fornecidas por 07 (sete) empresas, devendo os avaliadores distribuírem entre elas a quantia fictícia de \$300.000, sendo que os valores finais foram convertidos proporcionalmente a partir dos totais calculados para cada empresa, retornando novamente à cifra de \$300.000.

Inicialmente, os avaliadores receberam a orientação de um decisor para que definissem a premiação de forma livre, ou seja, os métodos de distribuição dos valores seriam próprios de cada membro. Para isso deveriam considerar os seguintes critérios: (1) criatividade; (2) bom gosto; (3) mídia empregada; (4) impacto potencial; e (5) conteúdo, dando pesos a eles ou não.

Como a Empresa 07 não apresentou nenhum trabalho de campanha, todos os avaliadores entenderam que nesse caso não eram merecidos valores de premiação. Observou-se ainda que alguns avaliadores distribuíram o prêmio entre todas as empresas (exceção à Empresa 7) e outros avaliadores determinaram que apenas algumas empresas deveriam receber alguma premiação. Ou seja, alguns avaliadores entenderam que a campanha necessitava ter uma qualidade mínima para que se pudesse entregar alguma premiação, enquanto outros avaliadores entenderam que algum valor deveria ser distribuído para todas as empresas que apresentassem campanhas, independente de se observar ou não um nível mínimo de qualidade. A seguir, a Tabela 1 apresenta o resultado da premiação. Os valores finais foram redefinidos de forma proporcional à premiação pretendida.

Tabela 1 - Cenário 1.1 – Método livre dos avaliadores para distribuição da premiação

Premiações								
	Avaliador 1 (\$)	Avaliador 2 (\$)	Avaliador 3 (\$)	Avaliador 4 (\$)	Avaliador 5 (\$)	Total (\$)	Valores Finais (\$)	#
Empresa 1	68.000	50.000	30.000	100.000	50.000	298.000	59.600	3º
Empresa 2	20.000	0.00	10.000	25.000	0.00	55.000	11.000	6º
Empresa 3	49.000	50.000	20.000	25.000	0.00	144.000	28.800	4º
Empresa 4	60.000	100.000	150.000	100.000	100.000	510.000	102.000	1º
Empresa 5	28.000	0.00	40.000	25.000	0.00	93.000	18.600	5º
Empresa 6	75.000	100.000	50.000	25.000	150.000	400.000	80.000	2º
Empresa 7	-	-	-	-	-	-	-	
	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	1.500.000	300.000	

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse primeiro cenário (Cenário 1.1), a empresa vencedora da premiação seria a Empresa 04 (\$102.000). O coeficiente de variação dos valores distribuídos, dado pelo desvio padrão dividido pela média, apresenta o valor de 0,66596096 nessa simulação.

Uma nova proposta foi sugerida para o primeiro cenário (Cenário 1.2), sendo observada a possibilidade de exclusão dos valores máximos e mínimos distribuídos a cada empresa pelos avaliadores. Dessa forma, a maior e a menor premiação dada a uma empresa seriam desconsideradas e os valores finais seriam novamente calculados e arredondados. A Tabela 2 indica a nova distribuição da premiação.

Tabela 2 - Cenário 1.2 – Método livre dos avaliadores para distribuição da premiação excluindo máximos e mínimos por empresa

Premiações									
	Avaliador 1 (\$)	Avaliador 2 (\$)	Avaliador 3 (\$)	Avaliador 4 (\$)	Avaliador 5 (\$)	Total (\$)	Valores Finais (\$)	Arredondamento (\$)	#
Empresa 1	68.000	50.000	-	-	50.000	168.000	57.931,03	57.900	3º
Empresa 2	20.000	-	10.000	-	-	30.000	10.344,83	10.300	6º
Empresa 3	49.000	-	20.000	25.000	-	94.000	32.413,79	32.400	4º
Empresa 4	-	100.000	-	100.000	100.000	300.000	103.448,28	103.500	1º
Empresa 5	28.000	-	-	25.000	-	53.000	18.275,86	18.300	5º
Empresa 6	75.000	100.000	50.000	-	-	225.000	77.586,21	77.600	2º
Empresa 7	0	0	0	0	0	0	0	0	
	300.000	200.000	80.000	150.000	150.000	880.000	150.000	300.000	

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa situação, a empresa vencedora da premiação continuaria sendo a Empresa 04 (\$103.500). A ordenação do maior para o menor prêmio se manteve, mas o coeficiente de variação dos valores distribuídos sofre alteração de 0,66596096 para 0,66217621, o que indica que houve uma distribuição mais igualitária dos prêmios.

Uma nova circunstância foi sugerida a partir de intervenção do decisor, e assim, criado um novo cenário para as avaliações (Cenário 2). O conceito de peso para cada um dos critérios da campanha deveria ser utilizado pelos avaliadores, sendo que para cada critério deveria ser atribuído um peso na escala de 1 a 5, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Cenário 2 – Pesos definidos por avaliador para cada critério

	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Coletivo
Criatividade	3	4	5	3	3	18
Bom gosto	3	3	3	2	3	14
Mídia empregada	3	5	4	4	4	20
Impacto potencial	5	3	2	5	4	19
Conteúdo	4	4	2	5	5	20

Fonte: Dados da pesquisa

De forma geral, é possível observar pela distribuição de pesos que para o grupo de avaliadores em questão, “mídia empregada” e “conteúdo” têm uma importância maior, e por sua vez o critério “bom gosto” possui menor importância em relação aos outros itens. Além disso, foi determinado que cada avaliador deveria pontuar uma empresa com uma nota em escala de 1 a 5 para cada um dos critérios, como mostra a Tabela 4.

Tabela 4 - Cenário 2 – Notas definidas por avaliador para cada critério

Empresa 1						
Critérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Total
Criatividade	5	3	4	4	1	17
Bom Gosto	5	4	4	3	3	19
Mídia Empregada	4	3	2	4	2	15
Impacto Potencial	5	4	3	4	1	17
Conteúdo	4	4	4	5	2	19
Empresa 2						
Critérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Total
Criatividade	2	2	1	2	1	8
Bom Gosto	2	2	2	2	1	9
Mídia Empregada	1	2	2	2	1	8
Impacto Potencial	1	2	2	2	1	8
Conteúdo	1	2	2	2	1	8
Empresa 3						
Critérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Total
Criatividade	4	3	3	2	1	13
Bom Gosto	5	3	3	2	1	14
Mídia Empregada	3	3	3	3	1	13
Impacto Potencial	5	3	3	2	1	14
Conteúdo	5	3	3	2	1	14
Empresa 4						
Critérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Total
Criatividade	4	4	5	4	3	20
Bom Gosto	4	4	5	5	3	21
Mídia Empregada	5	3	4	3	3	18
Impacto Potencial	4	3	4	5	3	19
Conteúdo	2	3	4	5	3	17
Empresa 5						

Critérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Total
Criatividade	1	2	2	2	1	8
Bom Gosto	2	2	2	2	1	9
Média Empregada	1	2	3	2	1	9
Impacto Potencial	2	2	3	3	1	11
Conteúdo	1	2	3	2	1	9
Empresa 6						
Critérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Total
Criatividade	5	4	4	3	4	20
Bom Gosto	5	4	3	3	3	18
Média Empregada	4	4	3	3	4	18
Impacto Potencial	4	4	4	4	5	21
Conteúdo	5	4	4	4	4	21

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do fator elaborado pela multiplicação entre os pesos e notas definidos pelos avaliadores para cada um dos critérios, a soma das notas aplicadas foi calculada e o valor do prêmio distribuído novamente de forma proporcional aos resultados. Observa-se que neste cenário não é mais possível ao avaliador atribuir valor nulo de premiação à Empresa, uma vez que o menor peso e a menor nota possíveis é o valor "1".

Conforme a consideração do novo método proposto baseado em pesos para cada critério, a Tabela 5 apresenta novas relações para a distribuição da premiação. A pontuação foi atribuída em função da nota individual multiplicada pelo peso.

Tabela 5 - Cenário 2 – Pontuação e Resultado Final da Premiação considerando pesos em relação aos itens avaliados

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Criatividade	306	144	234	360	144	360
Bom Gosto	266	126	196	294	126	252
Média Empregada	300	160	260	360	180	360
Impacto Potencial	323	152	266	361	209	399
Conteúdo	380	160	280	340	180	420
Total (Soma dos Pesos x Notas)	1.575	742	1.236	1.721	839	1.791
Colocação	3º	6º	4º	2º	5º	1º
Valores Finais (\$)	59.825,27	28.184,35	46.948,59	65.143,07	31.868,83	68.029,88

Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta-se nesse cenário que a Empresa 06, e não mais a Empresa 04, receberia o maior valor (\$68.029,88) alterando-se assim a primeira colocação, além de observarmos relações menos discrepantes que no Cenário 1. De forma geral, os valores de premiação nessa simulação apresentam-se mais distribuídos, sendo que o coeficiente de variação foi reduzido para 0,298259635, antes apresentado pelos valores 0,66596096 e 0,66217621 no cenário 1. A ordenação do maior para o menor prêmio foi modificada.

Além do segundo cenário, uma nova circunstância foi sugerida pelo decisor criando um terceiro novo cenário para as avaliações (Cenário 3). Ao conceito de peso e nota seria incluído um diferencial para os avaliadores que já possuíam experiência em marketing. Conforme levantamento, somente o Avaliador 5 possuía tal experiência. Dessa forma, para esse avaliador foi

sugerido que o peso e as notas vinculadas aos mesmos fossem multiplicadas por 3. A Tabela 6 e a Tabela 7 indicam as novas relações de pesos e notas, respectivamente, considerando o fator “experiência em Marketing”.

Tabela 6 - Cenário 3 – Pesos definidos por avaliador para cada critério considerando a experiência em Marketing

	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Coletivo
Criatividade	3	4	5	3	9	24
Bom gosto	3	3	3	2	9	20
Mídia empregada	3	5	4	4	12	28
Impacto potencial	5	3	2	5	12	27
Conteúdo	4	4	2	5	15	30

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 7 - Cenário 3 – Notas definidas por avaliador para cada critério considerando a experiência em Marketing

Empresa 1						
Crítérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Total
Criatividade	5	3	4	4	3	19
Bom Gosto	5	4	4	3	9	25
Mídia Empregada	4	3	2	4	6	19
Impacto Potencial	5	4	3	4	3	19
Conteúdo	4	4	4	5	6	23
Empresa 2						
Crítérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Total
Criatividade	2	2	1	2	3	10
Bom Gosto	2	2	2	2	3	11
Mídia Empregada	1	2	2	2	3	10
Impacto Potencial	1	2	2	2	3	10
Conteúdo	1	2	2	2	3	10
Empresa 3						
Crítérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Total
Criatividade	4	3	3	2	3	15
Bom Gosto	5	3	3	2	3	16
Mídia Empregada	3	3	3	3	3	15
Impacto Potencial	5	3	3	2	3	16
Conteúdo	5	3	3	2	3	16
Empresa 4						
Crítérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Total
Criatividade	4	4	5	4	9	26
Bom Gosto	4	4	5	5	9	27

Média Empregada	5	3	4	3	9	24
Impacto Potencial	4	3	4	5	9	25
Conteúdo	2	3	4	5	9	23
Empresa 5						
Crítérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Total
Criatividade	1	2	2	2	3	10
Bom Gosto	2	2	2	2	3	11
Média Empregada	1	2	3	2	3	11
Impacto Potencial	2	2	3	3	3	13
Conteúdo	1	2	3	2	3	11
Empresa 6						
Crítérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Total
Criatividade	5	4	4	3	12	28
Bom Gosto	5	4	3	3	9	24
Média Empregada	4	4	3	3	12	26
Impacto Potencial	4	4	4	4	15	31
Conteúdo	5	4	4	4	12	29

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que “média empregada” e “impacto potencial” são agora os critérios que mais pesam na distribuição dos valores, diferentemente de “média empregada” e “conteúdo” (quando não havia diferenciação por experiência em marketing), enquanto “bom gosto” continua sendo o critério menos relevante.

A partir dos pesos e notas dos avaliadores, considerando o diferencial para experiência em Marketing, a soma das notas ponderadas pelos pesos foi recalculada e o valor do prêmio redistribuído. A consideração do novo método proposto pelo decisor baseado em pesos para cada critério e experiência em Marketing resultou nos dados apontados na Tabela 8, que apresenta novas relações para a distribuição da premiação.

Tabela 8 - Cenário 3 – Pontuação e Resultado Final da Premiação considerando pesos e a experiência em Marketing

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Criatividade	456	240	360	624	240	672
Bom Gosto	500	220	320	540	220	480
Média Empregada	532	280	420	672	308	728
Impacto Potencial	513	270	432	675	351	837
Conteúdo	690	300	480	690	330	870
Total (Soma dos Pesos x Notas)	2691	1310	2012	3201	1449	3587
Colocação	3º	6º	4º	2º	5º	1º
Valores Finais	56.652,63	27.578,95	42.357,89	67.389,47	30.505,26	75.515,80

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, nesse cenário, que a Empresa 06 continua recebendo o maior valor de premiação (\$75.515,80). Além disso, o ranqueamento manteve a mesma relação de ordem em rela-

ção ao resultado anterior. O coeficiente de variação para a distribuição dos prêmios aumentou nesse cenário, apresentando o valor de 0,35952352.

Os resultados para cada um dos cenários propostos apresentam-se de forma condensada na Tabela 9.

Tabela 9 - Resultados por cenário proposto

	Descrição	Empresa Vencedora	Maiores premiações (\$)	Coeficiente de variação na distribuição dos prêmios (s/média)
Cenário 1.1	Avaliação Livre	Empresa 4	102.000,00	0,66596096
Cenário 1.2	Avaliação Livre, excluídos máximos e mínimos	Empresa 4	103.500,00	0,66217621
Cenário 2	Avaliação com método proposto - Pesos e Notas	Empresa 6	68.029,88	0,298259635
Cenário 3	Avaliação com método proposto - Pesos e Notas, considerando experiência do avaliador	Empresa 6	75.515,80	0,35952352

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os resultados obtidos nos diferentes cenários, nota-se que a participação do decisor no processo afetou na definição da empresa vencedora (e no ranqueamento geral da premiação), nos valores das premiações e na variação da distribuição dos prêmios.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo aplicar três das hipóteses levantadas por Mostaghimi (2001) em suas investigações acerca dos métodos de coleta de informação utilizados em um processo decisório. Para tanto, foi conduzida uma simulação de tomada de decisão em que os participantes deveriam avaliar campanhas de marketing de sete empresas simuladas, distribuindo entre elas uma premiação fictícia no valor de \$300.000,00.

Por meio desta dinâmica foi possível confirmar na prática a hipótese defendida por Mostaghimi (2001) de que o estilo adotado pelo decisor, ao ditar os métodos para coleta de informações, influencia a decisão final. À medida que conduzia o processo, o decisor propunha diferentes métodos para obter a opinião dos avaliadores, o que acarretou o alcance de diferentes resultados.

Os resultados sofreram modificação à medida que o decisor propôs novas determinações de métodos no processo de aconselhamento e, por conseguinte, a tomada de decisão foi afetada. O ranqueamento e a variação na distribuição dos prêmios foram alterados a cada determinação de novo cenário, sendo que a partir das duas últimas simulações houve mudança inclusive na liderança identificada para as premiações. O nível de concordância do decisor relacionado ao resultado dos avaliadores se torna mais evidente quando possível a sua participação na definição dos métodos, uma vez que somente dessa forma houve tomada de decisão e a efetiva aplicação de um dos resultados propostos.

É importante mencionar que após as apresentações dos resultados finais, a decisão considerada mais adequada pelo decisor foi aquela sobre a qual ele teve controle. Em outras

palavras, sob ponto de vista do decisor, foram obtidos os melhores resultados para a ação específica somente quando houve formulação dos aconselhamentos utilizando um método por ele pré-determinado.

Por se tratar de um estudo de caso, a estratégia para se obter os resultados é abrangente, incluindo evidências quantitativas. Contudo, o trabalho é limitado na medida em que não se caracteriza como uma pesquisa baseada no método científico tradicional. Dessa forma, não é garantido que as interpretações obtidas possam ser generalizadas para uma população maior ou para situações diferentes das que foram testadas. Atenta-se para o fato de que, se tratando de uma experiência, os resultados não devem ser generalizados dadas outras limitações, como o fato de tratar-se de um ambiente simulado que não envolve consequências reais para decisor.

As atuais descobertas sobre a teoria da decisão têm implicações importantes não só para pesquisadores que estudam o assunto, mas também para as pessoas que de alguma forma participam dos processos decisórios. O estudo em questão sugere que, cada vez mais, os interessados na teoria observem os métodos utilizados nos processos de decisão e aconselhamento, embora esses meios não sejam o único tipo importante de relação a ser considerada. O estudo abre ainda possibilidades para aplicações desses resultados em trabalhos futuros que considerem outras realidades.

REFERÊNCIAS

- BAILLON, A.; BLEICHRODT, H.; LIU, N.; WAKKER, P. P. Group decision rules and group rationality under risk. *Journal of Risk and Uncertainty*, v. 52, p. 99-116, 2016.
- BONACCIO, S.; DALAL, R. S. Advice taking and decision-making: An integrative literature review, and implications for the organizational sciences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 101, p. 127-151, 2006.
- BONACCIO, S.; DALAL, R. S. What types of advice do decision-makers prefer?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 112, p. 11-23, 2010.
- BUDESCU, D. V.; RANTILLA, A. K. Confidence in aggregation of expert opinions. *Acta Psychologica*, v. 104, p. 371-398, 2000.
- CLEMEN, R. T. Combining Overlapping Information. *Management Science*, v. 33, p. 373-380, 1987.
- FIGUEIREDO, L. Abordagem multidisciplinar na teoria da decisão: psicologia evolucionária e economia. *Caderno UFMG/CEDEPLAR*. 22 p. Belo Horizonte, 2016.
- GARDNER, D. H.; BERRY, D. C. The effect of different forms of advice on the control of a simulated complex system. *Applied Cognitive Psychology*, v. 9, p. 555-579, 1995.
- GIBBONS, A. M.; SNIEZEK, J. A.; DALAL, R. S. Antecedents and consequences of unsolicited versus explicitly solicited advice. In: D. BUDESCU (CHAIR), SYMPOSIUM IN HONOR OF JANET SNIEZEK. Symposium presented at the annual meeting of the Society for Judgment and Decision Making, Vancouver, 2003.
- GINO, F.; SHANG, J.; CROSON, R. The impact of information from similar or different advisors on judgment. *Organizational behavior and human decision processes*, v. 108, p. 287-302, 2009.
- GOMES, F.; ARAÚJO, R. Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2005.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 22, p. 201-210, 2006.

- HAMMOND, K. R. Human judgment and social policy: irreducible uncertainty, inevitable error, unavoidable injustice. New York: Oxford University Press, 1996.
- HARRIES, C.; YANIV, I.; HARVEY, N. Combining advice: the weight of a dissenting opinion in the consensus. *Journal of Behavioral Decision Making*, v. 17, p. 333-348, 2004.
- HARVEY, N.; FISCHER, I. Taking advice: Accepting help, improving judgment, and sharing responsibility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 7, p. 117-134, 1997.
- KRUEGER, J. L. Return of the ego – self-referent information as a filter for social prediction: comment on Karniol. *Psychological Review*, v. 110, p. 585-590, 2003.
- MARKUS, H. Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 35, p. 63-78, 1977.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, p. 709-734, 1995.
- MOSTAGHIMI, M. Information collection strategic design in experts-assisted decision making paradigm. *Group Decision and Negotiation*, v. 10, p. 375-388, 2001.
- MUMPOWER, J. L.; STEWART, T. R. Expert judgement and expert disagreement. *Thinking and Reasoning*, v. 2, p. 191-211, 1996.
- PEREIRA, L. T. K.; GODOY, D. M. A.; TERÇARIOL, D. Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 22, p. 422-429, 2009.
- REY J. N.; WIESENFELD, B. M.; TROPE, Y. Big picture is better: The social implications of construal level for advice taking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 135, p. 22-31, 2016.
- SHANTEAU, J. The psychology of experts: An alternative view. In: WRIGHT, G.; BOLGER, F. (Ed.). *Expertise and decision support*, p. 11-23, New York: Plenum Press, 1992.
- SIMON, H. A racionalidade do processo decisório em empresas. Rio de Janeiro: *Multipl.* v. 1, n. 1, 1980.
- SNIEZEK, J. A.; BUCKLEY, T. Cueing and cognitive conflict in judge–advisor decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 62, p. 159–174, 1995.
- SNIEZEK, J. A.; SCHRAH, G. E.; DALAL, R. S. Improving Judgement with Prepaid Expert Advice, *Journal of Behavioral Decision Making*, v. 17, p. 173–190, 2004.
- SULS, J.; WHEELER, L. *Handbook of social comparison: theory and research*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.
- SWOL, L. M. V.; SNIEZEK, J. A. Factors affecting the acceptance of expert advice. *British Journal of Social Psychology*, v. 44, p. 443–461, 2005.
- YANIV, I.; KLEINBERGER, E. Advice taking in decision making: Egocentric discounting and reputation formation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 83, p. 260-281, 2003.