



UNIVERSIDADE
FUMEC

PRETEXTO

Belo Horizonte V.23 • N.1 Jan./Mar. 2022 • 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.

Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica

Alex Andrade Edições
aandrade9@gmail.com

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 Hessel, 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

Prof. Dr. 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

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita
Universidade FUMEC

Profa. Dra. Cláudia Maffini Gomes
Universidade Federal de Santa Maria

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder
Universidade FUMEC

Prof. Marcos Cohen
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Prof. Lélis Balestrin Espartel
Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

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

Prof. Dr. Marcos Paulo Valadares de Oliveira
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Paulo Henrique de Oliveira
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Universidade FUMEC

Prof. 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 Pfeiffer
Universidade FUMEC

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado
Centro Universitário UniCesumar e
Universidade do Oeste de Santa Catarina

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 / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v.
22, n. 4 (out./dez. 2021)- . - Belo Horizonte : Universidade FUMEC,
Faculdade de Ciências Empresariais, 2000- .

v.

Trimestral
ISSN 1984-6983 (Online)

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

CDU: 658

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária-FUMEC

Copyright © 2021 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.

SUMÁRIO

PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS FRENTE AO AVANÇO DA TECNOLOGIA 7 <i>PERCEPTION OF PROFESSIONALS FACING THE ADVANCEMENT OF TECHNOLOGY</i> Jenifer dos Santos Schneider Patrinês Aparecida França Zonatto Scheila Daiana Severo Hollveg	
FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE: APLICAÇÕES EM UMA <i>STARTUP</i> 26 <i>PLANNING AND CONTROL TOOL: APPLICATIONS IN A STARTUP</i> Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro Isadora Schossler de Nardin Teixeira Alan Bandeira Pinheiro	
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE RADAR DA INOVAÇÃO 43 <i>SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE ON INNOVATION RADAR</i> Levi Cunha Braga Lissandro Arielle Vale Batista Dra. Ana Maria Magalhães Correia	
CULTURA ORGANIZACIONAL NO BRASIL: ESTUDO BIBLIOMÉTRICO EM BASES INTERNACIONAIS . . . 60 <i>ORGANIZATIONAL CULTURE IN BRAZIL: BIBLIOMETRIC STUDY ON INTERNATIONAL BASES</i> Bruno Taranto Malheiros Patricia Amélia Tomei	
CONEXÕES ENTRE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, ENGAJAMENTO E COMPORTAMENTOS CONTRAPRODUCENTES 78 <i>CONNECTIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE, ENGAGEMENT AND COUNTER-PRODUCING BEHAVIORS</i> Silas Dias Mendes Costa	
OSS: DISSONÂNCIA NO MAINSTREAM EXPECTATIVA-DESEMPENHO-SATISFAÇÃO ENTRE PRATICANTES DE JIU-JITSU 88 <i>OSS: DISSONANCE IN EXPECTATION-PERFORMANCE-SATISFACTION AMONG JIU-JITSU PRACTITIONERS</i> Renato Borges Fernandes Custódio Genésio da Costa Filho Ronaldo Pereira Caixeta Daniel Carvalho de Rezende	
TERRITORIALIZAÇÃO DA AGENDA AMBIENTAL GLOBAL NA SERRA DO ESPINHAÇO/MG 102 Lucas Alves Prates José de Arimatéia Dias Valadão Paulo Henrique Silva Daniela Rodrigues Borba Valadão Edwin Muñoz Gaviria	

EDITORIAL

Prezado(a) Leitor(a),

Apresento-lhe o Volume 23, nº 1, de janeiro a março de 2022, da Revista *Pretexto*, um periódico de artigos científicos resultante de diversas pesquisas na área da Administração que contribui para o aprimoramento do conhecimento e desenvolvimento da sociedade. Este volume traz os resultados de pesquisas de desenvolvimento teórico sustentados por ampla pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas: trabalhos teórico-empíricos direcionados para a prática do administrador, os artigos são baseados em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas; os ensaios teóricos compõem as formas mais livres de contribuição científica, com abordagens mais críticas e criativas levando os leitores a reflexões sobre temas relevantes na área de conhecimento e casos de ensino.

O primeiro artigo apresenta uma pesquisa que objetivou analisar o comportamento de profissionais da área de serviços diante do avanço tecnológico e ao surgimento de novas profissões, logo a pesquisa justifica-se por trazer dados atuais sobre como está ocorrendo a evolução tecnológica e quais os impactos causados no mercado de trabalho, além de ampliar a visão dos profissionais com relação às novas oportunidades que a tecnologia tende a trazer para o mercado. A pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, com realização de estudo de campo e utilizou a abordagem quantitativa. A coleta deu-se por meio da aplicação de questionário à 249 profissionais atuantes na área de serviços na cidade de Santa Maria/RS. Os resultados encontrados evidenciaram que os profissionais consideram as inovações tecnológicas importantes.

O segundo estudo teve por objetivo descrever as etapas necessárias na implantação de um orçamento financeiro em uma *startup*. Essa pesquisa foi caracterizada como participativa, descritiva e qualitativa e foi realizada em uma empresa da área de tecnologia. Após o processo de implantação e acompanhamento do orçamento, foi realizada a aplicação de um questionário com os gestores da firma. Os principais resultados apontaram que após a implementação do orçamento, os gestores aderiram à ferramenta como uma base para análise do desempenho financeiro da empresa e como um impulsionador para o planejamento do futuro e coordenação de esforços. Ademais, os gestores da *startup* consideraram que o planejamento e controle possibilitou a previsão de acontecimentos futuros e minimização de escassez de recursos.

O terceiro artigo realizou uma análise no formato de revisão sistemática da literatura sobre o radar da inovação. Este estudo classificou-se como descritivo e de abordagem qualitativa. A técnica utilizada para o tratamento dos dados foi a análise de conteúdo, mediante consulta de artigos e dissertações no recorte temporal de 2011 a 2020.

No quarto artigo apresentamos o resultado da pesquisa que identificou a estrutura intelectual e os campos atuais de pesquisa sobre cultura organizacional no Brasil a partir dos trabalhos disponíveis nas bases da *Web of Science*. Foram realizadas análises de citação, cocitação e acoplamento bibliográfico. Os resultados mostraram que a estrutura intelectual está alicerçada em três linhas: (1) conceito, formação e impacto da cultura organizacional, (2) papel dos valores compartilhados na cultura organizacional e (3) impac-

tos da cultura nas questões comportamentais. Pesquisas atuais se organizam em cinco linhas: (1) o papel moderador da cultura entre objetivos organizacionais e interesses individuais, (2) relação entre cultura organizacional e competências comportamentais, (3) relação entre cultura nacional e cultura organizacional, (4) influência da cultura no comportamento dos indivíduos e (5) na performance e gestão das organizações. Ao final, analisou-se a relação entre estrutura intelectual e pesquisas atuais, além de ser proposta uma agenda de pesquisa futura sobre o tema.

O quinto artigo apresentou um ensaio teórico que teve como objetivo propor uma articulação entre os construtos de justiça organizacional, engajamento e comportamentos contraproducentes, apresentando um modelo teórico relacional que pode ser utilizado junto a diferentes grupos de trabalhadores.

O sexto artigo descreve como a prática de jiu-jitsu traz diversos benefícios para quem pratica, mas, para atletas em treinamento para campeonatos, pode ser extremamente desgastante. O objetivo do estudo foi comparar a perspectiva *mainstream* de **análise de satisfação do cliente em serviços**, baseada na relação expectativa-resultados, com a perspectiva de marketing de experiências, utilizando-se da prática de jiu-jitsu para campeonatos. Para obtenção dos resultados, foram realizadas entrevistas com grupo focal. Os resultados demonstraram atributos considerados como negativos durante o processo de treinamento e incertezas quanto aos seus resultados e desempenho no campeonato. Contudo, estes atributos foram suplantados, gradativamente, levando à satisfação durante o processo e à satisfação final positiva.

O último artigo buscou compreender como ocorreu a territorialização da agenda hegemônica global para o desenvolvimento sustentável na Reserva da Biosfera da Serra do Espinhaço - Minas Gerais - Brasil e seus impactos na construção de uma agenda ambiental local. Por meio de entrevistas, grupos de foco e análise documental analisaram-se as narrativas que envolvem a questão ambiental no território.

Publicamos este número da revista *Pretexto* na certeza que seus artigos contribuirão para o desenvolvimento de conhecimentos acerca da gestão estratégica das organizações, da inovação, da gestão de pessoas, do ensino e pesquisa em modelos presenciais remotos mediado por tecnologias, liderança relacional e papel da mulher na gestão estratégica.

Assim, quero registrar nosso agradecimento aos revisores, à equipe editorial da *Pretexto* e convidar a todos os pesquisadores para que enviem artigos para os próximos volumes.

Prof.^a Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino
Universidade FUMEC

PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS FRENTE AO AVANÇO DA TECNOLOGIA

PERCEPTION OF PROFESSIONALS FACING THE
ADVANCEMENT OF TECHNOLOGY

Enviado em 21-06-2021
Aceito em 18-02-2022

Jenifer dos Santos Schneider
jenifer.vigi@gmail.com

Patrinês Aparecida França Zonatto
patrineszonatto@gmail.com

Scheila Daiana Severo Hollveg
scheilahollveg@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo objetivou analisar o comportamento de profissionais da área de serviços diante do avanço tecnológico e ao surgimento de novas profissões, logo a pesquisa justifica-se por trazer dados atuais sobre como está ocorrendo a evolução tecnológica e quais os impactos causados no mercado de trabalho, além de ampliar a visão dos profissionais com relação às novas oportunidades que a tecnologia tende a trazer para o mercado. A pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, com realização de estudo de campo e utilizando a abordagem quantitativa. A coleta deu-se por meio da aplicação de questionário à 249 profissionais atuantes na área de serviços na cidade de Santa Maria/RS. Os resultados encontrados evidenciam que os profissionais consideram as inovações tecnológicas importantes, têm ciência de que a robotização de algumas profissões irá acontecer, mas não acreditam que suas profissões em específico serão extintas.

PALAVRAS-CHAVE

Comportamento organizacional; Tecnologia; Profissões; Mercado de trabalho; profissionais.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze how service professionals behave in the face of technological advances and the emergence of new professions, so the research is justified by bringing current data on how technological evolution is taking place and what impacts are caused in the market of work, in addition to broadening the professionals' view of the new opportunities that technology tends to bring to the market. The research was characterized as bibliographical, with a field study and using a quantitative approach. The collection took place through the application of a questionnaire to 249 professionals working in the area of services in the city of Santa Maria/RS. The results found show that professionals consider technological innovations important, are aware that the robotization of some professions will happen, but they do not believe that their specific professions will be extinct.

KEYWORDS

Organizational behavior; Technology; Professions; Labor market; professionals.

I INTRODUÇÃO

Atualmente a tecnologia está ao alcance de todas as pessoas e vêm se tornando um recurso essencial, pois sem ela tarefas simples tornam-se extremamente complexas. As crianças logo aprendem a manusear um celular ou qualquer outro equipamento eletrônico para se entreterem, conforme vão crescendo tornam-se cada vez mais dependentes de tais equipamentos pois utilizam por exemplo, aplicativos que facilitam diversas atividades, como realizar compras pela internet ou se deslocar de um ponto à outro na cidade utilizando o aplicativo Uber (POMPEU; SATO, 2017)

Com as empresas não é diferente, a cada dia que passa a tecnologia se desenvolve mais, otimizando os processos e atividades realizadas pelos profissionais de diversas áreas. Esta evolução ocorre desde algo simples como um software que auxilia um contador a realizar seu trabalho, à um robô que substitui um funcionário em uma montadora de veículos (SILVA, 2019).

Há algumas décadas era inimaginável a ideia de máquinas ou softwares substituírem pessoas, atualmente esta prática é comumente encontrada. As empresas têm buscado associar a capacidade humana de raciocinar e criar com a capacidade mecânica da tecnologia de desenvolver tarefas que podem ser programadas e devem ser executadas repetitivamente de forma padronizada para que desta forma seja possível reduzir custos com pessoal (FERNANDES, 2019).

Com todo esse avanço tecnológico o ser humano adquire a responsabilidade de adaptar-se e encontrar seu lugar no mercado de trabalho. Junior, Belli e Medeiros (2020), elencaram as profissões com maior probabilidade de serem extintas nos próximos vinte anos baseando-se em um estudo britânico que considerou as demandas específicas de cada uma das profissões analisadas que as máquinas ainda não são capazes de realizar como exigências por soluções criativas, interações sociais e negociações, para definir a probabilidade de robotização de tal profissão, algumas delas são: operador de telemarketing com probabilidade de 99% de ser extinta, contador na área de impostos 98%, motorista de caminhão 98%, operador de caixa com 97% e garçom 94%.

Tendo em vista o tema relacionado à percepção dos profissionais atuantes no mercado de trabalho frente ao avanço da tecnologia, a presente pesquisa contará com o objetivo geral de analisar o comportamento de profissionais da área de serviços diante do avanço tecnológico e ao surgimento de novas profissões.

A principal motivação que sustenta esta pesquisa é a velocidade do avanço da tecnologia presente no mercado de trabalho. Têm se tornado cada vez mais comum observar máquinas substituindo tarefas simples do ser humano e esta evolução não começou hoje. Segundo Sacomano, et al. (2018), a primeira revolução industrial ocorreu em meados de 1980 e desde então já estamos na quarta revolução.

Grandes mudanças no mercado de trabalho ainda tendem à acontecer, tarefas rotineiras e operacionais deixaram de ser realizadas por seres humanos e os sistemas tecnológicos tomarão esta função, enquanto outras habilidades por enquanto exclusivas humanas como a tomada de decisão serão extremamente necessárias, o que acontece é uma substituição de funções, as pessoas farão as atividades que necessitam habilidades humanas e deixarão as tarefas simples e rotineiras para máquinas e sistemas executarem (SILVA, 2019). No cenário atual, já existem estimativas da probabilidade de robotização de diversas profissões, como por exemplo, operador de telemarketing com 99% de probabilidade até o ano de

2033 (JUNIOR, BELLI; MEDEIROS, 2020). Frente à estas mudanças os profissionais precisam estar em constante aprendizado para que possam acompanhar a evolução e manter seu lugar no mercado de trabalho.

Assim, torna-se importante compreender como os profissionais da área de serviços de preparam para o mercado de trabalho frente à evolução tecnológica que enfrentam, as profissões que perdem seu espaço e os desafios de adaptarem-se as novas profissões que surgem. Logo, a pesquisa se justifica por trazer dados atuais de como está ocorrendo a evolução tecnológica e quais os impactos causados no mercado de trabalho. Além de contribuir para os que os profissionais atuantes no mercado de trabalho da área de serviços percebam os fatores que influenciam na extinção de alguns cargos além de ampliar a visão dos mesmos com relação às novas oportunidades que a tecnologia tende a trazer para o mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão apresentados os principais conceitos que fundamentam este trabalho. Primeiramente, são trazidos alguns conceitos gerais sobre a tecnologia e sua interferência no mercado de trabalho, em seguida mostrará algumas profissões que perderam espaço no mercado de trabalho e as profissões do futuro.

2.1 Avanço da Tecnologia

Atualmente vive-se uma fase de avanços constantes, a todo momento novas tecnologias são desenvolvidas, sendo assim o principal pilar para o desenvolvimento dos países pode ser classificado com base na inovação tecnológica, ou seja, é necessário que a sociedade acompanhe esta evolução, caso contrário ficarão para trás na corrida dos países desenvolvidos (ANEFALOS; MENAS, 2019).

Conforme publicação da Agência de Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2019), o país perdeu duas posições em relação ao ano anterior e em 2019 ocupa a 66ª posição no ranking global de eficiência e inovação entre os 129 países que fazem parte do índice. Estes dados demonstram que o Brasil tem um longo caminho pela frente para se tornar um país mais inovador, um dos fatores importantes para melhorar este desempenho os insumos disponíveis no país para o desenvolvimento da inovação.

O país tem se esforçado para melhorar esta posição para se tornar competitivo no ambiente internacional e para isso também se faz necessário que os profissionais atuantes no mercado de trabalho se desenvolvam frente a este avanço tecnológico. De acordo com Sebrae (2019), algumas características precisarão ser mais desenvolvidas nos profissionais dos próximos anos, alguns exemplos são “criatividade, inovação, empatia e uma visão sustentável e holística do mundo”. Nos próximos tópicos será abordado com maior profundidade esta evolução tecnológica e o quanto ela afeta o desenvolvimento dos profissionais.

2.2 Indústria 4.0 e seus impactos

De acordo com Rodrigues e Xavier (2019), a indústria 4.0 é considerada a quarta revolução industrial. Todas as revoluções foram marcadas pela utilização de novas tecnologias que potencializavam os resultados do processo produtivo (SEBRAE, 2018). A primeira revolução industrial ocorreu em meados de 1980, sendo marcada pela criação das máquinas mecânicas movidas à vapor, as primeiras máquinas que utilizaram este sistema foram os teares mecâni-

cos que possibilitavam produzir tecidos sem mão de obra especializada potencializando os resultados das empresas que assaram a utilizá-lo (SACOMANO et al., 2018).

Na sequência têm-se a segunda revolução industrial, na qual a utilização da energia elétrica alavancou as linhas de produção, surgiram as esteiras deslizantes de produção proporcionando a produção em massa, além da especialização do trabalho e a padronização dos produtos que também são características fortes deste período (RODRIGUES; XAVIER, 2019).

A partir do século XX surgiu então a chamada terceira revolução, neste momento a inserção de sistemas eletrônicos e de tecnologia, como por exemplo a utilização de computadores e internet nos processos produtivos marcou o início da automação, que proporcionava uma forma inovadora de produzir com baixo custo e sem desperdícios (SEBRAE, 2018).

Por fim a partir do século XXI têm-se a 4ª revolução, também chamada de indústria 4.0. Segundo Sacomano et al. (2018) a indústria 4.0 assenta-se na integração de tecnologias de informação e comunicação que permitem alcançar novos patamares de produtividade, flexibilidade, qualidade e gerenciamento. Para o autor é possível compreender a indústria 4.0 a partir de uma divisão de elementos que a compõe, são eles: elementos base, estruturantes e complementares.

No grupo dos elementos base têm-se os sistemas *ciber* físicos que são formados pela fusão entre o mundo físico e o virtual, ou seja, todos os componentes físicos do processo produtivo têm sua cópia virtual dentro do sistema, possibilitando assim o acompanhamento e simulações visando um melhor desempenho do processo. Também faz parte deste grupo o elemento internet das coisas que é quando objetos tem capacidade de processar dados a partir de sua conexão com a internet, um exemplo são os sensores de temperatura de fornos industriais que captam a temperatura e enviam estes dados para um central na qual pessoas tem acesso para fazer o controle. Finalizando a base da indústria 4.0 têm-se a internet de serviços, são serviços disponibilizados por meio da internet, um exemplo é quando a pessoa pesquisa na internet por um produto e não encontra, o site passa a monitorar e pesquisar na internet produtos que esta pessoa possa ter o interesse de adquirir com base na sua última busca (SACOMANO et al. 2018).

No nível seguinte observa-se os elementos estruturantes como automação, comunicação máquina a máquina, inteligência artificial, análise de big data, computação em nuvem, integração de sistemas e segurança cibernética, são elementos que, necessariamente, não irão fazer parte do processo, no entanto a partir do momento que a empresa opta por utilizar os modelos da indústria 4.0 ao menos alguns deles se fazem presente. Por fim, o último nível formador da indústria 4.0 é composto pelos elementos complementares, ou seja, são infinitos elementos acessórios que surgem a cada dia para potencializar os resultados dos processos, alguns deles são: etiquetas RFID, QR code, realidade aumentada, realidade virtual, manufatura aditiva (SACOMANO et al, 2018).

Para o Sebrae (2018, p. 08), a indústria 4.0 congrega máquinas inteligentes, análise computacional avançada e trabalho colaborativo entre pessoas conectadas, proporcionando eficiência operacional ao longo de toda a cadeia de produção e logística. Com essa inovação é possível obter a descentralização na tomada de decisão, as operações e tomadas de decisão ocorrem em tempo real evitando a parada da produção para reverter erros no processo, entre outros benefícios que acabam por reduzir custos.

Com base no entendimento dos conceitos da indústria 4.0 é notável que a 4ª revolução industrial trouxe uma quantidade muito grande de tecnologia para dentro das empresas, e em consequência disto, muitas adaptações foram exigidas dos profissionais para que o processo produtivo de cada empresa pudesse aproveitar de todos os benefícios desta nova forma de produzir. No próximo tópico trata-se da utilização da tecnologia no mercado de trabalho.

2.3 Tecnologia no Mercado de Trabalho

De acordo com Perasso (2016), a revolução tecnológica transforma a maneira como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam. Esta revolução tem mudado a vida de muita gente além de afetar seus empregos. Lucchesi (2019), traz o questionamento que muitos profissionais o fazem: seus empregos estão seguros e garantidos? De acordo com o autor, inúmeras profissões deixarão de existir pois a tecnologia ocupará seu espaço, no entanto em contrapartida existe a necessidade de profissionais preparados para ocupar profissões que ainda não existem e se farão necessárias.

A tecnologia está presente para transformar o mercado de trabalho, no entanto é preciso que as empresas e os empregados acompanhem estas transformações. Segundo Lucchesi (2019), este progresso tecnológico e a automação não vieram para transformar as atividades de trabalho humanas obsoletas e sim para modifica-las, assim, como nas revoluções industriais anteriores esta exige maior qualificação profissional, produtividade, produção de riqueza e de bem-estar.

É com base nestas exigências que mercado de trabalho têm se transformado e consequentemente forçado as pessoas a acompanhar este processo de transformação. Lucchesi (2019) ainda complementa que a tendência para os próximos anos é de que realmente a demanda por profissionais aptos a lidar com uma dinâmica de trabalho mais atrelada à tecnologia aumente e em contrapartida as atividades repetitivas e rotineiras serão substituídas por máquinas tecnológicas.

Outro assunto de grande importância nesta fase de transformações é a inteligência emocional, Carvalho (2019) explica que a inteligência emocional irá auxiliar os seres humanos e extrair de si próprios suas habilidades e humanidades, de forma à perceberem que a tecnologia irá libertá-los para serem mais criativos e colaborativos, pois profissionais que não precisam dispendir seu tempo com atividades repetitivas são estimulados à desenvolver suas características humanas que as máquinas não irão suprir como a estratégia, criatividade e negociação.

Nota-se que este avanço tecnológico ainda é motivo de pânico para a maioria das pessoas, quando na verdade deveria ser impulso para o autoconhecimento e desenvolvimento profissional dos indivíduos visando sua permanência no mercado de trabalho, considerando que há muitos anos revoluções que afetam o mercado de trabalho acontecem e o resultado delas sempre é a adaptação e reestruturação da forma com que as atividades profissionais ocorrem (FERNANDES, 2019).

2.4 Uma nova Era no Mercado de Trabalho

O texto anterior trouxe informações que relataram a transformação que vêm ocorrendo desde os séculos passados, definitivamente vive-se uma nova era no mercado de trabalho. Uma nova forma de se enxergar os profissionais e também suas atividades. Observa-se a preocupação e o medo que as pessoas tem de perder seus cargos, mas em contrapartida

poucas abrem sua visão para o mundo de forma a notar que existem muitas novas oportunidades, no entanto é preciso buscar o autodesenvolvimento, é necessário sair da comum zona de conforto e estabelecer seu lugar no mercado de trabalho (LUCCHESI, 2019).

No próximo tópico, será abordado a realidade da nova era no mercado de trabalho, quais as profissões que terão maior probabilidade de extinguir-se e quais as novas profissões já surgiam ou estão por se tornarem necessárias nesta era tecnológica que se vive nos dias de hoje.

2.4.1 Profissões que perderam Espaço no Mercado de Trabalho

Desde as primeiras revoluções, inúmeras profissões deixaram de existir e com a indústria 4.0 não têm sido diferentes. Lucchesi (2019), faz uma consideração importante de que as mudanças no mercado de trabalho estão acontecendo em uma velocidade maior do que os profissionais estão se preparando, o autor faz uma crítica ao sistema tradicional de ensino, que não trabalha a inovação e a tecnologia desde o ensino básico, dificultando a familiarização da nova mão de obra com estes avanços.

Trindade e Nosella (2010), elencou algumas profissões que devido ao avanço tecnológico ou à mudança de costumes da sociedade foram extintas ou estão em processo de extinção e que há anos se faziam extremamente necessárias. Algumas delas são a função dos tecelões e dos datilógrafos, que atualmente não se fazem necessárias.

É notável, que hoje em dia, estas profissões que existiram há anos atrás realmente não se fazem necessárias e que outras ocuparam seu espaço nos dias atuais, no entanto quando trate-se de profissões atuais do século XXI perderem seu espaço ainda é um assunto complexo para os profissionais, pois os mesmos enxergam somente pelo viés de que perderam sua fonte de renda e não priorizam o desenvolvimento e adaptação necessários para permanecerem atuantes no mercado de trabalho (LUCCHESI, 2019).

Dependendo do meio em que as pessoas vivem a extinção de algumas profissões atuais hoje em dia é tratada como algo irreal, no entanto isto pode vir a acontecer nos próximos anos. Junior, Belli e Medeiros (2020), demonstrou um ranking de profissões com maior probabilidade de perderem seus espaços no mercado de trabalho para a tecnologia, elencando as profissões e a probabilidade de robotização até o ano de 2033. Na tabela 01 apresenta-se algumas destas profissões do ranking.

TABELA 01: Ranking das profissões com maior probabilidade de robotização

Profissão	Probabilidade de robotização até o ano de 2033
Operador de telemarketing	99%
Contador na área de impostos	98%
Assistente de empréstimos	98%
Motorista de caminhão	98%
Caixa	97%
Cozinheiro de restaurante	96%
Analista de orçamento	94%
Garçom	94%
Vendedor de varejo	92%
Vendedor/Agente de seguros	92%
Taxista	89%

Fonte: Adaptação de Junior, Belli e Medeiros (2020).

Segundo Lucchesi (2019), as ocupações que serão robotizadas serão aquelas repetitivas e rotineiras. Esta informação confirma-se no ranking da tabela anterior, na qual a profissão de telemarketing lidera com 99% de probabilidade de robotização, afinal estes profissionais repetem inúmeras vezes por dia as mesmas tarefas. A robotização irá certamente ocorrer, assim como já se tem relatos de profissões que deixaram de existir devido ao avanço da tecnologia, sendo assim, os profissionais do futuro deverão se desenvolver para garantir seu espaço no mercado de trabalho.

Para o mesmo, os trabalhadores do futuro deverão passar por aperfeiçoamentos para que sejam capazes de trabalhar com as novas tecnologias, tenham habilidade de criar novos produtos ou processos visando mais eficiência da empresa como um todo. Para ter seu lugar garantido na nova era do mercado de trabalho será necessário ser um profissional aberto ao aprendizado das novas tecnologias.

3 METODOLOGIA

Toda pesquisa científica tem como objetivo reproduzir conhecimentos objetivos e coletivos a partir de um determinado problema, proporcionando respostas sem influências pessoais do autor (MATIAS, 2019).

Considerando sua natureza, este estudo tem como base a abordagem quantitativa, que segundo Zanella (2006, p. 97) “o método quantitativo preocupa-se com a representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados”. Com relação aos objetivos, o estudo é descritivo pois visa descrever características da população escolhida (GIL, 2008).

Quanto à estratégia de investigação, enquadra-se como estudo de campo, conforme Gil (2008), visa a compreensão aprofundada das questões propostas, analisando uma parcela da sociedade com a intenção de esclarecer o problema de pesquisa proposto. A amostra da presente pesquisa, adotada por conveniência e acessibilidade foi realizada com profissionais atuantes na área de serviços. Em uma pesquisa por conveniência o autor seleciona os respondentes baseado na facilidade de acesso aos mesmos (COZBY, 2003).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário adaptado de Silva (2019) e Carmo (2016), dividido em duas seções, a primeira composta por sete questões de múltipla escolha que objetivam verificar o perfil dos respondentes e a segunda com dezesseis questões para responder ao objetivo da pesquisa, nas quais as respostas estão em escala *likert*, onde o numeral 1 representa discordo totalmente e o 5 concordo totalmente. A aplicação ocorreu no período compreendido entre setembro e outubro de 2020. O mesmo foi enviado através de redes sociais e *Google Forms*. Questionário segundo Gil (2008, p. 121) é a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações.

A análise dos dados foi realizada por meio de *software* Excel e ferramenta de resultados do *Google Forms*, sendo que os resultados encontrados estão apresentados através de gráficos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar como se preparam os profissionais atuantes no mercado de trabalho da área de serviços frente ao avanço tecnológico e o surgimento de novas profissões. Para alcançar tal objetivo foi aplicado o instrumento de coleta de dados e apuração dos resultados apresentados a seguir.

A primeira parte do instrumento de coleta visou caracterizar o perfil dos respondentes, composta por sete questões de múltipla escolha, nas quais obteve-se os resultados a seguir, 33,3% dos respondentes possuem idade entre 18 e 25 anos, 29,3% de 26 à 35 anos, 24,1% de 36 à 45 anos e 13,3% possuem acima de 45 anos indicando que a pesquisa abordou respondentes de variadas idades e que a sua minoria foi trabalhadores com mais de 45 anos. Com relação ao gênero obteve-se um resultado de 73,1% feminino e 26,9% masculino, quanto ao estado civil dos mesmos a maior parte composta por 52,6% são pessoas solteiras, seguidos de 39,8% casadas, 6,8% divorciadas e 0,8% viúvas.

Analisando a renda o maior percentual foi de 57% das respostas possuindo renda de até R\$2.500,00 enquanto a menor parcela foi de 5,2% com renda entre R\$4.500,00 e R\$5.000,00. Na questão sobre escolaridade as respostas que se destacam das demais foram ensino médio com 45,8% e graduação com 34,9%. Sobre a área de atuação profissional dos respondentes os percentuais foram de 38,15% serviços, 28,11% administrativo, 25,30% vendas, 5,2% alimentação, seguidos dos menores índices que foram transportes com 2,01% e outros com 1,20%. Considerando o tempo de atuação na empresa o maior percentual foi de 32,5% trabalham há mais de 5 anos enquanto o menor foi de 16,1% que trabalham entre 3 e 5 anos na mesma empresa.

Com base nos dados obtidos na caracterização dos respondentes, pode-se perceber que em sua maioria são mulheres, com idade entre 18 e 25 anos, solteiras, com renda de até R\$2.500,00, formação de ensino médio completo atuantes no setor de serviços há mais de 5 anos.

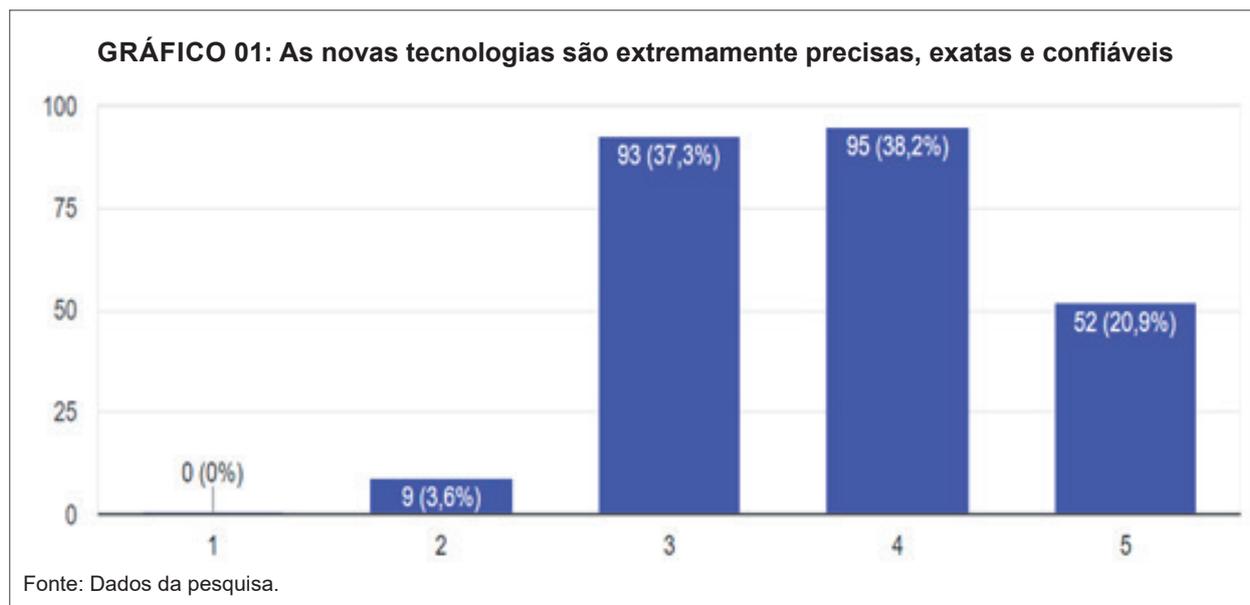
A segunda parte do instrumento de coleta objetivou obter informações sobre três fatores para que fosse possível responder aos seguintes objetivos específicos: identificar a evolução da tecnologia voltada ao mercado de trabalho e verificar como os profissionais estão reagindo e se adaptando à estas mudanças no mercado de trabalho, para obter as respostas a escala proposta foi a *likert*, na qual 1 significa discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente. O primeiro fator é a importância da tecnologia, o segundo é o nível de conhecimento tecnológico e o terceiro é tecnologia e sua aplicação no mercado de trabalho, para responde-los foram aplicadas as questões de acordo com o quadro a seguir:

QUADRO 01: Divisões de questões de acordo com cada fator

Fator	Questão
Importância da tecnologia	01, 11, 14
Nível de conhecimento tecnológico	04, 05, 08, 09, 13, 15
Tecnologia e sua aplicação no mercado de trabalho	02, 03, 06, 07, 10, 12, 16

Fonte: Elaborado pela autora.

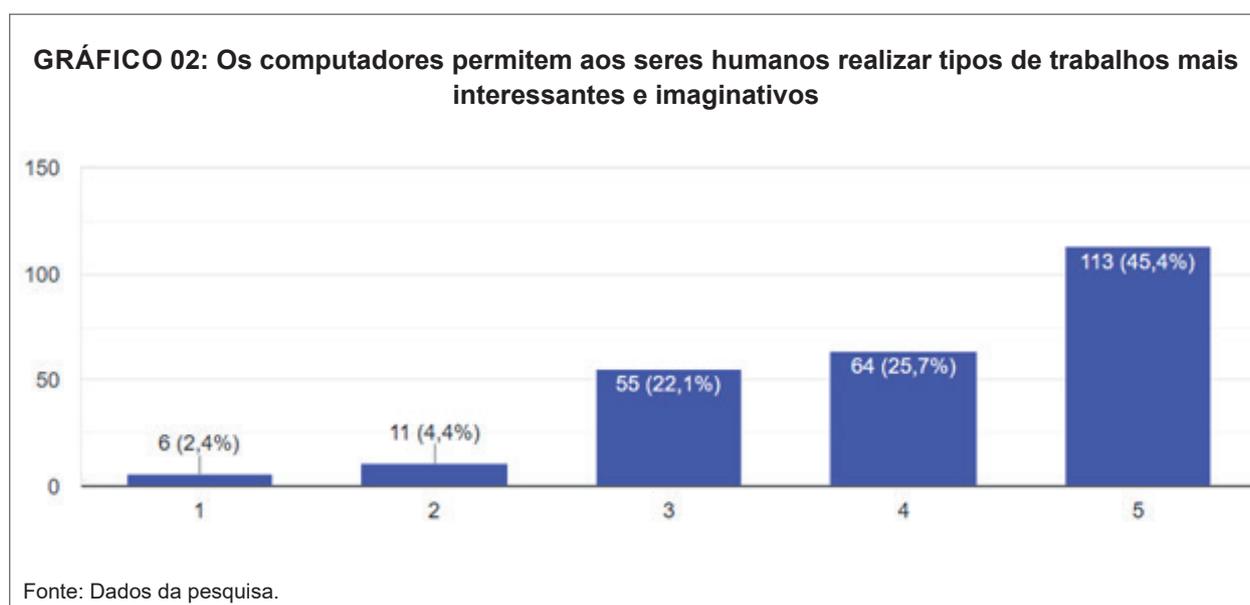
Para responder ao fator importância da tecnologia as afirmativas propostas foram: 01) As novas tecnologias são extremamente precisas, exatas e confiáveis. 11) Os computadores permitem aos seres humanos realizar tipos de trabalhos mais interessantes e imaginativos. E 14) Procuro estar atento às novas tecnologias na minha área de atuação. Obteve-se as respostas de acordo com os gráficos 01, 02 e 03 a seguir:



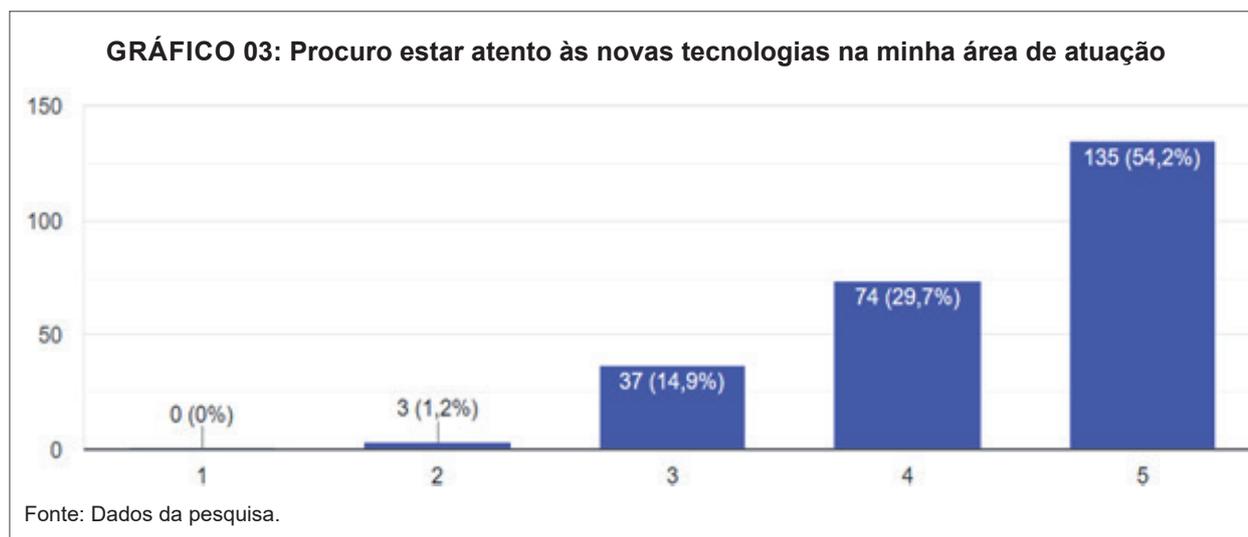
No gráfico 01 observa-se que 38,2% dos respondentes concordam que as novas tecnologias são confiáveis, enquanto 37,3% não tem um posicionamento sobre a afirmativa e nenhum dos respondentes discorda totalmente do fato. É possível notar que um percentual relevante da amostra da pesquisa não opinou, demonstrando que não tem conhecimento do quão precisas, exatas e confiáveis as novas tecnologias podem ser.

Este resultado pode ser proveniente de várias justificativas, uma delas é a falta de contato com a tecnologia no ambiente no qual as pessoas atuam profissionalmente, no entanto esta informação se desencontra com o esperado para o cenário no qual vive-se hoje, onde praticamente todas as atividades utilizam algum tipo de tecnologia para serem desempenhadas (SILVA, 2019), identificando-se que uma parte da população ainda não possui contato próximo com a tecnologia suficiente para identificar se confia ou não na mesma.

Na sequência o gráfico 02 buscou identificar se os computadores permitem aos seres humanos realizar tipos de trabalhos mais interessantes e imaginativos, na qual obteve-se as seguintes respostas.



Como pode-se observar, a maior parte dos respondentes 113, que representam 45,4% concordam totalmente que com o uso dos computadores tem a oportunidade de realizar trabalhos mais interessantes e imaginativos enquanto 2,4% 6 respondentes discordam totalmente da afirmação, resultado que corrobora com Pompeu e Sato (2017), que abordam o fato de que a tecnologia faz parte do dia dos seres humanos para facilitar suas vidas. O gráfico 03 trata-se da opinião quanto, estar atento às novas tecnologias na área de atuação profissional.

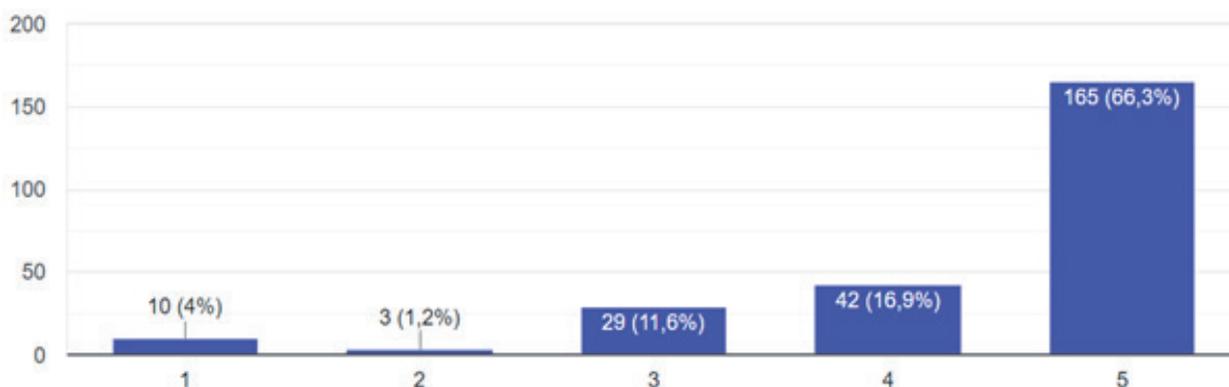


Com relação à atenção dos respondentes às novas tecnologias em seu meio de trabalho, 54,2% dos respondentes (115), concordam totalmente, enquanto nenhum dos respondentes discordou totalmente estar atento às novas tecnologias. Estes dados demonstram que a maioria dos respondentes valoriza a importância da tecnologia e tem ciência do quanto a mesma é importante e que precisam estar atentos e acompanhar sua evolução, um comportamento de grande importância considerando que a robotização de profissões é uma preocupação para os profissionais que não estão preparados para enfrentá-la (JUNIOR; BELLI; MEDEIROS, 2020).

Para análise do segundo fator, que avalia o nível de conhecimento tecnológico as afirmativas propostas foram as 04, 05, 08, 09, 13 e 15. O gráfico 04 apresenta as respostas em relação a opinião dos respondentes quanto à redigir um documento no computador que escrever à mão.

Nota-se no gráfico 4, que a maior parte dos respondentes da pesquisa, 66,3% optou pela alternativa concordo totalmente, enquanto somando os que discordam e os que discordam totalmente obteve-se um percentual de 5,2% das respostas, dados que demonstram que a maior parte da amostra tem conhecimento suficiente para redigir documentos utilizando o computador e preferem utilizar a tecnologia à seu favor enquanto a menor parcela da amostra ainda prefere escrever a mão, utilizando o papel e caneta.

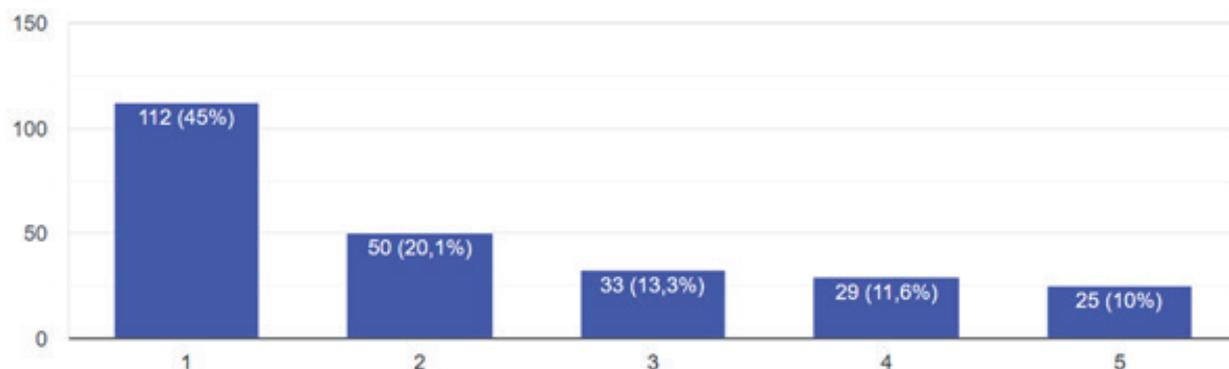
Este resultado demonstra que por mais que os indivíduos não percebam, a maioria que afirmou preferir redigir um documento no computador está utilizando ferramentas tecnológicas à seu favor, informação que contradiz os dados encontrados no gráfico 1, no qual 37,3% dos respondentes não se posicionou com relação à confiança nos meios tecnológicos. De acordo com Perasso (2016), a revolução tecnológica afeta diretamente o

GRÁFICO 04: Preferência em redigir um documento no computador que escrever à mão

Fonte: Dados da pesquisa.

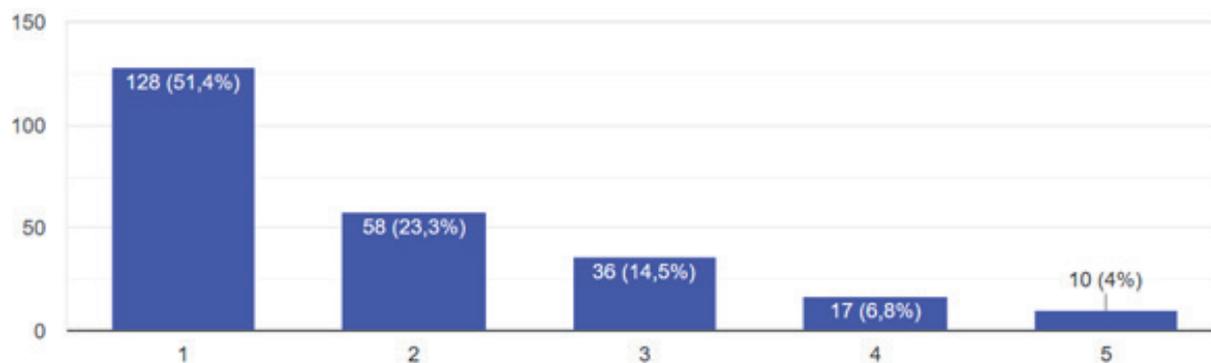
mercado de trabalho e o principal desafio para os profissionais é a adaptação e para que a mesma seja possível o ser humano deve ser capaz de confiar na tecnologia e aprender à utilizá-la à seu favor.

Na sequência, buscou-se identificar a opinião sobre, a capacidade dos indivíduos em realizar perfeitamente o seu trabalho sem computadores ou equipamentos tecnológicos conforme apresenta-se o gráfico 5.

GRÁFICO 05: Posso realizar perfeitamente o meu trabalho sem computadores ou equipamentos tecnológicos

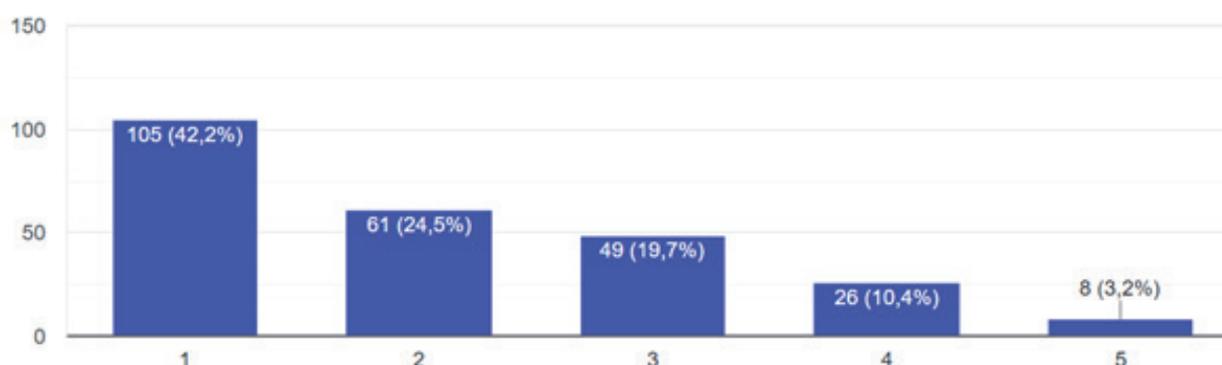
Fonte: Dados da pesquisa.

A maior parte dos respondentes, 45% discorda totalmente de conseguir realizar seu trabalho sem o uso de tecnologias, na sequência 20,1% apenas discorda e 10% o equivalente a 25 pessoas concorda totalmente com a afirmação. Este resultado demonstra que a maior parte dos respondentes dependem da tecnologia para realizar suas atividades profissionais, confirmando o que Luchesi (2019), sinaliza que a tecnologia vem pra trazer melhorias para o ambiente de trabalho exigindo que empresas e profissionais se adaptem à ela. Em seguida investigou se, trabalhar com computadores e outras novas tecnologias pode causar ansiedade e frustração nos respondentes conforme dados apresentados no gráfico 6 a seguir.

GRÁFICO 06: Trabalhar com computadores e outras novas tecnologias causam-me ansiedade e frustração

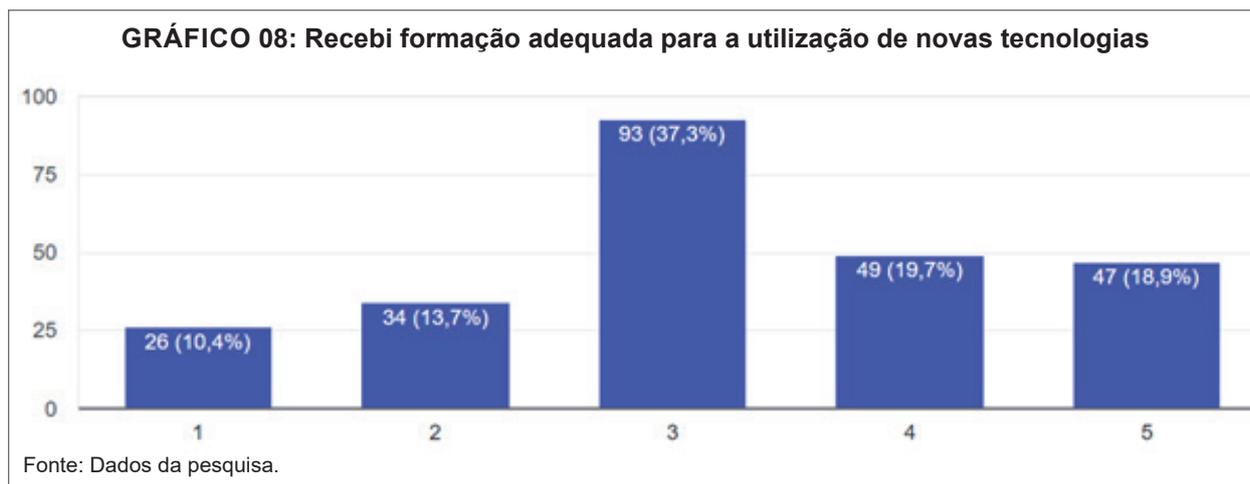
Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que a maior parte dos respondentes representada por 51,4% (128 pessoas) discordam totalmente de que trabalhar com novas tecnologias causam-lhe frustrações, enquanto 10 respondentes (4%) concordam totalmente com a afirmativa. Estes dados indicam que a maior parte da amostra já está adaptada com o uso das tecnologias enquanto a menor parte ainda não. De acordo com Fernandes (2019), a inserção da tecnologia no mercado de trabalho ainda é motivo de pânico para algumas pessoas o que pode prejudicá-las pois a tendência é de quem não conseguir se adaptar ter maiores dificuldades de permanência no mercado. No gráfico 7, apresenta-se os dados sobre a opinião de que os computadores e as novas tecnologias são difíceis de utilizar e compreender.

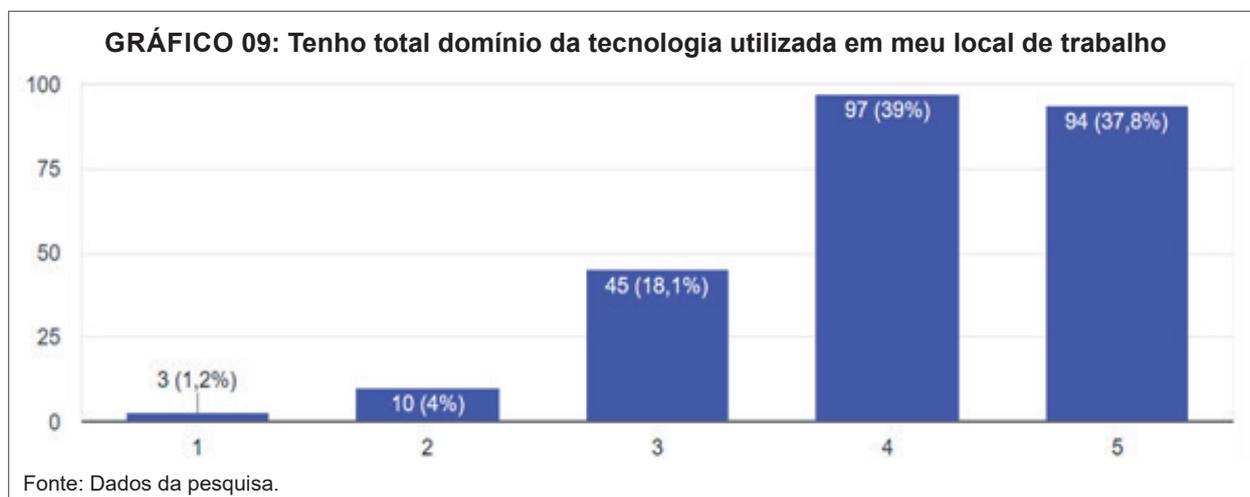
GRÁFICO 07: Os computadores e as novas tecnologias são difíceis de utilizar e compreender

Fonte: Dados da pesquisa.

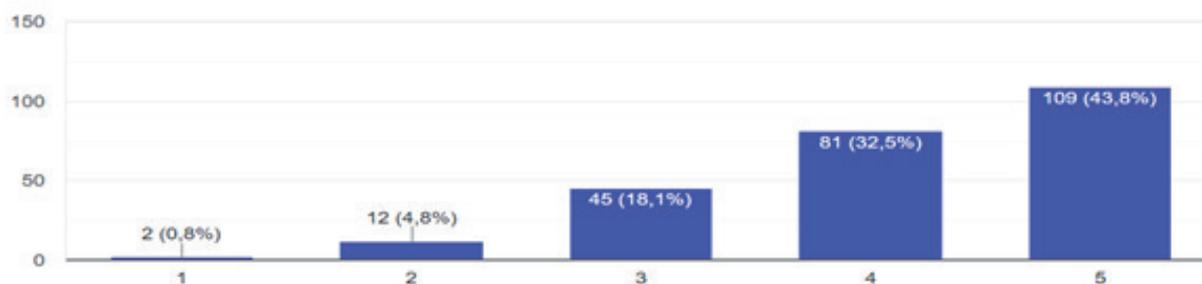
Conforme nota-se no gráfico 7, 105 respondentes, o equivalente a 42,2% discordam totalmente enquanto a menor parte da amostra 3,2% concordam totalmente quanto à dificuldade de utilizar e compreender os computadores e as novas tecnologias, demonstrando que mesmo que a maioria das pessoas dominem a tecnologia ainda existem trabalhadores que possuem dificuldades com as mesmas, o que pode vir a ser um ponto fraco em seu desempenho profissional provocando até mesmo o desemprego dos mesmos (LUCCHESI, 2019). Na sequência, buscou identificar se os respondentes recebem formação adequada para utilização das novas tecnologias, o qual está representado no gráfico 8 seguir.



Nessa questão não existiu um posicionamento claro, pois a maior parte dos respondentes, 37,3% não concorda nem discorda sobre receber formação adequada para utilização de tecnologias, esta indecisão corrobora com a informação que Lucchesi (2019), aborda, o autor questiona o fato de que o sistema educacional não aborda inovação e tecnologia no sistema básico de educação, ou seja, não prepara sua população para o novo mercado de trabalho e para as cobranças que o mesmo exige dos profissionais. A última questão para responder ao fator nível de conhecimento tecnológico foi a identificação do domínio da tecnologia utilizada no local de trabalho pelos respondentes, representada no gráfico 9.



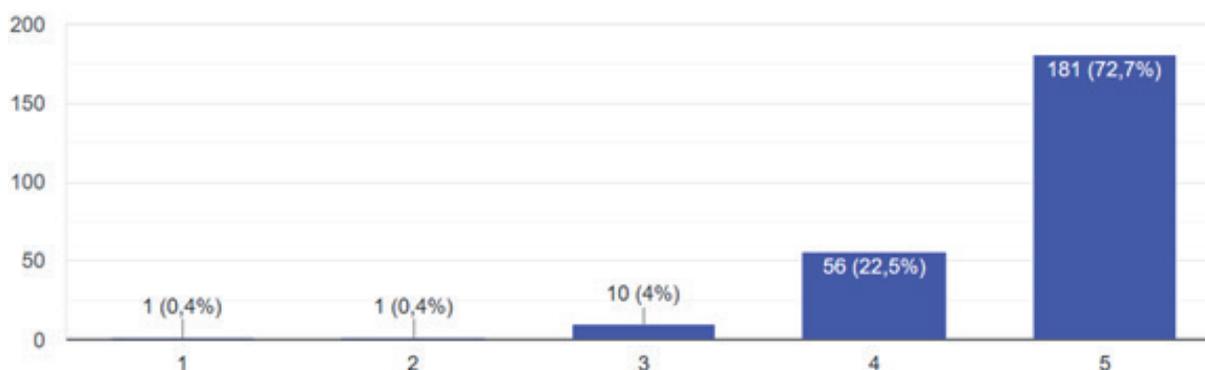
Conforme pode-se observar no gráfico 9, 76,8% dos respondentes concordaram enquanto 5,2% dos respondentes discordaram de ter domínio sobre a tecnologia utilizada em seu local de trabalho, o que significa que a maior parte da amostra está acompanhando o desenvolvimento tecnológico que envolve suas atividades profissionais cotidianas, o que demonstra interesse em desenvolver seu conhecimento para defender sua permanência de maneira competitiva no mercado de trabalho (FERNANDES, 2019). Por último têm-se o fator tecnologia e sua aplicação no mercado de trabalho a partir dos questionamentos a seguir. O gráfico 10 traz dados sobre se a empresa em que os respondentes trabalham utiliza recursos tecnológicos atuais.

GRÁFICO 10: A empresa em que trabalho utiliza recursos tecnológicos atuais

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se nos resultados encontrados no gráfico 10, que 43,8% dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa e 32,5% concordam, demonstrando que as atividades desempenhadas pelos mesmos no seu ambiente de trabalho são realizadas com o uso de tecnologias, de acordo com Silva (2019), esta é realmente uma tendência, considerando que é natural que as empresas busquem sempre otimizar seus processos visando potencializar seus lucros.

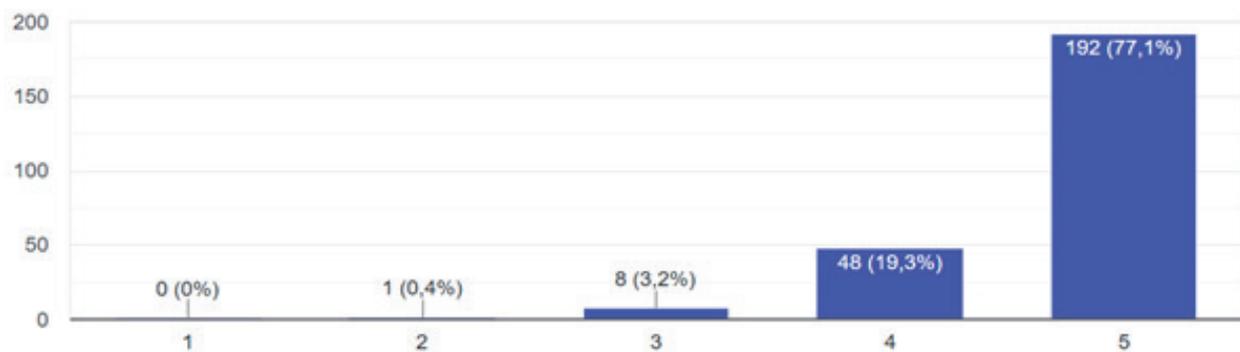
O gráfico 11, apresenta os resultados sobre o quanto a informática e as novas tecnologias são ferramentas importantes para agilidade, produtividade e eficiência no trabalho de acordo com a opinião dos respondentes.

GRÁFICO 11: A informática e as novas tecnologias são ferramentas importantes para agilidade, produtividade e eficiência no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se no gráfico 11, que os resultados foram a favor da afirmativa, 72,7% da amostra optou que concorda totalmente que as novas tecnologias são ferramentas importantes para a agilidade, produtividade e eficiência no trabalho e 22,5% apenas concorda, demonstrando que os mesmos têm consciência de que as novas tecnologias são de muita importância para que o desempenho de atividades profissionais seja mais eficaz e produtivo, a tecnologia quando bem utilizada facilita o desenvolvimento dos processos, fazendo com que aumente a produtividade alavancando os resultados da empresa (SILVA, 2019).

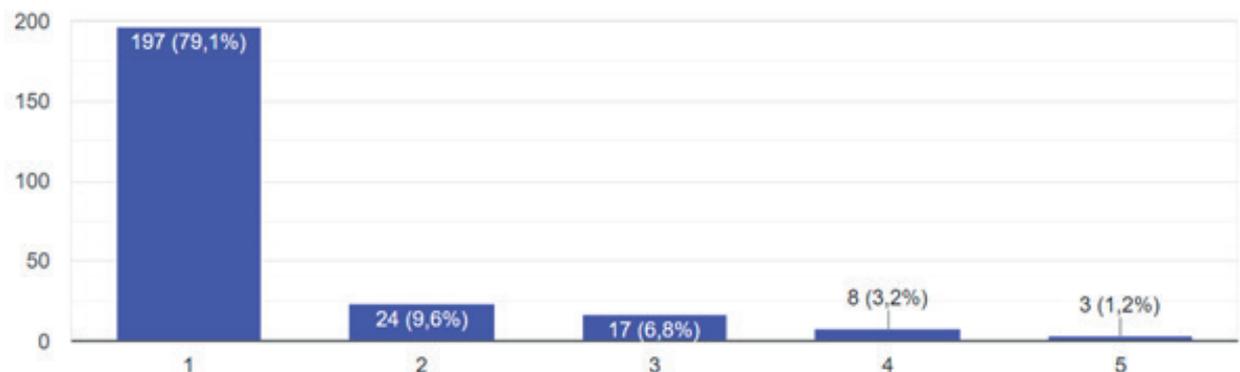
O gráfico 12 demonstra se os respondentes acreditam que os computadores e outros avanços tecnológicos facilitam o seu trabalho.

GRÁFICO 12: Os computadores e outros avanços tecnológicos têm facilitado o nosso trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta questão também teve seu resultado confirmando a afirmativa com 77,1% da amostra concordando totalmente e 19,3% concordando que os avanços tecnológicos facilitam o desempenho do trabalho dos seres humanos. Para se manter no mercado de trabalho os profissionais precisam se adaptar às novas tecnologias (JUNIOR; BELLI; MEDEIROS, 2020), o resultado encontrado demonstra que os profissionais de Santa Maria, aceitam as tecnologias e entendem que as mesmas podem facilitar seu trabalho, por este motivo é provável que terão maior facilidade de adaptação.

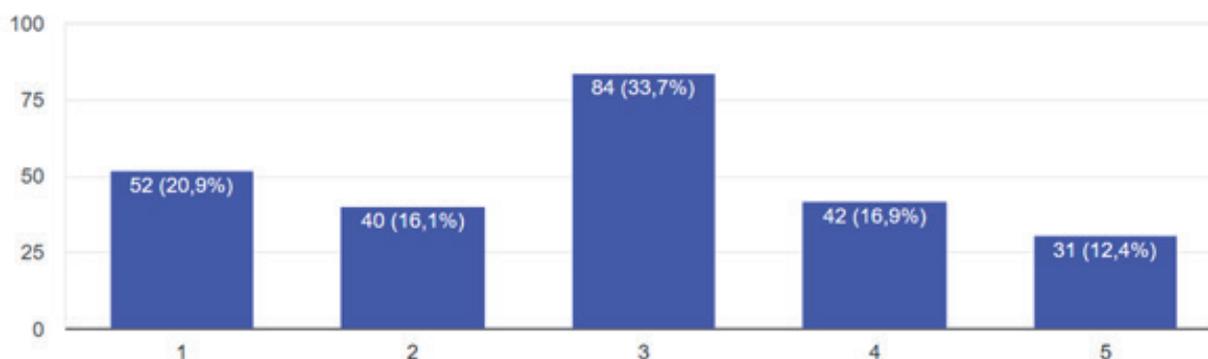
Para verificar se os respondentes preferem que as novas tecnologias não sejam introduzidas nos locais de trabalho, apresenta-se o gráfico 13.

GRÁFICO 13: Prefiro que não se introduzam novas tecnologias nos locais de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

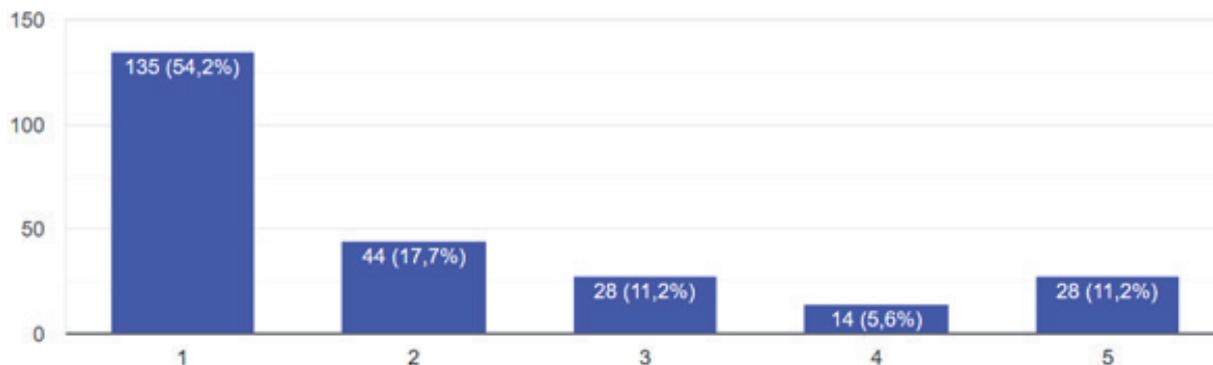
De acordo com o gráfico 13, a maior parte dos respondentes discorda da afirmação, 79,1% discorda totalmente que prefira que as novas tecnologias não sejam introduzidas nos locais de trabalho, no entanto 11 respondentes o que equivale à 4,4% da amostra concordou. Este resultado demonstra que mesmo com todos os benefícios da tecnologia ainda tem pessoas que preferem trabalhar sem utilizá-la, o que pode indicar o medo e a preocupação dos profissionais em perder seu espaço para as máquinas, esta minoria corrobora com Fernandes (2019), que traz informações sobre o medo que os profissionais têm de que seus empregos sejam afetados devido aos avanços tecnológicos.

O gráfico 14, busca compreender se os respondentes concordam que nas novas tecnologias contribuem para gerar desemprego.

GRÁFICO 14: As novas tecnologias contribuem para gerar desemprego

Fonte: Dados da pesquisa.

A maior parte dos respondentes 33,7% não se posicionou sobre esta afirmativa não sendo possível compreender se os trabalhadores tem a preocupação que as tecnologias causem desemprego. Na sequência, os resultados que se destacaram foram discordo totalmente com 20,9% dos repondentes que não acreditam que as tecnologias possam causar dessemprego e 16,9% concordam que podem sim causar desemprego, resultados muito próximos para que seja estabelecida uma tendência de opnião para os respondentes em geral. Ainda sobre o fator tecnologia e sua aplicação no mercado de trabalho o gráfico 15 apresenta os resultados sobre se os respondentes acreditam que sua profissão poderá ser extinta em 15 anos.

GRÁFICO 15: Minha profissão poderá ser extinta em 15 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que 54,2%, equivalente a 135 profissionais discordam totalmente que sua profissão poderá ser extinta em 15 anos, enquanto 5,6% acreditam que suas profissões não serão extintas. Este resultado demonstra que os profissionais não acreditam na tendência de que muitas profissões serão extintas, informação que se opões às estimativas em que por exemplo existe uma probabilidade de 94% de a profissão garçom ser extinta em 15 anos e de 97% os operadores de caixa, conforme os autores (JUNIOR; BELL; FERNANDES, 2020).

Para finalizar a análise, o gráfico 16 buscou verificar se os profissionais acreditam que a robotização de profissões manuais e repetitivas irá acontecer em breve.

Sobre a robotização 32,9% dos respondentes não tem opinião sobre o assunto demonstrando que não se preocupam com a robotização das profissões pois acreditam



que não irá afetar seu emprego, enquanto 27,7% concordaram totalmente e 26,5% apenas concordaram que acreditam que as profissões manuais e repetitivas serão robotizadas em breve. Este resultado demonstra que muitos dos profissionais de Santa Maria não estão tratando a robotização de profissões como algo relevante e que irá ocorrer, enquanto se calcular os resultados dos respondentes que concordam com a afirmação têm-se 54,2%, indicando que a maior parte deles acredita na robotização que irá acontecer nos próximos anos de acordo com Lucchesi (2019).

5 CONCLUSÃO

A evolução tecnológica e seu impacto no mercado de trabalho é um assunto que há anos vêm sendo tratado, pois desde a primeira revolução industrial as novas tecnologias impactaram o cotidiano dos profissionais e hoje este impacto têm sido cada vez maior, pois com o passar dos anos a tecnologia se desenvolve cada vez mais rápido, o que pode vir a assustar os profissionais atuantes no mercado de trabalho.

O presente estudo teve como objetivo analisar o comportamento de profissionais da área de serviços diante do avanço tecnológico e ao surgimento de novas profissões. Notou-se que desde a primeira revolução industrial, as novas tecnologias visavam potencializar os processos produtivos, na primeira revolução industrial surgiram as máquinas à vapor, na segunda a energia elétrica foi a protagonista, na terceira foram os sistemas eletrônicos como os computadores e a internet e a última revolução industrial representada neste estudo foi a quarta, que envolve a integração de tecnologias de informação e comunicação, inovações que têm causado impacto na robotização de profissões e preocupado os profissionais atuantes no mercado de trabalho.

Com relação à percepção dos profissionais atuantes na área de serviços investigados nessa pesquisa, foram analisados três fatores, a importância da tecnologia de acordo com a opinião dos respondentes, o nível de conhecimento tecnológico dos mesmos e a aplicação da tecnologia no mercado de trabalho no qual estão inseridos.

Com base nos resultados obtidos a partir da aplicação do instrumento de coleta, conclui-se que a maior parte dos profissionais está atento às novas tecnologias que envolvem o seu trabalho e entendem que as inovações tecnológicas podem lhes proporcionar desenvolver novas atividades que envolvam mais o seu raciocínio do que trabalhos manuais, no entanto 37,3% nos respondentes demonstrou não saber se

realmente confia na tecnologia, respondendo ao fator importância da tecnologia pode-se afirmar que a amostra em análise considera importante a tecnologia. Sobre o fator nível de conhecimento tecnológico pode-se afirmar que a maior parte dos indivíduos domina a tecnologia necessária para o desempenho de suas atividades profissionais, no entanto existe uma lacuna a ser preenchida pois 76,8% dos profissionais participantes da pesquisa afirma não ter formação para desenvolver atividades que envolvem o uso da tecnologia, uma falha que está ocorrendo desde a educação básica, pois as crianças não recebem orientação para que estejam preparada para o novo mercado de trabalho no qual o conhecimento tecnológico é de extrema importância.

Por fim analisou-se a opinião dos respondentes quanto a aplicação da tecnologia no mercado de trabalho, obteve-se o resultado de que para a maior parte deles a tecnologia está inserida em suas atividades profissionais e facilita seu trabalho, por este motivo é de muita importância, os mesmos acreditam que os avanços tecnológicos não irão causar desemprego. No entanto uma informação causa reflexão, os respondentes acreditam que a robotização de profissões manuais irá acontecer em breve, mas discordam que suas profissões serão extintas dentro do prazo de 15 anos, demonstrando que não estão preocupados com a robotização.

Espera-se que o presente trabalho tenha causado reflexões sobre a importância da tecnologia no mercado de trabalho e a adaptação que os futuros profissionais deverão se submeter para permanecerem ativos no mesmo, além de instigar os leitores com relação ao ensino tecnológico desde a educação básica para que os jovens saiam das escolas capacitados para ingressar no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Brasil cai duas posições no principal ranking internacional de inovação. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, 2019. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/07/brasil-cai-duas-posicoes-no-principal-ranking-internacional-de-inovacao.html>>. Acesso em: 08 de abr. de 2020.
- ANEFALOS, Lilian Cristina; MENAS, Andressa Jociane Franzotti. Proposta de mapeamento tecnológico para o setor hortícola, 2019. **Associação Educacional Dom Bosco**, 2019. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/artigos2019.php?pag=291>>. Acesso em: 08 de abr. de 2020.
- CARMO, Elisangela Gisele. **Envelhecimento e as novas tecnologias: a inclusão digital e tecnológica na preparação para a aposentadoria e sua influência na qualidade de vida**. Rio Claro: UNESP, 2016.
- COZBY, Paul. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. 1. Ed. São Paulo, Atlas, 2003.
- FERNANDES, Felipe Rodrigues. **As mudanças provocadas pela indústria 4.0 no mercado de trabalho**. Porto Alegre: UFRGS, 2019.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2008.
- JUNIOR, Tarciso Prado; BELLI, Valdemiro Cequinel; MEDEIROS, Lucas. Substituição de pessoas por máquinas e o uso da inteligência artificial pelo mercado segurador. Curitiba: 2020. **Administração de empresas em revistas**. Volume 2, Número 21, 2020.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUCCHESI, Rafael. O futuro do trabalho e oportunidades com a indústria 4.0. **Conj. & Planej.**, Salvador, n. 196, p. 88-91, Jan/Jun. 2019.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- PERASSO, Valeria. O que é a 4ª revolução industrial e como ela deve afetar nossas vidas. **BBC News Brasil**, 2016. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-37658309>>. Acesso em: 18 de abr. de 2020.
- POMPEU, Bruno; SATO, Silvio Koiti. Juventude, tecnologia e inovação: uma construção mítica na contemporaneidade. Rio de Janeiro: UFF, 2017. **Revista Mídia e Cotidiano**. Artigo Seção Temática Volume 11, Número 3, dezembro de 2017.
- RODRIGUES, Ana Tércia Lopes; XAVIER, Leonardo Montes. **Indústria 4.0 e avanços tecnológicos da área contábil**: Perfil, percepções e expectativas dos profissionais. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2019.

- SACOMANO, et al. **Indústria 4.0: Conceitos e fundamentos**. São Paulo: Bucher, 2018. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/164117/pdf/0?code=RNBzowlbluBzeH7B9D2r0jSBhDZjLzV55tZELv5zQNnHS2lQdhD/zhKxPqc2inraalP+Y2YmP5qZAXS9VgzaiA==>>. Acesso em: 11 de abr. de 2020.
- SEBRAE. Indústria 4.0 a moda a caminho do futuro. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio de Janeiro**, 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Industria%204_0%20-%20WEB.PDF>. Acesso em: 20 de abr. de 2020.
- SILVA, Marcelo Pimentel. **Impacto das novas tecnologias de informação e análise de dados nas empresas e nos profissionais de controladoria e finanças**: Possíveis mudanças de comportamento dos profissionais de controladoria e finanças devido às novas tecnologias da informação. São Paulo: FGV, 2019.
- TRINDADE, Cássia Gestine; NOSELLA, Paolo. Profissões em vias de desaparecimento: a identidade dos trabalhadores de ofício frente à ofensiva do capital. Belo Horizonte: 2010. **Trabalho e Educação**. Volume 19, Número 1, dezembro de 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/8646/6157>> Acesso em: 20 de abr. de 2020.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE: APLICAÇÕES EM UMA STARTUP

PLANNING AND CONTROL TOOL: APPLICATIONS IN A STARTUP

Enviado em 01-09-2021.
Aceito em 18-02-2022

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro
wendy.carraro@ufrgs.br

Isadora Schossler de Nardin Teixeira
isadoraschossler@outlook.com

Alan Bandeira Pinheiro
alanbpinheiro@hotmail.com

RESUMO

Esse estudo tem por objetivo descrever as etapas necessárias na implantação de um orçamento financeiro em uma startup. Essa pesquisa é caracterizada como participativa, descritiva e qualitativa e foi realizada em uma empresa da área de tecnologia. Após o processo de implantação e acompanhamento do orçamento, foi realizada a aplicação de um questionário com os gestores da firma. Os principais resultados apontam que após a implementação do orçamento, os gestores aderiram à ferramenta como uma base para análise do desempenho financeiro da empresa e como um impulsionador para o planejamento do futuro e coordenação de esforços. Ademais, os gestores da startup consideram que o planejamento e controle possibilita a previsão de acontecimentos futuros e minimização de escassez de recursos. Como contribuições, o estudo agrega à literatura, ao propor a implantação de orçamento em uma startup. A aplicação dessa ferramenta pode auxiliar as startups a se adaptarem mais facilmente ao mercado.

PALAVRAS-CHAVE:

Startup. Orçamento Financeiro. Planejamento. Controle Financeiro. Ferramenta de Planejamento e Controle.

ABSTRACT

This study aims to describe the steps necessary to implement a financial budget in a startup. This research is characterized as participatory, descriptive, and qualitative and was carried out in a technology company. After the budget implementation and monitoring process, a questionnaire was applied to the firm's managers. The main results show that after budget implementation, managers adhered to the tool as a basis for analyzing the company's financial performance and as a driver for future planning and coordination of efforts. Furthermore, the startup's managers consider that planning and control makes it possible to predict future events and minimize shortages of resources. As contributions, the study adds to the literature, by proposing the implementation of a budget in a startup. The application of this tool can help startups to adapt more easily to the market.

KEYWORDS:

Startup. Financial Budget. Planning. Financial control. Planning and Control Tool

I INTRODUÇÃO

Nem todas as empresas recentemente fundadas podem ser denominadas *startups*. A principal diferença destes negócios em comparação a pequenos negócios tradicionais é que as *startups* possuem forte intenção de crescimento por trás do negócio, marcada pela busca por um modelo de negócio repetível e escalável (Blank, 2010). Apesar de todos novos empreendimentos estarem associados a um certo nível de risco, as *startups* lidam com um nível ainda maior de risco (Teixeira, Andrade, Alcântara & Oliveira, 2019), porque projetam produtos e serviços inovadores para um mercado ainda não estabelecido (Pope, 2020). Dessa forma, estes empreendimentos operam em um ambiente de incerteza em diferentes perspectivas: mercado, produto, competitividade e finanças e, por esse motivo, a possibilidade de fracasso é inerente à fase inicial desses empreendimentos (Fernández & Rodríguez, 2018; Campos & Lima, 2019).

Apesar de a incerteza ser inerente à inovação (Hyytinen, Pajarinen, & Rouvinen, 2015), os líderes devem apoiar a inovação como um valor organizacional e, simultaneamente, manter os métodos administrativos de gerenciamento de riscos e controles de gerenciamento, buscando equilíbrio dessas variáveis (Gurd & Helliard, 2017). Para sobreviverem em um mercado fortemente competitivo, dinâmico e volátil, as empresas devem realizar esforços para colher informações, possibilitando melhores decisões, especialmente no caso das *startups*, as quais exercem um grande esforço no mercado (Caseiro & Coelho, 2019).

Embora sistemas contábeis avançados estejam presentes em organizações com fortes convicções em relação ao sucesso futuro, a elaboração do orçamento é o primeiro sistema contábil a ser utilizado (Davila & Foster, 2005). Sendo assim, o orçamento deve ser adotado o mais cedo possível, pois representa “uma combinação de fluxo de informação, processos e procedimentos administrativos que, geralmente, é parte integral do planejamento de curto prazo e do sistema de controle de uma organização” (Merchant, 2007, p. 105).

O orçamento financeiro compõe-se pela fase onde todas as decisões são transformadas em consequências monetárias, possibilitando projetar demonstrações financeiras (Frezatti, 2009). Assim sendo, o planejamento é a chave da gestão empresarial enquanto o orçamento é tido como o principal instrumento, o qual formaliza as metas e objetivos, funcionando como meio para comunicar de onde e para onde a empresa está caminhando. O orçamento é uma forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitem de cuidado por parte dos gestores (Leite, Cherobim, Silva, & Bufrem, 2008). Dentre os fatores mais relacionados com a satisfação estão aqueles relativos ao engajamento do funcionário com a empresa, como a participação e a avaliação de desempenho por meio do processo orçamentário (Defaveri, Santi, & Toigo, 2019).

Neste contexto, o estudo tem por objetivo descrever as etapas necessárias na implantação de um orçamento financeiro em uma *startup*. Para tanto, foi elaborado um orçamento de fluxo de caixa, considerando dados financeiros com base histórica de uma *startup* da área de tecnologia; a análise dos valores orçados x realizados no intervalo de quatro meses; e análise das percepções dos sócios quanto ao impacto da implantação da ferramenta.

O artigo foi dividido em 5 seções. Além dessa primeira, a segunda parte descreve os conceitos de planejamento, orçamento e controle financeiro e estudos relacionados. Na terceira parte do artigo estão descritos o método e o procedimento da pesquisa. Na quarta os resultados são descritos e discutidos. Finaliza-se o artigo apontando as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo apresentar elementos conceituais de planejamento, orçamento e controle financeiro e estudos relacionados ao contexto da pesquisa.

2.1 PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

No contexto organizacional, o planejamento financeiro fixa padrões e metas de resultados diretamente alinhados ao planejamento estratégico, enquanto o controle financeiro trata de buscar que os planos sejam concretizados e comparar o que foi efetivamente realizado com o planejado (Lucion, 2005). Dessa forma, os processos de planejamento e de controle são complementares e são necessários para garantir que as aspirações da empresa a longo prazo tornem-se realidade (Cowen & Midaugh, 1988).

Planejar é fixar antecipadamente o rumo da organização, enquanto controlar é garantir que a organização está seguindo na direção correta (Schmidt, Santos, & Martins, 2014). Além disso, o planejamento e o controle financeiro são mecanismos que auxiliam as organizações na verificação da necessidade de ações buscando minimizar eventuais efeitos negativos decorrentes do ambiente externo e interno (Sljivic, Skorup, & Vukadinovic, 2015), isto é, por meio do planejamento e do controle é possível minimizar os riscos causados pela escassez de recursos por meio de uma visão dos fatos que geram movimentação de recursos, além de possibilitar a previsão de acontecimentos futuros (Baradel, Martins, & Oliveira, 2011).

Em suma, a organização define as estratégias para um determinado período temporal, as quais serão implementadas por meio de um processo estruturado (Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira, & Bido, 2010). Dentro dos processos utilizados para planejamento e controle financeiro, o orçamento é a principal ferramenta de controle, o qual envolve todos os setores da companhia, estabelecendo e coordenando objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos objetivos organizacionais (Padoveze, 2012).

Conforme Werolin (1965), todos os empreendimentos que queiram manter posição competitiva no mercado devem planejar com antecipação sua rota e utilizar alguma técnica para controlar suas atividades. Neste contexto, uma técnica comumente utilizada é o orçamento, o qual é basicamente uma demonstração das receitas e despesas previstas para um período de tempo específico, podendo este ser um plano de ação anual, bem como mensal, trimestral, semestral ou até mesmo estender-se por vários anos, como é o caso de projetos (McCrie, 2007). Dessa forma, o período temporal é futuro e fixado de acordo com as necessidades das organizações.

Por meio das estratégias orçamentárias, as empresas buscam trilhar um caminho seguro e estável, bem como evitar possíveis desvios que comprometam os resultados e, dessa forma, asseguram-se de seu crescimento e sobrevivência no mercado (Lima & Jorge, 2007). Entretanto, apesar de ser caracterizado como um plano financeiro formalizado, o orçamento deve ser flexível o suficiente para se adaptar às contingências (McCrie, 2007).

Dessa forma, o orçamento é a quantificação do planejamento estratégico da empresa (Schmidt, Santos, & Martins, 2014), visto que são fixadas metas quantitativas por meio de projeções em busca da concretização dos objetivos estratégicos da organização. Não obstante, o orçamento é baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas (Frezatti, 2009).

Os principais benefícios do orçamento são: os gestores são compelidos a planejar o futuro e formalizar suas responsabilidades; as expectativas formalizadas fornecem uma base para analisar o desempenho subsequente; e, o orçamento direciona os gestores na coordenação dos esforços, buscando alinhar os planos das subunidades de acordo com os objetivos da organização (Leite, Cherobim, Silva, & Bufrem, 2008).

Conforme Nascimento e Reginato (2009), o orçamento pode ser elaborado de acordo com os seguintes modelos: primeiramente, há o Orçamento Flexível, o qual tem como base a quantidade de unidades de produtos que se pretende vender; o Orçamento Contínuo, que busca sempre abranger um ciclo orçamentário completo; o Orçamento Estático, que é o modelo tradicional de orçamento, com período estático, no qual não são permitidas alterações; e o Orçamento Base Zero, onde as informações históricas são abandonadas e anualmente as receitas, custos e despesas devem ser repensados.

De acordo com Padoveze (2012), alguns dos principais princípios que devem ser observados para a elaboração do orçamento são: o orçamento deve orientar para que os objetivos da empresa sejam atendidos; deve haver participação ativa dos gestores na elaboração; os objetivos devem ser realísticos e passíveis de serem cumpridos; e o processo deve ser flexível em casos de ajustes e revisões.

Quanto ao processo de montagem do orçamento, Frezatti (2009) divide o processo em dois grandes blocos: a Etapa Operacional e a Etapa Financeira. A Etapa Operacional diz respeito ao planejamento das operações de empresas produtoras de bens tangíveis, podendo ser uma etapa dispensada em empresas prestadoras de serviços, por exemplo. Já a Etapa Financeira é aquela que consiste em traduzir todas as atividades à linguagem monetária, sendo uma etapa fundamental no processo orçamentário, mesmo em empresas com atividades pouco complexas.

Em relação à elaboração, Padoveze (2012) argumenta que o processo de elaboração do orçamento é composto por três etapas, as quais são expostas na Figura 1. A primeira é a previsão, onde é feito o trabalho de cálculo daquilo que a empresa está prevendo para o próximo exercício. São elaborados cenários imagináveis ou possíveis, de acordo com as condições probabilísticas. A segunda é a reprojeção, etapa na qual os dados orçados são submetidos aos setores responsáveis e são realizados ajustes conforme necessários. Por fim, temos a etapa de controle, na qual as variações são analisadas para entender se foi possível atingir os objetivos traçados.

A última etapa ocorre no período futuro e representa segurança de que o efetivamente realizado está próximo do orçado e, em caso de variações relevantes, confere atenção dos gestores para a mitigação de possíveis efeitos negativos no aspecto financeiro das empresas. Ademais, é comum que sejam feitos ajustes para os próximos meses nesse momento, a fim de expressar uma visão mais atualizada do orçamento para fins de tomada de decisões. Essa visão ajustada do orçamento é comumente chamada de *forecast* (Zeller & Metzger, 2013).

2.2 ESTUDOS RELACIONADOS

O estudo de Matos e Carraro (2018) buscou identificar as vantagens e desvantagens do processo orçamentário em uma cooperativa médica. Essa pesquisa é considerada relacionada devido a realização de análise acerca das percepções dos gestores em relação ao processo orçamentário. Dentre os resultados levantados no estudo, destaca-se que 33% dos gestores concordaram parcialmente e os outros 67% concordaram totalmente que

o orçamento propicia uma melhora na estrutura de avaliação do desempenho organizacional, bem como 58% dos gestores concordam parcialmente com a afirmação de que o orçamento permite atingir metas mais facilmente.

A pesquisa de Feltrin e Buesa (2013) buscou identificar a utilização do orçamento para a tomada de decisão, bem como analisar quais as vantagens e limitações do uso do orçamento em empresas. Foi aplicado um questionário em 13 empresas para esta análise e, dentre os resultados, ressalta-se que 13 dos respondentes concordam que o orçamento é importante para a tomada de decisão, 12 concordam com a afirmativa de que a empresa compara os resultados efetivos com os realizados e 9 concordam plenamente que o orçamento é checado ou atualizado com frequência para avaliação do desempenho da empresa.

Já o estudo de Cavalcanti (2013) analisou a implantação de orçamento como uma ferramenta de controle gerencial em uma empresa de rochas ornamentais por meio de uma plataforma teórica de perspectiva sociológica. Dentre as principais constatações, verificou-se que o orçamento foi implantado em busca de planejamento e que serviu como um guia para ações a serem executadas. A base teórica da pesquisa assume que as organizações devem ter um bom ajuste a fim de sobreviver, o qual foi constatado na organização, enquanto a existência de orçamento será uma ferramenta para este fim.

Outro estudo relacionado foi o elaborado por Fank, Angonese e Lavarda (2011), o qual buscou averiguar se as críticas orçamentárias são validadas por gestores acadêmicos. Por meio do estudo, constatou-se que as críticas em sua maioria não foram reconhecidas pelos coordenadores dos cursos de pós-graduação, com exceção daquelas que mencionam que o orçamento tem foco na redução de custo e não na criação de valor, além da concordância com a afirmativa em relação à lentidão do processo de revisão.

Por fim, o estudo elaborado por Santos e Quintana (2011) teve como objetivo avaliar a importância da utilização do orçamento como ferramenta de controle numa empresa da atividade rural. Sendo assim, este estudo está alinhado em relação à visão de que o orçamento é a principal ferramenta de planejamento e controle. Neste estudo, foram elaborados e analisados diversos orçamentos e constatou-se que o orçamento e o planejamento estratégico mostram-se como ferramentas essenciais para a tomada de decisão. Verificou-se a necessidade de controle orçamentário nas empresas, já que este possibilita o redirecionamento de metas e objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente estudo, a tipologia quanto à abordagem do problema classificou-se como qualitativa. Conforme Maanen (1979), por meio da pesquisa qualitativa, busca-se reduzir a distância entre indicado e indicador, entre teoria e dados, bem como entre contexto e ação. No que se refere à tipologia de pesquisa em relação aos objetivos, o estudo foi considerado como uma pesquisa descritiva, a qual “configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa” (Raupp & Beuren, 2006, p. 81). Segundo Zanella (2013, p. 34), a pesquisa descritiva “procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas”.

Diante dos procedimentos adotados, o estudo caracterizou-se como um estudo de caso, tendo em vista que este estudo foi realizado em uma empresa específica, buscando a verificação da viabilidade de aplicação de uma teoria contábil. O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que pode ser aplicada em diversas áreas do conhecimento e tem como caracte-

rística o estudo de uma unidade, bem delimitada e contextualizada, analisando tempo e lugar, com o objetivo de buscar a análise desse caso dentro do todo (Ventura, 2007).

Além disso, é uma pesquisa participante, regida por meio da interação entre os pesquisadores e os investigados. Conforme Brandão (2001, p. 43), a pesquisa participante é “a metodologia que procura incentivar o desenvolvimento autônomo (autoconfiante) a partir das bases e uma relativa independência do exterior.”

A pesquisa foi realizada em uma startup da área de tecnologia, denominada neste estudo pelo nome fictício ‘Organização Inovadora’, estabelecida em um Parque Tecnológico Universitário da região sul do país. Cabe destacar que os dois sócios da organização, perceberam a carência de implementar controles e processos de gestão no negócio. Por este motivo, colocaram a empresa à disposição para realização deste estudo acadêmico, visando contribuir e fortalecer a efetividade dos resultados da implementação do orçamento financeiro para o negócio. Ter o apoio e envolvimento dos sócios neste processo foi determinante para apuração e análise dos resultados da implementação do instrumento financeiro. O estudo tem por propósito evidenciar a relevância do orçamento financeiro como um controle de gestão para startups.

O primeiro contato com a empresa foi realizado por meio de visita em sede da empresa, com o propósito de alinhamento acerca do levantamento de dados, bem como referente ao processo de elaboração e acompanhamento do orçamento. Assim que se obteve os dados, as três etapas do orçamento propostas por Padoveze (2012) foram executadas por meio de planilha eletrônica (Microsoft Excel). Inicialmente, levantou-se a previsão inicial do orçamento, a qual foi reprojeta em reunião por webconferência com os gestores. Após o decorrer de cada um dos quatro meses de análise, o controle foi realizado através de reuniões mensais por meio de webconferência, com o intuito de analisar as variações entre o orçado e o realizado. Um multiplicador foi inserido nos dados financeiros com o intuito de preservá-los.

Após o processo de implantação e acompanhamento do orçamento, foi realizada a aplicação de instrumento de pesquisa (questionário, conforme Apêndice A) com o intuito de verificar a percepção dos gestores acerca da utilização do orçamento como ferramenta de planejamento e controle, assim como verificar se os principais benefícios do orçamento foram percebidos pelos gestores. Para isto, foi utilizada a Escala Likert, por meio da qual os participantes indicam o seu nível de concordância com uma afirmativa de acordo com uma escala numérica (de 1 a 5, onde: 1 – discordo totalmente; e 5 – concordo totalmente).

Inicialmente, foi realizada uma primeira reunião de alinhamento por meio de visita presencial na sede da empresa em dezembro de 2019, a qual teve o intuito de conhecer a startup e verificar as formas de levantamento dos dados para a pesquisa. Devido ao início da pandemia do Covid-19, as outras cinco reuniões subsequentes foram realizadas através de webconferência, entre os meses de março a setembro de 2020. A segunda reunião teve por objetivo apresentar elementos de reprojeção do orçamento e as demais para a análise do orçado e realizado dos meses de maio a agosto. Cada uma das reuniões de análise ocorreu no mês posterior da competência. As reuniões tiveram duração média de duas horas. Além disto, foram realizadas diversas trocas de informações por meio de e-mail e outros canais de comunicação com os sócios da empresa. Por fim, foi solicitado aos gestores o preenchimento do instrumento de pesquisa.

4 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO FINANCEIRO

Esta seção apresenta os resultados da implementação do orçamento financeiro, bem como o detalhamento de cada uma das etapas.

4.1 APRESENTANDO A STARTUP

Startups são empreendimentos que, ao projetar a criação de produtos e serviços inovadores, lidam com condições de extrema incerteza, ou seja, “trata-se de um grupo de pessoas buscando empreender em mercados onde as variáveis são pouco conhecidas” (Nardes & Miranda, 2014, p. 254). Essas empresas experimentam diferentes modos de usar a tecnologia, buscando determinar novas formas de benefício para os consumidores (Bhimani, 2018). As empresas *startups* têm sido consideradas protagonistas no desenvolvimento econômico (Rocha, Olave, & Ordonez, 2019), devido às inovações revolucionárias que resultaram em grandes negócios (Tripathi, Seppänen, Boominathan, Oivo, & Liukkonen, 2019), justamente porque as *startups* tem como proposta buscar por uma disrupção no mercado, caracterizada por um novo e lucrativo mercado (Pope, 2020). Assim sendo, as *startups* “constituem-se numa forma de organização independente que transforma oportunidades em negócios diante de contextos de mudança” (Silva, 2020, p. 75).

A Organização Inovadora é uma *startup* que atua no mercado de desenvolvimento de soluções tecnológicas educacionais por meio do uso de técnicas de tecnologia artificial. O diferencial da empresa é a utilização de gamificação, buscando tornar o processo de aprendizagem mais fácil e agradável. Suas principais atividades são a prestação de serviços de suporte técnico em tecnologia da informação e desenvolvimento de programas de computador sob encomenda. A empresa foi criada no ano de 2012, tendo seu quadro societário composto por três sócios, sendo dois destes sócios-administradores. Apesar de utilizar mídias digitais como site e Instagram, os gestores consideram que a principal forma de captação de clientes é por meio de indicações. A empresa costuma ter uma média de 10 clientes ativos, os quais enquadram-se na categoria de pessoas jurídicas.

4.2 ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO FINANCEIRO

Embora a empresa esteja operando há quase oito anos, os gestores não haviam realizado nenhum tipo de planejamento ou controle financeiro. A *startup* contava apenas com um sistema de informações gerenciais, o qual era utilizado somente como ferramenta de registro de movimentações financeiras. Basicamente, os gestores não utilizavam informações financeiras para tomada de decisão.

Conforme o modelo de montagem de orçamento proposto por Frezatti (2009), julgou-se desnecessária a elaboração do Orçamento Operacional, tendo em vista que essa é uma etapa moldada para empresas produtoras de bens tangíveis e a empresa analisada é prestadora de serviços. Portanto, para implantação de orçamento na *startup*, optou-se por elaborar apenas a partir da etapa de Orçamento Financeiro, o qual consistiu em projetar e consolidar as receitas, custos e despesas da empresa.

Em um primeiro momento, foi elaborado um esboço do orçamento de acordo com base histórica composta pelos dados coletados de extratos financeiros dos anos de 2018 e 2019. Foram utilizadas as três etapas propostas por Padoveze (2012), sendo essa etapa a de previsão, sendo possível classificar e organizar as despesas e receitas da *startup* de

acordo com suas contas contábeis e grupos referenciais. O que possibilitou a utilização dos dados previstos para discussão acerca da necessidade de orçá-los.

Em sequência, conforme o Quadro I, foram elaboradas as premissas, as quais representam as regras maiores e gerais para a elaboração do orçamento (Padoveze, 2012), que serviram como base para o ajuste dessa primeira previsão. Tendo em vista a situação financeira da empresa e a pandemia, o orçamento foi conservativo em relação às receitas, considerando um pequeno volume de novos contratos, bem como foram consideradas apenas as despesas fixas e recorrentes.

QUADRO 1 – Premissas Orçamentárias.

Tipo	Orientação	Conta	Valor Orçado e Justificativa
Receitas	Orçar receitas conforme contratos em andamento e novos contratos	Receitas de Prestação de Serviços	R\$ 6.000/mês referente a contratos em andamento
			R\$ 2.250/mês de acordo com estimativa de novos contratos em negociação
Despesas Fixas	Orçar despesas fixas conforme valor atual ou estimativa de acordo com média histórica	Pró-Labore Sócios	R\$ 7.500/mês correspondente aos dois sócios-administradores
		Aluguel	R\$ 450/mês referente ao condomínio (valor reajustado devido à pandemia)
		Servidores e Internet	R\$345/mês (estimativa, varia de acordo com o câmbio)
		Honorários Contábeis	R\$ 345/mês;
		Assinaturas	R\$ 34/mês referente a streaming de música e sistema para gestão financeira
		DAS	R\$ 450 (valor variável, foi considerada média histórica)
		INSS	R\$ 330 (valor variável, foi considerada média histórica)
		TFLF	R\$32 em agosto (a taxa é anual e ano passado foi paga neste mês)
		Estagiários	Contratos acabaram e não há expectativa de necessidade de contratar novos
		Transporte	Não será orçado porque refere-se ao vale-transporte de estagiários
Despesas variáveis	Despesas variáveis não serão orçadas devido à situação de pandemia e situação financeira	Bens Não-Duráveis	Não serão comprados equipamentos de informática
		Cartório, Certificações e Registros	Sem previsões
		Confraternizações	Confraternizações adiadas devido à situação financeira
		Copa e Cozinha	Despesas com café e biscoitos não serão orçadas (estão de home office)
		Honorários Advocáticos	Serviço não é utilizado com regularidade, não foi orçado
		IR	Não haverá despesas porque a empresa caiu ao nível de isenção
		Marketing e Representação	Eventos estão ocorrendo online, então não é necessário orçar
		Freelancer	Não há previsão nos contratos atuais
		Treinamentos	Não serão orçados em 2020

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Esses dados foram ajustados de acordo com as projeções dos responsáveis, ou seja, os gestores da *startup*. Essa etapa é conhecida como projeção. Conforme Werolin (1965, p. 139), “é regra fundamental de práticas orçamentárias eficazes que o orçamento inicial seja preparado pela própria pessoa que haja de trabalhar regida por ele”.

Segundo Tabela I, de acordo com nossas previsões iniciais, a Organização Inovadora estaria optando com margem negativa nos meses de análise (maio, junho, julho e agosto), optou-se por utilizar o modelo de fluxo de caixa para estruturar o orçamento da empresa.

Por meio desse modelo, é possível verificar a necessidade de realizar algum tipo de financiamento e analisar se o nível de caixa da empresa será o suficiente para o funcionamento.

TABELA 1 – Orçamento Financeiro Reprojetoado.

Conta Referencial	Maio	Junho	Julho	Agosto
(+) Entradas	8.250	8.250	8.250	8.250
(+) Receitas com Prestação de Serviços	8.250	8.250	8.250	8.250
(-) Saídas	9.462	9.462	9.493	9.462
(-) Pró-Labore Sócios	7.500	7.500	7.500	7.500
(-) Aluguel	450	450	450	450
(-) Servidor e Internet	353	353	353	353
(-) Honorários Contábeis	345	345	345	345
(-) Assinaturas	34	34	34	34
(-) DAS	450	450	450	450
(-) INSS	330	330	330	330
(-) TFLF	-	-	32	-
Resultado Projetado	(1.212)	(1.212)	(1.243)	(1.212)
Saldo Inicial de Caixa	5.000	3.788	2.576	1.333
Caixa Excedente ou Financiamento Necessário	3.788	2.576	1.333	121

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No que tange às entradas de caixa, o orçado por mês foi R\$ 6.000,00 referente aos contratos que estão em andamento e uma previsão de R\$ 2.250,00 para contratos em negociação. Novos contratos para prestação de serviços são comuns e variam de acordo com a captação de clientes. Por esse motivo, foi orçada essa previsão de novos contratos de acordo com a previsão dos gestores, alinhada também ao que vinha sendo realizado nos meses anteriores.

Quanto às saídas de caixa, foi orçado por mês R\$ 7.500,00 que corresponde ao pró-labore dos sócios-administradores da Organização Inovadora. Foi orçado R\$ 1.182,00 referente às despesas administrativas, sendo: R\$ 450,00 referente ao aluguel (despesa com valor fixo e ajustado devido à pandemia); R\$ 353,00 referente a servidores e internet (previsão - despesas com valor variável); R\$ 345,00 referente à honorários contábeis (despesa com valor fixo); e R\$ 34,00 referente a assinaturas (despesas com valor fixo).

Ademais, foi orçado R\$ 780,00 para recolhimento de impostos nos meses de maio, junho e agosto, sendo: R\$ 450,00 referente à DAS - Documento de Arrecadação do Simples Nacional (previsão - despesa com valor variável); e R\$ 330,00 referente à INSS - Instituto Nacional do Seguro Social (previsão - despesa com valor variável). Apenas no mês de julho foi orçado R\$ 812,00 porque foi considerada a TFLF - Taxa da Fiscalização da Localização e do Funcionamento a mais, no valor de R\$ 32,00. Essa taxa é paga apenas uma vez ao ano e a previsão de pagamento, conforme pagamento de 2019, é para o mês de julho.

Segundo a Tabela 1, percebe-se que a Organização Inovadora está projetando operar com margem negativa nos meses analisados. Apesar de não haver necessidade de caixa mínimo para operação, salienta-se que o caixa excedente está chegando mais próximo de precisar de um financiamento ao decorrer dos meses. Esse foi um tema bastante discutido com os gestores da Organização Inovadora, que tomaram como item de ação a necessidade de fechar novos contratos para melhorar o resultado.

4.3 ANÁLISE DO ORÇADO X REALIZADO

A etapa de controle se resume ao confronto dos dados orçados contra os dados reais obtidos. Os principais objetivos consistem em identificação e análise de variações, correção de eventuais erros e ajuste de plano orçamentário, se necessário (Padoveze, 2012). Sendo assim, após terem passado os meses de análise (maio, junho, julho e agosto de 2020), os dados reais foram levantados, para fins de análise de variações entre o orçado e o realizado. Segue abaixo a Tabela 2, onde são expostos os resultados do mês de maio, o primeiro mês de acompanhamento.

TABELA 2 – Orçado x Realizado do mês de Maio

Conta	Orçado	Realizado	Varição (R\$)	Varição (%)
(+) Entradas	8.250	9.814	1.564	19%
(+) Receitas com Prestação de Serviços	8.250	9.814	1.564	19%
(-) Saídas	9.462	7.541	(1.921)	-20%
(-) Pró-Labore Sócios	7.500	7.500	-	0%
(-) Aluguel	450	-	(450)	-100%
(-) Servidor e Internet	353	7	(346)	-98%
(-) Honorários Contábeis	345	-	(345)	-100%
(-) Assinaturas	34	34	-	0%
(-) DAS	450	-	(450)	-100%
(-) INSS	330	-	(330)	-100%
Resultado do mês	(1.212)	2.273	3.485	-288%
Saldo Inicial Caixa	5.000	6.558	1.558	31%
Caixa Excedente ou Financiamento Necessário	3.788	8.831	5.043	133%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No mês de maio, os objetivos de entradas foram alcançados por meio de novos contratos, variando 19% em relação às expectativas dos gestores – a qual era bastante realista, porém conservadora. Quanto às despesas, houve uma variação de -20% dado que diversas cobranças não foram recebidas e, conseqüentemente, não foram pagas. A expectativa dos gestores é de que estas sejam pagas nos próximos meses. As únicas saídas efetivamente realizadas foram o pagamento do Pró-Labore dos sócios, o pagamento de Assinaturas que estão em débito automático e o pagamento de um pequeno valor referente à infraestrutura de e-mails, alocado em despesas com Servidor e Internet.

Segundo a Tabela 3, o resultado foi positivo no mês de junho. As entradas referentes a novos contratos foram além do esperado, variando em 109%. Novos contratos com relevância financeira foram concretizados, sendo um destes recebido em parcela única e outros dois em duas parcelas.

Em relação às despesas, a variação foi de 14%. Um dos sócios-administradores retirou R\$ 750,00 a mais do acordado referente à Pró-Labore, o qual será descontado do Pró-Labore dele no próximo mês. O aluguel do mês anterior foi pago, entretanto o aluguel do próprio mês (junho) não foi realizado. O valor total pago em Servidores e Internet neste mês foi além do esperado, considerando o orçamento do mês passado e do mês atual, devido ao câmbio do dólar.

Quanto aos impostos, o DAS foi realizado, porém essa despesa varia de acordo com a receita do período de apuração e da alíquota efetiva calculada. Já a despesa com INSS foi adiada por alguns meses devido à pandemia.

TABELA 3 – Orçado x Realizado do mês de junho

Conta	Orçado	Realizado	Varição (R\$)	Varição (%)
(+) Entradas	8.250	17.282	9.032	109%
(+) Receitas com Prestação de Serviços	8.250	17.282	9.032	109%
(-) Saídas	9.462	10.764	1.302	14%
(-) Pró-Labore Sócios	7.500	8.250	750	10%
(-) Aluguel	450	450	-	0%
(-) Servidor e Internet	353	1.070	718	204%
(-) Honorários Contábeis	345	345	-	0%
(-) Assinaturas	34	34	-	0%
(-) DAS	450	615	165	37%
(-) INSS	330	-	(330)	-100%
Resultado do mês	(1.212)	6.517	7.729	-638%
Saldo Inicial Caixa	3.788	8.831	5.043	133%
Caixa Excedente ou Financiamento Necessário	2.576	15.348	12.772	496%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

TABELA 4 – Orçado x Realizado do mês de julho.

Conta	Orçado	Realizado	Varição (R\$)	Varição (%)
(+) Entradas	8.250	13.725	5.475	66%
(+) Receitas com Prestação de Serviços	8.250	13.725	5.475	66%
(-) Saídas	9.493	9.742	248	3%
(-) Pró-Labore Sócios	7.500	6.750	(750)	-10%
(-) Freelancer	-	-	-	-
(-) Aluguel	450	900	450	100%
(-) Servidor e Internet	353	607	255	72%
(-) Honorários Contábeis	345	690	345	100%
(-) Assinaturas	34	34	-	0%
(-) DAS	450	67	(383)	-85%
(-) INSS	330	693	363	110%
(-) TFLF	32	-	(32)	-100%
Resultado do mês	(1.243)	3.984	5.227	-420%
Saldo Inicial Caixa	2.576	15.348	12.772	496%
Caixa Excedente ou Financiamento Necessário	1.333	19.332	17.999	1351%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme a Tabela 4, em julho, as entradas seguiram superando as expectativas, devido aos contratos de duas parcelas mencionados anteriormente. Quanto às despesas, houve o desconto no Pró-Labore conforme acordado. Devido à alta demanda, foi necessário contratar um *freelancer* para auxiliar nos serviços que não havia sido orçado, acarretando uma despesa no valor de R\$ 198,00.

O pagamento do mês atrasado de Aluguel foi realizado, bem como o do mês de competência. Além disso, foi pago também a parcela atrasada para o contador, no valor de R\$ 345,00. Em relação aos impostos, o pagamento de INSS voltou a ser pago no mês e a TFLF não foi recebida e, conseqüentemente, não foi paga.

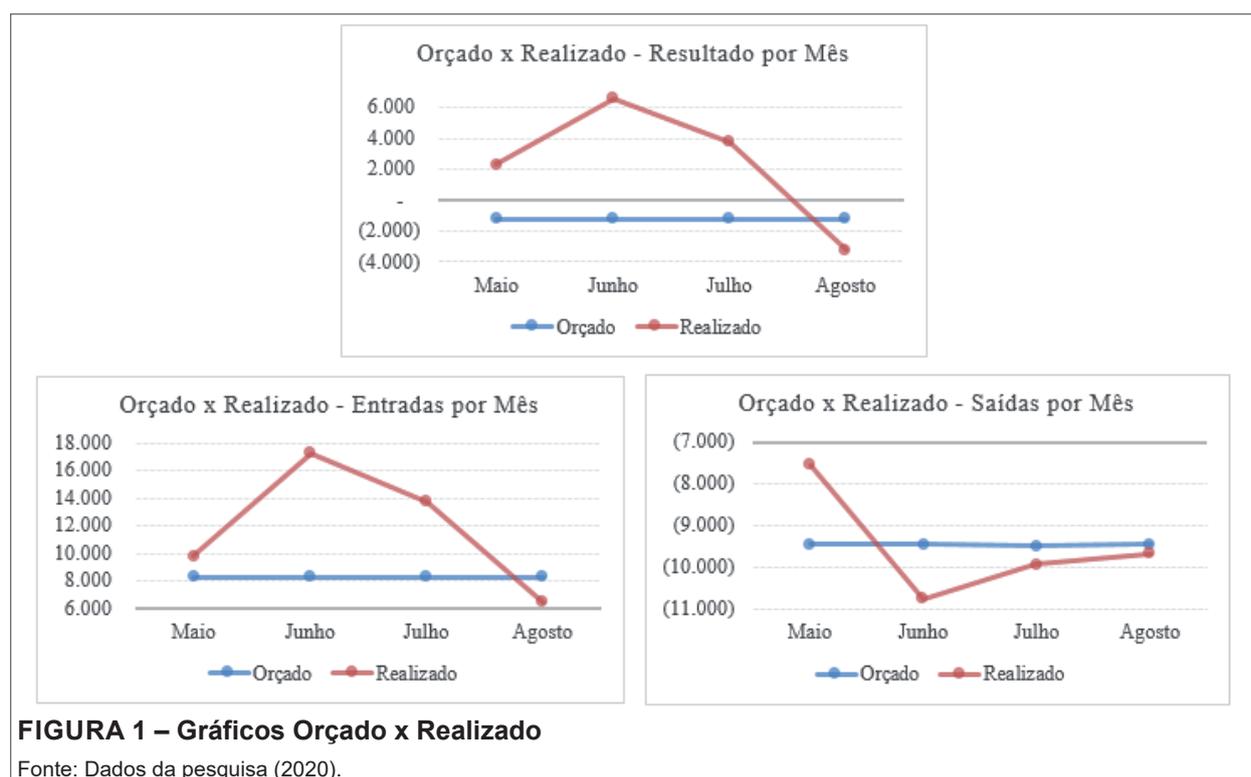
De acordo com a Tabela 5, no mês de agosto, as metas de novos contratos não foram atingidas, sendo o valor que entrou de receita referente aos contratos recorrentes. Ademais, quanto às despesas, ocorreu a compra de um teclado no valor de R\$ 217,00 fora do orçamento que foi alocado em Bens Não-Duráveis, além do pagamento de assinatura digital,

TABELA 5 – Orçado x Realizado do mês de agosto.

Conta	Orçado	Realizado	Varição (R\$)	Varição (%)
(+) Entradas	8.250	6.429	(1.821)	-22%
(+) Receitas com Prestação de Serviços	8.250	6.429	(1.821)	-22%
(-) Saídas	9.462	9.671	209	2%
(-) Pró-Labore Sócios	7.500	7.500	-	0%
(-) Aluguel	450	450	-	0%
(-) Servidor e Internet	353	293	(60)	-17%
(-) Bens Não-Duráveis	-	217	217	-
(-) Honorários Contábeis	345	345	-	0%
(-) Cartório, Certificações e Registros	-	97	97	-
(-) Assinaturas	34	20	(14)	-41%
(-) DAS	450	568	118	26%
(-) INSS	330	182	(149)	-45%
Resultado do mês	(1.212)	(3.242)	(2.031)	168%
Saldo Inicial Caixa	1.333	19.332	17.999	1351%
Caixa Excedente ou Financiamento Necessário	121	16.089	15.968	13216%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

no valor de R\$ 97,00, alocada em Cartório, Certificações e Registros, ambas não foram previstas em orçamento.



Segundo a Figura 1, percebe-se que a principal variação entre o orçado e o realizado nos quatro meses de análise foi referente às entradas de caixa. Essas variações significativas ocorreram no mês de junho e julho, nos quais a *startup* teve um maior volume de novos contratos em relação ao planejado. Em relação às saídas de caixa, o realizado teve pequenas variações em relação ao previsto devido a algumas despesas não-previstas e gastos que escorregaram para meses posteriores. Entretanto, os objetivos de despesa da Organização Inovadora foram atingidos no somatório dos quatro meses.

4.4 PERCEPÇÕES DA IMPLANTAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES

Para validação das vantagens de utilização do orçamento como ferramenta de planejamento e controle financeiro, foi aplicado um breve instrumento de pesquisa aos gestores da Organização Inovadora. Dessa forma, os respondentes da pesquisa foram os dois sócios-administradores da *startup* analisada na pesquisa.

Inicialmente, a análise do perfil visou identificar a escolaridade, formação e autopercepção acerca da experiência como gestor e experiência no processo orçamentário. Em relação à formação acadêmica, a pesquisa identificou que o nível de escolaridade de 100% dos respondentes é pós-graduação, ambos na área de Computação. Além disso, 50% concordaram totalmente com a afirmação de que possuem experiência em gestão de organizações, enquanto 50% apresentaram imparcialidade. Quanto ao processo orçamentário, 100% dos gestores discordaram que possuía experiência prévia.

TABELA 6 – Percepções dos Gestores acerca do Processo Orçamentário como ferramenta de Planejamento e Controle.

Afirmativa	Grau de Concordância				
	1	2	3	4	5
O planejamento e controle financeiro é necessário para garantir que os objetivos da empresa sejam concretizados.	0%	0%	0%	50%	50%
Planejar e controlar possibilita a previsão de acontecimentos futuros e, consequentemente, minimiza os riscos associados à escassez de recursos.	0%	0%	0%	0%	100%
O orçamento ofereceu uma base para analisar o desempenho financeiro.	0%	0%	0%	0%	100%
O orçamento nos impulsionou a planejar o futuro e coordenar esforços.	0%	0%	0%	50%	50%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A partir da Tabela 6, identifica-se a concordância dos gestores com Cowen e Midaugh (1988), onde 50% concorda totalmente e 50% concorda parcialmente que o planejamento e controle financeiro são necessários para a concretização dos objetivos das empresas. Essa constatação está alinhada à pesquisa de Santos e Quintana (2011), a qual salientou a necessidade de controle por meio de acompanhamento de variações e realização de intervenções se necessário, bem como referente à pesquisa de Matos e Carraro (2018), onde os gestores consideram o orçamento como ferramenta facilitadora do atingimento de metas.

Nas *startups*, a utilização do orçamento financeiro pode ser importante para a utilização com eficiência dos recursos da empresa e, consequentemente, desenvolver suas atividades com maior controle sobre os recursos financeiros disponíveis. O acompanhamento desse orçamento ajuda as *startups* a comparar seu desempenho real com as expectativas e objetivos estratégicos traçados no planejamento financeiro (Schmidt, Santos, & Martins, 2014).

Como mostra a Tabela 6, na visão dos sócios, o planejamento e controle tendem a reduzir os riscos e o orçamento é fundamental para o desempenho financeiro da empresa. Ademais, quanto à vantagem da utilização de planejamento e controle explanada por Baradel, Martins e Oliveira (2011), 100% dos respondentes concordam que planejar e controlar possibilita previsão de acontecimentos futuros e, consequentemente, minimiza os riscos associados à escassez de recursos. Em alinhamento aos resultados dessa pesquisa, encontra-se o estudo de Cavalcanti (2013), no qual os gestores ressaltam a importância da implantação do orçamento à previsibilidade dos gastos.

A previsibilidade de gastos pode auxiliar no controle de custos das *startups*, resultando em uma vantagem competitiva diante dos demais concorrentes. Ter o controle e acompanhar as contas das empresas se torna tarefa de grande valia para os gestores de pequenas empresas, especialmente em períodos de crise econômica. Como, em geral, esse tipo de organização possui menos recursos financeiros disponíveis, elas devem ter um planejamento financeiro adequado para gerar resultados satisfatórios e promover o crescimento da empresa (Werolin, 1965).

Simultaneamente aos benefícios do orçamento identificados por Leite, Cherobim, Silva e Bufrem (2008), 100% dos respondentes concordam que o orçamento oferece uma base para análise do desempenho financeiro. Tal afirmativa está diretamente relacionada aos resultados levantados no estudo de Matos e Carraro (2018), no qual os gestores concordam que o orçamento propicia uma melhora na estrutura de avaliação do desempenho organizacional, dialogando com o estudo de Feltrin e Buesa (2013), onde os resultados apontam que os respondentes afirmam que o orçamento é checado com frequência com o intuito de avaliar o desempenho da empresa.

Além disso, 50% concordam totalmente e 50% concordam parcialmente com a afirmativa de que o orçamento está relacionado ao impulsionamento do planejamento e coordenação de esforços. Esta constatação corrobora com o estudo de Fank, Angonese e Lavarda (2011), onde os gestores acadêmicos não concordam com a crítica da literatura de que o orçamento mantém o planejamento e a execução separados ao invés de aproximá-los.

Por fim, obteve-se dos gestores uma resposta dissertativa acerca de possíveis impactos financeiros decorrentes da pandemia na *startup*. Em razão das respostas, constatou-se a necessidade de uma reestruturação financeira no período de pandemia, com o argumento de que o mercado que a empresa estava focando sofreu impactos negativos, os quais resultaram em perda de clientes para a *startup*. A fim de mitigar esses impactos negativos na empresa, foi realizado um reposicionamento no mercado.

Como pode ser constatado nos achados, o planejamento, orçamento e controle financeiro tem um papel importante para que as empresas, especialmente as *startups*, alcancem seus objetivos organizacionais. As pequenas empresas sofrem maior pressão do mercado, uma vez que elas têm maior dificuldade de acesso ao crédito, excesso de legislação e ausência de planejamento financeiro detalhado. Dessa forma, sem esse planejamento adequado, a análise de projeções, crescimento, aplicação de investimento e levantamento de custos pode dificultar a adaptação no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo descrever as etapas necessárias na implantação de um orçamento financeiro em uma *startup*. Para atingir o objetivo, foi elaborado um orçamento de fluxo de caixa, considerando dados financeiros com base histórica de uma *startup* da área de tecnologia; foi realizado o acompanhamento e análise dos valores orçados x realizados no intervalo de quatro meses; e análise das percepções dos sócios quanto ao impacto da implantação da ferramenta. Embora existam diversos estudos sobre a implantação de orçamento, a aplicação em uma *startup* era desconhecida. No decorrer do estudo, foi possível corroborar na relação entre a teoria exibida na pesquisa e a prática da organização utilizada como objeto de estudo.

Por meio da implementação das etapas de projeção, reprojeção e análise propostas por

Padoveze (2012), o orçamento foi tido pelos gestores como base para análise do desempenho financeiro da empresa. Além disso, o orçamento foi considerado um impulsionador para planejamento do futuro e coordenação de esforços, em alinhamento à literatura levantada na pesquisa. Os gestores da *startup* consideram que o planejamento e controle possibilitam a previsão de acontecimentos futuros e minimização de escassez de recursos.

As limitações da pesquisa recaem sobre a análise de somente uma empresa *startup*, bem como a quantidade de respondentes ao instrumento de pesquisa serem apenas os dois sócios-administradores. As principais contribuições são o pioneirismo em investigações acerca de implantação de orçamento financeiro como ferramenta de planejamento e controle em uma *startup*, assim como a implantação e direcionamento dos gestores para utilização desta ferramenta a longo prazo. Recomenda-se como estudos futuros realizar novas pesquisas a respeito do processo orçamentário neste tipo de empresa, buscando investigar as divergências e convergências da implantação desse processo em *startups* com outros tipos de organizações.

Por fim, ressalta-se que o orçamento financeiro é uma ferramenta de planejamento e controle financeiro que deveria ser utilizado por todas as empresas que buscam trilhar um caminho mais seguro. Por meio da transformação de metas dos empreendimentos em números, o orçamento financeiro funciona como uma base de análise em caso de que a empresa esteja seguindo, ou não, o caminho esperado para atingir seus objetivos.

REFERÊNCIAS

- Baradel, E. C., Martins, S., & Oliveira, A. R. (2011). Planejamento e controle financeiro: pesquisa-ação em uma microempresa varejista. *Revista de Negócios*, 15(3), 78. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2010v15n4p78-96>
- Bhimani, A. (2018). Do tech businesses require accounting to be different? *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 189–193. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201890260>
- Blank, S. (2010). *What's A Startup? First Principles*. <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Brandão, C. R. (2001). *Repensando a pesquisa participante*. Brasiliense.
- Campos, T., & Lima, E. (2019). Um estudo sobre os fatores que influenciam no desenvolvimento de competências empreendedoras. *Revista Pretexto*, 20(1), 38-56.
- Caseiro, N., & Coelho, A. (2019). The influence of business intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.009>
- Cavalcanti, C. X. (2013). Implantação do orçamento como ferramenta de controle gerencial: um estudo de caso em uma empresa de médio porte do ramo de rochas ornamentais. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá*, 17(2), 1–12.
- Cowen, S. S., & Midaugh, J. K. (1988). Designing an effective financial planning and control system. *Long Range Planning*, 21(6), 83–92. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90163-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90163-X)
- Davila, A., & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039–1068. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1039>
- Defaveri, I. R., Santi, D. G. de, & Toigo, L. A. (2019). Relacionando as características e funções do orçamento com a satisfação orçamentária em empresa de consultoria empresarial. *Revista Gestão Organizacional*, 12(2). <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i2.4375>
- Fank, O. L., Angonese, R., & Lavarda, C. E. F. (2011). A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(1), 82–93.
- Feltrin, D., & Buesa, N. Y. (2013). Orçamento empresarial: uma ferramenta para tomada de decisão. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*, 4(1), 1–28.
- Fernández, F. J. L., & Rodríguez, J. C. F. (2018). La metodología lean startup: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Nascimento, A. R. do, Junqueira, E. R., & Bido, D. de S. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45(4), 383–399. [https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30469-1](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30469-1)

- Frezatti, F. (2009). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. Atlas.
- Gurd, B., & Helliar, C. (2017). Looking for leaders: 'Balancing' innovation, risk and management control systems. *The British Accounting Review*, 49(1), 91–102. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.008>
- Hyytinen, A., Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2015). Does innovativeness reduce startup survival rates? *Journal of Business Venturing*, 30(4), 564–581. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.10.001>
- Leite, R. M., Cherobim, A. P. M. S., Silva, H. de F. N., & Bufrem, L. S. (2008). Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(47), 56–72. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772008000200006>
- Lima, M. de S., & Jorge, J. L. (2007). *O planejamento orçamentário como fator de diferencial competitivo nas organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento eletroeletrônico*. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Lucion, C. E. R. (2005). Planejamento financeiro. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, 1(3), 142–160.
- Maanen, J. V. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520. <https://doi.org/10.2307/2392358>
- Matos, J. B. de, & Carraro, W. B. H. (2018). *Vantagens e desvantagens do processo de planejamento orçamentário na perspectiva dos gestores de uma cooperativa médica*. XXVI Congresso Brasileiro de Custos. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4565>
- McCrie, R. D. (2007). Accounting controls and budgeting. In *Security Operations Management* (p. 217–248). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-075067882-7/50047-3>
- Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(1), 107–124. <https://doi.org/10.11606/rco.v1i1.34700>
- Nardes, F. B. S., & Miranda, R. C. da R. (2014). Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(3), 252–272. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0015>
- Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2009). *Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional* (2° ed). Atlas.
- Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional* (3° ed). Cengage Learning.
- Pope, E. K. (2020). *Startup vs. Small Business: What's the real difference?* <https://www.fundera.com/blog/startup-vs-small-business#sources>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In I. M. Beuren (Org). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade* (3° ed). Atlas.
- Rocha, R. O, Olave, M. E., & Ordóñez, E. D. M. (2019). Estratégias de inovação para startups. *Revista Pretexto*, 20(2), 87-99.
- Santos, L. B., & Quintana, A. C. (2011). Análise da importância da utilização do orçamento e do planejamento estratégico como ferramenta de controle na atividade rural. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 10(29), 69–82. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v10n29p69-82>
- Schmidt, P., Santos, J. L. dos, & Martins, M. A. dos S. (2014). *Manual de controladoria*. <http://site.ebrary.com/id/11005088>
- Silva, K. F. da. (2020). *Oportunidades empreendedoras e startups: Uma perspectiva de avaliação institucional*. Tese de Doutorado em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/213177>
- Sljivic, S., Skorup, S., & Yukadinovic, P. (2015). Management control in modern organizations. *International Review*, 3–4, 39–49. <https://doi.org/10.5937/intrev1504039S>
- Teixeira, T., Andrade, D., Alcântara, V., & Oliveira, N.. (2019). Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. *Revista Pretexto*, 20(1), 57-71.
- Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56–77. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>
- Ventura, M. M. (2007). *O estudo de caso como modalidade de pesquisa*. *Rev. SOCERJ*, 20(5), 383–386.
- Werolin, A. E. (1965). A elaboração de um orçamento variável. *Revista de Administração de Empresas*, 5(16), 127–144. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901965000300006>
- Zanella, L. C. H. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (2ª ed). Departamento de Ciências da Administração da UFSC.
- Zeller, T. L., & Metzger, L. M. (2013). Good bye traditional budgeting, hello rolling forecast: Has the time come? *American Journal of Business Education*, 6(3), 299–310.

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa Aplicado aos Gestores

Considero que tenho experiência em gestão de organizações. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Considero que tinha experiência prévia com o processo orçamentário. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

O planejamento e controle financeiro é necessário para garantir que os objetivos da empresa sejam concretizados. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Planejar e controlar possibilita a previsão de acontecimentos futuros e, consequentemente, minimiza os riscos associados à escassez de recursos. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

O orçamento ofereceu uma base para analisar o desempenho financeiro. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

O orçamento nos impulsionou a planejar o futuro e coordenar esforços. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

A pandemia exigiu alguma reestruturação financeira? Se sim, qual? *

Sua resposta _____

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE RADAR DA INOVAÇÃO

SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE ON INNOVATION RADAR

Enviado em 01/09/2021
Aceito em 18/02/2022

Levi Cunha Braga
E-mail: levicunhaadm@gmail.com

Lissandro Arielle Vale Batista
E-mail: lissandrovale@gmail.com

Dra. Ana Maria Magalhães Correia
Doutora em Administração
E-mail: aninhamagalhaes25@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de realizar uma análise no formato de revisão sistemática da literatura, disponível nas bases de dados Web of Science, Scopus, Scielo, Spell e BDTD, sobre o radar da inovação. Este estudo classifica-se como descritivo e de abordagem qualitativa. A técnica utilizada para o tratamento dos dados foi a análise de conteúdo, mediante consulta de artigos e dissertações no recorte temporal de 2011 a 2020. O radar mensura o grau de inovação, fazendo a empresa refletir sobre seu atual estágio de maturidade inovadora. Percebe-se em geral que a metodologia do radar traz resultados positivos para as empresas, ajudando os empreendedores a detectar os problemas, que são transformados em ações de melhorias. Como pontos negativos, o radar, em sua aplicação, requer muito tempo para concluir a entrevista na fase de perguntas, de maneira que as informações repassadas não têm a construção das respostas com todos os colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação; revisão sistemática; radar da inovação; empresas; grau da inovação.

Summary

This article aims to perform an analysis in the format of a systematic review of the literature available in the databases Web of Science, Scopus, Scielo, Spell and BDTD, on the innovation radar. This study is classified as descriptive and with a qualitative approach. The technique used for data treatment was content analysis, by consulting articles and dissertations in the time frame from 2011 to 2020. The radar measures the degree of innovation, making the company reflect on its current stage of innovative maturity. It is generally perceived that the radar methodology brings positive results for companies, where it helps entrepreneurs to detect problems that are transformed into improvement actions. As negative points, the radar in its application requires a lot of time to complete the interview in the question phase and the information passed on does not have the construction of answers with all employees.

KEYWORDS:

Innovation; systematic review; innovation radar; companies; degree of innovation

I INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda temas relativos à inovação no âmbito empresarial e consiste em uma pesquisa que trará subsídios aos pesquisadores da área sobre as tendências de estudo na área de inovação. O processo de inovação impulsiona o progresso no âmbito econômico e estimula a competitividade de todos os países, sejam eles desenvolvidos ou em desenvolvimento. Para que isso ocorra, as lideranças precisam ter um plano de desenvolvimento que inclua a inovação em seus projetos. No caso de países em desenvolvimento, ela pode apoiar empreendedores na criação, manutenção e melhoria de seus negócios (DREJER, 2002; DUTTA; LANVIN; WUNSCH-VINCENT, 2016).

Apesar de ser um processo indiscutivelmente necessário, inovar é arriscado, pois, mesmo que as ideias sejam as melhores, e o mercado tenha espaço para absorvê-las, não existe nenhuma garantia de sucesso com a sua implantação. Ademais, é correto afirmar que o processo de inovação depende de iniciativa, preparo, organização e planejamento. Nesse sentido, Coad, Pellegrino e Savona (2015) apontam que há muitos aspectos relacionados às dificuldades de inovar. Entre essas dificuldades, podem-se citar as falhas de mercado, a falta de informação, as falhas de comunicação, os obstáculos de ordem financeira, a falta de habilidade do empresário, flutuação de moeda, aporte tecnológico, entre outras.

A partir desse entendimento, é que surge uma ferramenta, o Radar da Inovação, capaz de avaliar a maturidade dos processos de inovação em pequenas empresas. (SAHWNEY; WOLCOTT; ARRONIZ 2006, BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Através desse radar, é possível analisar os resultados de inovações implantadas para que as empresas e os empreendedores estejam aptos ao ambiente e à competitividade que lhes é exigida.

Portanto, o Radar da Inovação é uma ferramenta que averigua o grau de maturidade da inovação nas pequenas empresas. Esse Radar indica 13 dimensões (subdivididas em itens), pelas quais as pequenas empresas podem se atualizar. São elas: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora.

Em relação aos estudos sobre revisão sistemática da literatura, na área de inovação, os autores Torres, Pagnussatt e Severo (2017) realizaram um trabalho através do qual veiculam essa estratégia como ponto de partida para vantagem competitiva nas organizações. Os resultados mostraram que a inovação deve ser uma das estratégias das organizações para gerar vantagem competitiva, possibilitando a sua diferenciação ou aproximação de seus concorrentes, auxiliando na sua sustentabilidade, ao longo do tempo. Já Silva e Pedro (2019) produziram uma revisão bibliográfica sobre os elementos determinantes para a capacidade de inovação das empresas e concluíram que a cultura da empresa, como o clima organizacional, a criatividade e a liderança, é o elemento que fortalece a capacidade inovadora dela.

Dessa forma, a presente pesquisa contribui para a academia, pois não foi encontrada nenhuma revisão sistemática da literatura sobre Radar da Inovação, que se constitui em seu objeto de estudo. Nesse sentido, como ponto de partida, buscou-se a produção científica disponível nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Sciello*, *Spell* e *BDTD* sobre o Radar da Inovação, a fim de que se efetuasse uma revisão sistêmica da literatura sobre essa temática.

Artigos com esse propósito, na visão de Landeiro et al. (2011), são úteis por trazerem à tona informações sobre os estudos já realizados em determinada área. Dessa forma, a pesquisa em questão poderá auxiliar os estudiosos da área a entenderem quais as ten-

dências de abordagem que os pesquisadores deram ao conteúdo, bem como identificar *gap's* que necessitam de aprofundamento ou estudos mais aprofundados. Através de análises, em bases de dados confiáveis, é possível identificar quais os aspectos de estudo que precisam de maior evidência, o que dará subsídios aos trabalhos acadêmicos futuros com maior precisão.

Nesse sentido, trabalhos dessa natureza justificam-se pelo fato de que os estudos nunca devem estancar-se. Ao trazer as últimas tendências de estudos à discussão, esta pesquisa contribui, inicialmente, para a reflexão dos leitores sobre suas escolhas em relação à abordagem da temática em questão. É através da leitura de uma revisão sistemática que se abrem possibilidades de pesquisa, seja para a elaboração de um projeto, como também para diferentes ramos de atuação, a exemplo da docência e até mesmo da extensão. A relevância desse estudo para a academia situa-se, inicialmente, no entendimento de que a inovação é algo fundamental para o desenvolvimento de qualquer empreendimento. Ela representa uma ferramenta fundamental para os processos corporativos e é algo que nunca estanca, sendo fundamental que haja reciclagem constante dos estudos que abordam essa temática.

Portanto, mediante essas considerações, o objetivo geral desta pesquisa consiste em realizar uma análise, no formato de revisão sistemática da produção científica, disponível nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo*, *Spell* e *BDTD*, sobre o Radar da Inovação, visto que são bases científicas renomadas e reconhecidas no Brasil e no mundo.

Para alcançar o objetivo geral, apresentam-se os objetivos específicos, que são:

- Pesquisar, nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo*, *Spell* e *BDTD*, todos os trabalhos sobre o Radar da Inovação dos últimos 10 anos;
- Identificar os critérios de inclusão e exclusão das produções científicas pesquisadas;
- Analisar os conteúdos dos trabalhos.

Para uma melhor organização do conteúdo, este artigo está organizado da seguinte forma: A **primeira seção**, introdução, apresenta a contextualização do tema, alguns estudos relevantes realizados sobre a temática, os objetivos gerais e específicos do estudo, além de apresentar a relevância e justificativa da pesquisa. A **segunda seção** traz o referencial teórico, que revela os conceitos fundamentais do Radar da Inovação e revisão sistemática da literatura.

Os procedimentos metodológicos são apresentados na **terceira seção**, que está organizada da seguinte maneira: o tipo de estudo, a abordagem metodológica, bem como a técnica utilizada para tratamento dos dados e análise de deles. A **quarta seção** apresenta os resultados da pesquisa por meio da revisão sistemática do Radar da Inovação. E, por último, tem-se a **quinta**, cujo intuito é reunir as considerações finais da pesquisa, as limitações e as sugestões para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RADAR DA INOVAÇÃO

As empresas buscam inovar para se destacar dos concorrentes, melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, sua vantagem competitiva. Isso acontece por causa da globalização e da alta competitividade dos mercados. Segundo Ferreira (2017), a inovação consiste em renovar, inventar, criar. Por isso, “o termo inovação tem-se tornado presente tanto no ciclo acadêmico como na rotina empresarial” (CARVALHO, 2009, p. 01).

Schumpeter relata, em suas produções, que esse termo não se reduz pura e simplesmente àquilo que é novo ou a alguma novidade vendável. Muito mais do que isso, a inovação é o principal mecanismo pelo qual o capitalismo se desenvolve (PAIVA; CUNHA; SOUZA JUNIOR, 2017). Compreende a criação de novas realidades. Em primeiro lugar, ao ser criação, ela é, ao mesmo tempo, o processo e o resultado de fazer existir algo que não havia (PLONSKI, 2017).

Seguindo esse raciocínio, os autores Varandas, Salerno e Cauchick (2014) acrescentam que a inovação funciona como um processo estruturado, que possibilita às empresas conceber novas formas de criar valor e conquistar novas demandas de tecnologia e mercado. Inovação pode ser conceituado como a implementação de um novo ou relevante recurso para a empresa, podendo ser um produto, processo, marketing e método, com o objetivo de posicionar a empresa no mercado e aumentar seu conhecimento (OECD, 2005).

É importante observar que, ao adotarem estratégias inovadoras, as organizações também devem buscar meios e ferramentas para testar e medir a eficácia das estratégias adotadas em relação ao seu desempenho empresarial. Nesse caso, a organização precisa de um meio para mensurar sua capacidade de produção e capacidade de inovação, ou seja, medir seu grau de inovação. (EDISON; ALI; TORKAR, 2013). Dessa maneira, o grau de inovação reflete o nível em que as capacidades de inovação da empresa foram transformadas em práticas, produtos e serviços inovadores (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2018).

Visando à melhoria de práticas ou de produtos já existentes, o Radar da Inovação foi desenvolvido para analisar a inovação das empresas e organizações. Ele foi originalmente proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e adaptado para o contexto das micro e pequenas empresas (MPE's) por Bachmann e Destefani (2008). Essa ferramenta consiste em quatro dimensões, que servem para apoiar os negócios, quais sejam: 1) as ofertas que cada empresa cria; 2) os clientes, que são servidos; 3) os processos que são empregados e 4) os pontos de presença, que são usados para ingressar no mercado de trabalho (SILVEIRA, 2017).

Outrossim, Silveira (2017) acrescenta que a metodologia Radar da Inovação contempla as dimensões: 1) oferta; 2) plataforma; 3) marca; 4) clientes; 5) soluções; 6) relacionamento; 7) agregação de valor; 8) processos; 9) organização; 10) cadeia de fornecimento; 11) presença; 12) rede e 13) ambiência inovadora. Já os autores Silva Neto e Teixeira (2011) definem as dimensões do radar da inovação da seguinte forma:

Portanto, as dimensões do Radar apresentam diferentes perguntas pontuadas, de modo a compreender a fase em que a empresa está em relação à inovação em cada dimensão e, conseqüentemente, as evidências. Assim, o Radar da Inovação pode auxiliar as empresas na realização de um diagnóstico geral das inovações e na identificação de oportunidades de inovação, principalmente por meio da comparação com os concorrentes (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo realizar uma revisão da bibliografia sobre o Radar da Inovação, para isso, é interessante entender mais sobre esse método de pesquisa.

2.2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Considerando-se que o avanço do conhecimento precisa ser construído a partir de trabalhos elaborados anteriormente, a revisão da literatura torna-se essencial para a pesquisa acadêmica, pois, para impulsionar a fronteira do conhecimento, faz-se necessário primeiro

QUADRO 1 – Definições das dimensões do Radar da Inovação

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Dimensão Oferta	É considerada empresa inovadora, nesta dimensão, aquela que tem uma parte expressiva de suas receitas ligadas a novos produtos/serviços.
Dimensão Plataforma	Avalia a aptidão da organização ao usar os mesmos recursos de infraestrutura para oferecer diferentes produtos/serviços, pois reflete maior capacidade inovadora da empresa.
Dimensão Marca	Marca registrada indica inovação na empresa. O uso de outros negócios para valorizá-la e usufruir-se dela, a fim de se alcançarem novas oportunidades de negócio, é considerado inovação nesta dimensão.
Dimensão Clientes	Identificação das necessidades dos clientes, obtenção do <i>feedback</i> dos clientes e novos mercados. Utilizar, de forma adequada, essas informações traz um diferencial inovador para as empresas.
Dimensão Soluções	Trata da união entre custo e integração de bens, serviços e informações capazes de sanar o problema do cliente. Envolve a oferta de algum produto/serviço, de forma complementar, destinado ao público, criando-se novas receitas.
Dimensão Relacionamento	Compreende a capacidade de fácil acesso proporcionado ao cliente pela empresa.
Dimensão Agregação de Valor	Reflete a oportunidades de novas formas para se gerarem receitas, a partir da análise de informações ou interação com clientes, fornecedores e parceiros.
Dimensão Processos	Trata da utilização de mecanismos modernos de administração, como mudanças de procedimentos para gerar maior eficiência, qualidade, flexibilidade, menor ciclo de produção ou benefício para terceiros.
Dimensão Organização	Analisa a forma como a empresa é estruturada, suas parcerias e responsabilidades.
Dimensão Cadeia de Fornecimento	Veicula a logística do negócio, como transporte, estocagem e entrega.
Dimensão Presença	Está relacionada aos locais e canais onde é feita a distribuição dos produtos/serviços no mercado.
Dimensão Rede	Diz respeito ao relacionamento que conecta a empresa a seus produtos/serviços, que são destinados aos clientes.
Dimensão Ambiência Inovadora	Esta dimensão diz aponta quais são as práticas inovadoras desenvolvidas no ambiente interno da empresa.

Fonte: Elaborado por Silva Neto e Teixeira (2011)

identificá-la no meio acadêmico. Assim, quando a bibliografia relevante é revisada, entende-se a amplitude e profundidade do corpo de trabalho produzido, ao mesmo tempo em que se localizam lacunas que são possíveis de explorá-las. Ao se resumir, analisar e sintetizar um conjunto de literatura relacionada, pode-se experimentar uma hipótese específica e/ou desenvolver novas teorias. Também se mensura a validade e a qualidade do trabalho já produzido em relação a um critério para demonstrar fragilidades, incoerências e desacordos (PARÉ, et al. 2015).

Para Creswell e Creswell (2018), o método de pesquisa acima mencionado deve ser realizado logo no começo do processo de pesquisa. Okoli (2019), que procurou adaptar a definição de Fink (2005), acrescenta que a revisão da literatura se define como um recurso sistemático, explícito, (abrangente) e reproduzível para reconhecer, analisar e resumir os trabalhos completos e registrados, produzidos por pesquisadores, estudiosos e profissionais. Dessa maneira, uma revisão de literatura autônoma e rigorosa tem de ser sistemática, ao acompanhar uma abordagem metodológica; explícita, no esclarecimento dos procedimentos pelos quais foi guiada; abrangente, em seu escopo, ao acrescentar todo o material relevante e, portanto, reproduzível por outros que pretendem seguir a mesma abordagem na revisão do tema (OKOLI, 2015).

De acordo com Sampaio e Mancini (2007), para o ato de desenvolvimento dessa revisão,

faz-se necessária a abordagem de pelo menos dois pesquisadores, que podem trabalhar de forma independente, mas sempre se comunicando em alinhamento constante, especialmente no que diz respeito à análise e à interpretação das metodologias utilizadas na literatura consultada. Nessa perspectiva, a revisão sistemática exige dos pesquisadores uma sequência de atividades bem estruturadas, entre elas: o local de busca dos artigos, a temporalidade das pesquisas, os critérios de inclusão ou exclusão dos trabalhos, como a região onde foram escritos, o idioma, a metodologia, a natureza das pesquisas utilizadas, entre outras.

Por fim, a efetuação de uma revisão sistemática da literatura permite ainda: observar possíveis falhas nos estudos pesquisados; desenvolver estudos que venham contribuir para um campo; conhecer os recursos para a construção de um estudo com características específicas; sugerir temas, problemas, hipóteses e metodologias de pesquisa. Logo, os artigos que apresentam revisões de literatura estão entre os mais buscados pelos pesquisadores de publicações científicas (BAEK et al., 2018).

3 METODOLOGIA

Com o propósito de atender aos objetivos desta pesquisa, foi estabelecido o seguinte caminho metodológico: uma revisão sistemática da literatura, de caráter descritivo e de abordagem qualitativa, mediante a técnica da análise de conteúdo, a fim de veicular o tratamento dos dados.

Nessa perspectiva e, de acordo com os autores Galvão e Ricarte (2020), a revisão sistemática da literatura é um tipo de pesquisa que segue regras específicas, e que busca entender um grande corpus documental, além de conferir alguma clareza a ele, especialmente analisando o que funciona e o que não funciona em um determinado cenário. Ademais, está focada na sua aptidão de reprodutibilidade por outros pesquisadores, apresentando as bases de dados bibliográficos que foram encontradas, as estratégias de busca empregadas em cada base, o processo de seleção dos artigos científicos, os critérios de inclusão e exclusão deles e o procedimento de análise desses textos (GALVÃO; RICARTE, 2020).

Segundo explicam os autores Collis e Hussey (2005, p. 24), a pesquisa descritiva veicula “[...] o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”. Já Gil (2008) explica que “Pesquisa Descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”. Nesse contexto, o presente trabalho tem como finalidade descrever as produções científicas disponíveis sobre o Radar da Inovação, seguindo a estratégia de busca e critérios de inclusão e exclusão dessas produções.

Não obstante essa diversidade de abordagens, acrescentam-se ainda as etapas técnicas propostas por Bardin (2011), e pelas quais optou-se, no presente trabalho, em virtude de ser o trabalho mais citado em pesquisas qualitativas na área administrativa. Essas etapas são divididas em três: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) processamento dos resultados, inferências e interpretações. A primeira tem o objetivo de sistematizar as ideias preliminares propostas pelo referencial teórico e estabelecer indicadores para explicar as informações coletadas. Essa etapa, vale salientar, inclui a leitura geral do material para análise. No caso de análise da entrevista, o conteúdo deve ter sido transcrito. Normalmente é feita a organização dos materiais a serem estudados, o serviço sistemático que permite ao analista realizar operações de análise contínua.

Após a conclusão da primeira etapa, conforme descrito acima, os materiais que compõem a segunda serão explorados. Assim, essa exploração inclui a estrutura do trabalho de codificação, considerando-se os recortes de texto na unidade de registro, a definição das regras de contagem, bem como a classificação e agregação das informações em categorias de símbolos ou assunto. Ressalta-se que Bardin (1977) define codificação como conversão por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre informações textuais (recursos que representam o conteúdo).

Por fim, a terceira fase compreende o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação). A análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando-se os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes.

Assim, para identificar os artigos acerca do assunto, realizou-se pesquisa nas bases *Web Of Science*, *Scopus*, *Spell* e *Scielo*, com a seguinte estratégia de busca: (I) expressão “innovation radar”, citada no resumo nas bases internacionais e traduzida para o português nas bases nacionais; (II) Recorte temporal, de 2011 a 2020. Devido aos poucos artigos encontrados nas bases citadas, buscou-se a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD, utilizando-se a mesma estratégia de busca. A tabela 1 apresenta os periódicos pesquisados e o total de trabalhos encontrados.

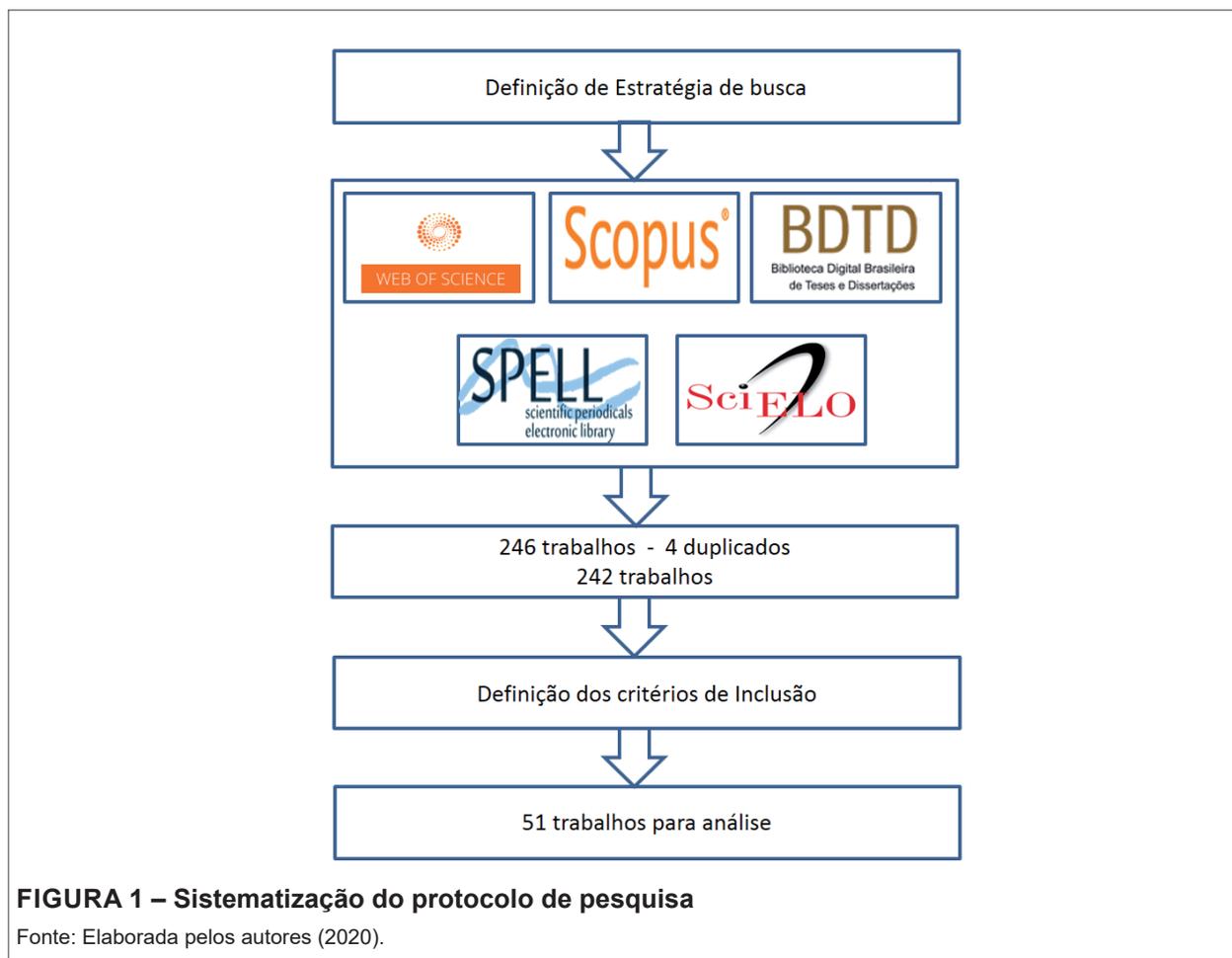
TABELA 1 – Periódicos pesquisados e o total de trabalhos encontrados

Base	Trabalhos
Web Of Science	153
SCOPUS	18
BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações	56
SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library	22
SCIELO - Scientific Electronic Library Online	1
Total	246

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

De acordo com essa tabela, foram encontrados: 153 artigos, na *Web Of Science*; 18, na *Scopus*; 22, na *Spell* e 01, na *Scielo*. 43 dissertações e 13 teses, na BDTD, totalizando 246 trabalhos. Após a consulta às bases de dados e a aplicação das estratégias de busca, foram identificados estudos que apresentavam duplicidade entre as bases, sendo excluídos 4 artigos, restando 242 pesquisas.

Para a inclusão dos trabalhos pesquisados, foram empregados os seguintes critérios: (I) o termo Radar da Inovação incluído no resumo; (II) estudos que têm como objetivo a utilização do Radar da Inovação como ferramenta para mensurar o grau de inovação. Depois da leitura de todos os resumos e, nos casos em que não era suficiente estabelecer se os trabalhos deveriam ser incluídos, atendendo-se aos critérios de inclusão definidos, foram lidos na íntegra para determinar sua clareza. Após aplicação dos critérios, restaram 34 artigos e 17 dissertações, totalizando 51 trabalhos para serem utilizados na RSL. A Figura 1 apresenta a sistematização do protocolo de pesquisa.



Os 51 trabalhos foram tratados no Microsoft Excel e, por meio da estatística descritiva, foram construídos os gráficos com os resultados obtidos, contendo as seguintes informações: autores, ano de publicação, local de publicação, gênero dos autores, abordagem científica, tipo de estudo, tamanho da amostra, dimensão com o maior grau de inovação. A seguir, serão apresentados os resultados desse estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE DA LITERATURA SOBRE O RADAR DA INOVAÇÃO

Procedeu-se a uma análise aprofundada no material pesquisado nas bases de dados *Web Of Science (WOS)*, *Scopus*, *Spell*, *BDTD* e *SciELO*. Após analisar os 51 trabalhos, foram excluídos 5 artigos e 1 dissertação, por motivos de duplicidade, arquivo não encontrado e ainda porque não mediram o grau de inovação. Sendo assim, foram analisados 45 trabalhos, dos quais 31 artigos e 14 dissertações. A base *Spell* destaca-se com 46,67%, totalizando 20 artigos publicados. Em seguida, a *BDTD*, com 31,11%, referindo-se a 15 dissertações. Já a *Web Of Science* com 13,33%, o que corresponde a 7 artigos publicados. Depois, a *Scopus*, com 8,89%, totalizando 3 artigos e, por fim, a *SciELO*, que não teve publicação.

A seguir, extraem-se as palavras-chave dos artigos e das dissertações. Assim, foi construída uma nuvem de palavras, conforme ilustra a figura 02.

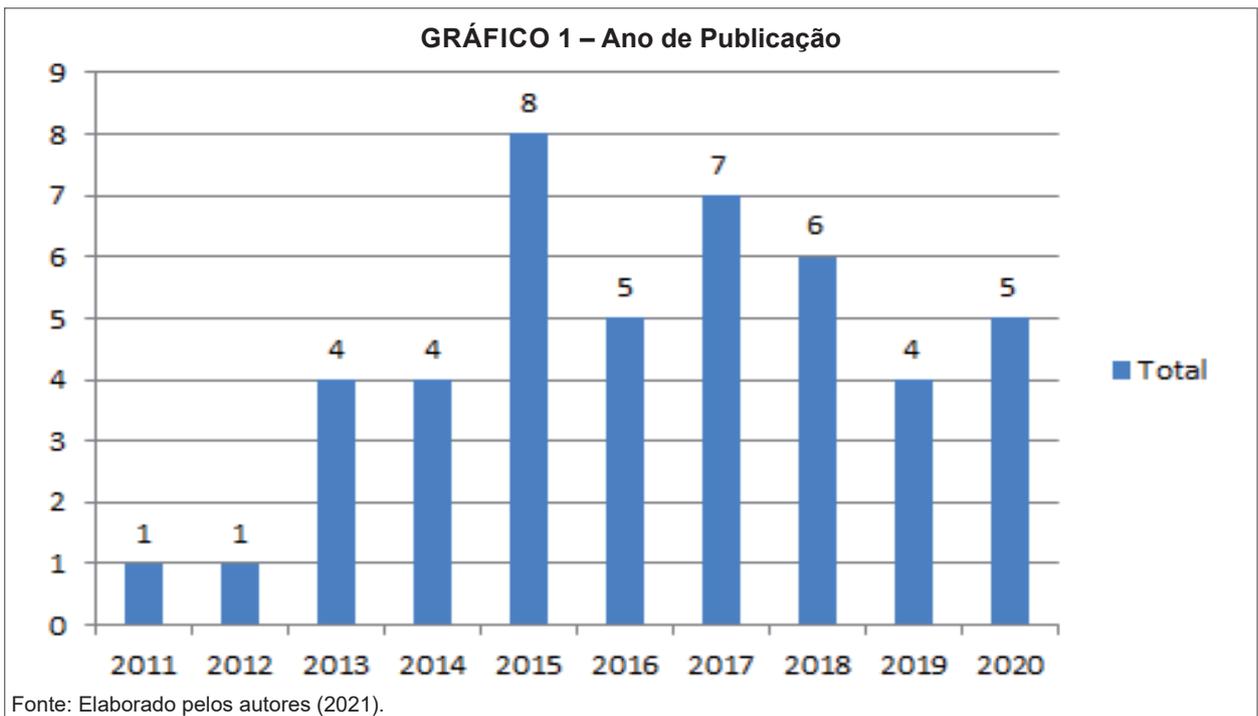
De acordo com a Figura 2, as palavras “inovação”, “empresas” e “radar da inovação” são as mais citadas. Percebe-se que são termos da área da Administração que estão presentes no dia a dia organizacional, enquanto as outras palavras não tiveram as mesmas



quantidades de citação. Isso mostra um padrão de escrita dos artigos e das dissertações e justifica-se pelo fato de o radar da inovação ser aplicado em empresas, de tal forma que o tema associa-se à inovação.

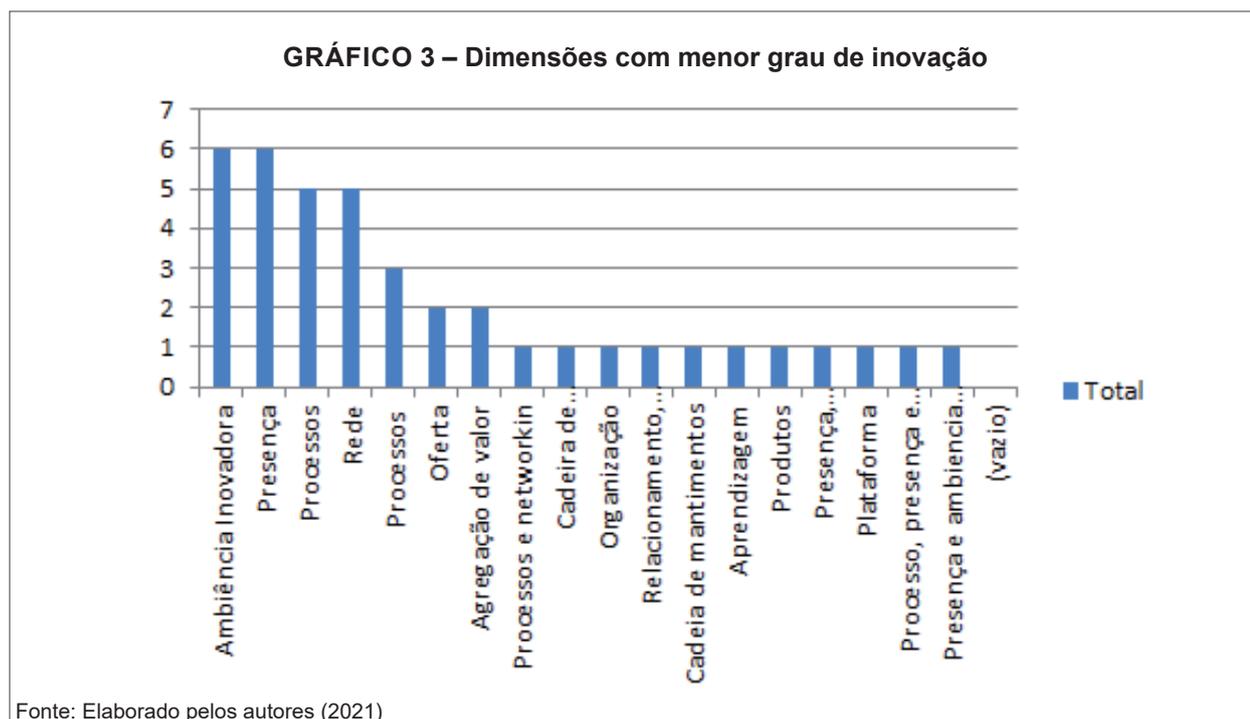
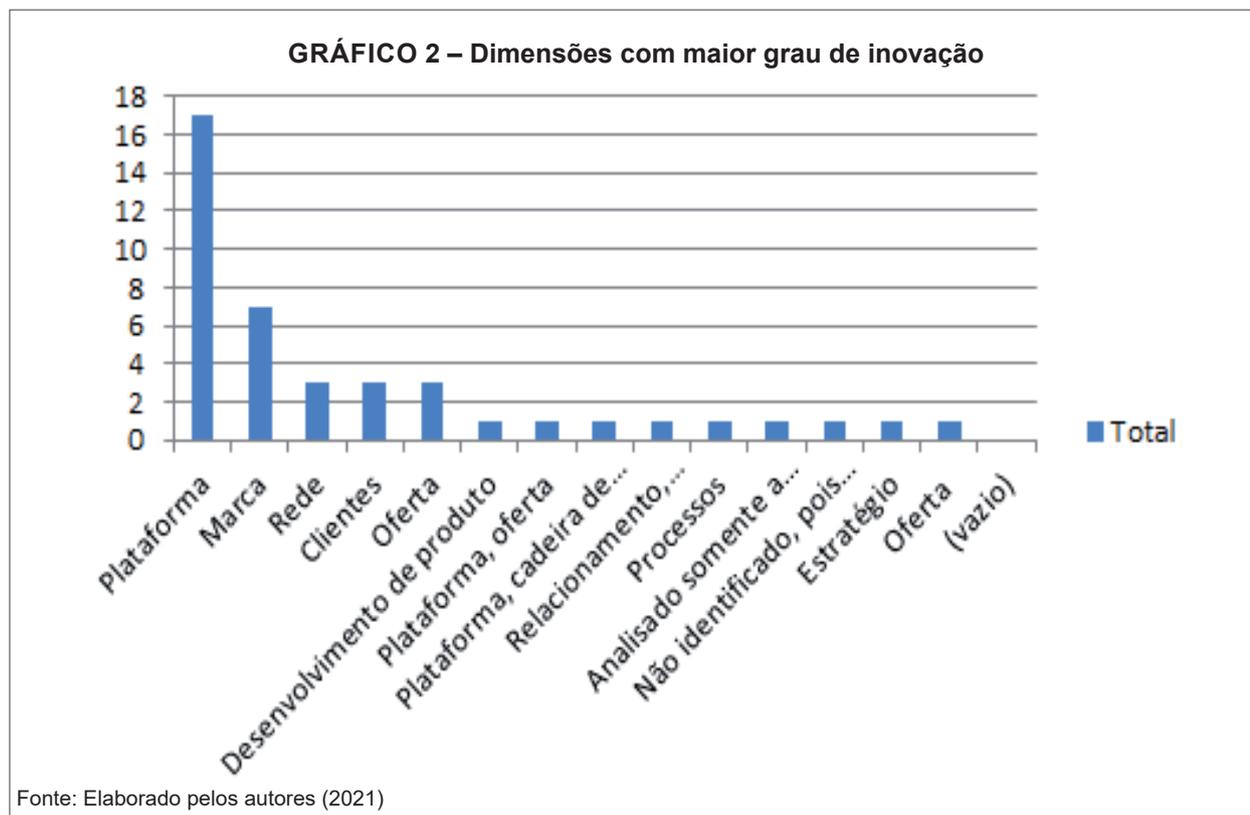
Outra pesquisa realizada no material foi sobre o ano de publicação. Os autores fizeram o levantamento e a análise dos trabalhos, no período de 2011 a 2020, ou seja, nos últimos 10 anos. No gráfico 1, apresenta-se o ano de publicação em específico.

Pode-se observar, nesse gráfico, que 2015 foi o ano que apresentou mais publicações de trabalhos sobre a mensuração da inovação através do Radar de Inovação, com 6 artigos e



2 dissertações, totalizando 8 trabalhos publicados. Em seguida, destaca-se o ano de 2017, com 4 dissertações e 3 artigos, perfazendo um total de 7 trabalhos publicados. Convém destacar que 2011 e 2012 foram os anos com poucas publicações, 1 artigo para cada ano. Dessa forma, de acordo com os resultados nos últimos 5 anos, a pesquisa sobre o Radar de Inovação cresceu e vem sendo mais trabalhada pela academia.

A seguir, são apresentadas as dimensões do Radar da Inovação com maior e menor grau de inovação, de acordo com os estudos analisados. O gráfico 2 e 3 trazem esses resultados.



O grau de inovação de cada uma das dimensões de toda a amostra do gráfico 2 indica uma grande variação nos resultados e evidencia que os melhores resultados foram obtidos nas dimensões Plataforma e Marca. Esta, com 7 trabalhos publicados; aquela, com 17, indicando que essa dimensão foi a melhor mensurada. No gráfico 3, apresentam-se as dimensões com o menor grau de inovação dos artigos e das dissertações publicados.

Pode-se observar, no gráfico 3, que as dimensões Ambiente Inovadora e Presença foram as mensuradas com menor grau de inovação em 12 estudos, 6 trabalhos cada uma. Em seguida, constata-se as dimensões Processos e Rede com menor grau de inovação em 10 estudos, 5 trabalhos cada uma.

Segundo Claudino (2015), medir o grau de inovação permite ver as dimensões e características dominantes da inovação na empresa, além de mostrar que essa técnica pode ser melhor explorada em determinadas dimensões. Prosseguindo-se à revisão, no próximo tópico, serão apresentados as aplicabilidades, os modelos e as áreas que utilizaram o Radar.

4.1.2 Identificação das aplicações e amostras

Os estudos analisados tiveram como objetivos relacionar a inovação a estratégias ou procedimentos que podem interferir positivamente no desenvolvimento das empresas, bem como mensurar o grau de inovação detectado em ações já aplicadas em outros estabelecimentos. Assim, o Radar pode ser utilizado para variados fins: enquanto De Carvalho et al (2015), por exemplo, analisaram como as Micro e Pequenas Empresas poderiam utilizá-lo, veiculando a construção de estratégias destinadas à inovação, Aires (2018) analisou o desempenho de agências de turismo de Recife, com foco na dimensão oferta à luz, utilizando a mesma ferramenta de trabalho. Isso confirma que essa metodologia pode contribuir, portanto, para situações diversas.

De uma forma geral, percebe-se a prevalência de estudos que trazem aplicação do radar das empresas, no momento do desenvolvimento da pesquisa. É oportuno destacar que, em outras situações, foi analisado um determinado período em que o radar foi aplicado em empresas participantes do programa Agentes Locais de Inovação, idealizado pelo SEBRAE. Já em Da Cunha, De Lima Carvalho e Bartone (2015), procuraram-se identificar as dimensões que compõem o constructo da capacidade de inovação em três empresas do segmento de autopeças em Sorocaba/SP e, para isso, realizaram-se entrevistas com perguntas estruturadas aos diretores das empresas. Seguindo um outro viés, em Lima, Da Silva Costa e Da Silva Pereira (2020), (não encontrei essa citação nas referências) verificou-se a relação entre o grau de inovação de pequenas empresas e o desenvolvimento de ações ligadas à sustentabilidade. Para isso, foi analisada uma amostra de 205 empresas participantes do programa ALI, no Estado de Rondônia (Amazônia, Brasil) no biênio 2012-2014. A seguir, no quadro 2, são apresentadas as áreas ou os segmentos em que o Radar da Inovação foi aplicado.

Pode-se observar, no quadro 2, a diversidade das áreas e dos segmentos que utilizaram o radar para medir o grau da inovação ou relacioná-lo a ações inovadoras. Isso confirma que a ferramenta pode ser aplicada em qualquer empresa, independentemente do seu porte ou da sua área. Além disso, o quadro mostra as diversas cidades/regiões onde essa metodologia foi aplicada.

Quanto aos modelos de radar utilizados nos estudos, tem-se a predominância daqueles elaborados por Sahwney, Wolcott e Arroniz (2006) e por Bachmann e Destefa-

QUADRO 2 – Diversidade de áreas ou segmentos Radar da Inovação foi utilizado

REFERÊNCIA	ÁREAS/SEGMENTOS
Silva Neto e Teixeira (2011)	MPEs da cadeia têxtil-confecção.
Lucas e Araújo (2013)	Empresas fabricantes de móveis planejados localizadas na cidade do Natal.
Silva e Araújo (2014)	Segmento de Petróleo e Gás em Mossoró/RN.
Oliveira et al. (2017)	Empresas da área da saúde.
Vasconcelos e Oliveira (2018)	Pequenas empresas no segmento gastronômico.
Silva et al (2018)	Segmento de academias fitness na cidade de Natal/RN.
Ribeiro (2018)	Micro e Pequenas Empresas (MPE's) do setor de logística e transportes da cidade de Cascavel-PR.
Castro (2019)	Setor lácteo do estado de Minas Gerais.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Silva Neto e Teixeira (2011), Lucas e Araújo (2013), Silva e Araújo (2014), Oliveira et al (2017), Vasconcelos e Oliveira (2018), Silva et al. (2018), Castro (2019) e Ribeiro (2018).

ni (2008). Paralelamente a esse resultado, observou-se que Junior, Da Silva e Da Silva (2015) (Não identifiquei esses autores nas referências) utilizaram o modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que se baseia em cinco dimensões: estratégia, processos, organização inovadora, relacionamentos e aprendizagem, sendo o resultado apresentado sob a forma de gráfico radar. Essa proposta é indicada para auditoria da inovação, que busca apurar o que uma empresa fez de certo ou de errado, no tocante a uma inovação em específico. Em outros casos, a auditoria pode detectar também quais os problemas que dificultam a produção de resultados através das ações de inovação. Nesse caso, o modelo de radar em questão ajudou a analisar o processo de gestão da inovação em instituições bancárias.

Na proposta de radar utilizada por Rocha et al (2020), as informações coletadas do estudo ocorreram mediante uma versão adaptada do formulário Radar de Inovação. A análise dos dados limitou-se à revisão da estatística descritiva, do cálculo das médias e dos desvios-padrão dos dados coletados. O estudo procurou expor o grau de inovação, as tipologias de estratégias de inovação utilizadas por Startups de tecnologia da informação, na região Nordeste do Brasil. Aquelas que apresentaram grau de inovação entre 1 e 2,9 pontos foram classificadas como pouco ou nada inovadoras. Por outro lado, as Startups que conseguiram um grau de inovação entre 3 e 3,9 pontos foram classificadas como inovadores ocasionais, e aquelas empresas que atingiram 4 ou mais pontos foram classificadas como inovadores sistêmicos, de acordo com a metodologia da aplicação de radar de inovação (SAHWNEY; WOLCOTT; ARRONIZ 2006, BACHMANN; DESTEFANI, 2008). No próximo tópico, serão apresentados os pontos positivos e negativos do radar da inovação identificados no material.

4.1.2 Identificação dos principais pontos positivos e negativos do radar da inovação

Após a análise do material pesquisado, foi realizada uma busca aprofundada para entender os pontos positivos e negativos da aplicação, da percepção e do entendimento dos autores sobre a ferramenta Radar da Inovação. Todas as informações a seguir foram baseadas na revisão sistemática da literatura sobre essa ferramenta de trabalho. Percebe-se em geral que a metodologia em pauta trouxe resultados positivos para as empresas estudadas, contribuindo para que os empreendedores detectassem os problemas, que são transfor-

mados em ações de melhorias. Além desses benefícios, o radar mensurou o grau de inovação, contribuindo para que a empresa refletisse sobre seu atual estágio de maturidade.

Nessa perspectiva, Aires (2018) afirma que a aplicação do radar da inovação depende da concepção, apreciação e interpretação do entrevistado. Portanto, a subjetividade envolvida no processo de avaliação pode comprometer ou distorcer a realidade. Por isso, a importância da sinceridade nas respostas. O entrevistado precisa entender que as notas escolhidas farão impacto no resultado do radar, de maneira que é através desse resultado que as ações de melhorias serão realizadas. Dessa forma, vale destacar o papel do aplicador, que precisa esclarecer ao entrevistado a necessidade de seriedade nas respostas.

Convém destacar que a ferramenta do Radar da Inovação não pode ser usada como uma única fonte de análise para fins de gestão da inovação. Seu entendimento conduz o gestor a perceber que cada dimensão mensurada precisa ser bem definida e trabalhada para alcançar melhores resultados. Oliveira et al (2017) compreendem que o Radar de Inovação constitui-se em uma estratégia importante para as empresas buscarem o crescimento por meio da inovação. Dessa forma, alguns dos fatores que merecem atenção, encontrados nesse processo incluem: cenários de incerteza, rumos da inovação e visões estratégicas corporativas.

Para o autor Guedes (2016), o Radar da Inovação expressa os esforços inovadores criados ou modificados a fim de melhorarem os indicadores da empresa, buscando-se desenvolver um plano de ação, desde o início, para atender às limitações do diagnóstico. Esse modelo deve ser um dos indicadores por meio do qual que empreendedores e gestores cultivem uma cultura de inovação. Sobre esse assunto, os autores Braga Junior, Silva e Silva (2015) afirmam que essa disseminação da cultura inovadora, com foco no cliente e na competitividade, não existe. Além do mais, a integração de ações inovadoras e de planos estratégicos corporativos assim como a mensuração dos resultados de projetos inovadores não são notórias. A referida estratégia assume então um papel estratégico como condição essencial à competitividade e a ganhos de escala no atual ambiente globalizado.

Sobre o grau de inovação, Vasconcelos e Oliveira (2018) afirmam que está influenciado principalmente pelos processos internos que a empresa desenvolve e pelos resultados que ela alcança. O estudo dessas autoras reforçou a importância da gestão organizacional voltada ao desenvolvimento da inovação. Vale salientar que o grau de Inovação é significativamente resultante dos aspectos ambientais e sociais; da relação positiva com o cliente até a forma como é realizada a divulgação dos produtos/serviços; das informações para tomar decisões e do compartilhamento de conhecimento entre pessoas da equipe; e de como são executados e controlados os processos da empresa. A seguir, podem-se observar alguns pontos negativos sobre o radar, que foram levantados nos estudos dos autores desta revisão sistemática.

O autor Guedes (2016) destacou, em sua pesquisa, alguns pontos negativos do Radar da Inovação, quais sejam: i) a tentativa de a ferramenta atender todos os setores de micro e pequena empresa; ii) a adequação das perguntas para cada tipo de negócio pesquisado; iii) o tempo muito longo para concluir a entrevista na fase de perguntas; iv) as informações com os respondentes sem a construção das respostas com todos os colaboradores. Já as autoras Silva Neto e Teixeira (2014) afirmam que nem sempre as dimensões do radar captam aspectos fundamentais da inovação, como tolerância a risco e criatividade. Isso mostra que a ferramenta pode ser melhorada e adaptada para analisar outras temáticas.

Outro ponto negativo foi mencionado no estudo de Rocha (2018), para quem o formulário Radar da Inovação, ainda que seja um instrumento validado e usado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e, mesmo diante das mudanças realizadas, pode não ter contemplado todos os requisitos necessários às empresas startups.

Diante dessas informações apresentadas, os autores desse estudo sugerem algumas melhorias e sugestões sobre a aplicação e dimensões do radar. A primeira observação é sobre a construção das respostas: recomenda-se que a aplicação tenha a participação do gestor e da equipe. Assim, com diversas visões de todos os setores, ele terá mais confiabilidade e precisão nos dados.

A fim de solucionar o problema do tempo muito longo para concluir a entrevista, sugere-se o agrupamento das dimensões, já que algumas têm definições parecidas. Dessa forma, ao serem reduzidas e, considerando-se a diminuição da quantidade de perguntas, a entrevista será mais rápida.

No quadro 3, a seguir, são apresentadas 6 dimensões que, na visão dos autores desta pesquisa, irá contribuir com a facilitação da metodologia.

QUADRO 3 – Sugestão de agrupamento e de novas dimensões

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Dimensão Cultura da Inovação	Enfatiza quais são as práticas inovadoras desenvolvidas no ambiente interno da empresa, de maneira que a parte expressiva de suas receitas está ligada a novos produtos/serviços. Envolve a oferta de algum produto/serviço que seja complementar ao público, criando-se novas receitas.
Dimensão Gestão das Operações	Analisa a forma como a empresa é estruturada, suas parcerias e responsabilidades. Trata da logística do negócio, como transporte, estocagem e entrega. Avalia a aptidão da organização ao usar os mesmos recursos de infraestrutura para oferecer diferentes produtos/serviços, pois reflete maior capacidade inovadora da empresa.
Dimensão Marketing	Trata da capacidade de fácil acesso proporcionada ao cliente pela empresa. Está relacionada aos locais e canais onde é feita a distribuição dos produtos/serviços no mercado.
Dimensão Planejamento	Reflete se a empresa tem metas e objetivos estabelecidos. Trata do planejamento estratégico da empresa
Dimensão Gestão de Pessoas	Analisa se a empresa oferece capacitações, treinamentos e incentiva a equipe a ser intraempreendedora.
Dimensão Finanças	Identifica se a empresa possui indicadores financeiros definidos, sistema de gerenciamento e gestão financeira.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

É importante esclarecer que o modelo proposto acima foi baseado nos principais setores de uma empresa, que são: administrativo, financeiro, recursos humanos, setor comercial e setor operacional. Como o foco é inovação, a 6ª dimensão adicionada foi a cultura de inovação. Após uma análise das 13 dimensões, os autores agruparam as temáticas que melhor se encaixavam nesses setores. Dessa forma, a dimensão Cultura da Inovação é a junção das dimensões Oferta, Soluções, Agregação de Valor, Processos e Ambiente Inovadora. A dimensão Gestão das Operações é fruto do conjunto das dimensões Plataforma, Organização e Cadeia de Fornecimento. Nessa linha de raciocínio, a dimensão Marketing reflete a ligação das dimensões Marca, Clientes, Relacionamento, Presença e Rede.

Convém destacar que os setores beneficiados das 13 dimensões foram o comercial e operacional. Por esse motivo, os autores criaram as dimensões de Planejamento, Gestão de Pessoas e Finanças para suprirem os setores onde faltavam o administrativo bem como os recursos humanos e financeiros. Essas dimensões, a propósito, justificam-

-se pelo fato de que qualquer empresa necessita de um planejamento estratégico bem definido, como missão, visão e valores. Além disso, é importante que possua metas e objetivos estabelecidos.

É esperado que o gestor capacite seus funcionários, incentivando-os a encontrar oportunidades para empreender e inovar dentro da própria empresa, de maneira que venham a ser intraempreendedores. Por fim, para sobreviverem, as empresas necessitam gerenciar suas finanças e definir seus indicadores. Dessa forma, com essas dimensões adicionadas no radar, resolve-se mais um problema, pois pode ser uma ferramenta que atenda a todos os tipos e segmentos de micro e pequena empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão foi desenvolvido com o intuito de realizar uma análise no formato de revisão sistemática da produção científica, disponível nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo*, *Spell* e *BDTD*, sobre o Radar da Inovação. Os resultados indicam que a base científica *Speel* destaca-se com 46,67%, totalizando 20 artigos publicados sobre o radar da inovação. Além do mais, as palavras “inovação”, “radar da inovação” e “empresas” constituem as mais citadas nas palavras-chave dos trabalhos acadêmicos pesquisados.

Segundo os resultados nos últimos 5 anos, a pesquisa sobre o Radar de Inovação cresceu e vem sendo mais trabalhada pela academia. Assim, o ano de 2015 foi o que teve mais publicações de trabalhos sobre a mensuração da inovação através dessa ferramenta de trabalho. De acordo com os resultados obtidos, o estado que teve o maior índice de publicações foi o de Pernambuco, com 11 trabalhos publicados. Em relação ao tipo de estudo que predominou nos artigos e nas dissertações analisados foi o descritivo, totalizando 21 trabalhos publicados.

O grau de inovação com os melhores resultados foi obtido na dimensão Plataforma, com 17 trabalhos, seguindo-se da Marca, com 7 trabalhos publicados. Por outro lado, as dimensões Ambiente Inovadora e Presença foram as mensuradas com menor grau de inovação em 12 estudos, 6 trabalhos cada uma, seguidas pelas dimensões Processos e Rede, com menor grau de inovação em 10 estudos, 5 trabalhos cada uma.

Percebe-se, em geral, que a metodologia do Radar da Inovação traz resultados positivos para as empresas, porque ajuda os empreendedores a detectarem os problemas, que são transformados em ações de melhorias. Além desses benefícios, o radar mensura o grau de inovação, fazendo a empresa refletir sobre seu atual estágio de maturidade. No entanto, Guedes (2016), destacou, em sua pesquisa, alguns pontos negativos do Radar da Inovação, como o tempo muito longo para concluir a entrevista na fase de perguntas. Acrescenta-se a isso o fato de que as informações repassadas não têm a construção das respostas com todos os colaboradores.

Como limitação presente neste estudo, destaca-se a questão de alguns artigos que apresentaram duplicidade ou que não foram encontrados para serem analisados. Por fim, ressalta-se que o presente trabalho poderá contribuir para a geração do conhecimento da academia sobre inovação, Radar da Inovação e dimensões estudadas. Além disso, os pesquisadores que manifestarem o desejo de utilizar o Radar da Inovação, nas suas pesquisas, terão acesso a informações gerais, na perspectiva de vários autores e dos trabalhos mais atuais sobre essa temática.

REFERÊNCIAS

- AIRES, J.D.M.A Dimensão Oferta à Luz do Radar da Inovação: um estudo sobre o desempenho de agências de turismo do recife-pe no período de 2012 a 2016. **Revista Turismo em Análise**, [S.L.], v. 29, n. 1, p. 89-107, 19 abr. 2018.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba: SEBRAE, 2008.
- BAEK, S. et al. The most downloaded and most cited articles in radiology journals: a comparative bibliometric analysis. **European Radiology**, v. 28, n. 11, p. 4832-4838, 2018.
- CRESWELL, J.W.; CRESWELL, J. D. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 5th ed. Los Angeles: Sage, 2018.
- Bardin L. **L'Analyse de contenu**. Editora: Presses Universitaires de France, 1977. **Análise de conteúdo**. SP: Edições 70, 2011.
- BRAGA JUNIOR, J; SILVA, C. A; SILVA, D. E. P. Auditoria da gestão da inovação no setor bancário: o caso do banco. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.L.], p. 06-21, 12 jan. 2015. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial / SENAC SC. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2015.v5n1.p06-21>. 190.
- CASTRO, T. G. S. **Inovação no setor lácteo do Estado de Minas Gerais: análise sobre avanços e dificuldades enfrentadas pelas indústrias de laticínios**. 2019. 66 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência e Tecnologia, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.
- CLAUDINO, T. B. **Evolução, facilitadores e dificultadores da inovação na micro e pequena empresa: um estudo dos empreendimentos participantes do programa ALI em Picos – PI**. Dissertação de mestrado – Programa de pós graduação em administração, Universidade Federal do Ceará, 2015.
- COAD, A.; PELLEGRINO, G.; SAVONA, M. Barriers to innovation and firm productivity. **Economics of Innovation and New Technology**, p. 1-14, set. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10438599.2015.1076193>>. Acesso em: 03 out. 2020.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. Ed. Porto Alegre; Bookman, 2005.
- DE CARVALHO, G. D. G; et al. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 162-186, 2015.
- DA CUNHA, N. C.V; DE LIMA CARVALHO, M. S; BARTONE, A. L. C. Estudo do radar da inovação em três empresas do segmento de autopeças de Sorocaba. **Pensamento & Realidade**, v. 30, n. 1, p. 18, 2015.
- DREJER, A. Situations for innovation management: towards a contingency model. **European Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 1, p. 4 -17. 2002.
- DUTTA, S.; LANVIN, B.; WUNSCH-VINCENT, S. **The Global Innovation Index 2016. Stronger Innovation Linkages for**. Geneva: World Intellectual Property Organization. 2016.
- EDISON, H; ALI, N. B; TORKAR, R. Towards innovation measurement in the software industry. **Journal Of Systems And Software**, [S.L.], v. 86, n. 5, p. 1390-1407, maio 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2013.01.013>.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**. 8ª ed. Curitiba: Positivo, 2017.
- FINK, A. **Conducting research literature reviews: from**. (2. ed.), 2005.
- GALVÃO, M. C. B; RICARTE, I. L. M;. **Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação**. 2019. Disponível em: <https://sites.usp.br/dms/wp-content/uploads/sites/575/2019/12/Revis%C3%A3o-Sistem%C3%A1tica-de-Literatura.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2020.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUEDES, R. E. F. F. **Condicionantes da inovação em empresas do arranjo produtivo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe-PE**. 2016. 138 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife.
- LANDEIRO, G. M. B.; et al. Revisão sistemática dos estudos sobre qualidade de vida indexados na base de dados SciELO. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 10, p. 4257-4266, out. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=SI413-81232011001100031&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 03 out. 2020.
- DA SILVA, E; DA SILVA PEREIRA, R. Inovação e sustentabilidade em pequenas empresas: um estudo com participantes do programa agentes locais de inovação em Rondônia (Brasil). **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 43-54, 2020.
- LUCAS, C. C. M; ARAÚJO, R. M. Móveis planejados: um estudo sobre a cadeia de fornecimento no contexto da inovação. **Revista Unp**, Natal/Rn, v. 5, n. 2, p. 50-62, 01 abr. 2013.
- OECD, Oslo Manual. Guidelines for Collection and interpreting innovation 3rd Editions. OECD Publications, Paris. 2005.

- OECD. Special Issue on Fostering High-tech Spin-offs: A Public Strategy for Innovation. Science Technology Industry, review n. 26, OECD, Paris, 2001.
- OKOLI, Chitu. A guide to conducting a standalone systematic literature review. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 37, n. 43, p. 879–910, nov. 2015. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/cais/vol37/iss1/43/>>. Acesso em: 01 nov. 2020.
- OKOLI, Chitu. Guia para realizar uma revisão sistemática da literatura. Tradução de David Wesley Amado Duarte; Revisão técnica e introdução de João Mattar. **EaD em Foco**, v.9, n.1, p.740-748, 2019.
- OLIVEIRA, R. S. P.; et al. Análise das Práticas de Inovação na Área da Saúde: um estudo de caso em uma empresa do apl da saúde na cidade de pelotas-rs. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 52-63, 1 abr. 2017. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/rgss.v6i1.275>.
- PAIVA, Matheus Silva de; CUNHA, George Henrique de Moura; NO, Michel Constane; SOUZA JUNIOR, Celso Vila Nova. **Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter**. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/inter/v19n1/1518-7012-inter-19-01-0155.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2020.
- PARÉ, G.; MARIE-CLAUDE, T.; MIROU, J.; SPYROS, K. “Synthesizing Information Systems Knowledge: A Typology of Literature Reviews.” **Informação e Gestão**, v.52, n.1, p.183–199, 2015.
- PLONSKI, Guilherme Ary. **Inovação em transformação**. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ea/v31n90/0103-4014-ea-31-90-0007.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2020.
- ROCHA, R. O. **Estratégias de inovação para startups de tecnologia da informação uma análise na região Nordeste do Brasil**. 2018. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2018
- ROCHA, R. O. et al. Estrategias, tipos y grado de innovación: estudio en startups de tecnología de la información en el Noreste de Brasil. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-17, 2020.
- RIBEIRO, M. C. **Transferência de conhecimento e mensuração da inovação em micro e pequenas empresas do setor de transportes da cidade de Cascavel - PR**. 2018. 113 f. Dissertação (Mestrado Economia) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2018.
- SAMPAIO, R.F.; MANCINI, M.C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Rev. bras. fisioter.**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MITSloan Management Review**, v.47,n.3, p.74-81. 2006.
- SILVA NETO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, p. 1-29, 2014
- SILVA NETO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. **Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil-Confecção em Sergipe**. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT454.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2020.
- SILVA, Eduardo Corneto; PEDRO, Cristiane Drebles. **ELEMENTOS DETERMINANTES PARA A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**. 2019. Disponível em: <file:///C:/Users/60354977300/Downloads/6407-28838-1-PB.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2020.
- SILVA, D. M. A. M.; et al. Inovação e Capacidades Dinâmicas: as relações entre as múltiplas inovações e as capacidades de detecção, captura e reconfiguração nas academias fitness. **Regepe - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 52-76, 19 dez. 2018. Revista de Empreendedorismo e Gestao de Pequenas Empresas (REGEPE). <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v8i1.827>.
- SILVEIRA, A. S. **Aplicação do radar da inovação em uma malharia circular: estudo de caso**. 2017. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/10191/1/AP_COENT_2017_I_01.pdf. Acesso em: 17 dez. 2020.
- SILVA, Tarcízio. **O que se esconde por trás de uma nuvem de palavras?** Disponível em: <https://tarcizosilva.com.br/blog/o-que-se-esconde-por-tras-de-uma-nuvem-de-palavras/>. Acesso em: 30 ago. 2020.
- TORRES, Laura Battezzini; PAGNUSSATT, Tamires Bressiani; SEVERO, Eliana Andréa. **A inovação como fonte para vantagem competitiva nas organizações: uma revisão sistemática da literatura**. 2017. Disponível em: [file:///C:/Users/60354977300/Downloads/A_INOVACAO_COMO_FONTE_PARA_VANTAGEM_COMPETITIVA_NA%20\(I\).pdf](file:///C:/Users/60354977300/Downloads/A_INOVACAO_COMO_FONTE_PARA_VANTAGEM_COMPETITIVA_NA%20(I).pdf). Acesso em: 08 nov. 2020.
- VARANDAS JÚNIOR, A.; SALERNO, M.S.; MIGUEL, P.A.C. Analysis of innovation value chain management in a company from the steel industry. **Gestão & Produção**, v.21, n.1, p. 1-18, 2014.
- VASCONCELOS, R. B. B; OLIVEIRA, M. R. G. DETERMINANTES DA INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: uma abordagem gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 58, n. 4, p. 349-364, ago. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020180402>.

CULTURA ORGANIZACIONAL NO BRASIL: ESTUDO BIBLIOMÉTRICO EM BASES INTERNACIONAIS

ORGANIZATIONAL CULTURE IN BRAZIL:
BIBLIOMETRIC STUDY ON INTERNATIONAL BASES

Enviado em 22-11-2021
Aceito em 18-02-2022

Bruno Taranto Malheiros
malheirosbt@gmail.com

Patricia Amélia Tomei
patomei@iag.puc-rio.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar a estrutura intelectual e os campos atuais de pesquisa sobre cultura organizacional no Brasil a partir dos trabalhos disponíveis nas bases da Web of Science. Foram realizadas análises de citação, cocitação e acoplamento bibliográfico. Resultados mostraram que a estrutura intelectual está alicerçada em três linhas: (1) conceito, formação e impacto da cultura organizacional, (2) papel dos valores compartilhados na cultura organizacional e (3) impactos da cultura nas questões comportamentais. Pesquisas atuais se organizam em cinco linhas: (1) o papel moderador da cultura entre objetivos organizacionais e interesses individuais, (2) relação entre cultura organizacional e competências comportamentais, (3) relação entre cultura nacional e cultura organizacional, (4) influência da cultura no comportamento dos indivíduos e (5) na performance e gestão das organizações. Ao final, analisou-se a relação entre estrutura intelectual e pesquisas atuais, além de ser proposta uma agenda de pesquisa futura sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE:

Bibliometria, cultura organizacional, artigo de revisão, estrutura intelectual, campos atuais de pesquisa.

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the intellectual structure and current fields of research on organizational culture in Brazil based on the papers available in the Web of Science databases. Citation, co-citation and bibliographic coupling analyzes were performed. Results showed that the intellectual structure is based on three lines: (1) concept, formation and impact of organizational culture, (2) role of shared values in organizational culture and (3) culture impacts on behavioral issues. Current research is organized into five lines: (1) the moderating role of culture between organizational goals and individual interests, (2) relationship between organizational culture and behavioral competencies, (3) relationship between national culture and organizational culture, (4) influence of culture in the behavior of individuals and (5) in the performance and management of organizations. At the end, the relationship between intellectual structure and current research was analyzed, in addition to a proposal for a future research agenda on the subject.

KEYWORDS:

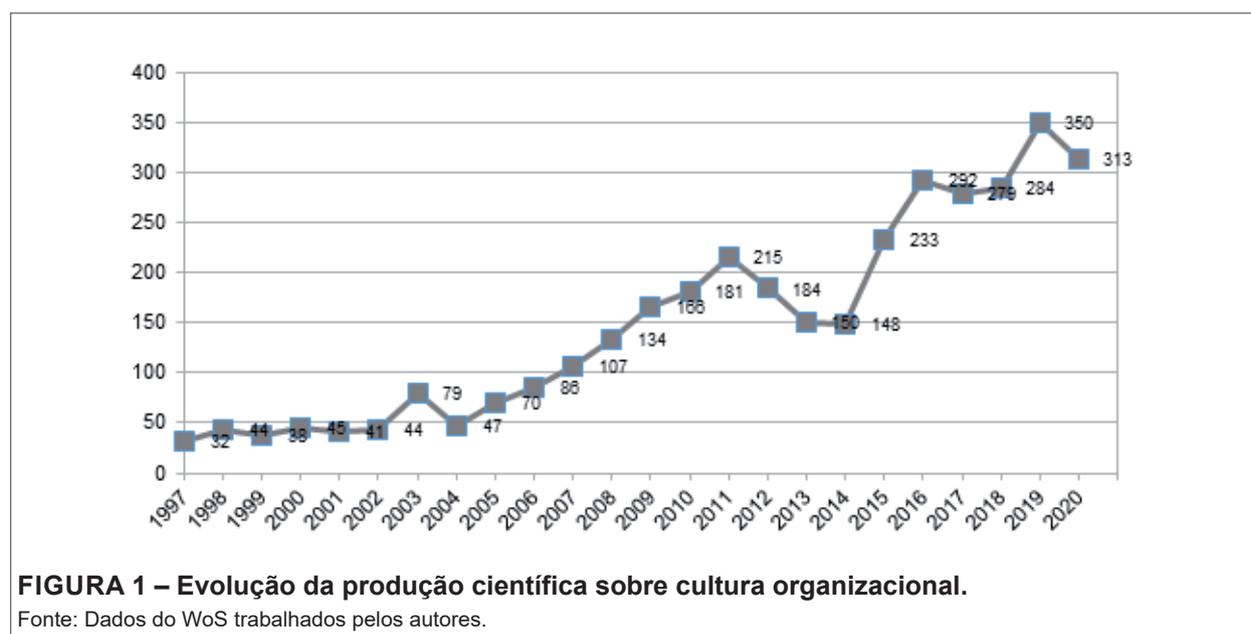
Bibliometrics, organizational culture, review article, intellectual structure, current fields of research.

INTRODUÇÃO

Cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de premissas básicas, compartilhados por um grupo, que orienta as atitudes para lidar com desafios internos ou externos à organização (FLEURY, 1987; SCHEIN, 1995). Uma cultura bem estabelecida pode colaborar de forma decisiva para a estratégia porque favorece a compreensão do que pode ou deve ser feito pelos indivíduos, além de esclarecer os aspectos que são considerados prioritários pela organização (ENZ, 1988; KRISTOF, 1996; O'REILLY et al, 1991; SCHEIN, 1985; SMIRCICH, 1983).

O interesse pelo estudo da cultura organizacional não é recente e têm recebido grande atenção da comunidade científica que se dedica a pesquisar a dinâmica das organizações. Uma busca feita na base principal do *Web of Science* (WoS) de trabalhos sobre cultura organizacional no período de 1997 a 2020, filtrando as áreas 'management' e 'business', em abril de 2021, retornou 3.784 resultados. Apesar de a base principal do WoS pesquisar o intervalo dos anos 1945 até a atualidade, a maior parte dos trabalhos encontrados tem data de produção a partir do ano de 1997. A figura 1 apresenta a evolução destes trabalhos no período, mostrando um aumento significativo de interesse no tema a partir de 2015.

Para o avanço das investigações científicas a partir da organização do conhecimento construído, são realizadas análises bibliométricas nas mais diversas áreas. Devido à sua importância para as Ciências Sociais Aplicadas, o tema cultura organizacional e seus correlatos também tem sido foco de estudos de revisão conforme demonstram: (i) os trabalhos bibliométricos sobre autores seminais como Hofstede e Schein, elaborados por Ferreira, Serra e Pinto (2014) e Bussler, Tomei e Storopoli (2019) respectivamente, e (ii) os trabalhos de revisão de literatura sobre inteligência cultural desenvolvidos por Serra e Tomei (2020) e Mello e Souza e Tomei (2021). Também é possível encontrar diversas bibliometrias que analisaram cultura organizacional no Brasil a partir de bases exclusivamente brasileiras. Alguns exemplos recentes de bibliometrias na área são a de Fonseca (2018) sobre cultura organizacional na área de saúde, a de Dos Santos Bento, Gomes e Tontini (2019) que analisam o impacto da cultura organizacional no *Lean Manufacturing*, e a de Montini (2020) que avalia a relação entre a cultura organizacional e a filosofia *Lean*.



No entanto, verificou-se que não existem estudos similares a partir de bases de dados disponíveis para a comunidade internacional, percebendo-se aí uma lacuna para a compreensão do tema. A pergunta que conduziu esta pesquisa foi: qual a estrutura intelectual e os campos atuais de pesquisa sobre cultura organizacional no Brasil a partir dos trabalhos disponíveis para a comunidade internacional nas bases da *Web of Science*? Para responder a esta questão, definiu-se como objetivo de pesquisa identificar a estrutura intelectual e os campos atuais de pesquisa sobre cultura organizacional no Brasil a partir dos trabalhos disponíveis nas bases da *Web of Science*.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente, realizou-se uma breve revisão sobre o conceito e as implicações da cultura organizacional. No item 'Método de Pesquisa' são apresentados os métodos utilizados para compreender a estrutura de influências intelectuais e os núcleos de pesquisa sobre os estudos relacionados à cultura organizacional no Brasil, e no item 'Procedimentos do Estudo Bibliométrico' é explicado como foi conduzido o procedimento para a seleção dos dezessete trabalhos que compuseram a amostra final, analisada a partir dos 303 trabalhos levantados na WoS. Em seguida, os resultados são apresentados em três grandes grupos, com base nos procedimentos de análise bibliométrica: (1) análise de citações, (2) análise de cocitações e (3) análise de acoplamento bibliográfico. Cada uma das análises apresenta sua metodologia e sua fundamentação teórica. Por fim, a conclusão apresenta a relação entre a estrutura intelectual da área (baseado na análise de cocitações) e os campos atuais de pesquisa (baseado na análise de acoplamento bibliográfico) que possibilitam o entendimento do problema pesquisado neste artigo e sugerem uma agenda de futuras pesquisas.

Cultura Organizacional

O interesse pelo estudo da cultura organizacional não é recente. Desde a década de 1980, já havia certo consenso a respeito da necessidade de se investigar questões que tratam dos aspectos simbólicos que envolvem as relações humanas nas organizações. (FLEURY, 1987). O estudo das questões culturais encontra suas origens na antropologia, mas as organizações percebem a necessidade de discussão sobre este ponto a fim de compreender a dinâmica humana no contexto organizacional (SMIRCICH, 2017).

Steven (1989) explica que a cultura organizacional tem um papel fundamental no processo de gestão porque ela dá a referência do que é esperado de cada membro em relação às suas ações. Senso de envolvimento, comprometimento, manifestação de valores morais, clareza sobre comportamentos que são aceitos, dentre outros, são aspectos que podem ser observados pela perspectiva da cultura organizacional (SMIRCICH, 2017; STEVEN, 1989).

A literatura apresenta diversas definições para cultura organizacional, convergindo para a ideia de um conjunto de premissas básicas e valores que, ao serem compartilhados, identificam uma organização (SCHEIN, 1985; SMIRCICH, 2017; STEVEN, 1989). A partir deste compartilhamento, é possível buscar a compreensão sobre como as pessoas atuam e decidem em um determinado contexto. (MEEK, 1988; SMIRCICH, 2017; STEVEN, 1989).

Schein (1981) apresenta níveis de cultura que são manifestos nas organizações: artefatos (infraestrutura, organização do espaço etc.), valores e crenças compartilhadas e premissas básicas, que são assumidas pelas pessoas para tomarem decisões e executarem seus processos de trabalho. Para Schein (1981), os níveis se diferenciam pelo grau de visibilidade, sendo o nível 1 (artefatos) mais visível que o 2 (valores e crenças) e este mais visível

que o 3 (premissas básicas). Hofstede (1998) faz uma categorização similar, definindo as práticas (símbolos, heróis e rituais) de uma organização como a parte visível de sua cultura enquanto os valores corresponderiam à parte invisível.

Fleury (1987) explica que a construção de cultura nas organizações acontece essencialmente por meio da socialização, diferenciando-se em socialização primária, quando as relações são diretas e incluem questões emocionais e socialização secundária, que se refere ao processo de comunicação formal e às trocas básicas entre as pessoas. Em todos os casos, a linguagem é o ponto central deste processo de construção. Schein (1995) esclarece que os fundadores têm papel central porque imprimem seus valores e crenças ao iniciarem um empreendimento. Neste caso, a transmissão se daria por um processo educacional por meio de artefatos para a construção e o reforço da cultura. Meek (1988) defende a ideia de que uma cultura não pode ser criada ou destruída – ela está lá! O que se pode fazer é influenciá-la a partir de mecanismos de socialização.

A literatura mostra que a cultura organizacional tem impacto relevante na estratégia e nos resultados das organizações, razão pela qual tem sido uma questão investigada com preocupação e rigor desde os anos de 1980 (ENZ, 1988; SCHEIN, 1984 e 1985; SMIRCI-CH, 1983).

Método de Pesquisa

Artigos de revisão são aqueles que se propõem a analisar e sintetizar o conhecimento relevante de uma área, possibilitando a identificação de lacunas nas pesquisas e o direcionamento de novas investigações (PAUL e CRIADO, 2020). Para compreender a dinâmica da construção do conhecimento científico de uma área, a bibliometria – que é essencialmente um artigo de revisão - é uma abordagem muito utilizada porque ajuda a sintetizar o conhecimento que está disperso em diversas publicações e bases de dados, e permite o mapeamento dos estudos científicos em um determinado campo. (SERRA et al, 2018; TASCA et al, 2010; ZUPIC e CARTER, 2015).

A bibliometria trata com rigor a seleção dos trabalhos a serem analisados, fornecendo um método sistemático e reproduzível – diferenciando-se, portanto, da tradicional revisão narrativa de literatura (SERRA et al, 2018; ZUPIC e CARTER, 2015). A análise das referências presentes em um trabalho possibilita compreender o diálogo estabelecido pelos pesquisadores com seus pares, retratando o processo de construção do conhecimento (GRACIO, 2016). Não se trata, neste sentido, de uma mera compreensão dos autores mais influentes ou da organização dos núcleos de pesquisa atuais, mas do entendimento dos referenciais que sustentam o estado da arte de um determinado campo de conhecimento (GRACIO, 2016, TASCA et al, 2010).

Para identificar a estrutura intelectual e os campos de pesquisa atuais sobre cultura organizacional no Brasil a partir dos trabalhos disponíveis para a comunidade internacional, incluindo tanto estudos teóricos quanto empíricos, realizou-se uma busca na *Web of Science (Wos)* em 02 de abril de 2021 com os seguintes parâmetros: “organizational culture” OR “cultura organizacional”. Esta busca incluiu os seguintes operadores booleanos: AND Brazil* OR Brasil* AND bibliometri*. De forma resumida, estes parâmetros visavam identificar bibliometrias (o * ao lado deste termo visava buscar trabalhos que incluíssem as palavras bibliometria, bibliométrico, biliometric, bibliometrics ou bibliometrix) que tratassem de cultura organizacional. Normalmente, as buscas na WoS são feitas com o termo

apenas na língua inglesa. Neste caso, incluiu-se o termo em português dado o objetivo de buscar trabalhos que estudassem a cultura organizacional no Brasil. A mencionada busca foi realizada em todas as bases do WoS em todo o período disponibilizado por esta base na data da consulta: 1945 a 2021, filtrando pelas áreas de *business* e *management*.

A esta pesquisa, retornaram apenas quatro trabalhos, sendo que nenhum deles relacionava-se diretamente ao interesse deste estudo, qual fosse: identificar a estrutura intelectual e os campos atuais de pesquisa sobre cultura organizacional no Brasil a partir dos trabalhos disponíveis nas bases do *Web of Science*. Dois trabalhos tratavam do estudo da cultura organizacional na área da saúde (CAMARGO *et al*, 2014; FONSECA *et al*, 2018), um realizou uma revisão sistemática sobre aprendizagem organizacional (FAQUETI *et al*, 2016) e o último tratava de uma edição comemorativa da Revista de Administração da USP (MELO RIBEIRO *et al*, 2016). Por esta razão, percebeu-se a oportunidade de realizar esta pesquisa, que certamente contribuirá para uma melhor compreensão da cultura organizacional em seus conceitos e práticas no Brasil a partir dos trabalhos disponíveis para a comunidade internacional.

Após ser identificada esta lacuna na literatura, realizou-se nova pesquisa em todas as bases disponíveis na WoS em 02 de abril de 2021 considerando todo o período disponibilizado por esta base (1945-2021) para os seguintes termos: “organizational culture” OR “cultura organizacional” incluindo o operador booleano AND Brasil* or Brazil* (o * visava incluir os termos brasileiro(s), brasileira(s) e brazilian). Obteve-se como resultado um total de 303 trabalhos. A partir destes trabalhos identificados, aplicou-se a metodologia Proknow-C para a seleção dos arquivos que comporiam a amostra desta pesquisa.

Procedimentos do Estudo Bibliométrico

A metodologia Proknow-C foi desenvolvida por Ensslin e Ensslin em 2008 dentro do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção na UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) e sua aplicação publicada pela primeira vez por Tasca *et al* em 2010. O método proposto considera a aplicação das três leis clássicas da bibliometria: (1) Lei de Lotka, que trata da produtividade dos autores; (2) Lei de Zipf, que analisa a distribuição e a frequência das palavras no texto e; (3) Lei de Bradford, que discute a dispersão dos conteúdos em *journals* e bases de dados.

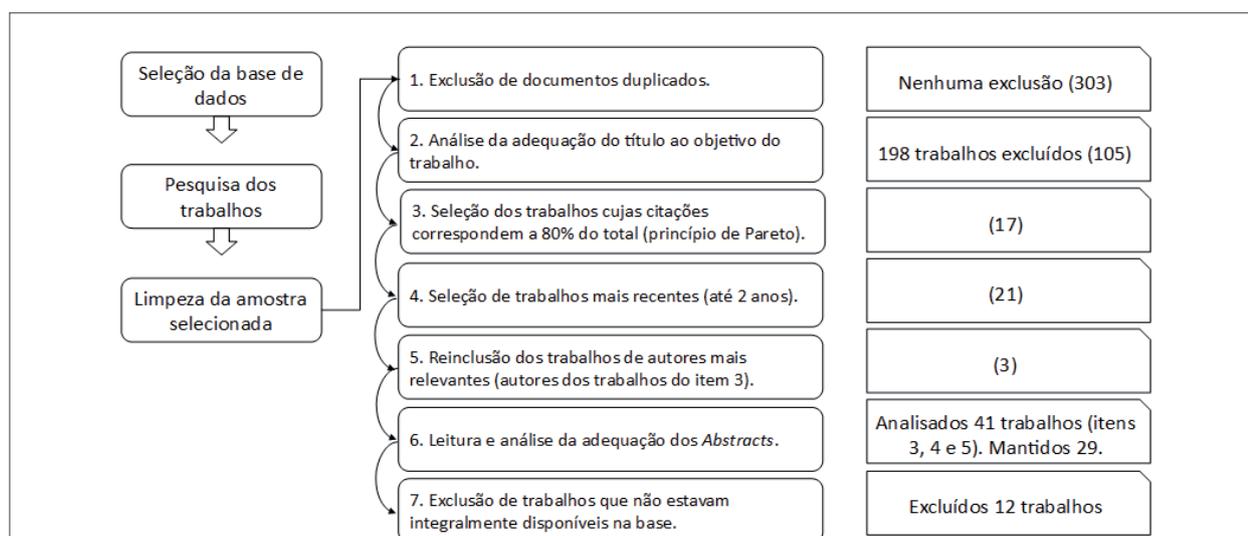


FIGURA 2 – Seleção da amostra de trabalhos científicos utilizando o método Proknow-C.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Tasca (2010).

A primeira etapa do Proknow-C prevê a seleção da base de dados mais adequada. Neste trabalho, optou-se pela WoS dada sua relevância para a área e a possibilidade de identificar o objeto analisado pela ótica de bases de dados internacionais. A segunda etapa consiste na seleção dos arquivos dentro da base de dados, e a terceira e última, na realização da análise bibliométrica dos trabalhos selecionados. A figura 2 apresenta a aplicação de cada uma das atividades previstas na etapa 2 – seleção dos trabalhos.

A aplicação dos procedimentos previstos na etapa 2 gerou os seguintes resultados:

1. Não foram encontradas duplicidades nos 303 trabalhos da amostra inicial.
2. 198 trabalhos foram excluídos por terem seus títulos considerados inadequados, permanecendo 105 na amostra.
3. Seguindo o princípio de Pareto, identificamos que dos 105 artigos, 17 trabalhos eram responsáveis por 81,12% das citações.
4. A estes trabalhos foram incluídos 21 publicados recentemente, entre 2018 e 2021, considerando que não tiveram tempo de se encontrarem entre os mais citados.
5. Adicionou-se ainda os 3 trabalhos realizados pelos autores mais citados, identificados no terceiro passo dentro da amostra de 105. O total da nova amostra foi de 41 trabalhos, a saber: 17 mais citados, 21 mais recentes e 3 dos autores mais citados.
6. A partir de então, realizou-se a leitura do abstract destes 41 trabalhos para identificar a compatibilidade entre o conteúdo abordado e o objetivo desta pesquisa. Nesta etapa, foram excluídos 12 trabalhos, restando 29.
7. Após nova consulta à base do WoS para verificar se os 29 trabalhos estavam integralmente disponíveis, foram eliminados 12 trabalhos que não atendiam a este critério.

Portanto, a pesquisa foi conduzida com os 17 trabalhos selecionados, que compuseram a amostra final, apresentados na tabela 1.

RESULTADOS

Para a análise dos dados, optou-se por sua separação em três tipos: análise de citações, análise de cocitações e análise de acoplamento bibliográfico. Esta separação teve o objetivo de explorar ao máximo o potencial do uso da bibliometria para compreender a questão proposta neste artigo: identificar a estrutura intelectual e os campos atuais de pesquisa sobre cultura organizacional no Brasil a partir dos trabalhos disponíveis para a comunidade internacional por meio da WoS.

A análise de citações tem o objetivo de identificar os trabalhos, autores e *journals* mais citados, sendo essencialmente uma análise descritiva (GRACIO, 2016; SERRA et al, 2018; ZUPIC e CARTER, 2015). É, normalmente, o primeiro procedimento de análise em uma bibliometria e deve focar, preferencialmente, na quantidade de citações que cada autor recebeu, o que permite inferir o nível de influência do trabalho (GRACIO, 2016; SERRA et al, 2018).

A análise de cocitações é uma das mais utilizadas em estudos bibliométricos porque permite mapear a literatura clássica que compõe a estrutura intelectual de uma área a partir da identificação das obras que são mais citadas (GRACIO, 2016; ZUPIC e CARTER, 2015). Este tipo de análise identifica os autores mais tradicionais do campo permitindo compreender os fundamentos intelectuais do objeto de estudo (ZUPIC e CARTER, 2015). Trata-se de uma medida que muda de acordo com a evolução dos estudos, refletindo a influência no passado do campo (GRACIO, 2016; SERRA et al, 2018). A análise de cocitações

TABELA 1 – Amostra final selecionada para análise nesta pesquisa

Autor(es)	Título	Ano
Nelson, R. E.; Gopalan, S.	Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries	2003
Tanure, B; Duarte, R. G.	Leveraging competitiveness upon national cultural traits: the management of people in Brazilian companies	2005
Rodrigues, S. B.	The political dynamics of organizational culture in an institutionalized environment	2006
Nelson, R. E.	Adversity, Organizational Culture and Executive Turnover in a Brazilian Manufacturer	2011
Dias Jordao, R. V.; Souza, A. A.; Avelar, E. A.	Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case	2014
Gambi, L. N.; Boer, H; Gerolamo, M. C.; Jorgensen, F.; Ribeiro Carpinetti, L. C.	The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance	2015
Roma Santiago, T. H.; Teresa Turrini, R. N.	Organizational culture and climate for patient safety in Intensive Care Units	2015
Strese, SS; Adams, D. R.; Flatten, T. C.; Brettel, M.	Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management	2016
Reis, G.; Trullen, J.; Story, J.	Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity	2016
Pereira Paro, P. E.; Gerolamo, M. C.	Organizational culture for lean programs	2017
Nelson, R. E.; Patti Amaral, A. C.	Individualization versus polarization: organizational cultures and subcultures in Brazilian and north American hospitals	2017
Quelhas, A. D.; Farias Filho, J. R.; Neto, J. V.; Pereira, V.	Model to Measure Adherence of Culture, Climate, and Organizational Behavior in a Construction Company	2019
Siervo da Motta, L. A.; Simeone Gomes, J.	Interactions between national culture, organizational culture and public management	2019
De Arruda Lourencao, M. T.; Montanari, M. G.; Engracia Giraldi, J. M.; Costa, A. L.	Brazil's image and Brazilian personality: a systematic review from the viewpoint of cordiality	2019
Castro Seixas, M. A.; Andrade, E. P.; Candido, J. C.; Pizzol, R. A.	How to align organizational culture with corporate goals: a study on a large-sized Brazilian engineering company	2020
Correia, T. S.; Lopes Lucena, W. G.	Board of directors and code of business ethics of Brazilian companies	2020
Oliveira, T. M.; Martins Fontes, A. R.; Neves Guimaraes, M. R.	The influence of organizational culture in the work processes of household collectors: a case study	2020

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do WoS.

é definida como a citação de dois trabalhos em uma literatura posterior de forma conjunta, partindo da premissa de que existem proximidades conceituais e/ou metodológicas (GRACIO, 2016).

A análise de acoplamento bibliográfico é definida como a identificação do número de citações em comum de um grupo de trabalhos (SERRA et al 2018; ZUPIC e CARTER, 2015). Trata-se de um tipo de análise realizada em estudos bibliométricos com aplicação bastante recente nas ciências sociais. Zupic e Carter (2015) destacam que o primeiro trabalho na área de administração utilizando este tipo de análise data de 2012.

Enquanto a de cocitações mostra os autores que representam a estrutura intelectual da área (foco no passado e na estrutura da área), a de acoplamento bibliográfico apresenta os autores ou trabalhos que estão em foco neste momento (foco no presente). Neste sentido, a análise de acoplamento bibliográfico aponta as possíveis direções que vêm sendo tomadas no campo que é investigado (SERRA et al, 2018) e permite identificar núcleos de pesquisa, já que analisa a conexão entre os autores considerando as referências que estes têm em comum (GRACIO, 2016).

Neste trabalho, para atingir o objetivo proposto, optou-se por realizar as três análises: (1) citação, (2) cocitação, (3) acoplamento bibliográfico. Os resultados são apresentados a seguir.

Análise de citações

A primeira análise realizada visava identificar os autores mais influentes dentro da amostra selecionada. Como se pode observar na tabela 2, Mateus Cecílio Gerolamo é o autor mais influente, atuando como professor do Departamento de Engenharia da Produção da Universidade de São Paulo, com trabalhos somando 1.452 citações (Google Scholar, 05 de abril de 2021). Nelson Reed é o segundo autor mais influente. Professor da Universidade da Lousiana, possui mais de 5.900 citações de seus trabalhos (Google Scholar, 05 de abril de 2021). Em seguida aparece o Professor Suresh Goaplan, da Universidade do Estado de Winston-Salem (EUA) com 586 citações consultadas na mesma base e na mesma data dos demais.

TABELA 2 – Autores mais influentes dentro da amostra desta pesquisa

Autor	Documentos	Citações
Gerolamo, M. C.	2	61
Nelson, R. E.	1	60
Gopalan, S.	1	60
Boer, H.	1	46
Gambi, L. N.	1	46
Jorgensen, F.	1	46
Ribeiro Carpinetti, L. C.	1	46
Roma Santiago, T. H.	1	24
Teresa Turrini, R. N.	1	24
Duarte, R. G.	1	22
Tanure, B.	1	22

Fonte: Elaborado pelos autores.

Chama a atenção o fato de, dos três autores mais citados em uma amostra que trata da evolução das discussões sobre cultura organizacional no Brasil, dois serem filiados a instituições americanas e um ser ligado ao departamento de engenharia de produção. Além disso, nota-se que há outros autores de fora do Brasil que produzem conhecimento nesta área.

O segundo procedimento dentro da análise de citações teve o objetivo de identificar os *journals* mais influentes. A tabela 3 apresenta os *journals* onde foram publicados os trabalhos que são citados nos documentos da amostra. Em primeiro lugar, encontra-se o *Organization Studies*, com fator de impacto 3.926 (consultado no site <https://journals.sagepub.com/home/oss> em 05 de abril de 2021). Este *journal* existe desde 1980 e é considerado um dos mais importantes em assuntos referentes às pesquisas na área organizacional, sendo publicado pela Sage Publicações. O segundo mais citado é o *International Journal of Operations & Production Management*, com fator de impacto 4.619 e publicado pela Emerald.

Como mencionado anteriormente, a análise de citações nos permite conhecer essencialmente os autores e *journals* mais influentes da área. Compreender a estrutura intelectual a partir dos maiores influentes, bem como os núcleos de pesquisa que vêm se formando no campo demanda a realização de análises de cocitação e acoplamento bibliográfico.

Análise de cocitações

Alguns estudos bibliométricos realizam a análise de cocitações considerando os autores ou as fontes (*sources*). Nesta pesquisa, optou-se por realizar esta análise a partir dos

TABELA 3 – Journals com maior número de citações dos trabalhos da amostra

Journal	Citações
Organization Studies	86
International Journal of Operations & Production Management	46
Revista da Escola de Enfermagem da USP	24
International Journal of Human Resource Management	22
International Business Review	19
Journal of Managerial Psychology	19
Journal of Business Research	15
Journal of Organizational Change Management	15
Journal of Management in Engineering	5

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da WoS.

trabalhos mais citados. Esta opção deve-se ao interesse desta pesquisa em compreender não somente os autores, mas os conceitos que compõem a base de conhecimento da área, com mínimo de 8 citações. O resultado obtido está expresso na tabela 4.

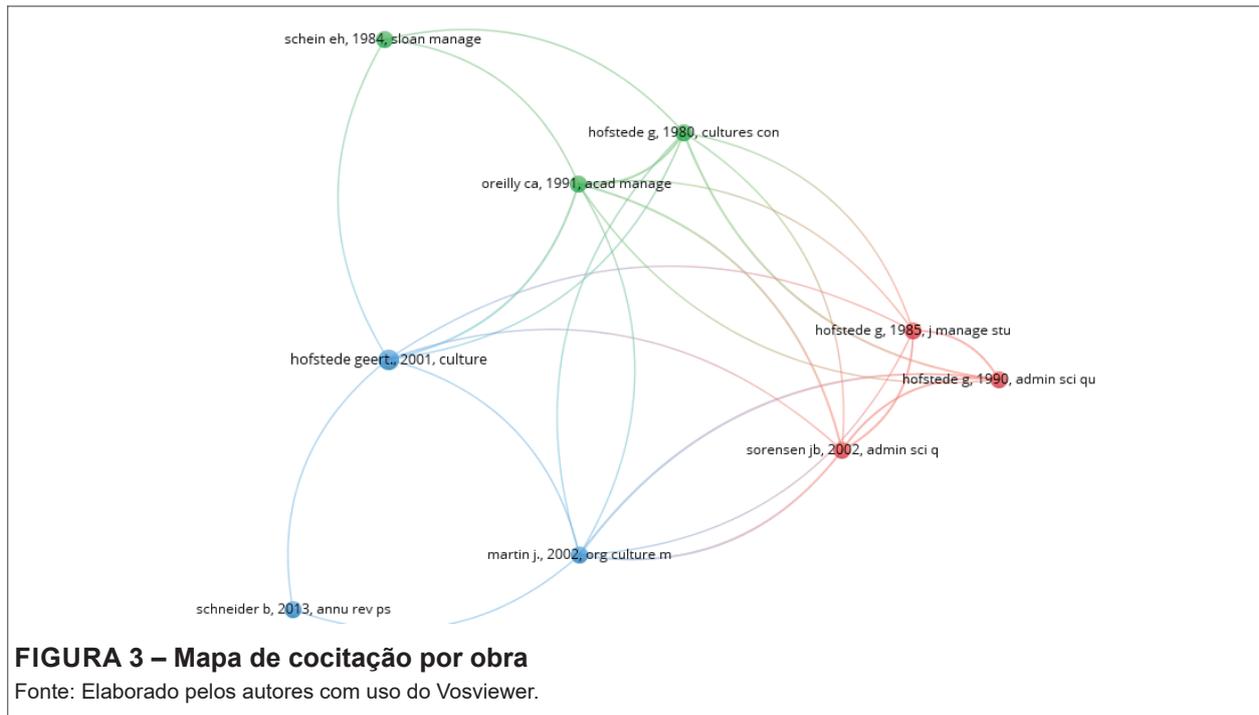
TABELA 4 – Análise de cocitação por trabalhos

Trabalhos	Citações	Link de força
Hofstede, G. (2001).	4	8
Hofstede, G. (1980).	3	9
Hofstede, G. (1985)	3	8
Hofstede, G. (1990)	3	9
Martin, J. (2002).	3	9
O'reilly, C. A. (1991).	3	10
Schein, E. H. (1984).	3	3
Schneider, B. (2013)	3	2
Sorensen, J. B. (2002)	3	10

Fonte: Elaborado pelos autores com o uso do Vosviewer.

Com base no resultado da análise de cocitações por trabalho, realizou-se uma clusterização por meio da construção de um mapa utilizando o Vosviewer, conforme observa-se na figura 3. A clusterização apresenta a relação existente entre cada uma das obras, a partir de similaridades por palavras localizadas no texto. O Vosviewer utiliza uma técnica própria que considera a relação entre as citações nos trabalhos analisados (VAN ELCK e WALTMAN, 2017), atribuindo uma cor a cada *cluster*. A distância entre os elementos no mapa mostra a proximidade ou a distância entre os trabalhos e as linhas mostram relações existentes.

Nesta análise, foram identificados três clusters: (1) o primeiro inclui dois trabalhos de Hofstede (1985; 1990) e o trabalho de Sorensen (2002); (2) o segundo inclui Hofstede (1980), O'Reilly (1991), Schein (1984); (3) e o terceiro Hofstede (2001), Martin (2002), Schneider (2013). A partir desta clusterização, foram analisados todos os artigos de cada grupo formado para identificar as similaridades. Esta análise é apresentada na tabela 5.



É importante observar que o mapa desenvolvido pelo Vosviewer considera que as obras mais próximas umas das outras possuem mais similaridade, enquanto as mais distantes parecem ter menos similaridades (VAN ELCK e WALTMAN, 2017). Observou-se que as obras do *cluster 1* parecem estar mais inter-relacionadas do que as do *cluster 3*.

O *cluster 1* foi nomeado como ‘conceito, formação e impacto da cultura organizacional’. Dos três trabalhos que compõem este grupo, dois são de Hofstede (1985 e 1990). O primeiro é uma pesquisa clássica que estuda a cultura organizacional em filiais de uma mesma empresa em diversos países, com o objetivo de analisar a relação entre a cultura nacional e a cultura organizacional. O segundo, também clássico, busca uma medida quantitativa para os tipos de cultura a fim de identificar formas de se mensurar este construto, desenvolvendo a teoria das dimensões da cultura. O terceiro estudo do grupo, de Sorensen (2002), trata de uma ampla investigação em empresas de diversos segmentos para compreender como a cultura organizacional atua em determinados tipos de ambiente, analisando se culturas fortes contribuem para a performance das organizações em ambientes estáveis ou incertos.

O *cluster 2* foi nomeado de ‘papel dos valores compartilhados na cultura organizacional’. Tal nome foi escolhido porque os três artigos que compõem este grupo tratam diretamente da cultura organizacional a partir da compreensão dos valores das pessoas ou das organizações. Hofstede (1980) busca compreender as diferenças culturais entre

TABELA 5 – Análise de clusteres de cocitação por obra

<i>Cluster</i>	<i>Conteúdo</i>
1. Conceito, formação e impacto da cultura organizacional	Estudam como a cultura organizacional é construída, os fatores que a afetam e o impacto de culturas fortes na performance da organização de acordo com o ambiente.
2. Papel dos valores compartilhados na cultura organizacional	Interessam-se em conceituar cultura organizacional a partir da compreensão do papel dos valores compartilhados.
3. Impactos da Cultura Organizacional nas questões comportamentais	Se interessam em compreender a relação da cultura organizacional com as dimensões comportamentais (como motivação individual, dinâmica organizacional e clima organizacional).

Fonte: Elaborado pelos autores por meio do Vosviewer.

organizações localizadas em diferentes países a partir do entendimento dos valores que elas possuem. O'Reilly (1991) se interessa em entender como acontece o ajuste na relação pessoa-cultura a partir da relação entre valores da organização e valores do indivíduo. Schein (1984) discute o conceito de cultura a partir do entendimento de como os valores são aprendidos e compartilhados.

O *cluster 3* foi nomeado 'impactos da cultura organizacional nas questões comportamentais'. Neste grupo, encontram-se os trabalhos de Hofstede (2001), que investiga como valores podem construir culturas diferentes e como estas impactam na motivação para o trabalho e na dinâmica organizacional. Também conta com a pesquisa de Martin (2002), que faz um mapeamento de culturas a partir de suas manifestações práticas e, por fim, o de Schneider (2013) que relaciona cultura e clima organizacional e as convergências entre estes construtos.

A análise de citações por obra parece mostrar que o autor mais influente para compor a estrutura intelectual dos estudos sobre cultura organizacional no Brasil a partir da amostra selecionada é Hofstede, na medida em que este autor está presente em todos os clusters identificados. Este resultado parece confirmar o que é abordado na bibliometria de Ferreira *et al.* (2014), ao apontar dois trabalhos de Hofstede aqui mencionados (1980 e 1991) como os mais influentes em cultura organizacional nos mais importantes *journals* da área.

Parece, ainda, que a estrutura intelectual destes estudos tem um aspecto central: a construção do conceito de cultura organizacional a partir da discussão de valores nacionais, organizacionais e individuais. Nota-se ainda que há forte interesse em se analisar o impacto que as questões culturais têm no comportamento das pessoas dentro das organizações.

Análise de acoplamento bibliográfico

A análise de acoplamento bibliográfico desta pesquisa foi feita com o uso do Vosviewer, que possui critérios próprios e específicos para este agrupamento. No caso desta análise, o acoplamento bibliográfico foi realizado por documento, conforme apresentado na tabela 6, organizado por número de citações. No mapa apresentado na figura 4, é possível compreender o link de força a partir da relação entre os documentos. O link de força é uma medida estabelecida pelo Vosviewer a partir do número de citações compartilhadas pelos documentos analisados (VAN ECK e WALTMAN, 2017).

Os autores que compõem a amostra deste estudo foram agrupados em clusters, seguindo a mesma lógica que foi feita na análise de citações. Este agrupamento também foi realizado com uso do Vosviewer, que constrói estas relações a partir do conceito de link de força (VAN ELCK e WALTMAN, 2017). Foram identificados cinco clusters, conforme apresentado na tabela 7. Em seguida, buscou-se identificar as semelhanças entre os trabalhos que compunham cada um dos grupos a fim de nomeá-los.

Dos cinco *clusters* identificados por meio da análise de acoplamento bibliográfico, dois tratam da influência da cultura em algum aspecto. No *cluster 1*, os trabalhos analisam o impacto da cultura na performance e na gestão das organizações. Um exemplo é a pesquisa De Arruda Lourenção (2019) que estuda como a 'cordialidade' do brasileiro influencia nas práticas de gestão de organizações nacionais. O segundo *cluster* congrega trabalhos que discutem como a cultura organizacional influencia no comportamento dos indivíduos. O trabalho de Gambi (2015) busca relacionar a cultura organizacional à aplicação de técnicas de qualidade e o de Oliveira, Fontes e Guimarães (2020) investiga o comportamento dos trabalhadores que fazem coleta de lixo a partir de elementos da cultura.

TABELA 6 – Acoplamento bibliográfico da amostra

Documento	Citações	Link de força
Nelson (2003)	60	18
Gambi (2015)	46	13
Roma Santiago (2015)	24	2
Tanure (2005)	22	5
Strese (2016)	19	22
Reis (2016)	19	7
Rodrigues (2006)	19	5
Pereira Paro (2017)	15	3
Dias Jordao (2014)	15	1
Nelson (2011)	7	21
Quelhas (2019)	5	11
De Castro Seixas (2020)	0	4
Correia (2020)	0	1
Oliveira (2020)	0	5
Siervo da Motta (2019)	0	4
De Arruda Lourencao (2019)	0	2
Nelson (2017)	0	14

Fonte: Elaborado pelos autores com uso do Vosviewer.

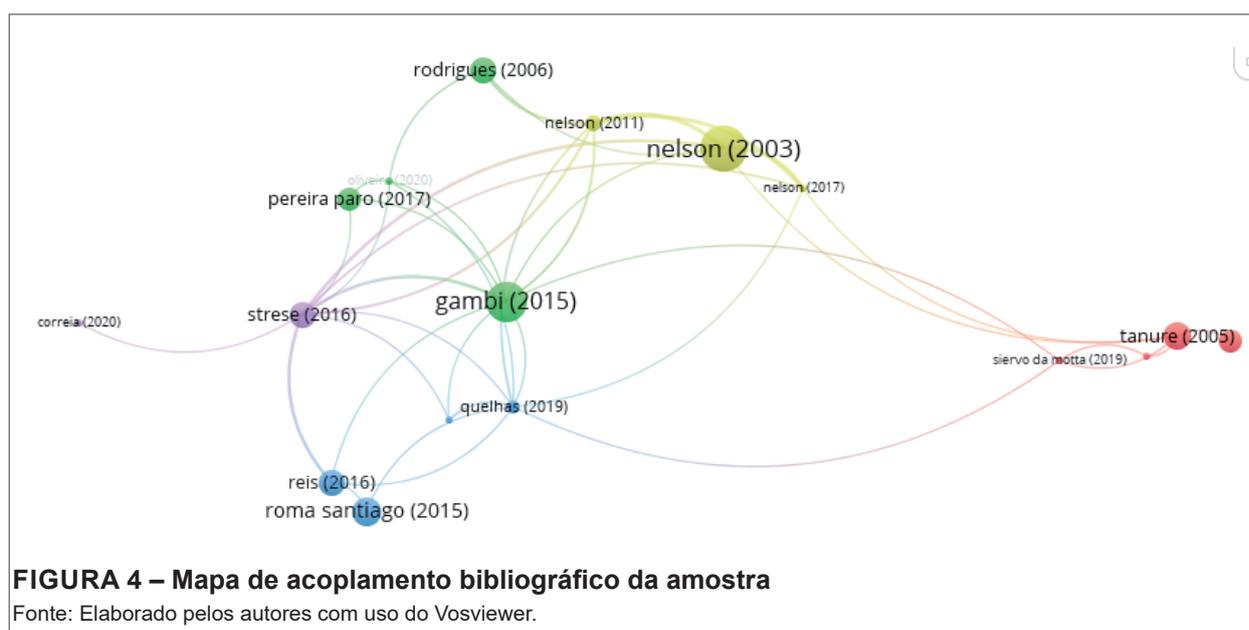


TABELA 7 – Clusters da análise de acoplamento bibliográfico da amostra

<i>Cluster</i>	<i>Trabalhos/ autores</i>
1. Influência da cultura na performance e na gestão das organizações.	De Arruda Lourenção, 2019. Jordão, Souza e Avelar, 2014. Siervo da Motta e Simeone Gomes, 2019. Tanure, Duarte, 2005.
2. Influência da cultura organizacional no comportamento dos indivíduos	Gambi, 2015. Oliveira, Fontes e Guimarães, 2020. Pereira Paro e Gerolamo, 2017. Rodrigues, 2006.
3. Papel moderador da cultura entre objetivos organizacionais e interesses individuais.	De Castro Seixas, 2020 Quelhas, 2019. Reis, Trullen, Story, 2016. Roma Santiago, Turrini, 2015.
4. Relação entre cultura nacional e cultura organizacional.	Nelson, 2003. Nelson, 2011. Nelson, Amaral, 2017.
5. Relação entre cultura organizacional e competências comportamentais.	Correia, Lucena, 2020. Strese, 2016.

Fonte: Elaborado pelos autores com uso do Vosviewer.

O *cluster* número três agrupa trabalhos que investigam como a cultura modera a relação entre objetivos organizacionais e interesses individuais. Quelhas (2019) propõe um modelo para identificar questões relacionadas a cultura e clima organizacional e seu impacto no comportamento das empresas. Reis, Trullen e Story (2016) realizam testes para avaliar o como alguns tipos de cultura afetam o desempenho dos trabalhadores de diversos setores.

No quarto *cluster*, verifica-se que todos os trabalhos são do mesmo autor (NELSON, 2003, 2011 e 2017). Em seus trabalhos, o autor compara a cultura brasileira à de outros países (EUA e Índia) para analisar como a cultura de um país influencia na cultura de suas organizações. O primeiro trabalho é um estudo teórico que compara a cultura dos três países (2003), enquanto o segundo verifica como a cultura brasileira influencia na resposta da alta administração a ambientes de recessão (2011). Já o terceiro (2017) se interessa em comparar culturas e subculturas de hospitais no Brasil e nos EUA.

Os trabalhos presentes no *cluster* cinco vão analisar como a cultura impacta na formação e na prática de competências comportamentais. Correia e Lucena (2020), por exemplo, verificam a relação entre o conselho de administração de uma empresa e o código de ética. Já Strese (2016) pesquisa como a cultura corporativa pode afetar o potencial e a capacidade de absorção e disseminação de novos conhecimentos. Também é verificado neste último trabalho como a cultura modera a relação entre o desenvolvimento de novos conhecimentos e o potencial de crescimento da organização.

A análise de acoplamento bibliográfico mostra que os temas que parecem ser de maior interesse no estudo da cultura organizacional no Brasil a partir dos trabalhos disponíveis para a comunidade internacional no WoS são a influência da cultura na performance, na gestão das organizações e no comportamento dos indivíduos, o papel moderador da cultura entre os objetivos organizacionais e os interesses individuais, a relação entre cultura nacional e cultura organizacional e entre cultura e competências comportamentais.

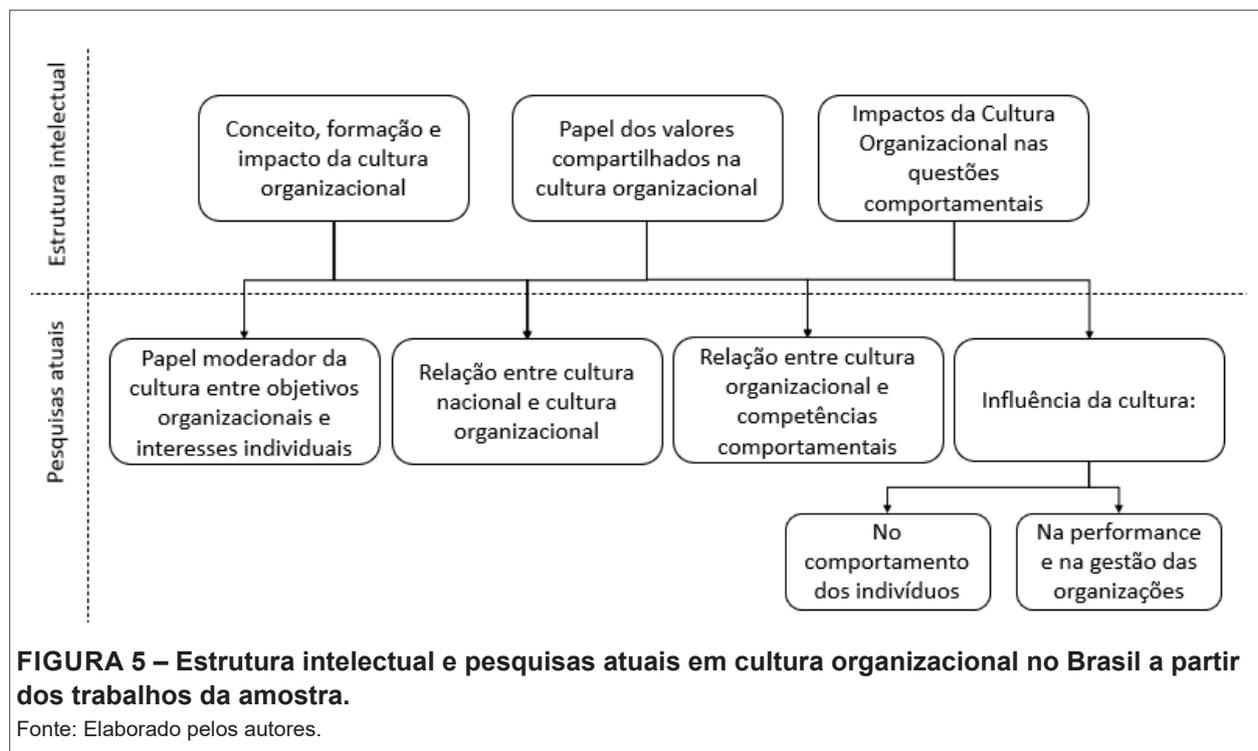
Conclusões

O objetivo deste estudo era identificar a estrutura intelectual e os campos atuais de pesquisa sobre cultura organizacional no Brasil a partir dos trabalhos disponíveis para a

comunidade internacional nas bases da WoS. Diversos trabalhos sobre cultura organizacional no Brasil estão publicados em revistas nacionais, mas este artigo tratou dos trabalhos disponíveis na WoS para investigar o tema na forma como este é percebido pela comunidade internacional.

Para atingir o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa bibliométrica que apresentou, inicialmente, os autores e *journals* de maior influência por meio da análise de citações. Em seguida, realizou-se a análise de cocitações para compreender as obras mais influentes no campo, agrupando-as por *clusters* com o uso do software Vosviewer. Para identificar as pesquisas atuais, foi realizada a análise de acoplamento bibliográfico, seguido da identificação de *clusters*, também utilizando o Vosviewer.

Foram identificadas três grandes linhas que compõem a estrutura intelectual dos estudos de cultura organizacional no Brasil a partir do recorte proposto, nomeadas de: (1) conceito, formação e impacto da cultura organizacional, (2) papel dos valores compartilhados na cultura organizacional e (3) impactos da cultura organizacional nas questões comportamentais. Em relação às pesquisas atuais, foram identificados cinco grandes grupos: (1) influência da cultura na performance e na gestão das organizações, (2) influência da cultura organizacional no comportamento dos indivíduos, (3) papel moderador da cultura entre objetivos organizacionais e interesses individuais (4) relação entre cultura organizacional e cultura nacional e (5) relação entre cultura organizacional e competências comportamentais. A relação entre a estrutura intelectual e as pesquisas atuais é apresentada na figura 5.



Todas as linhas que compõem a estrutura intelectual do campo afetam, de alguma forma, as pesquisas atuais. Isso pode ser observado pelo conjunto de autores citados em cada uma das obras. Por exemplo, Hofstede é citado em quase todos os trabalhos analisados na amostra. No entanto, parece haver uma forte ligação entre algumas linhas da estrutura intelectual e algumas pesquisas atuais.

As obras que tratam do conceito, formação e impacto da cultura organizacional parecem ter maior influência nos trabalhos que discutem o papel moderador da cultura entre os objetivos organizacionais e os interesses individuais e naqueles que analisam a relação entre a cultura nacional e a cultura organizacional. Já as que tratam do papel dos valores compartilhados na cultura organizacional parecem influenciar as pesquisas atuais que analisam a relação entre cultura organizacional e competências comportamentais e entre cultura nacional e cultura organizacional. Por fim, as obras da estrutura intelectual que tratam do impacto da cultura nas questões comportamentais parecem ser mais consideradas nas pesquisas atuais que tratam da relação entre cultura e competências comportamentais e da influência da cultura organizacional no comportamento dos indivíduos e na performance e gestão das organizações.

Diversas bibliometrias estudam o desenvolvimento da cultura organizacional no Brasil. Esta diferenciou-se das demais por usar uma base internacional no levantamento dos dados, o que parece refletir a percepção da comunidade internacional sobre estes estudos. Desta forma, trata-se de uma pesquisa que se encontra limitada pelo recorte estabelecido. Dentro deste recorte, alguns temas parecem merecer maior aprofundamento. As sugestões de pesquisas futuras estão organizadas por tema que emergiu na análise de acoplamento bibliográfico, conforme o quadro 1.

Esta pesquisa identificou a estrutura intelectual e os campos atuais de pesquisa sobre cultura organizacional no Brasil a partir dos trabalhos disponíveis para a comunidade internacional na WoS. Além disso, propôs uma série de questões que ainda demandam novas investigações sobre o tema. Espera-se que este artigo contribua para os estudos sobre cultura organizacional no Brasil e estimule novas e necessárias investigações neste campo.

QUADRO 1 – Sugestão de agenda para pesquisas futuras

Pesquisas atuais	Sugestão de novas pesquisas
Papel moderador da cultura entre objetivos organizacionais e interesses individuais.	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar os tipos de cultura a seus efeitos moderadores em organizações de diversos setores para testar este efeito de moderação. • Analisar como a cultura afeta os objetivos organizacionais e investigar relações com os interesses individuais.
Relação entre cultura organizacional e competências comportamentais.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar a possibilidade de se alinhar valores culturais por meio de ações de desenvolvimento de competências comportamentais. • Verificar se é possível gerenciar a cultura para adequar os comportamentos dos indivíduos em cenários diversos e organizações de setores distintos.
Relação entre cultura nacional e cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundar estudos sobre o impacto na cultura nacional na cultura organizacional por meio de novos estudos de caso.
Influência da cultura no comportamento dos indivíduos.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se o comportamento dos indivíduos é afetado da mesma forma pela cultura organizacional ou se existem fatores que favorecem esta influência. • Identificar e analisar os tipos de influência que a cultura organizacional exerce sobre os indivíduos.
Influência da cultura na performance e gestão das organizações.	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a influência da cultura na performance de organizações de diversos setores. • Relacionar a cultura organizacional às práticas de gestão, identificando fatores que contribuem para o alinhamento destas práticas. • Identificar e classificar os tipos de influência da cultura na performance e na gestão das organizações de diversos setores. • Analisar a influência da cultura organizacional nos processos de trabalho de setores diversos. • Identificar e classificar os tipos de influência da cultura organizacional no processo de trabalho de organizações de setores distintos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Referências Bibliográficas

- CAMARGO TOBIAS, Gabriela. *et al.* Cultura de la seguridad del paciente en la atención sanitaria: un estudio bibliométrico. **Enfermería global**, v. 13, n. 33, p. 336-348, 2014.
- CORREIA, Thamirys de Sousa; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. Board of directors and code of business ethics of Brazilian companies. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 263-279, 2020.
- DE ARRUDA Lourenção, M.T., Montanari, M.G., ENGRACIA GIRALDI, J. M.; Costa, A.L.). Brazil's image and Brazilian personality: a systematic review from the viewpoint of cordiality”, **Revista de Gestão**, V.26 N. 3, p. 274-292, 2019.
- DE CASTRO SEIXAS, Maria Augusta *et al.* How to align organizational culture with corporate goals: a study on a large-sized Brazilian engineering company. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 1, p. 1-13, 2020.
- DIAS JORDÃO, Ricardo Vinícius; SOUZA, Antônio Artur; AVELAR, Ewerton Alex. Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 4, p. 542-549, 2014.
- DOS SANTOS BENTO, Graziela; GOMES, Giancarlo; TONTINI, Géron. O impacto da cultura organizacional no sucesso do Lean Manufacturing: uma análise sócio bibliométrica. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 4, p. 49-69, 2019.
- ENSSLIN, Leonardo *et al.* ProKnow-C, knowledge development process-constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, v. 10, n. 4, p. 2015, 2010.
- ENZ, Cathy A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative science quarterly**, v. 33, n. 2, p. 284-304, 1988.
- FAQUETI, Marouva Fallgatter; ALVES, João Bosco da Mota; STEIL, Andrea Valéria. Organizational Learning in Academic Libraries: A Systematic Review. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 4, p. 156-179, 2016.
- FERREIRA, Manuel Portugal; SERRA, Fernando Antonio Ribeiro; PINTO, Cláudia Sofia Frias. Culture and Hofstede (1980) in international business studies: A bibliometric study in top management journals. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 3, p. 379-399, 2014.
- FLEURY, M.T.L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.
- FONSECA, Pedro Henrique *et al.* Cultura organizacional na área da saúde: um estudo bibliométrico. **Saúde em Debate**, v. 42, n. 116, p. 318-330, 2018.
- GAMBI, Lillian Do Nascimento *et al.* The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 10, p. 1460-1484, 2015.
- GRACIO, M. C. C. Acoplamento bibliográfico e análise de citação: revisão teórico-conceitual. **Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da Informação**, v. 21, n. 47, p. 83-99, 2016.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in workrelated values**. Newbury Park: Sage, 1980.
- HOFSTEDE, Geert. The interaction between national and organizational value systems [1]. **Journal of management studies**, v. 22, n. 4, p. 347-357, 1985.
- HOFSTEDE, Geert *et al.* Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative science quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.
- HOFSTEDE, Geert. Identifying organizational subcultures: An empirical approach. **Journal of management studies**, v. 35, n. 1, p. 1-12, 1998.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations 2 ed.** London: Sage publications, 2001.
- JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias; SOUZA, Antônio Artur; AVELAR, Ewerton Alex. Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 4, p. 542-549, 2014.
- KRISTOF, Amy L. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel psychology**, v. 49, n. 1, p. 1-49, 1996.
- MARTIN, Joanne. **Organizational culture: Mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage publications, 2002.
- MEEK, V. L. Organizational Culture: Origins and Weaknesses. **Organization Studies**, v. 9, n. 4, p. 453-473, 1988.
- MELLO E SOUZA, Ana Carolina Martini Braz; TOMEI, Patrícia Amélia. A Bibliometric Study on Cultural Intelligence in Business Research. **Organizational Cultures: An International Journal**, v. 21, n. 1, p. 51-74, 2021.
- MONTINI, Paola *et al.* Avaliação da relação da Filosofia Lean e a Cultura Organizacional: uma revisão bibliométrica. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 11, p. e059119386-e059119386, 2020.

- NELSON, Reed E.; GOPALAN, Suresh. Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. **Organization studies**, v. 24, n. 7, p. 1115-1151, 2003.
- NELSON, Reed E. Adversity, organizational culture and executive turnover in a Brazilian manufacturer. **Organization Studies**, v. 32, n. 3, p. 407-425, 2011.
- NELSON, Reed Elliot; AMARAL, Augusto Carlos Patti. Individualization versus Polarization: Organizational Cultures and Subcultures in Brazilian and North American Hospitals. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 6, n. 3, p. 184-196, 2017.
- OLIVEIRA, Talita Martins; FONTES, Andrea Regina Martins; GUIMARÃES, Márcia Regina Neves. A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Trabalho dos Coletores de Lixo Domiciliar: um estudo de caso. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 17, n. 1, p. 175-195, 2020.
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. People and organizational culture: A prole comparison approach to person-organization t. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 487516, 1991.
- PARO, Pedro Ernesto Pereira; GEROLAMO, Mateus Cecilio. Organizational culture for lean programs. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, n. 4, p. 584-598, 2017.
- PAUL, Justin; CRIADO, Alex Rialp. The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?. **International Business Review**, v. 29, n. 4, p. 101717, 2020.
- QUELHAS, Adriane Domingues et al. Model to measure adherence of culture, climate, and organizational behavior in a construction company. **Journal of Management in Engineering**, v. 35, n. 4, p. 05019003, 2019.
- REIS, Germano; TRULLEN, Jordi; STORY, Joana. Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. **Journal of Managerial Psychology**, v. 31, n. 6, p. 1091-1105, 2016.
- RIBEIRO, Henrique César Melo et al. 35 Years of academic publications journal of administration of USP. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 294-332, 2020.
- RODRIGUES, Suzana Braga. The political dynamics of organizational culture in an institutionalized environment. **Organization Studies**, v. 27, n. 4, p. 537-557, 2006.
- ROMA SANTIAGO, Thaianá Helena; TURRINI, Ruth Natalia Teresa. Organizational culture and climate for patient safety in Intensive Care Units. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 49, p. 121-127, 2015.
- SERRA, Fernando Antonio Ribeiro et al. Doing bibliometric reviews for the Iberoamerican Journal of Strategic Management. **Iberoamerican Journal Of Strategic Management**, v. 17, n. 03, p. 01-16, 2018.
- SERRA, Bernardo PC et al. **Edgar Schein's Contributions To Organizational Culture: A Proposed Research Agenda**. In: **XLIII Encontro da ANPAD**, 2019, São Paulo. **Anais... XLIII Encontro da ANPAD**, 2019
- SERRA, Bernardo; TOMEI, Patrícia Amélia. **O que tem sido estudado em inteligência cultural? Estrutura Intelectual e Pesquisa Atual**. In: **Enanpad 2020, Anais...** Porto Alegre. Enanpad 2020.
- SCHEIN, Edgar H. Improving face-to-face relationships. **Sloan Management Review** (pre-1986), v. 22, n. 2, p. 43, 1981.
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SCHEIN, Edgar H. Defining organizational culture. **Classics of organization theory**, v. 3, n. 1, p. 490-502, 1985.
- SCHEIN, E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. **Family Business Review**, v. 8, n. 3, p. 221-238, 1995.
- SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational climate and culture. **Annual review of psychology**, v. 64, p. 361-388, 2013.
- SIERVO DA MOTTA, Leonardo Antonio; SIMEONE GOMES, Josir. Interactions between national culture, organizational culture and public management. **Revista Contabilidade y Negocios**, v. 27, pp. 89-103 2019.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **The Anthropology of Organisations**, v. 28, n. 3, p. 255-274, 2017.
- SORENSEN, Jesper B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. **Administrative science quarterly**, v. 47, n. 1, p. 70-91, 2002.
- STEVEN, O. J. **The Organizational Culture Perspective**. Chicago: Dorsey Press, 1989.
- STRESE, Steffen et al. Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. **International Business Review**, v. 25, n. 5, p. 1149-1168, 2016.
- TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. Leveraging competitiveness upon national cultural traits: the management of people in Brazilian companies. **The International Journal of human resource management**, v. 16, n. 12, p. 2201-2217, 2005.

- TASCA, Jorge Eduardo *et al.* An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**. v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.
- VAN ECK, Nees Jan; WALTMAN, Ludo. Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. **Scientometrics**, v. 111, n. 2, p. 1053-1070, 2017.
- VINCENT, Carol; MARTIN, Jane. Class, culture and agency: Researching parental voice. **Discourse: studies in the cultural politics of education**, v. 23, n. 1, p. 108-127, 2002.
- ZUPIC, Ivan; CARTER, Tomaz. Bibliometric methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015.

CONEXÕES ENTRE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, ENGAJAMENTO E COMPORTAMENTOS CONTRAPRODUCENTES

CONNECTIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE, ENGAGEMENT
AND COUNTER-PRODUCING BEHAVIORS

Enviado em 21/11/2021
Aceito em 18/02/2022

Silas Dias Mendes Costa
silasdiasmendes@gmail.com

RESUMO

Este ensaio teórico tem como objetivo propor uma articulação entre os construtos de justiça organizacional, engajamento e comportamentos contraproducentes, apresentando um modelo teórico relacional que pode ser utilizado junto a diferentes grupos de trabalhadores. No campo do comportamento organizacional, podem ser identificadas variadas proposições associando esses temas junto a outros, mas não se identificou nenhuma pesquisa que os integrem da forma como aqui se propõe. A literatura sugere que a percepção de justiça pode contribuir com o engajamento no trabalho. Por outro lado, trabalhadores que se sintam injustiçados podem manifestar comportamentos contraproducentes. A sistematização dessa proposta pode ser contributiva no campo teórico, identificando possíveis relações entre os construtos. Desta forma, este ensaio apresenta-os, articula-os e propõe um modelo teórico acompanhado de sugestões para a condução de pesquisas futuras.

PALAVRAS-CHAVE:

Justiça organizacional. Engajamento. Comportamentos contraproducentes. Relações Conceituais. Modelo teórico.

ABSTRACT

This theoretical essay aims to propose an articulation between the constructs organizational justice, engagement and counterproductive behaviors, presenting a theoretical relational model that can be used with different groups of workers. In the field of organizational behavior, several propositions can be identified, associating the themes with others, but no research was identified that would integrate them in the way suggested here. Literature suggests that the perception of justice can contribute to engagement in work. On the other hand, workers who feel wronged can manifest counterproductive behavior. The systematization of this proposal can be a contribution in the theoretical field, identifying possible relationships between the constructs. Thus, this essay presents the constructs, articulates them, and proposes a theoretical model accompanied by suggestions for conducting future research.

KEYWORDS:

Organizational justice. Engagement. Counterproductive behaviors. Conceptual Relationships. Theoric model.

I. INTRODUÇÃO

No campo do comportamento organizacional, os mais variados construtos têm sido utilizados na teorização de conceitos e proposições de modelo de pesquisas (FERREIRA; PAIVA; SANTOS; DUTRA, 2018; VITAL; PAIVA, 2020), com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento desta área. Neste ensaio, busca-se ampliar a compreensão acerca das percepções de justiça organizacional na relação entre trabalhadores e organizações (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), do engajamento no trabalho (KAHN, 1990; SCHAUFELI; BAKKER, 2004) e dos comportamentos contraproducentes (ROBINSON; BENNETT, 1995) de forma integrada.

A justiça organizacional diz respeito à percepção dos funcionários quanto às estruturas, às políticas e às relações estabelecidas no ambiente de trabalho (SCHUSTER; DIAS; BASTISTELLA, 2014). Considerando os aspectos individuais e subjetivos dos trabalhadores, as percepções de justiça podem variar para cada indivíduo (THIBAUT; WALKER, 1975), isto é, os recursos distribuídos, as questões procedimentais, as políticas formalizadas pela empresa e as relações interpessoais estabelecidas podem ser compreendidos como justos por uns e injustos por outros, podendo implicar em comportamentos de cooperação ou reações disfuncionais (ADAMS, 1965).

Quando engajados, os trabalhadores tendem a ser cooperativos com a organização, ou seja, promovem a eficácia organizacional se esforçando na realização de seus papéis, alcançando resultados positivos no plano individual, em virtude de seu desenvolvimento, e no nível da organização, considerando-se a qualidade do serviço que realizam (BAKKER; SCHAUFELI, 2015). Neste sentido, o engajamento envolve o comportamento do trabalhador (vigor), as suas emoções (dedicação) e a sua cognição (absorção) (BAKKER; SCHAUFELI, 2015), dimensões que compõem o construto, auxiliando na compreensão do comportamento dos trabalhadores.

Se, por um lado, é possível trabalhar de forma engajada atendendo às demandas da organização (BAKKER; SCHAUFELI, 2015), por outro, existem os chamados comportamentos contraproducentes, que são ações que buscam prejudicar a organização ou a seus membros em alguma medida (MARCUS; SCHULER, 2004). A contraproducência pode ser resultante de um ou mais eventos, entre os quais é possível mencionar as pressões financeiras, a percepção de tratamento injusto, as condições de trabalho precário, entre outras situações que venham a implicar em comportamentos que manifestam a insatisfação do trabalhador (FERREIRA, 2016).

Dadas as questões conceituais apresentadas e os possíveis desdobramentos destes fenômenos do comportamento humano nas organizações, sugere-se haver relações e convergências entre os construtos discutidos. Entende-se que as percepções de justiça organizacional (SCHUSTER *et al.*, 2014) podem ser antecedentes ao engajamento no trabalho (BAKKER; SCHAUFELI, 2015), associando-se a ele de forma positiva. Por outro lado, as percepções de injustiça (ADAMS, 1965) podem ser antecedentes aos comportamentos contraproducentes (MARCUS; SCHULER, 2004).

Assim, a pergunta que direciona este ensaio teórico pode ser enunciada da seguinte maneira: como se configuram e se relacionam os construtos de justiça organizacional, engajamento e comportamento contraproducente? Portanto, o objetivo deste ensaio consiste em propor uma articulação entre tais construtos, apresentando um modelo teórico relacional que pode ser utilizado junto a diferentes grupos de trabalhadores. Além do

modelo em questão, apresentam-se sugestões metodológicas para operacionalização de estudos futuros.

O ensaio teórico foi estruturado em cinco seções, a iniciar por esta introdução. Em sequência, são apresentados o referencial teórico, a articulação entre os conceitos sob a proposição de um modelo teórico, as sugestões para realização de pesquisas e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos acerca dos entendimentos e reações à (in)justiça percebida pelos trabalhadores no contexto organizacional são reunidos, a partir de 1987, sob a denominação de **justiça organizacional**, termo criado por Jerald Greenberg (ASSMAR *et al.*, 2005). O tema tem sido objeto de interesse de muitos pesquisadores, e é marcado por questões relevantes, como as relações entre as dimensões de justiça, os diferentes critérios considerados na sua avaliação, seus efeitos no comportamento humano e sua relação com outros elementos como a satisfação, o comprometimento, entre outros (COLQUITT; CONLON; WESSON; PORTER; NG, 2001).

Nas ciências organizacionais, há a concepção de que a justiça é construída socialmente, isto é, o que é tido como ‘justo’ se dá apenas se a maioria dos indivíduos perceberem que assim o é (COLQUITT *et al.*, 2001). Por isso, muitos pesquisadores afirmam que a justiça organizacional é essencial para uma gestão eficaz e que influencia significativamente as ações e atitudes dos funcionários referentes ao trabalho, relacionando-se de forma positiva com a satisfação e a confiança na gestão, ao passo que apresenta relação negativa com a intenção de rotatividade (CHOI, 2011).

As pesquisas sobre o tema focalizam três dimensões, sendo possível estudá-las de forma conjunta ou independente (MENDONÇA; TAMAYO, 2004; OMAR, 2006). Neste sentido, integram o construto de justiça organizacional, os componentes distributivos, processuais e interacionais (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; MENDONÇA; TAMAYO, 2004), fato que, aos poucos, tem se estabelecido como um consenso entre os pesquisadores da área, subsidiando diferentes estudos sobre o tema, a exemplo do modelo teórico relacional proposto por Ferreira *et al.* (2018), e pesquisas empíricas, tal qual em Gomes, Estivalet e Ramadam (2020) e Fogaça, Coelho, Paschoal, Ferreira e Torres (2021).

A justiça distributiva diz respeito à avaliação do quão justa é a alocação dos recursos e das recompensas para os funcionários (ADAMS, 1965; MENDONÇA; TAMAYO, 2004). A justiça procedimental compreende a forma como os recursos são alocados (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001), isto é, a compreensão das regras e normas aplicadas, obedecendo aos mesmos critérios independentemente das pessoas beneficiadas (MENDONÇA; TAMAYO, 2004). Por sua vez, a justiça interacional se relaciona com a “qualidade do tratamento interpessoal recebido nos procedimentos organizacionais” (BIES; MOAG, 1986, p. 44).

Há evidências empíricas que sinalizam para a relação entre as percepções de justiça e o engajamento no trabalho, sendo o primeiro construto preditivo positivamente em relação ao segundo (OLIVEIRA; FERREIRA, 2016). Além disso, entende-se que se as percepções de justiça organizacional podem influenciar as atitudes dos trabalhadores (CHOI, 2011), tais percepções podem reforçar um compromisso pessoal em que a energia gerada pelo senso de justiça pode ser aplicada na realização das atividades laborais, estimulando o engajamento (BAKKER; SCHAUFELI, 2015).

O **engajamento no trabalho**, por sua vez, se refere a um estado psicológico positivo que repercute no desempenho e nos resultados organizacionais (KAHN, 1990) em que as pessoas tendem a se esforçar na realização de seus papéis (BAKKER; SCHAUFELI, 2015). A literatura informa que os funcionários tendem a manifestar um comportamento engajado quando os valores individuais e pessoais são congruentes com os objetivos da organização (LEITER; BAKKER, 2010). Entre esses valores pode estar o senso de justiça (COLQUITT *et al.*, 2001), desta maneira, perceber a justiça na organização pode potencializar o engajamento.

Diferentes pesquisas, como os estudos realizados por Andrade (2020), Hakanen, Bakker e Schaufeli (2006) e Pereira e Lopes (2019), sinalizam a importância de discutir sobre o engajamento no trabalho, analisando possíveis relações do construto com outros elementos organizacionais e contextuais (COSTA, 2021). Para Hansen, Fabricio, Rotili e Lopes (2018, p.8) “uma pessoa engajada percebe quando está inspirada ao identificar que sente prazer nas atividades que realiza e, conseqüentemente, seu trabalho é realizado de tal modo que ela e a organização são beneficiadas em algum nível”.

O construto de engajamento tem origem na psicologia, e foi incorporado pelas ciências administrativas, evidenciando sua relevância para pesquisadores da área de gestão de pessoas no tocante à assimilação acerca do comportamento humano (FIORENTIN *et al.*, 2020), uma vez que o engajamento compreende a análise do comportamento do trabalhador (vigor), das suas emoções (dedicação) e da sua cognição (absorção) (BAKKER; SCHAUFELI, 2015). Tanto em estudos nacionais (COSTA, 2021) quanto internacionais (FIORENTIN *et al.*, 2020) utilizam esse modelo tridimensional para discutir o engajamento.

De forma mais detalhada, a dimensão ‘vigor’ avalia os níveis de energia e de resiliência mental do trabalhador contribuindo para que mesmo diante de dificuldades no trabalho o indivíduo seja persistente. A ‘dedicação’, compreende o senso de significado, de entusiasmo e de orgulho pelo trabalho que se realiza. Por último, a dimensão ‘absorção’ diz respeito ao envolvimento com o trabalho e à concentração na realização das tarefas (HAKANEN *et al.*, 2006). Esse modelo tridimensional também foi utilizado nos estudos realizados por Andrade (2020), Pereira e Lopes (2019) e Hansen *et al.* (2018).

No contexto brasileiro, o estudo teórico-empírico realizado por Oliveira e Ferreira (2016) verificou que a justiça organizacional é preditiva ao engajamento. Além disso, foi identificado um estudo internacional realizado por Park, Song e Lim (2016) junto a trabalhadores da Coreia, cujos resultados indicaram um efeito direto e significativo em relação aos construtos de autoliderança e engajamento no trabalho. Cabe acrescentar que a autoliderança possuiu um efeito mediador parcial na associação entre a justiça organizacional e o engajamento dos trabalhadores que participaram do estudo em questão (PARK; SONG; LIM, 2016).

Por fim, os **comportamentos contraproducentes** referem-se às atitudes desviantes manifestadas no comportamento dos trabalhadores, isto é, são ações voluntárias que violam as normas formais da empresa e que, ao serem realizadas, podem ameaçar o bem-estar da organização e de seus membros, de forma ampla ou de forma individual, ou ambos os casos (ROBINSON; BENNETT, 1995). Considerando as diferentes possibilidades de comportamentos que podem atender a essa definição, pesquisadores que investigam o tema discutem sobre as suas dimensionalidades e seus desdobramentos (FINE; HOROWITZ; WEIGLER; BASIS, 2010).

No plano organizacional, são consideradas as relações estabelecidas entre os membros

da organização, desse modo, o comportamento reflete atitudes do próprio indivíduo como a procrastinação das atividades que tem como objetivo receber o pagamento de horas-extras. Portanto, trabalha-se, intencionalmente, de forma mais lenta do que se poderia ser feito. Do ponto de vista individual, essa conduta possui a intenção de prejudicar as relações na organização, considerando situações em que o indivíduo se dirija aos outros com piadas, insultos e agindo de forma grosseira, por exemplo (BENNETT; ROBINSON, 2000).

Os estudos sobre comportamentos contraproducentes ganham relevância na medida em que as pesquisas têm priorizado relações empíricas entre temas como a satisfação e o comprometimento, considerando consequências positivas que trazem implicações ao desempenho das empresas, à produtividade e à retenção dos trabalhadores, dando pouca atenção às consequências negativas (FINE *et al.*, 2010), a exemplo desses comportamentos desviantes (ROBINSON; BENNETT, 1995) que, entre outras possibilidades, podem estar associados à percepção de injustiça organizacional (FERREIRA, 2016).

Nos últimos anos, algumas pesquisas foram realizadas com o propósito de entender fatores antecedentes a esse construto (FINE *et al.*, 2010). Tais pesquisas demonstram que tanto variáveis pessoais quanto situacionais podem contribuir para os comportamentos contraproducentes, como apresentado pelos estudos realizados por Lau, Au, e Ho (2003) e Sackett e Devore (2001). Especificamente sobre as variáveis situacionais, Fine, Horowitz, Weigler e Basis (2010) indicam que as características do trabalho e as percepções de injustiça podem ser fatores antecedentes aos comportamentos contraproducentes.

Resultados empíricos corroboram a relação teórica entre a percepção de justiça organizacional e os comportamentos contraproducentes. Sobre isto, Fine *et al.* (2010) verificaram que as percepções acerca da equidade e justiça são importantes para determinar o comportamento de resposta a essas percepções. Os autores verificaram ainda que, ao avaliar como injustos alguns tratamentos recebidos, os trabalhadores tendem a retaliar a organização de forma contraproducente, logo, a percepção de injustiça organizacional tem ligação positiva com os comportamentos desviantes (FINE *et al.*, 2010).

3. PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO INTEGRADO

A leitura de múltiplas pesquisas (SACKETT; DEVORE, 2001; FINE *et al.*, 2010; CHOI, 2011; OLIVEIRA; FERREIRA, 2016; PARK *et al.*, 2016) traz indicativos no campo conceitual e empírico de associações entre justiça organizacional e engajamento no trabalho e, ainda, com os comportamentos contraproducentes. A partir daí foi realizado um levantamento nas plataformas *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Periódicos Eletrônicos de Psicologia* (PEPSic) a partir desses termos, em inglês e português, considerando título e resumo dos trabalhos, no período entre 2011 e 2020, não identificando a articulação teórica aqui proposta.

A partir desse levantamento e com base nas discussões sobre os construtos de justiça organizacional (ASSMAR *et al.*, 2005; COLQUITT *et al.*, 2001; MENDONÇA; TAMAYO, 2004; OMAR, 2006), engajamento no trabalho (KAHN, 1990; BAKKER; SCHAUFELI, 2015; HANSEN; FABRICIO; ROTILI; LOPES, 2018) e comportamento contraproducente (ROBINSON; BENNETT, 1995; BENNETT; ROBINSON, 2000; FINE *et al.*, 2010), verificou-se a possibilidade de articulação teórica entre eles, o que resultou em um modelo integrado. No quadro I são apresentados os conceitos, dimensões e implicações de cada um desses fenômenos no comportamento humano.

QUADRO 1 – Temáticas abordadas e implicações no comportamento organizacional

Construto	Conceito/dimensões	Implicações
Justiça organizacional	Focaliza, a partir da psicologia da justiça aplicada nas organizações, as percepções sobre a equidade na relação dos trabalhadores e das organizações considerando a distribuição de recursos (justiça distributiva), as regras e normas (justiça procedimental) e o tratamento interpessoal (justiça interacional) (ASSMAR <i>et al.</i> , 2005; MENDONÇA; TAMAYO, 2004).	As percepções sobre a justiça organizacional podem implicar em comportamentos positivos dos indivíduos, quando se tem acordo de que determinados aspectos na organização são justos. Por outro lado, se esses aspectos são considerados injustos, é possível ter comportamentos desviantes (CHOI, 2011).
Engajamento no trabalho	Diz respeito à identificação com o trabalho, energia despendida e um estado mental positivo do trabalhador diante da realização de tarefas. Pode ser avaliado a partir de três dimensões: vigor, dedicação e absorção no trabalho (KAHN, 1990; SCHAUFELI; BAKKER, 2004).	Pessoas engajadas tendem a contribuir com os resultados organizacionais e desenvolver um sentimento de identificação e de pertencimento com o trabalho. Desta forma, o estado mental positivo é manifestado em ações no trabalho realizado (SCHAUFELI <i>et al.</i> , 2013).
Comportamentos contra-producentes	São atitudes intencionais manifestadas por meio de comportamentos desviantes, isto é, a violação das normas formais da empresa. Estes comportamentos são manifestados na dimensão individual e/ou organizacional (ROBINSON; BENNETT, 1995; BENNETT; ROBINSON, 2000).	Na dimensão individual, tem o intuito de prejudicar as relações estabelecidas por meio de atitudes ofensivas, por exemplo. No nível organizacional, há comportamentos tidos como desviantes, a exemplo da procrastinação nas atividades (BENNETT; ROBINSON, 2000).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tal como descrito no quadro 1, a justiça organizacional compreende as dimensões de distribuição de recursos nas organizações (justiça distributiva), a forma, regras e normas institucionalizadas (justiça procedimental) e as relações interpessoais e interação entre as pessoas (justiça interacional) (ASSMAR *et al.*, 2005; MENDONÇA; TAMAYO, 2004). Essas dimensões passam por uma avaliação subjetiva dos indivíduos, que podem considerar esses aspectos justos ou injustos e, assim, manifestar comportamentos e ações alinhados ou não com as práticas e políticas organizacionais (CHOI, 2011).

É provável que, na medida em que se perceba a equidade na distribuição desses recursos, nos procedimentos organizacionais e na interação (MENDONÇA; TAMAYO, 2004) trabalhador-organização e trabalhador-trabalhador, estes indivíduos indiquem, por meio do comportamento na realização das atividades de trabalho e na convivência com os superiores e seus pares, um compromisso com a organização. Neste sentido, o senso de justiça estimula o engajamento no trabalho (KAHN, 1990; SCHAUFELI; BAKKER, 2004), tal como verificado nos estudos empíricos realizados por Choi (2011), Ferreira (2016) e Oliveira e Ferreira (2016).

Na proposição do modelo teórico, considera-se que a percepção de justiça organizacional tem relação positiva e é preditiva ao engajamento no trabalho, tanto pelas conexões conceituais já discutidas (ADAMS, 1965; BIES; MOAG, 1986; COLQUITT *et al.*, 2001; COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; MENDONÇA; TAMAYO, 2004; ASSMAR *et al.*, 2005) quanto pelas evidências empíricas apresentadas (OLIVEIRA; FERREIRA, 2016), que corroboram com esta proposição. Neste sentido, entende-se a percepção de justiça organizacional como um fator antecedente ao engajamento no trabalho.

Por outro lado, considerando os diferentes critérios ponderados na avaliação da justiça organizacional (ASSMAR *et al.*, 2005; COLQUITT *et al.*, 2001; MENDONÇA; TAMAYO, 2004), é possível identificar que a distribuição de recursos não seja equitativa, que os procedimentos não são impessoais e que existe tratamento privilegiado para determinadas pessoas em detrimento de outras, isto é, esses diferentes aspectos são tidos como injus-

tos, e, assim, os indivíduos manifestam insatisfação (FERREIRA, 2016), adotando comportamentos que prejudicam seus pares/superiores ou a organização de forma mais ampla (MARCUS; SCHULER, 2004).

Entende-se, portanto, haver relações entre a percepção de (in)justiça organizacional, o engajamento no trabalho e os comportamentos contraproducentes. A figura 1 sistematiza a integração entre esses construtos apresentando o modelo teórico proposto neste ensaio.



Conforme a figura 1, percebe-se a justiça nas relações estabelecidas na organização (distributiva, procedimental, interacional) (MENDONÇA; TAMAYO, 2004). Os trabalhadores tendem a engajar-se no trabalho manifestando energia, entusiasmo, inspiração e concentração em suas atividades (vigor, dedicação e absorção) (Schaufeli & Bakker, 2004). Por sua vez, quando nota-se injustiça, há propensão de comportamentos desviantes em dois níveis de atuação (individual e organizacional) (BENNETT; ROBINSON, 2000). A partir dessa articulação, propõe-se algumas possibilidades para realização de estudos com este modelo.

4. SUGESTÕES METODOLÓGICAS PARA CONDUÇÃO DE PESQUISAS

O modelo que integra os construtos de justiça organizacional, engajamento no trabalho e comportamentos contraproducentes pode ser testado empiricamente com pesquisas quantitativas, formulando-se hipóteses a serem verificadas. É possível utilizar estatística bivariada, considerando relações lineares entre duas variáveis, ou seja, o primeiro construto e o segundo e entre o primeiro construto e o terceiro, permitindo identificar correlações. As técnicas multivariadas, a exemplo da modelagem de equações estruturais, também podem ser utilizadas para testar, concomitantemente, as múltiplas relações entre os construtos.

Podem ser utilizados nesses estudos instrumentos de pesquisas com estrutura fatorial e índices psicométricos já verificados no contexto brasileiro. Estes podem ser demonstrados através do questionário de Percepção de Justiça Organizacional, validado por Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003), a Escala de *Engagement* do Trabalho de Utrecht, traduzida por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) e a *Workplace Deviance Scale* (WDS) (BENNETT; ROBINSON, 2000), cuja adaptação para o contexto brasileiro foi realizada por Nascimento, Araújo, Andrade, Mendonça e Maria (2015). O fato propulsor da sugestão

é que tem sido usual entre as pesquisas sobre os temas a utilização desses instrumentos.

Se a proposta for compreender com mais detalhe o comportamento dos trabalhadores acerca dos temas, sugere-se adotar a perspectiva qualitativa, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados e da análise de conteúdo como técnica de análise. É possível combinar a pesquisa quantitativa, condensando as informações em um conjunto de variáveis (HAIR JR.; BLACK; BABIN; ANDERSON; TATHAM, 2009), com a pesquisa qualitativa, para entender como os fenômenos ocorrem (GODOY, 1995). Essa combinação de possibilidades resultaria em uma triangulação de dados e métodos (COLLIS; HUSSEY, 2006), o que daria amplitude e profundidade à pesquisa.

Para as possibilidades apresentadas podem ser oportunas pesquisas que contemplem: trabalhadores de uma mesma organização; grupos ou categorias profissionais como administradores, professores, entre outras possibilidades; trabalhadores de organizações públicas, privadas e do terceiro setor, para fins de comparação; e diferentes grupos etários. Estas são alternativas que não esgotam outras possibilidades de pesquisas que venham a ser identificadas. Para todos os casos recomenda-se atenção quanto às diretrizes dos comitês de ética em pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ensaio, buscou-se propor uma articulação entre os construtos de justiça organizacional, engajamento e comportamento contraproducente, apresentando um modelo teórico relacional que pode ser utilizado junto a diferentes grupos de trabalhadores. Indicar e analisar as possíveis relações teóricas entre esses construtos e seus desdobramentos no comportamento humano e nas organizações pode contribuir para a realização de estudos futuros e avanços nas discussões teóricas. Além disso, esse trabalho de análise e indicação pode gerar resultados empíricos capazes de orientar a tomada de decisão de gestores e a criação de políticas organizacionais.

A partir das sugestões apresentadas, pode-se discutir em que medida as dimensões de cada construto tende a influenciar o comportamento das pessoas nas organizações. Essas sugestões, bem como a proposição do modelo, não esgotam outras possibilidades de articulações entre os temas com outros elementos do comportamento organizacional, mas indicam uma entre muitas alternativas de se fazê-las, fomentando a pesquisa a partir de diferentes possibilidades metodológicas envolvendo a justiça organizacional, o engajamento no trabalho e os comportamentos contraproducentes.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.267-299). New York:Academic Press.
- Andrade, D. C. T. (2020). Engajamento no trabalho no serviço público: um modelo multicultural. *Revista de Administração Contemporânea* 24(1), 49-76. doi: 10.1590/1982-7849rac2020190148
- Angst, R., Benevides-Pereira, A. M. T. & Porto-Martins, P. C. (2009). *Escala de Engajamento do Trabalho de Utrecht*. (Trad.). Maringá: GEPEB - Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout (Obra original publicada em 2003). Recuperado de: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf
- Assmar, E. M. L.; Ferreira, M. C.; Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453. doi: 10.1590/S0102-79722005000300019
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2015). Work engagement. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-5. doi: 10.1002/9781118785317.weom110009

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349. doi: 10.1037//0021-9010.85.3.349
- Bies, R. J.; Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In: Lewicki, R. J.; Sheppard, B. H.; Bazerman, M. H. (Ed.). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich (pp. 43-55) The JAI Press.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: the federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204. doi: 10.1177/0275074010373275
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. doi: 10.1006/obhd.2001.2958
- Collis, J., & Hussey, R. (2006). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425
- Ferreira, J. M. P., Paiva, K. C. M. D., Santos, J. N., & Dutra, M. R. S. (2018). Estresse, retaliação e percepção de injustiça nas organizações: proposição de modelo teórico integrativo. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(1), 774-787. doi: 10.1590/1679-395167310
- Ferreira, M. F. (2013). *Relação entre traços de personalidade, percepção de justiça distributiva, satisfação e comportamentos contraproducentes no trabalho* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Fine S., Horowitz, I., Weigler, H., & Basis, L. (2010). Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(1), 73-84. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.03.010
- Fiorentin, B., Stefano, S., & Santos, J. (2020). Engajamento no trabalho: análise bibliométrica da produção científica internacional. *Revista Gestão em Análise*, 9(1), 48-63. doi: 10.12662/2359-618xregea.v9i1.p48-63.2020
- Fogaça, N., Coelho, F. A., Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: uma perspectiva multinível. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), eRAMG210108. doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG210108
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29. doi: 10.1590/S0034-75901995000300004
- Gomes, T. C., Estivalet, V. D. F. B., & Ramadam, A. O. (2020). Justiça organizacional e o estresse no trabalho de bancários. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(2), 994-1001. doi: 10.17652/rpot/2020.2.17739
- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Hansen, R., Fabricio, A., Rotili, L. B., & Lopes, L. F. D. (2018). Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de gestores e equipes. *Revista Gestão Organizacional*, 11(1). doi: 10.22277/rgo.v11i1.3980
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.5465/256287
- Lau, V. C., Au, W. T., & Ho, J. M. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99. doi: 10.1023/A:1025035004930
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter. *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 1-9). Psychology Press.
- Marcus B. & Schuler H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.647
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 117-135. doi: 10.1590/S1415-6552004000200007
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos Saúde e Vida*, 30(1), 111-130.
- Nascimento, E., Araújo, A. C., Andrade, J. E.; Mendonça, M. & Maria, L. (2015). Adaptação transcultural da Workplace Deviance Scale (WDS) para o contexto brasileiro. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(4). doi: 10.17652/rpot/2015.4.649
- Oliveira, D. D. F., & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 33(4), 747-755. doi: 10.1590/1982-02752016000400017

- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217. Recuperado de: www.redalyc.org/pdf/291/29116210.pdf
- Park, Y., Song, J. H., & Lim, D. H. (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 711-729. doi: 10.1108/LODJ-09-2014-0192
- Pereira, S.A., & Lopes D. D. (2019). Comprometimento e entrincheiramento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. *Desenvolvimento em Questão*, 17(48), 139-158. doi: 10.21527/2237-6453.2019.48.139-158
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. doi: 10.5465/256693
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schuster, M., Dias, V., & Battistella, L. (2014). O estudo da justiça organizacional: Implicações na saúde individual e organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(1), 28-38. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388539140004>
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443. doi: 10.1037/0021-9010.82.3.434
- Thibaut, J.W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. New York: Erlbaum, Hillsdale.
- Vital, M. S., & Paiva, K. C. M. (2019). Qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisas. *Gestão & Planejamento*, 20, 635-659. doi: 10.21714/2178-8030gep.v.20.5854

OSS: DISSONÂNCIA NO MAINSTREAM EXPECTATIVA-DESEMPENHO-SATISFAÇÃO ENTRE PRATICANTES DE JIU-JITSU

OSS: DISSONANCE IN EXPECTATION-PERFORMANCE-SATISFACTION
AMONG JIU-JITSU PRACTITIONERS

Enviado em 01/09/2021.
Aceito em 04/03/2022.

Renato Borges Fernandes
renato@unipam.edu.br

Custódio Genésio da Costa Filho
custodio@ufv.br

Ronaldo Pereira Caixeta
ronaldo@unipam.edu.br

Daniel Carvalho de Rezende
danielderezende@ufla.br

RESUMO

A prática de jiu-jitsu traz diversos benefícios para quem pratica, mas, para atletas em treinamento para campeonatos, pode ser extremamente desgastante. O objetivo desse estudo foi comparar a perspectiva mainstream de análise de satisfação do cliente em serviços, baseada na relação expectativa-resultados, com a perspectiva de marketing de experiências, utilizando-se da prática de jiu-jitsu para campeonatos. Para obtenção dos resultados, foram realizadas entrevistas com grupo focal. Os resultados demonstram atributos considerados como negativos durante o processo de treinamento e incertezas quanto aos seus resultados e desempenho no campeonato. Contudo, estes atributos foram suplantados, gradativamente, levando à satisfação durante o processo e à satisfação final positiva. Pôde-se inferir que houve dissonância no paradigma expectativa-desempenho-satisfação, corroborando com a literatura sobre marketing experiencial de que em serviços que haja incertezas e fortes emoções envolvidas, a satisfação geral é função muito mais da superação e conquista do que com a relação expectativa e desempenho.

PALAVRAS-CHAVE:

Marketing experiencial; Expectativa-desempenho; Satisfação; Mainstream; Jiu-Jitsu.

ABSTRACT

The jiu-jitsu practice brings several benefits to those who practice but for athletes in training for championships can be extremely exhausting. The objective of this study was to compare the mainstream perspective of customer satisfaction analysis in services, based on the expectation-results relationship, with the perspective of marketing of experiences, using jiu-jitsu practice. Interviews were conducted with a focus group to obtain results. The results demonstrate

attributes considered negative during the training process and uncertainties regarding their results and performance in the championship. However, these attributes were gradually supplanted, leading to satisfaction during the process and positive final satisfaction. It is concluded that there is a dissonance in the expectation-performance-satisfaction paradigm, corroborating with the literature on experiential marketing that in services that have uncertainties and strong emotions involved, general satisfaction is a much more function of overcoming and conquering than with the relation expectation performance.

KEYWORD:

Experiential marketing; Expectancy-performance; Satisfaction; Mainstream; Jiu Jitsu.

I CONSIDERAÇÕES INICIAIS: CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO GERAL

Um dos significados do termo “Oss”, segundo a Federação Paulista de Jiu-Jitsu (2015), é a de “perseverar enquanto se é empurrado, ou seja, não desistir jamais, ter determinação, disposição e suportar o mais árduo dos treinamentos, continuar sem desistir, sob qualquer pressão”. Essa definição é pertinente quando se verifica as exigências para a prática do esporte e, ainda mais, para atletas que participam de campeonatos do esporte. São muitos os trabalhos que demonstram essas exigências e as decorrências derivadas, tais como o consumo excessivo de suplementos alimentares (PIERI; LOBO 2009) ou do engajamento intenso nos treinamentos e em lutas como forma de aquisição de identidade social (SILVEIRA, 2011; NOVAES, 2012).

A prática de Jiu-jitsu vem crescendo em todo o mundo, ancorado no crescimento das *mixed-martial arts*, ou MMA (KIM *et al.*, 2008; KIM; ANDREW; GREENWELL, 2009; RUFINO; DARIDO, 2010). Conforme Ribas (2012), a criação do MMA foi uma estratégia da família Gracie, no Brasil, para a difusão do Jiu-jitsu e para demonstrar sua superioridade sobre as demais modalidades de artes marciais. Isso fez com que diversas academias e empresas especializadas em artigos para a prática do esporte surgissem.

Analisando a prática do esporte, em si, como uma forma de consumo, são diversos os fatores que motivam a sua procura. Por um lado, Tavares Júnior, Silva e Drigo (2003), por exemplo, revelaram que 48,35% de seus entrevistados afirmam praticá-lo como forma de lazer e 32,25% como forma de obter autoconfiança e defesa pessoal. Esmeraldino e Graça (2014), também, demonstram que 50% dos praticantes buscou o esporte por lazer.

Por outro lado, estudos apontam as “dores” advindas da prática do esporte para competição, tais como a necessidade de os atletas racionalizarem e controlarem a dor (THOMAZINI; MORAES; ALMEIDA, 2008), dores físicas e crônicas e lesões, desde brandas a imobilizadoras e graves (PAIVA, 2009) e a utilização de substâncias lesivas ou, mesmo, ilícitas, prejudiciais ao corpo e à mente do atleta, com promessas de atalho para se atingir um desempenho adequado à competição (BITTENCOURT; GUIMARÃES, 2017).

Há aqui, então, uma controvérsia: como serviços que demandam ou conduzem a exigências negativas dos clientes ou que possuem baixo desempenho podem gerar satisfação? Arnould e Price (1993) já haviam demonstrado que, em experiências extraordinárias, que retiram o cliente de seu cotidiano e que os ligam a uma atividade de superação, com forte apelo emocional distorcem as expectativas e conduzem a uma satisfação geral. Dessa forma, o objetivo desse estudo é o de comparar a perspectiva *mainstream* de análise de satisfação do cliente em serviços, baseada na relação expectativa-desempenho, com a

perspectiva de marketing de experiências, utilizando-se da prática de jiu-jitsu e da preparação para campeonatos em uma academia em Patos de Minas/MG.

Acredita-se que o estudo possa contribuir para um entendimento maior dos aspectos relacionados à satisfação de clientes em serviços e que auxilie empresas que atuem com processos que os clientes participem e que os considerem negativos, como academias e escolas, possam entender melhor os fatores que fazem com que esses clientes continuem utilizando esses serviços.

2 ARCABOUÇO TEÓRICO

A satisfação dos clientes é um tema amplo e muito valorizado pelas empresas que desejam adotar a qualidade de seus produtos e serviços como uma vantagem competitiva (ROSSI, SLONGO, 1998). No campo de comportamento do consumidor, ela é uma das responsáveis por fazer com que os clientes comprem outros produtos/serviços das organizações, sejam fidelizados e influenciem na compra de outros potenciais clientes, como já demonstrado em diversos modelos do processo de decisão de compra, como, por exemplo, o fator experiência em Nicosia (1966), a satisfação e insatisfação como influenciador da busca externa em Blackwell, Kollat e Engel (1968) e a avaliação pós-compra como estímulo em Howard e Sheth (1969).

A satisfação de clientes possui diversas conceituações dependendo da matéria e linha de pensamento utilizados e pode ser entendida desde um contentamento com uma transação específica ou com a acumulação em diversas transações específicas, entendida pelos profissionais de *marketing* (BOULDING *et al.*, 1993; JOHNSON; ANDERSON; FORNELL, 1995), perpassando uma noção subjetiva de bem-estar, proveniente da psicologia econômica (RAAIJ, 1981), até a visão de expectativa de utilidade econômica aliada à utilidade do consumo pós-compra, advinda da economia (JOHNSON; ANDERSON; FORNELL, 1995).

Assim como a visão racional do comportamento do consumidor é o *mainstream* atual sobre a matéria (ROSSI; SLONGO, 1998), pode-se dizer que a satisfação de clientes baseada nos estudos sobre qualidade em serviços, com base nos *gaps* entre expectativa do cliente e os resultados percebidos em relação ao serviço prestado é o *mainstream* desses estudos (SALOMI; MIGUEL, 2002). Oliver (1980), por exemplo, conceitua a satisfação do cliente como a comparação entre a expectativa de consumo de um produto ou serviço e o resultado alcançado com o consumo. Para esse autor, as expectativas são alvos a serem perseguidos e, quando são ou não são alcançados, geram satisfação ou insatisfação, respectivamente. Já Churchill e Suprenant (1982) relacionam a satisfação à comparação entre a recompensa e os custos envolvidos com a compra.

Para Salomi e Miguel (2002), essas definições, posteriormente, culminaram em modelos de análise de qualidade de serviço, sendo os mais utilizados o modelo de *gap* e o instrumento Servqual, ambos constituídos nos estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988). Nesses estudos, os autores propõem que a satisfação é derivada das diferenças (*gap*) entre a expectativa e o desempenho sobre 22 variáveis, agrupadas nas dimensões de confiabilidade (capacidade de realizar o serviço prometido), presteza ou receptividade (disposição em auxiliar o cliente), segurança (capacidade de transmitir confiança pela cortesia e pelo conhecimento), empatia (prover atenção individualizada) e aspectos tangíveis (infraestrutura, pessoal, material utilizado).

Contudo, as críticas ao modelo expectativa-desempenho como preditor da satisfação

de clientes são muitas. Spreng, MacKenzie e Olshavsky (1996), examinando os determinantes da satisfação do cliente, verificaram que os desejos do consumidor podem reduzir ou suprimir os *gaps* entre expectativas e percepções de resultados nas variáveis propostas no instrumento Servqual. Outra crítica parte do modelo de necessidade de que, segundo Schneider e Bowen (2000), não conseguem explicar reações de satisfação de clientes que estão imbuídos de uma carga emocional mais intensa com o produto ou serviço.

Nessa mesma linha, está o modelo de marketing de experiências que, ao invés de focar nas características de um serviço ou produto como meios para o atendimento das expectativas dos clientes, foca no próprio cliente e em como experiências únicas, individualizadas, e os aspectos subjetivos, envolvem os clientes emocionalmente e os levam à satisfação. Pine II e Gilmore (1998), por exemplo, demonstram como o papel da subjetividade presente no comportamento do consumidor pode gerar um novo tipo de economia. Os autores propõem a economia de experiências em que, por meio do oferecimento de experiências memoráveis, organizações cruzarão a fronteira da economia de serviços, utilizando-os e os produtos relacionados apenas como elementos para vender o que realmente importará: experiências. As experiências, ao contrário de produtos em que o que importa são as características de diferenciação ou de serviços, pelos benefícios, oferecerão sensações inesquecíveis aos “convidados para o show”. Assim, o engajamento dos consumidores nestes eventos memoráveis, e não os aspectos tangíveis, fará com que estes percebam os resultados. Também, Holbrook e Hirschman (1982) argumentam que os modelos baseados nos aspectos funcionais e na maximização econômica, com base no processamento de informações está incompleto, devendo contemplar os aspectos subjetivos, numa visão denominada de perspectiva experiencial. Assim, os autores apresentam um modelo em que, além da satisfação acarretada pelas experiências de compra, são associadas a ela sensações, imagens, sentimentos, prazeres e outros componentes simbólicos e hedônicos.

Entretanto, o que motivou esse artigo parte de Arnould e Price (1993) em seu estudo sobre experiências extraordinárias, no caso a prática do *rafting*. Os autores demonstram que a decisão pela aventura de *rafting* é pouco deliberada ou com pensamentos no alto custo ou tempo despendido. A resposta do porquê da decisão deste tipo está ligada à vontade de realizar algo diferente, ter diversão, mesmo sem os consumidores terem despendido tempo em fazer pesquisas ou possuir expectativas sobre o período anterior à aventura.

Durante a aventura, são elementos importantes a configuração, os guias e outras pessoas no sentido de articular as narrativas da experiência. O guia é importante em construir a expectativa e, posteriormente, as consequências de saída e critérios de avaliação (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982) de forma a enaltecer a experiência de transformação única que os consumidores obterão. A narrativa de sucesso cria laços temporários profundos e íntimos entre guias e consumidores e demonstra o que realmente é importante na vida. A experiência criada é extraordinária e, apesar de difícil descrição, por causa da carga emocional, fácil de ser lembrada por anos.

Assim, a satisfação, em experiências extraordinárias, está ligada não aos atributos da experiência, em si, mas, sim, ao sucesso da narrativa (ARNOULD; PRICE, 1993). No paradigma tradicional de satisfação os consumidores possuem expectativas que, pela diferença entre o desempenho do produto ou serviço consumido, formará a (in)satisfação. Nas experiências extraordinárias, as expectativas são vagas, pois os consumidores desejam

desempenhos emocionais intensos, sem saber quais alternativas os farão produzir. Essas emoções desejadas são subjetivas e derivadas de situações individuais e sociais ocorridas. O mesmo ocorre com a previsão do próprio comportamento esperado para este tipo de experiência, dificultando a formação das expectativas e, conseqüentemente, da ligação com a satisfação. Outro motivo, é que este tipo de experiência é espontâneo e não ensaiado, características contrárias às rotinas cotidianas e valorizadas pelos consumidores. Isto faz com eles evitem a criação de expectativas sobre a experiência, tornando a busca de informação, com um caráter mais exploratório (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982).

Da mesma forma, como revelado por Arnould e Price (1993), em experiências extraordinárias, o desempenho não corresponde à satisfação geral. No estudo realizado pelos autores, há diversas situações de maus desempenhos em diversos atributos relacionados a este tipo de experiência, mas há uma satisfação inigualável no final do processo da experiência. Mesmo em total nível de momentos negativos durante o processo de experiência, como em praticantes intensos de artes marciais, há relatos de alta satisfação (como o crescimento pessoal, a eficácia e a autenticidade derivados dos ferimentos, desgastes e medo provenientes da prática de artes marciais), como demonstrado neste estudo. Isto demonstra que os critérios de avaliação não são somente funcionais e que as conseqüências do consumo estão muito ligadas a fatores subjetivos (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982).

Nesta linha, Andersen e Hjortskov (2016) argumentam que o processo de formação de um conceito de satisfação é complexo e não se dá, simplesmente, de forma cognitiva-racional, demonstrando a necessidade de outros estudos para uma compreensão mais aprofundada. Para Grimmelikhuijsen e Porumbescu (2017), este processo de julgamento da satisfação pode ser formado a partir de vieses cognitivos inatos, catalisados por aspectos simples dos clientes; sendo, também, influenciadores das expectativas e do desempenho. Para os autores, esta tríade, expectativa-desempenho-satisfação pode não ocorrer nesta ordem, inclusive.

Da mesma forma, estes resultados condizem com os aqueles encontrados por Forero e Gómez (2017), em uma pesquisa envolvendo dezenas de atributos de satisfação na prestação de serviços na área de saúde, eles perceberam contradições na tentativa de extrair conclusões sobre os atributos que geram satisfação e insatisfação, principalmente, em função da dificuldade de se estabelecer o nível de desconformação gerada pelo acaso ou pela escala utilizada, em relação ao nível de desconformação que revela insatisfação ou satisfação.

Em relação à entrega de experiências extraordinárias, apesar de a literatura sobre serviços fornecer importantes chaves para seu entendimento, como a importância da configuração do serviço, do processo e da relação entre fornecedor e cliente para determinar a satisfação, estas estão ligadas a fatores primordialmente técnicos e funcionais. Assim, fatores negligenciados por esta literatura, como a construção de emoções autênticas e de narrativas promulgadoras de valores, interações e excitações, além da formação complexa de rituais, proporcionam relevante influência sobre a satisfação dos consumidores, não refletindo, necessariamente, o desempenho avaliado dos atributos do serviço.

Também, um importante aspecto no sucesso na entrega de experiências extraordinárias são as relações entre consumidores e fornecedores do serviço, que pode ser desde uma interação mais demorada com um empregado para criar uma relação emocional até uma participação intensa com os diversos “fornecedores” de um serviço, que procuram orquestrar conteúdos emocionais, narrativos e ritualísticos, por meio de habilidades, en-

gajamentos, emoções e sensos dramáticos, a fim de satisfazer seus consumidores (ARNOULD; PRICE, 1993).

Chiesa *et al.* (2020), em um estudo sobre aconselhamento de carreiras, demonstrou que a preparação de atletas para campeonatos é um serviço intangível, variável e, altamente, personalizado, sendo, portanto, difícil para os clientes saber o que esperar dele.

3 METODOLOGIA

Este estudo possui uma abordagem qualitativa, ancorada nas literaturas sobre marketing experiencial e sobre satisfação de clientes e nas percepções de praticantes de jiu-jitsu. Inicialmente, foi realizado um levantamento sobre os principais conceitos sobre expectativa, satisfação e desempenho e os fatores que os influenciam. Em seguida, buscou-se a visão da satisfação de clientes na literatura sobre marketing experiencial.

A partir dos conhecimentos captados, optou-se pela investigação em uma academia de jiu-jitsu que estivesse realizando treinamento de alunos para a participação em campeonatos. Conforme recomendações de Dias (2000), de um máximo de 12 pessoas, foram selecionados sete atletas para participarem de um grupo focal na maior academia de Patos de Minas, em número de alunos, constituindo o total de atletas que participariam do campeonato. Os atletas participaram da Copa Leão Dourado de Jiu-Jitsu de Minas Gerais, em Belo Horizonte. A coleta de dados foi realizada no dia 19 de abril de 2019, após o término do campeonato, visando a extrair as experiências dos atletas. Para facilitar a análise, foi gravado e transcrito o áudio da entrevista.

O grupo focal buscou extrair as expectativas e as experiências vividas por esses atletas antes, durante e depois do campeonato. O objetivo foi o de verificar a relação dessas expectativas e experiências com a (in)satisfação durante o processo de treinamento, a (in)satisfação sobre o desempenho dos atletas durante o campeonato e a (in)satisfação geral após o campeonato.

Para a condução do grupo focal, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado com perguntas relacionadas ao constructo expectativa-desempenho-satisfação divididas em: i) durante o treinamento, ii) durante o campeonato e iii) após o campeonato.

Após a coleta de dados, esses foram transcritos e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1991), pode ser utilizada em diversos tipos de discursos, com o objetivo de entender estruturas e modelos subentendidos nas mensagens, codificando-as, classificando-as e categorizando-as. Ao final do trabalho, buscou-se sintetizar os resultados em um quadro-resumo.

4 RESULTADOS

4.1 Perfil dos atletas

Foram entrevistados sete atletas praticantes de jiu-jitsu, todos do sexo masculino, que estão na faixa de 18 a 29 anos, excetuando-se um atleta, com 51 anos. Todos são alunos da academia e pagam, mensalmente, o valor para terem um professor, o ambiente de treinamento e as oportunidades de colocarem, à prova, seus esforços. Quatro atletas praticam o esporte entre um e dois anos, dois entre cinco e seis anos e um há oito anos. Dos sete atletas, cinco não haviam participado de qualquer campeonato oficial, um havia participado apenas de um e outro atleta participou de três campeonatos oficiais. Entre os dois atletas que já haviam participado de campeonato oficial, um não havia ganhado qualquer premia-

ção, enquanto que o participante de três campeonatos oficiais, havia ganhado medalha de prata, ficando em segundo lugar em um dos campeonatos.

Seus treinamentos regulares são realizados três vezes por semana de duas horas cada e, três meses antes de qualquer campeonato oficial, incluindo o campeonato citado nesse estudo, são realizados treinamentos intensivos diários, de três horas cada, excetuando-se aos domingos. O treinamento intensivo é um serviço prestado à parte pela academia, com valores diferenciados das aulas regulares de jiu-jitsu.

Cada treinamento é dividido em dois momentos: uma fase de preparação física, em torno de uma hora e uma fase de treinamento de técnicas, em uma ou duas horas. A preparação física contempla atividades para o desenvolvimento de resistência, de força e de flexibilidade que, segundo o professor de jiu-jitsu, são os pilares para o atleta dessa arte marcial. Já o treinamento de técnicas é realizado observando-se os golpes por categoria, por faixa e, também, por campeonato, já que campeonatos diferentes permitem e restringem técnicas diferentes. Nos treinamentos intensivos, os atletas os realizam isolados de outros alunos que, segundo o professor, refletem na concentração e na maximização do tempo do treinamento.

4.2 Treinamento: incertezas e dor

Como citado na seção anterior, a fase de treinamento intensivo dos atletas dessa academia começa três meses antes do período de treinamento. Em específico, para a Copa Leão Dourado de Jiu-Jitsu, os treinamentos iniciaram-se no início de fevereiro de 2019. Diversos são os aspectos levantados pelos atletas em relação à expectativa, ao desempenho do serviço prestado e à satisfação nessa fase, que serão expostos nessa seção.

É unanimidade entre os entrevistados que, na fase de treinamento, eles elevem seu potencial físico e sua capacidade técnica de executar golpes e de elaborar táticas, tanto de defesa, quanto de ataque. Em relação à capacidade técnica, um dos entrevistados argumenta que “o que esperava, é que todo dia meu físico ficasse melhor, tipo assim, respirar melhor, ter mais força, mais flexibilidade... é isso”. Outro entrevistado demonstra que a preocupação com o treinamento transcende a academia dizendo que “a gente já sabia que ia faltar no trabalho e não tava (*sic*) nem aí. Se o patrão enchesse o saco, fazer o que né (*sic*)”. Um entrevistado argumenta que, nessa fase, “a gente fica toda hora no Youtube, procurando vídeo, para aprender técnicas, visualizar elas... sabe?”, seguido da concordância dos demais.

A expectativa dos serviços prestados pela academia, excetuando-se os veteranos em campeonatos, era incerta. Um dos entrevistados que nunca havia participado de campeonatos diz que “temos o melhor professor da cidade e os aparelhos né (*sic*). Tipo assim, falta alguns aparelhos, mas tá (*sic*) bom. Quando paguei para treinar mesmo [treinamento intensivo] pro (*sic*) Leão Dourado, não sabia o que ia dar”. Outro entrevistado, que já havia participado de campeonatos contra-argumenta, dizendo que “depende muito mais da gente do que do professor, da academia. Mas achava que podia dar mais ajuda. Quando participei a primeira vez, nem pensei nisso [expectativas em relação ao físico e à técnica]”. Outro entrevistado argumenta que “a adrenalina é grande. Parece que só de falar em treinar pra (*sic*) campeonato, o negócio fica mais sério. A gente só conversa sobre isso”. Por fim, um dos entrevistados disse que “quando meu *sensei* [mestre, professor] me chamou [para participar do campeonato], nem acreditei. Aceitei de boa. Paguei e fui. Tem que con-

fiar no cara né (*sic*) [referindo-se ao desempenho do professor em outro campeonato, o qual ganhou]. O problema foi depois”.

Esses depoimentos parecem concordar com a dissociação do pensamento racional na busca por serviços proposta por Arnould e Price (1993) e as expectativas. Mesmo com aspectos negativos sendo apontados em relação aos serviços prestados pela academia para a participação no campeonato, parece haver uma dissonância entre o que a academia oferece e o que se deseja. Apesar de o estudo dos autores ter como plano de investigação uma experiência extraordinária, os autores revelaram que a decisão pela aquisição de serviços motivados pelas emoções é pouco deliberada e não associada a avaliações de custo ou tempo, estando mais ligada à realização de algo fora do ordinário, do cotidiano. Assim, as expectativas são vagas, pois os alunos-clientes desejam desempenhos emocionais intensos com o campeonato, sem saber, com clareza, quais alternativas os farão produzir. Neste caso, o *sensei* (professor, mestre) possuiu um papel fundamental na aquisição do serviço, seja por a) sua narrativa sobre o campeonato, seja por b) ser um referencial para os alunos.

Em relação ao desempenho, durante o processo de treinamento intensivo, muito dos alunos se frustraram com os serviços prestados pela academia. Um dos entrevistados disse que “podia ter sido melhor. Tinha muita enrolação no começo do treino. Muita conversinha, sabe? Tinha que indicar os aparelhos certos”. Outro entrevistado argumentou que “punha muita carga na gente (*sic*), parecendo que tinha que conseguir tudo num dia só”. Sobre o mesmo assunto, um entrevistado disse que “chegava em casa moído. No outro dia, eu ficava com o corpo todo doído”. Além disso, um entrevistado apontou que “o horário era problemático” e que “tinha (*sic*) aparelhos estragados na hora da musculação”.

Contudo, quando eram perguntados sobre a satisfação no final do treino, os entrevistados, com poucas divergências, pareciam concordar em existir um contentamento por ter passado mais uma fase para atingir o objetivo final. Um desses entrevistados disse a seguinte frase: “apesar desses probleminhas, a gente sabe que o dia tá (*sic*) chegando. Não tem que ficar reclamando não. Tem que preparar. Depende muito da gente. Eu, por exemplo, quando passa o treino, acho bom, porque sei que fico melhor para a copa (campeonato)”.

Verifica-se, a partir dos relatos, que há uma incoerência no modelo expectativa-desempenho-satisfação. Parece haver uma incerteza em relação às expectativas, mas, mesmo assim, levados pela emoção, os atletas se engajam nos treinamentos oferecidos pela academia. Durante o processo, devido à intensidade do treinamento e a outros fatores relacionados à infraestrutura da academia, os atletas demonstraram haver um baixo desempenho do serviço prestado. Contudo, há uma satisfação ao término de cada treino e que o seu nível parece se intensificar à medida que vai se treinando. Neste caso, verifica-se uma inconsistência na relação entre o desempenho percebido e a satisfação durante esse processo, o que leva a crer que expectativas incertas e motivadores interferem na relação desempenho-satisfação.

Estes achados não destoam daqueles encontrados por Grimmelikhuijsen e Porumbescu (2017), pois, para eles, os julgamentos de satisfação podem ser moldados por vieses cognitivos inatos, desencadeados por questões simples que envolvem os julgamentos dos clientes; bem como, vários aspectos influenciam as expectativas, o desempenho e a satisfação, os quais, não necessariamente, precisam ocorrer nesta ordem cronológica. Ademais, para Andersen e Hjortskov (2016) a formação de um julgamento de satisfação não é um

simples processo cognitivo-racional. Portanto, mais pesquisas sobre como os processos cognitivos e vieses, que afetam a satisfação dos clientes, podem ajudar a entender melhor esse fenômeno.

4.3 O campeonato e pós-campeonato: emoções à flor da pele

Um dia antes do campeonato os atletas se aprontaram para a viagem para Belo Horizonte, o que permitiu que fossem tecendo comentários e apontando suas expectativas durante o trajeto. Nos depoimentos, é possível perceber a ansiedade dos atletas em relação ao campeonato. No grupo focal, um deles argumenta que, na viagem, dizia que “devia ter treinado mais as quedas (golpes que derrubam o oponente)”. Outro lembrou que ficava pensando que “não ganhou o peso pra chegar no limite (o limite de peso da categoria dele)” e que “isso faz diferença [entre ganhar e perder]”. Quando perguntados sobre as emoções que sentiram, os atletas demonstraram que estavam, conforme fala de um deles, com as emoções “à flor da pele” e que “vai ser difícil dormir aqui (na viagem)”.

Argumentados sobre o que pensavam sobre o treinamento oferecido pela academia no momento da viagem e durante o campeonato, a maioria deles demonstrou-se incerta sobre sua preparação e que “só dava pra (sic) saber quando chegasse a luta”, disse um deles. Outro argumentou que ele não foi orientado sobre lesões e respectivos procedimentos e “se acontecer, não sei se vai ter médico”; afirmativa que teve concordância dos demais. Contudo, todos pareciam estar determinados a enfrentar esses medos: “tem que ser guerreiro”, disse um; outro bradou que “isso não é pra (sic) qualquer um não. Tem que ter coragem”. Essas frases demonstram que é a busca por emoções a impulsionadora que supera as incertezas derivadas dessa experiência.

Eles foram questionados sobre o local de estadia e a alimentação, que usufruiriam. Também, pareciam desconhecer, em muitos aspectos o que seria oferecido. Um deles disse “eu, por exemplo, não tava (sic) nem aí com isso não”, concordando os demais. Outro disse que “se tivesse cama e comida tava (sic) valendo. O que importa é a adrenalina”. Mais uma vez, as emoções parecem suprimir a racionalidade e tornar as expectativas incertas.

Em relação ao desempenho do serviço, quando questionados sobre as instalações, um dos atletas disse que “dava pro (sic) galho, mas podia ter sido melhorzinho (o quarto). Ficar quatro [homens] dentro de um cubículo foi barra [ruim]”. Outro entrevistado complementa dizendo que “realmente era pequeno. Não dava nem para treinar as técnicas”. Sobre o café da manhã do hotel, um atleta disse que “ainda bem que levei meus shakes (bebidas proteicas). O café não dava nem pro (sic) gasto (referindo-se à necessidade de uma alimentação mais adequada para a luta)”.

Após o primeiro dia, os atletas conduziram-se às dependências do local da luta. Ao se prepararem para a luta, todos os entrevistados foram unânimes em descrever a ansiedade e a emoção envolvidas nesse momento. “O coração da gente vai a mil”, descreveu um. “Só de ver aquele tanto de gente lá fora pra (sic) ver a gente lutar, já fico ansioso”, apontou outro. No momento das chamadas para a luta, um dos entrevistados disse: “quando chamou o meu nome, meu coração tava (sic) pulando pra (sic) garganta”. Alguns entrevistados (três) concordaram que, durante algumas lutas, a emoção os dominou e que isso pode ter influenciado em sua derrota. Os outros se disseram controlados e que os resultados refletiram as diferenças de técnicas e de treinamentos entre os atletas.

Os resultados finais foram os seguintes: um atleta foi campeão de sua categoria (adulto,

peso pluma), um vice-campeão (adulto, pesado), três em terceiro lugar (um máster, meio pesado, dois adultos, sendo um peso pena e outro médio), outro apenas com participação (adulto, peso leve) e outro desclassificado por WO (não comparecimento), devido a uma distensão muscular. O campeão e o vice-campeão argumentaram que a vitória foi associada, em parte, ao treinamento intensivo, mas que, em maior parte, relaciona-se ao seu próprio esforço, dizendo que “a gente sofre (referindo-se ao treinamento), mas tem o resultado”. O que não conseguiu obter qualquer premiação (classificado como participante), além de reforçar a necessidade de ter que treinar mais, argumentou que “agora não paro nunca mais. A sensação é muito boa, mesmo com as dificuldades (do treinamento e dos problemas apontados anteriormente)”.

Assim, percebe-se, pelos depoimentos que, apesar das dificuldades relacionadas ao treinamento e a alguns aspectos negativos dos serviços prestados pela academia, a satisfação geral, da maioria dos atletas é, relativamente, alta, gerada pelas fortes emoções provocadas pelo ambiente e pela luta em si, no dia do campeonato. Mais uma vez, demonstra que as emoções exercem um papel fundamental na dissociação da relação expectativa-resultado, como geradora de (in)satisfação.

Estes resultados corroboram aqueles encontrados tanto por Grimmelikhuijsen e Porumbescu (2017), quanto por Forero e Gómez (2017), em que os estudos empíricos demonstraram dissonância da satisfação com relação à diferença expectativa-desempenho.

4.4 Resultados gerais

Fases	Treinamento	Campeonato e pós-campeonato
Expectativa	Incerteza em relação a diversos aspectos tangíveis e intangíveis do serviço da academia: <ul style="list-style-type: none"> · aparelhos utilizados, · treinamento e · resultados 	<ul style="list-style-type: none"> · Incerteza em relação ao esperado para a luta no campeonato. · Incerteza em relação à integridade física.
Desempenho	Baixo desempenho em alguns aspectos do serviço da academia: <ul style="list-style-type: none"> · aparelhos utilizados, · horário de treinamento e · altas exigências físicas 	<ul style="list-style-type: none"> · O grupo demonstrou várias falhas do serviço para auxiliar no atingimento do objetivo de passar pelo treinamento e de ganhar o campeonato.
(In)satisfação	Mescla de satisfação e insatisfação a cada treinamento: <ul style="list-style-type: none"> · satisfação gradual ao perceber a evolução física e técnica e · insatisfação por não alcançar melhores resultados físicos e técnicos ao término do ciclo de treinamentos 	<ul style="list-style-type: none"> · Satisfação alta, com diversos componentes do grupo, demonstrando contentamento em, simplesmente, estar participando do campeonato, carregada de forte emoção. · Satisfação, relativamente, mais alta do que as mencionadas em outras fases, correlacionado aspectos de superação nos treinamentos e de forte emoção em participar do campeonato como catalisadores dessa satisfação.
Observação	Percebe-se certa dissociação do modelo expectativa-desempenho-satisfação, principalmente no que tange à relação desempenho-satisfação.	Neste caso, há incertezas sobre a expectativa e, novamente, parece haver dissonância na relação desempenho-satisfação.

A FIGURA 1 – apresenta os resultados gerais da pesquisa – Resumo dos resultados

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa (2019).

Observa-se que, de forma geral, há uma dissociação na relação expectativa-desempenho-satisfação, demonstrando que, há uma indefinição das expectativas sobre o treinamento e sobre o campeonato, além de demonstrar que a relação entre o desempenho

obtido pelos serviços prestados pela academia e a satisfação em cada fase foi divergente em relação ao modelo de necessidades, o qual propõe que quando o resultado fica abaixo das expectativas, o cliente fica insatisfeito (SCHNEIDER; BOWEN, 2000). É importante destacar que Chiesa *et al.* (2020) apontaram que os serviços relacionados à preparação de atletas constituem-se como altamente intangíveis, variáveis e personalizados, prejudicando a expectativa dos clientes. A Figura 2 demonstra uma representação dessa dissociação entre a satisfação esperada pela perspectiva *mainstream* (expectativa-desempenho-satisfação) e a satisfação observada.

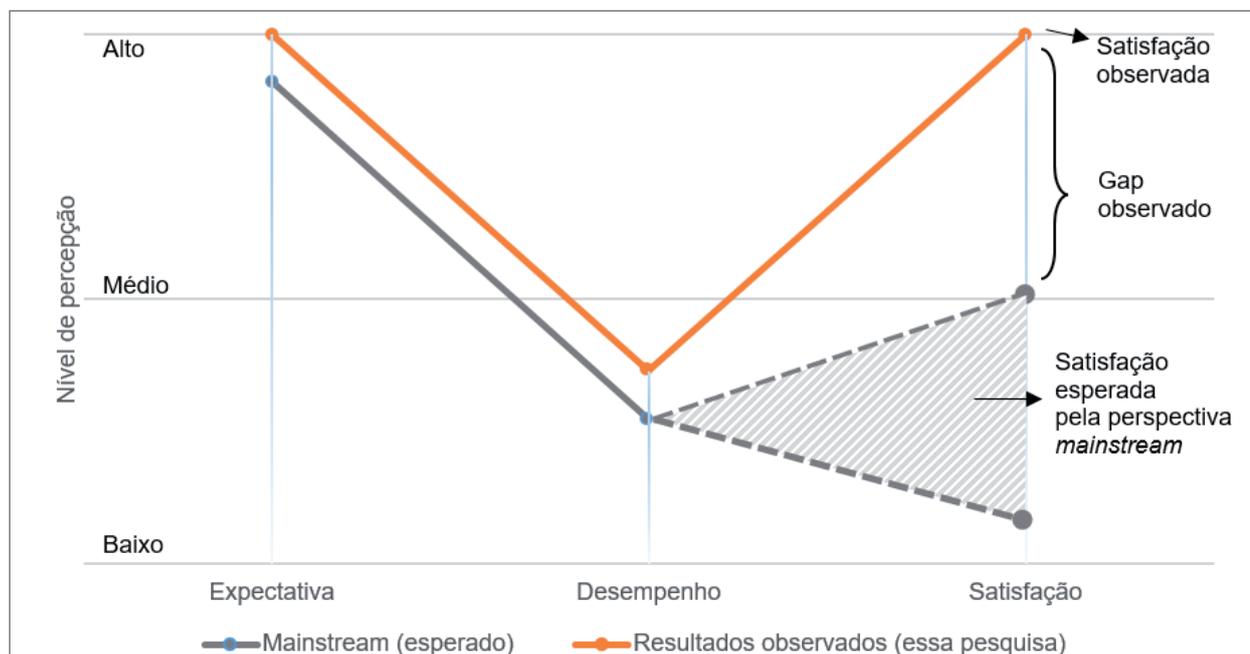


FIGURA 2 – Comparação da relação expectativa-desempenho e a satisfação entre o mainstream (esperado) teórico e os resultados observados

Nota: área rachurada representa o resultado de satisfação esperado, segundo o paradigma mainstream da relação expectativa-desempenho-satisfação.

Fonte: elaborado pelos autores a partir da análise dos resultados encontrados (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi o de analisar as relações entre as dimensões de expectativa-resultados-satisfação na prestação de serviços de preparação para campeonatos de uma academia de jiu-jitsu, comparando essas relações aos modelos de necessidade e de experiências.

De forma geral, parece haver uma dissociação, nesse caso, no modelo de necessidade, haja vista que, as expectativas em relação aos diversos aspectos desse serviço eram incertas. Nesse caso, não há formação de um corpo concreto comparativo, que permita relacionar o resultado à sensação de satisfação ou insatisfação. Nesse caso, durante o treinamento, houve uma dissociação entre o resultado, baixo, e a satisfação, mediana e, gradativamente, aumentando. Essa dissonância, como já abordado por Arnould e Price (1993), parece estar fortemente ligada às emoções desejadas, fazendo que os atletas relevem e superem aspectos negativos do serviço.

Também, durante o campeonato, as expectativas eram incertas e, novamente, os baixos resultados alcançados com alguns aspectos do serviço destoaram da satisfação alcançada com a participação. Outra vez, agora de forma mais intensa, as fortes emoções envolvidas

durante as lutas, fizeram com que os atletas suprimissem percepções negativas do serviço em prol da satisfação alcançada com a participação no campeonato.

Mais uma vez, a pesquisa demonstra que há uma dissonância entre a relação a) resultados alcançados com o serviço e b) satisfação geral. Após os atletas serem convidados a refletirem sobre essas variáveis, confirmaram que houve vários erros por parte deles e do treinamento, mas, que, de forma geral estavam muito satisfeitos com tudo e que, continuarão a participar dos campeonatos utilizando-se do treinamento intensivo da mesma academia, mesmo depois das insatisfações com o caminho trilhado para participar do campeonato.

Assim, para esse tipo de serviço, o qual envolve clientes que desejem evoluir e participar de competições, parece-se adequar mais ao modelo de experiências de uma forma um tanto controversa: a superação de desafios e o forte apelo emocional, aliados às narrativas do professor parecem suplantar as adversidades encontradas durante todo o processo.

Para aplicações gerenciais, abre-se a perspectiva de uma análise diferenciada baseada na verificação de objetivos dos clientes e nos meios que conduzem à superação das adversidades para o atingimento desses objetivos, em serviços que possuem, em suas atividades-meio, aspectos negativos, tais como academias e escolas. Contudo, os resultados encontrados de que há uma desvinculação entre expectativas, desempenhos e satisfação geral sobre determinados serviços devem ser analisados com cautela, pois, por mais que os consumidores consigam demonstrar satisfação final em serviços com processos intermediários de médio e baixo desempenhos, pode haver desistência do serviço por parte do consumidor ao avaliarem o desempenho de aspectos do serviço no meio do processo, demonstrando que a relação expectativa-desempenho-satisfação não deve ser ignorada.

Um limitador dessa pesquisa que merece ser destacado e que potencializa outros estudos está ligado ao fato de que o grupo focal foi conduzido somente ao final do campeonato, realizando, então, do artifício de resgate da memória dos atletas sobre as diversas fases de antes, durante e depois do treinamento e do campeonato, sendo, esse último, menos influenciado pelo lapso temporal. Dessa forma, sugere-se que uma imersão seja conduzida sobre as diversas fases do serviço e do campeonato, em si, para que sejam extraídas informações mais precisas sobre as dimensões de expectativa, de resultados e de satisfação.

Além disso, abre-se caminho para um estudo mais amplo, envolvendo mais casos e abordando, mais profundamente, quais os aspectos emocionais e das incertezas influenciam a dissonância encontrada, podendo convergir em um instrumento de pesquisa quantitativo, que permita uma generalização da pesquisa e possa demonstrar a dissonância nas relações expectativa-resultado-satisfação.

6 REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, S. C.; HJORTSKOV, M. Cognitive Biases in Performance Evaluations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 26, n. 4, pp. 647-62, 2016.
- ARNOULD, E. J.; PRICE, L. L. River magic: extraordinary and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, v. 20, n. 1, pp. 24-45, Jun. 1993.
- BARDIN F. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1991.
- BITTENCOURT, J. B. M.; GUIMARÃES, F. C. Dentro e fora do octógono: corpo, consumo e êxtase nas tramas do MMA. *Revista de Ciências Sociais Política & Trabalho*, v. 34, n. 47, p. 57-74, jun./dez. 2017.
- BLACKWELL, R. D.; KOLLAT, D.; ENGEL, J. F. *Consumer behavior*. New York: Holt, Rinehard, and Winston, 1968.
- BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R.; ZEITHAML, V. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 1, pp. 7-27, Feb. 1993.

- CHIESA, R.; PETRUZZIELLO, G.; MARIANI, M. G.; GUGLIELMI, D. Expectations of career counseling and their effect on client satisfaction. **The Career Development Quarterly**, v. 68, n. 3, pp. 254-267, 2020.
- CHURCHILL JR., G. A.; SURPRENANT, C. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 4, pp. 491-504, Nov. 1982.
- DIAS, C. A. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 10, n. 2, p. 1-12, 2000.
- ESMERALDINO, H. B.; GRAÇA, R. L. A contribuição da mídia na adesão e aderência à prática de lutas esportivas e artes marciais. **EFDeportes**, v. 18, n. 188, Ene 2014. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd188/a-midia-na-aderencia-a-lutas-esportivas.htm>>. Acesso em: 10 jul. 2021.
- FEDERAÇÃO Paulista de Jiu-Jitsu. Definição de Oss. **FPJJ Competidor** 6 jan 2015. Disponível em: <<http://fpjjcompetidor.com.br/definicao-de-oss/>>. Acesso em: 10 jul 2021.
- FORERO, D. E.; GÓMEZ, A. Comparison of measurement models based on expectations and perceived performance for the satisfaction study in health services. **Suma Psicológica**, v. 24, n. 2, pp. 87-96, 2017.
- GRIMMELIKHUIJSEN, S.; PORUMBESCU, G. A. Reconsidering the expectancy disconfirmation model: three experimental replications. **Public Management Review**, v. 19, n. 9, pp. 1272-92, Feb. 2017.
- HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 2, pp. 132-40, Sep. 1982.
- HOWARD, J. A.; SHETH, J. N. **The theory of buyer behavior**. Columbia: John Wiley & Sons, 1969.
- JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. **Journal of Consumer Research**, v. 21, n. 1, pp. 695-707, Mar. 1995.
- KIM, S. M.; ANDREW, D. P. S.; GREENWELL, T. C. An analysis of spectator motives and media consumption behaviour in an individual combat sport: cross-national differences between American and South Korean Mixed Martial Arts fans. **International Journal Sports Marketing Sponsorship**, v. 10, n. 2, pp. 157-70, Jan 2009.
- KIM, S. M.; GREENWELL, C.; ANDREW, D. P. S.; LEE, J.; MAHONY, D. F. An analysis of spectator motives in an individual combat sport: a study of mixed martial arts fans. **Sport Marketing Quarterly**, v. 17, n. 2, pp. 109-19, June 2008.
- NICOSIA, F. **Consumer decision processes**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1966.
- NOVAES, J. de V. Bateu, levou! O que dizem os lutadores de MMA. **Polêm!ca**, v. 11, n. 4, p. 568-80, out./dez. 2012.
- OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 1, pp. 460-69, Nov. 1980.
- PAIVA, L. **Pronto pra Guerra: preparação física específica para luta & superação**. Manaus: OMP, 2009.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 1, pp. 41-50, Fall 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, pp. 12-40, Spring 1988.
- PIERI, B. L. S.; LOBO, A. S. Consumo de suplementos alimentares por praticantes de jiu-jitsu no município de Criciúma (SC). CONGRESSO NACIONAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO, 10., set 2009. **Anais...** São Paulo: SBAN, 2009.
- PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, pp. 97-105, Jul./Aug. 1998.
- RAAIJ, W. F. van. Economic psychology. **Journal of Economic Psychology**, v. 1, n. 1, pp. 1-24, Mar. 1981.
- RIBAS D. MMA: origem, evolução, regras e tudo sobre a modalidade [artigo na internet]. **News MMA**, fev. 2012. Disponível em: <<https://newsmma.wordpress.com/2012/01/04/como-tudo-comecou-uma-historica-rica-do-mma-desde-o-seu-berco-o-brasil>>. Acesso em: 10 jul. 2021.
- ROSSI, C. A. B.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 101-25, jan./abr. 1998.
- RUFINO, L. G. B.; DARIDO, S. C. O jiu jitsu brasileiro na visão dos não praticantes. **Coleção Pesquisa em Educação Física**, v. 9, n. 2, p. 181-7, 2010.
- SALOMI, G. G. E.; MIGUEL, P. A. C. Aplicação de modelos de avaliação da qualidade em serviços para mensuração da satisfação de clientes internos em uma empresa do setor industrial. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., out. 2002. **Anais...** Curitiba: ABEPRO, 2002.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. O modelo das necessidades. **HSM Management**, v. 4, n. 23, pp. 65-72, nov./dez. 2000..
- SILVEIRA, I. C. **A luta por uma identidade: uma etnografia sobre a subcultura de consumo de MMA**. Rio de Janeiro. Dissertação [de Mestrado em Administração Pública e de Empresas] – Fundação Getúlio Vargas, 2011.

- SPRENG, R.A.; MACKENZIE, S. B.; OLSHAVSKY, R.W. A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 3, pp. 15-32, Jul. 1996.
- TAVARES JR., A. C.; SILVA, L. H.; DRIGO, A. J. Os motivos da adesão da prática do jiu jitsu na cidade de Rio Claro. **Motriz**, v. 9, n. 1 (supl.), p. 181-8, 2003.
- THOMAZINI, S. O.; MORAES, C. E. A.; ALMEIDA, F. Q. Controle de si, dor e representação feminina entre lutadores(as) de Mixed Martial Arts. **Pensar a Prática**, v. 11, n. 3, p. 281-90, set./dez. 2008.

TERRITORIALIZAÇÃO DA AGENDA AMBIENTAL GLOBAL NA SERRA DO ESPINHAÇO/MG

TERRITORIALIZATION OF THE GLOBAL ENVIRONMENTAL
AGENDA IN SERRA DO ESPINHAÇO/MG

Enviado em 16/08/2021.
Aceito em 04/03/2022.

Lucas Alves Prates
pratescarpintaria@gmail.com

José de Arimatéia Dias Valadão
arimateiavaladao@hotmail.com

Paulo Henrique Silva
phsilva@gmail.com

Daniela Rodrigues Borba Valadão
daniela.rvaladao@ufpa.br

Edwin Muñoz Gaviria
edwin@ippur.ufrj.br

RESUMO

O presente estudo buscou compreender como ocorreu a territorialização da agenda hegemônica global para o desenvolvimento sustentável na Reserva da Biosfera da Serra do Espinhaço – Minas Gerais – Brasil e seus impactos na construção de uma agenda ambiental local. Por meio de entrevistas, grupos de foco e análise documental analisaram-se as narrativas que envolvem a questão ambiental no território. Nos resultados, observou-se que as metas e diretrizes, para a rede mundial de reservas da biosfera, incidem sobre o território, condicionando os espaços de tomada de decisão e coordenação de políticas públicas ambientais à lógica neoliberal contemporânea.

PALAVRAS-CHAVE:

Governança. Desenvolvimento Sustentável. Reservas da Biosfera. Gestão Integrada. Território.

ABSTRACT

This study seeks to understand how the territorialization of the global hegemonic agenda for sustainable development occurs in the Serra do Espinhaço Biosphere Reserve - Minas Gerais - Brazil, and its impacts on the construction of a local environmental agenda. Through description, focus groups and document analysis, it was analyzed as narratives that involve the environmental issue in the territory. In the results, it was observed that the goals and guidelines for the global network of biosphere reserves affect the territory, conditioning the spaces for decision-making and coordination of public policies to the contemporary neoliberal logic.

KEYWORDS:

Governance; Sustainable development; Biosphere Reserves; Integrated management; Territory.

I INTRODUÇÃO

Em 1971, a Unesco lançou o Programa Homem e a Biosfera (Man and Biosphere), um programa internacional para o desenvolvimento de práticas de conservação da diversidade biológica, em conjunto com o desenvolvimento econômico e social em territórios específicos, ao redor do mundo, também conhecidos como reservas da biosfera.

As reservas da biosfera nascem em um contexto de profundo impasse sobre a questão ambiental no mundo. Estudos neomalthusianos apontavam para um possível colapso ambiental, caso os padrões de consumo e produção continuassem a aumentar. O ambientalismo ganhou dimensões globais e organizações políticas multilaterais, governos e sociedade civil organizada passaram a discutir “ações em comum”, para a questão ambiental em diversas escalas, sobretudo, nas escalas locais, que passaram a incorporar metas e diretrizes globais a suas agendas. Desde então, uma territorialização da agenda hegemônica global passou a ocorrer nessas escalas.

De modo geral, o presente estudo buscou compreender como ocorreu a territorialização das questões ambientais globais na Reserva da Biosfera da Serra do Espinhaço - Minas Gerais - Brasil e suas implicações para a construção de uma agenda ambiental local.

Especificamente, analisou-se a construção de uma agenda ambiental, na microrregião de Gouveia, em um arranjo de “governança” composto por atores locais pertencente à Serra do Espinhaço e criado para a implementação de uma política estadual no território. Os resultados originaram-se de análises documentais sobre o programa MaB e as reservas da biosfera, grupos focais e observação participante realizados durante a implementação da política e entrevistas com atores locais.

Na primeira seção, realizou-se uma discussão teórica sobre a questão ambiental no mundo e como suas proposições estão relacionadas com o momento político e econômico de cada período. Na segunda seção, analisou-se como o programa MaB relaciona-se com a evolução do ambientalismo abordado, na primeira seção e como as reservas da biosfera acompanharam essa transformação. Na terceira seção, os delineamentos internacionais estabelecidos pelo programa MaB e acordos multilaterais, para a reserva da biosfera da Serra do Espinhaço, sua incidência e operacionalização na agenda política local da microrregião de Gouveia, na Serra do Espinhaço.

O trabalho se desenvolveu sob o seguinte ponto de vista: a territorialização da agenda hegemônica global na microrregião de Gouveia deve ser compreendida em um contexto de neoliberalização da agenda ambiental no mundo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Oliveira (2011), o ambientalismo não pode ser compreendido fora das forças políticas e do contexto mundial ao qual suas formulações são elaboradas. Desse modo, desde o seu surgimento, em meados de 1960, até os dias atuais, suas formulações sempre foram um campo de disputa entre as forças econômicas e sociais da época (ACSELRAD, 1993).

McCormick (1992), ao analisar a emergência do movimento ambientalista em escala global, em 1960, argumenta que o período é marcado por um “apocalipse ambiental” ou, segundo Veiga (2015), pelo “catastrofismo”. O crescimento econômico no pós-guerra elevou o padrão de consumo da classe média americana e europeia, ao passo que, na periferia, os países emergentes adotaram políticas econômicas para a substituição de im-

portações e formação de um mercado de consumo interno (FURTADO, 1975). O ritmo do crescimento da economia mundial passou a gerar questionamentos sobre os impactos ambientais decorrentes desse modelo de desenvolvimento.

Obras como “os limites do crescimento”, com forte influência neomalthusiana, impactaram a opinião pública com questionamentos sobre a “capacidade de produção” dos agrossistemas terrestres, sua relação com o crescimento populacional e a elevação do padrão de consumo mundial. Ao mesmo tempo, a corrida armamentista nuclear, a ameaça de uma nova guerra mundial e a eclosão de conflitos locais, ocasionados pela Guerra Fria, somaram-se aos questionamentos econômicos já existentes sobre os rumos do planeta e da humanidade.

Assim, o primeiro passo, para a compreensão da questão ambiental no mundo, ocorreu em 1968, na Conferência da Biosfera. A Conferência de 1968 aglutinava uma rede mundial de cientistas para a elaboração de pesquisas sobre a situação dos ecossistemas do planeta. Os resultados foram as bases da Conferência de Estocolmo, em 1972, a primeira conferência internacional para tratar a questão ambiental com diversos países.

Para Veiga (2015), ainda que houvesse esforços, para um acordo comum, era latente, na Conferência de 1972, o impasse entre ambientalistas e desenvolvimentistas. Sachs (1997) assinala que o nascimento do discurso ecológico travava uma disputa árdua com o conceito de crescimento econômico, que, para os debates da época, era a opção para a superação da pobreza nos países subdesenvolvidos (NURKSE, 1953; MYRDAL, 1972).

Assim, do teor “apocalíptico” nasceu um profundo impasse sobre a questão ambiental do planeta. De um lado, ambientalistas e, de outro lado, desenvolvimentistas, para os quais a questão ambiental era antítese ao crescimento econômico. Veiga (2015), corroborando com Oliveira (2012), argumenta que, por mais que estivesse em crise, o projeto econômico da época era marcado pelo viés do bem-estar social (ESPING-ANDERSEN, 1991) e pelo viés desenvolvimentista latino-americano (DRAIBE, 2007) e, portanto o paradigma do crescimento econômico, promotor do bem-estar social, era incompatível com o paradigma ambiental, marcado pelo crescimento zero.

Entretanto, com a publicação do Relatório Brundtland, ou “Nosso Futuro em Comum” (1988), um novo campo conceitual emergiu. De acordo com Layrargues (1997), o campo conceitual do desenvolvimento sustentável inaugurou um “consenso” entre os diferentes paradigmas em questão. A partir desse momento, o desenvolvimento deveria satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a necessidade das gerações futuras e, logo o crescimento econômico deveria ser sustentável.

Acselrad (1993) salienta que o campo do Desenvolvimento Sustentável não deve ser compreendido fora das forças sociais e econômicas que o disputam. De acordo com Souza Santos (2007), a crise do estado keynesiano-fordista culminou em uma fragmentação das forças políticas e de sucessivas crises de governabilidade na década de 1980. Assim, grupos contestatórios reivindicavam maior participação, nas esferas políticas do estado e da sociedade, em meio à transição do modo fordista para o modo de flexível de produção (HARVEY, 2005) e na estruturação de um sistema financeiro global (SINGER, 2000).

O ajuste neoliberal, proposto pelo “Consenso de Washington”, passou a ser adotado pelos estados-nações como “solução” para a crise de governabilidade em questão, aglutinando as diferentes forças em um novo projeto de acumulação. O redesenho da esfera política do estado e, conseqüentemente, as instâncias de decisão e coordenação de políticas

públicas passaram a ser ocupadas pelas agendas neoliberais, formuladas por organismos multilaterais (ACSELRAD, 2006).

De acordo com Oliveira (2012), se o relatório “os limites do crescimento” significava um “divórcio” entre a questão econômica e ambiental, o relatório Brundtland significou um “coronário” entre eles. Sendo assim, após a Rio-92, a celebração do campo desenvolvimento sustentável passou, paulatinamente, a transformar-se na agenda política neoliberal. A Agenda 21, documento assinado por 179 países, foi o principal resultado político da Conferência de 1992 e inaugurou uma governança global para o desenvolvimento sustentável.

2.1 A neoliberalização da agenda ambiental local: da Agenda 21 aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Como se observa, com o avanço do neoliberalismo no mundo, cresceu a influência de organismos multilaterais na construção de uma agenda ambiental para os países subdesenvolvidos. Os espaços de tomada de decisão e implementação de políticas públicas ambientais tornaram-se condicionados a mecanismos de regulação estabelecidos em escalas globais (THÉRY, MELLO, 2009). Em âmbito local, a efetivação desses acordos aglutinaram diversos atores, de várias escalas, que, segundo Navarrete (2008), pode ser compreendida como uma *aliança-multiatores*. Nesse modelo de aliança, os atores “cooperam” para a efetivação das políticas ambientais no território.

Desse modo, após a Rio-92, diversos atores, situados em escala local, foram “mobilizados” em torno da Agenda 21. Segundo Mello (2006), a Agenda 21 local apresentava uma série de diretrizes e formulações, para o “desenvolvimento sustentável” e, por meio de fóruns, conselhos ou outros formatos “participativos”, os municípios implantaram, em comunhão com outros segmentos sociais, os “princípios” da sustentabilidade em seus territórios que, sob o mesmo espectro, viriam a ser renovados, em 2000, com os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio e, em 2015, com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Todavia a construção desses arranjos foram construídos sob *novas formas de regulação neoliberal* (ARAÚJO, 2010). Souza Santos (2007), ao analisar os modos de regulação em arranjos de governança neoliberais, argumenta que, nesses espaços, houve uma resignificação discursiva que garantiu o avanço do projeto político vigente. Desse modo, no lugar de “transformação social”, usou-se “solução de problemas”; no lugar de “participação popular”, “participação seletiva”; no lugar de “controle social”, “autorregulação”; no lugar de “justiça social”, “jogos de soma positiva” e “políticas compensatórias”; no lugar de “relações de poder”, “coordenação e associação” e, no lugar de “conflito social”, “estabilidade de fluxos”, como estratégia discursiva e legitimação de novas práticas sociais.

Portanto o projeto da Agenda 21, implementado recentemente no Brasil, deve ser compreendido como um projeto de redefinição da esfera política, com uma proposta particular de participação, por meio de processos de planejamento e organização, que visam à obtenção de um consenso entre diferentes atores, mesmo que isso signifique um sacrifício dos projetos que, a princípio, defenderiam, salienta Mello (2006). Svampa (2009), Alier (2010) e Acsehrad, et al (2012), sob o ponto de vista da justiça ambiental, assinalam que esses espaços acabam por distribuir a todos um ônus de uma acumulação desigual e, ao cooptar a agenda política local, condenam os territórios às novas lógicas do subdesenvolvimento e desigualdade ambiental.

Por isso, ao cooptar a agenda sob o ponto de vista da “igualdade ambiental”, o discurso

hegemônico considera a todos parte de um mesmo “planeta” e, portanto “ações em comum” devem ser realizadas em conjunto, buscando “soluções” para as questões da “humanidade”. Em consequência, ocorreu uma despolitização da agenda ambiental nesses espaços, ao impor lógicas que reproduziam um sistema de acumulação global em escala local e inserindo esses territórios num circuito de competitividade, agravando o conflito nessas mesmas escalas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho visou acompanhar as ações de gestão integrada cultural no território (GCIT) integrada à política de plantio de árvores do Governo de Minas Gerais, intitulado Plantando o Futuro. Metodologicamente, o trabalho objetivou caracterizar as comunidades do microterritório, objeto do estudo, principalmente nos aspectos das suas estruturas sociais, ambientais, econômicas, culturais e institucionais, de modo a ressaltar as interações entre esses aspectos e os principais dilemas nos territórios. Para tanto, foi definido que os estudos se iniciariam, no núcleo central, região de Gouveia/MG, em razão dos trabalhos do Projeto Plantando o Futuro, na Serra do Espinhaço, concentrarem-se, inicialmente, neste núcleo. Nesse cenário, a fase de levantamento de dados ocorreu por meio de quatro técnicas diferentes de coleta de dados.

A primeira foi documental. Foram levantados dados com o intuito de compreender os fatores que vêm contribuindo para a ocorrência da situação objeto do trabalho (escassez da água). Esses dados iniciais, derivados principalmente do Instituto Espinhaço (IE) e de documentos produzidos na região, geraram alguns apontamentos feitos sobre os impactos negativos das atividades econômicas (natureza e tipo de conflito) do passado sobre os problemas de escassez de água que a região vem enfrentando. Além desses apontamentos, fatores como a estrutura social, principalmente a respeito dos principais grupos, suas inter-relações, foram levantadas para subsidiar a próxima etapa do estudo.

Para a coleta de dados, foram definidas também as entidades que poderiam contribuir

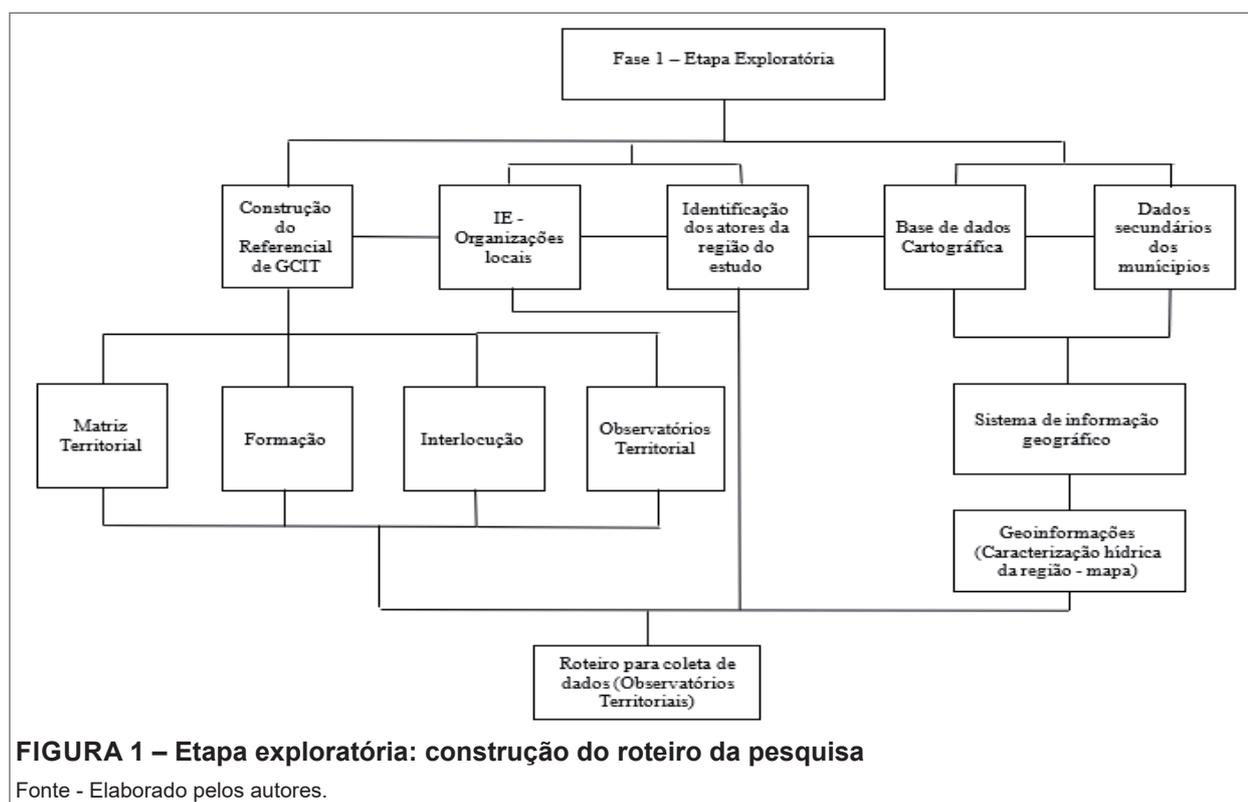


FIGURA 1 – Etapa exploratória: construção do roteiro da pesquisa

Fonte - Elaborado pelos autores.

para a compressão da microrregião Gouveia/MG, por meio do Instituto Espinhaço. Esses atores foram localizados e mobilizados para o levantamento dos dados. Por meio da observação participante, um acompanhamento sistemático passou a ocorrer, com duração de quatro anos, registrando publicações, eventos, promovendo discussões e pesquisas, além de participar ativamente da agenda de GCIT no território. O Quadro 1 mostra atores diretamente relacionados à coleta de dados.

QUADRO 1 – Principais atores envolvidos na pesquisa.

CIDADES	SETORES	ENTIDADE/REPRESENTAÇÕES
Cidades presentes - Gouveia, Datas, Presidente Kubitschek, Presidente Juscelino, Serro e Congonhas do Norte	Poder Público Local	Secretarias Municipais, Prefeitura, Câmara Municipal
	Área Urbana	Cooperativas Populares, Associações de Bairro, Associações de Município
	Setor Rural	Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Cooperativa de Trabalhadores Rurais, Associação de Trabalhadores Rurais
	Setor Empresarial	Associação Comercial, Grandes Empresas, Sindicato Comercial, Associação Industrial
	Assistência Técnica	Emater e Epamig
	Instituições	Instituições de Educação Básica, Instituições de Ensino Superior
	Governo	Ministério Público, Agências Governamentais
	Organizações Sem Fins Lucrativos	ONG's, OSCIP's,

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, houve a coleta, por meio de grupos de focos, sendo realizados para conhecer a percepção dos atores. Os grupos focais foram divididos de forma heterogênea, tanto no aspecto das representações presentes, como pela representação das cidades, de forma a proporcionar várias perspectivas diferentes e complementares da formação da região. E o método de observação participante contribuiu para entender as aproximações e as complementaridades das compreensões dos atores sobre o território.

Além disso, entrevistas foram realizadas com os principais agentes locais de desenvolvimento. A percepção desses agentes foram relevantes para triangular com as informações objetivas nos documentos, grupos focais e observação participante. O Quadro 3 mostra os atores entrevistados.

Em termos de análise dos dados, o relatório final foi construído baseado nas principais compreensões do território. A observação participante foi útil à realização de plenárias de discussões de validação dos dados. Os autores do estudo, fazendo uso das categorias de análise, participaram de dois momentos coletivos no território visando materializar as percepções dos atores sobre as possibilidades nos territórios, gerando um quadro com as principais compreensões dos atores sobre o território.

Nessas análises, foram usadas categorias com o intuito de selecionar os dados e organizá-los, porém não restringindo ao conteúdo explícito, mas também ao conteúdo que está latente, ou implícito nos dados, de forma a evidenciar principalmente as contradições (dilemas) entre os atores em relação à temática água (GIL, 2002). A categorização, segundo Gil (2002), contribui para a organização dos dados de forma a se tomar decisões e tirar conclusões sobre eles. Por meio das categorias de análise, o material coletado foi organizado, dentro de um quadro de GCIT, porém, sem perder a relação entre os demais elementos coletados que foram inseridos em outras perspectivas e análises (GIL, 2002).

QUADRO 2 – Quadro dos Grupos focais

<i>CÓDIGO</i>	<i>ENTREVISTADOS</i>	<i>MEDIADOR</i>	<i>TEMPO</i>
GF1	Aposentado, Agricultor, Estudante, Produtora Rural e Artesã	Aluno de Graduação UFLA	59m26s
GF2	Representante da Comunidade Quilombola, Diretor Administrativo do IE, Estudante UFLA, Presidente Sind. Trab. Rurais, Funcionária Sec. Agricultura, Secretária do Meio Ambiente, Funcionário do Sind. Trab. Rurais.	Professor Doutor UFLA	1h56m
GF3	Secretário de Agricultura, Diretor Adjunto de Desenvolvimento Social, Vereador, Agente de Crédito Instituto Nordeste e Cidadania, Secretária de Meio Ambiente de Serro, Diretor Financeiro do IE, Agricultor	Aluno de pós-graduação UFLA	1h58m
GF4	Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Congonhas do Norte, Produtor Rural, Representante da CODEMIG, Representante da comunidade Quilombola, Agricultor	Membro do núcleo de estudos UFLA	1h22m
GF5	Servidor público, Secretário da Saúde, Produtores rurais, Artesãos, Funcionário da Secretaria do Meio Ambiente	Aluno de graduação da UFLA	1h47m
GF6	Produtores rural, artesãos, servidores públicos, funcionários dos sindicatos dos Trabalhadores Rurais	Aluno de graduação da UFLA	1h39m

Fonte: Elaborado pelos autores.

QUADRO 3 – Quadro de entrevistas

<i>CÓDIGO</i>	<i>ENTREVISTADO</i>	<i>ENTREVISTADOR</i>	<i>TEMPO</i>
E1	Diretor Financeiro do Instituto Espinhaço	Aluno de pós-graduação UFLA	38m52s
E2	Presidente do Instituto Espinhaço	Aluno de pós-graduação UFLA	56m11s
E3	Diretor Administrativo do Instituto Espinhaço	Aluno de graduação UFLA	29m11s
E4	Membro da CODEMIG	Aluno de Graduação UFLA	12m08s

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Programa Homem e a Biosfera

O “apocalipse ambiental” ganhou o mundo na metade do século XX. Desse modo, a comunidade internacional passou a reunir esforços para responder ao dilema ambiental da época. Organizações científicas mobilizam-se para elaborarem estudos sobre a “capacidade de produção da biosfera terrestre” e, concomitantemente, junto com a União Internacional para Conservação da Natureza - UICN, principal entidade ambientalista na época, a Unesco desenvolveu programas, em zonas áridas, para demonstrar a importância de certos recursos-chave, em particular recursos hídricos, para a manutenção da vida animal, vegetal e humana nesses ecossistemas (UNESCO, 1993).

Assim, diante do cenário apocalíptico, para o meio ambiente, na década de 1960, a Unesco organizou, em 1968, em Paris, Conferência Intergovernamental de Especialistas sobre as Bases Científicas para o Uso Racional e Conservação dos Recursos da Biosfera, a Conferência da Biosfera, na busca de convergir os esforços internacionais em uma plataforma mundial para o meio ambiente (UNESCO, 1968).

Os principais resultados dessa conferência foram sintetizados no Programa Homem e a Biosfera, lançado pela Unesco em 1971. Seu objetivo era criar “modelos” que servissem de respostas para o dilema ambiental da época. Como definição, as reservas da biosfera são ecossistemas terrestres, costeiros ou marinhos, internacionalmente reconhecidos pela Unesco, como “áreas para a conservação da diversidade biológica, em conjunto com o desenvolvimento econômico e social e preservação dos valores culturais associados aos respectivos meios” (UNESCO, 1993). Isso posto, “projetos demonstrativos”, desenvolvidos como “modelos” de “sustentabilidade” e “uso racional” dos recursos naturais, passaram a ser desenvolvidos nas reservas da biosfera em todo o mundo.

Desde 1976, as reservas da biosfera integram a Rede Mundial de Reservas da Biosfera (RMRB). RMRB promove o compartilhamento de ideias, troca de experiências, divulgação de “modelos pioneiros” sobre a “gestão sustentável dos recursos naturais”, além de coordenar e monitorar as diretrizes estabelecidas nos Planos de Ações para as Reservas da Biosfera (UNESCO, 1996).

Em 1995, na Conferência Internacional das Reservas da Biosfera, em Sevilha, estruturou-se uma nova governança para a RMRB sob a ótica do “desenvolvimento sustentável” estabelecido após a Rio-92. Sob essa concepção, a conferência de Sevilha consolidou, por meio de um marco estatutário, uma nova governança para a RMRB. Sob o aspecto da nova governança, os estados deveriam constituírem-se em subredes regionais ou temáticas, “ensaiando” e “demonstrando” métodos de “desenvolvimento sustentável” em escala regional (UNESCO, 1996). Além disso, o novo marco estatutário afirmava que as reservas da biosfera assumiriam compromissos com acordos internacionais e compromissos climáticos, assumindo, na mesma conferência, a implementação da Agenda 21 em seus territórios (UNESCO, 1996). Após treze anos, depois da Conferência de Sevilha, em Madrid, aconteceu a 3ª Conferência Mundial de Reservas da Biosfera: a Conferência de Madri. Essa conferência também reafirmava seus compromissos com a nova agenda mundial para os ODM, como ficou estabelecido no marco estatutário da conferência anterior (UNESCO, 2008).

Em 2016, em Lima/Peru, um novo acordo global para a RMRB foi firmado na 4ª Conferência Mundial de Reservas da Biosfera: a Conferência de Lima. A Estratégia de Lima, como ficou conhecido o novo Plano de Ação da RMRB, passou a adotar como diretrizes estratégicas a Agenda 2030 e com o Acordo Climático de Paris (COP 21) (UNESCO, 2017). O Brasil pertence à Rede Ibero-americana e Caribenha de Comitês Nacionais MaB e Reservas da Biosfera (IberoMaB), criada em 1992 e foi representado pela Comissão Brasileira do Programa Homem e a Biosfera (COBRAMaB), vinculado ao Ministério do Meio Ambiente (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2017).

O Brasil aderiu ao Programa MaB, em 1974, por meio do Decreto 74.685 de 14 de Outubro de 1974. Entretanto as Reservas da Biosfera passaram a ser reconhecidas, a partir da Lei nº 9985 de 22 de 18 de Julho de 2000, que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC) e tem seus objetivos básicos estabelecidos no Decreto nº 4.340 de 22 de Agosto de 2002 (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2017). No Brasil existem sete Reservas da Biosfera sob supervisão do COBRAMaB (ONU, 2017).

A Reserva da Biosfera da Serra do Espinhaço possui uma área de 30.700 km² e abrange 53 municípios (BIODIVERSITAS, 2017). Em junho de 2005, a comissão do Programa MaB aprovou a proposta que integra a Serra do Espinhaço à RMRB (ANDRADE; DOMIN-

GUES, 2012) e, pelo Decreto 44.281 de Abril de 2006, o Governo do Estado de Minas Gerais criou o Comitê Estadual Provisório da Reserva da Biosfera da Serra do Espinhaço, para apoiar e implementar a reserva da biosfera, conforme o Marco Estatutário de Sevilha.

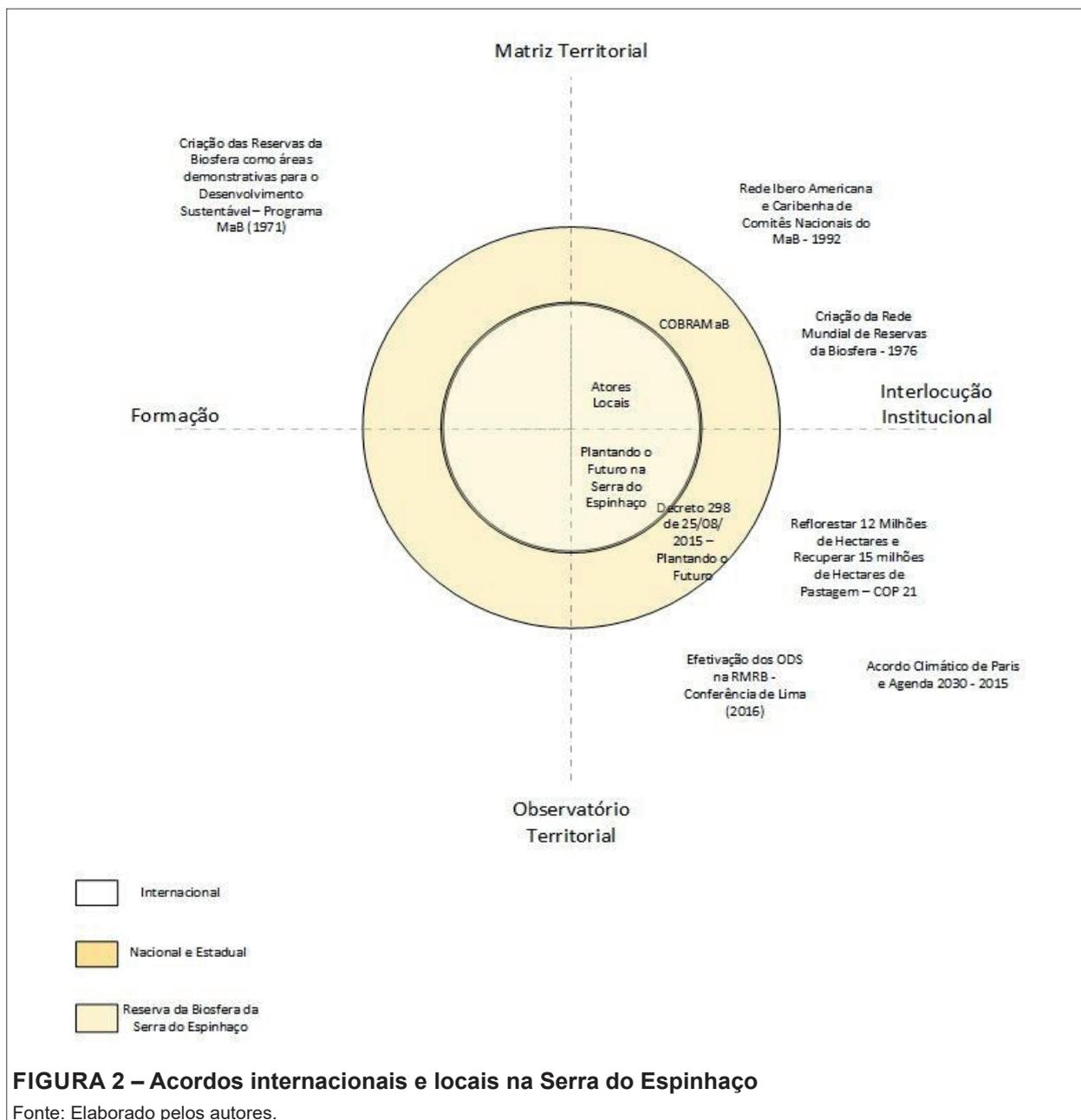
4.2 Da questão ambiental global para a questão ambiental local: a territorialização da agenda hegemônica para o meio ambiente na Serra do Espinhaço

A Serra do Espinhaço comporta em seu território três importantes bacias hidrográficas, a Bacia do Rio São Francisco, a Bacia do Rio Doce e a Bacia do Jequitinhonha que juntas abastecem mais de 50 milhões de brasileiros (SERRA DO ESPINHAÇO, 2018). Contudo, com o avanço da pecuária, da silvicultura e da mineração, a partir da década de 1980, um quadro grave de degradação ambiental instalou-se na região e, conseqüentemente, a seca tornou-se recorrente no território. “Historicamente, os municípios foram muito degradados pelo desmate para o carvão e pelo garimpo também, destruindo as margens dos rios e diminuindo a água”, relata um dos entrevistados. O desmatamento, o desabastecimento e a seca impuseram desafios à manutenção da vida local, principalmente para pequenos agricultores e comunidades tradicionais da região, demonstram os relatos. Por outro lado, os pequenos municípios buscaram auxílio entre si e com outros órgãos do estado para tentar reverter o quadro ambiental da região. Um boletim de Proteção e Defesa Civil do Estado de Minas Gerais indicava que, até maio de 2016, um quarto dos municípios da região Norte da Serra do Espinhaço havia decretado estado de emergência pela seca e pela estiagem na região (DEFESA CIVIL, 2016), confirmando o quadro grave ambiental levantado nos relatos.

Assim, a ONG Instituto Espinhaço Biodiversidade, Cultura e Desenvolvimento Socioambiental (Instituto Espinhaço), membro da COBRAMA B e representante da UICN no território, assinou com o governo do estado de Minas Gerais um convênio para o plantio de 3 milhões de árvores, em 61 municípios da Serra do Espinhaço, para reflorestar as principais nascentes e bacias hidrográficas do território e, concomitantemente, desenvolver um projeto demonstrativo para a reserva da biosfera. O convênio pertencia a uma política estadual do Governo de Minas Gerais conhecida como Plantando o Futuro. O Programa Plantando o Futuro nasceu com o Decreto 298 de 25/08/2015 e buscava plantar 30 milhões de mudas, reflorestando 20 mil hectares de áreas degradadas, nos próximos anos, em todo o estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2015). Além do mais, o programa integrava os objetivos assumidos pela ex-Presidente Dilma Rousseff na Convenção Quadro das Nações Unidas (COP 21) em 2015 (PLANALTO, 2018).

Portanto, considerando os compromissos internacionais envolvidos na política pública e programa MaB, o projeto demonstrativo devia implementar os compromissos assumidos na COP-21, a efetivação da agenda 2030, o acordo climático de Paris e, conforme o marco estatutário de Sevilha, ser apresentado aos comitês regionais e internacionais para as reservas da biosfera. A grosso modo, pode-se compreender a estrutura internacional que rege a execução do projeto, conforme ilustrado na Figura 2.

O Projeto demonstrativo foi desenvolvido sob os preceitos da “Gestão Integrada de Território”. Esse modelo de Gestão buscava integrar diferentes agendas ambientais em ações “convergentes” para o território. Sendo assim, por meio de um arranjo de governança, atores locais foram convidados para construir uma “agenda em comum” que respalda, ao mesmo tempo, os compromissos internacionais assumidos e os problemas ambientais locais da Serra do Espinhaço. O Quadro 4 ilustra cada eixo do projeto.



QUADRO 4 – Eixos de estruturação do projeto de gestão integrada na Serra do Espinhaço

Florestas	Internacional	Reflorestar 15 milhões de áreas degradadas - COP 21
	local	Reflorestamento das bacias hidrograficas e afluentes locais
Água	Internacional	Relatório Mundial das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento de Recursos Hidricos - 2015
	local	Crise hídrica em assentamentos urbanos e rurais locais
Clima	Internacional	Acordo Climático de Paris e Agenda 2030
	local	Seca
Pessoas	Internacional	Plano de Ação de Lima - Efetivação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável nas RMRB
	local	Questão socioeconomica e socioambiental local

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em grosso modo, o Projeto visa atender, na região central da Serra do Espinhaço, 474 propriedades. Elas estão sendo preparadas, para o recebimento de parte das 3 milhões de mudas e, junto com outros atores locais, executar ações ambientais em conjunto para reverter o quadro de desmatamento, crise hídrica e seca na região. As propriedades estão localizadas nos municípios de Alvorada de Minas, Congonhas do Norte, Datas, Dom Joaquim, Materlândia, Monjolos, Presidente Juscelino, Presidente Kubitschek, Sabinópolis, Santo Antônio do Itambé, Santo Hipólito, Serra Azul de Minas e Serro. Em seus respectivos municípios, as propriedades vinculam-se às organizações sociais locais, que, por sua vez, ligam-se a movimentos sociais, junto com representantes do Estado, em um arranjo de governança para a implementação da política e ações ambientais para o território.

Desse modo, o projeto está sendo implementado na Microrregião de Gouveia/MG, por meio de um arranjo de governança composto pela Associação Comunitária de Raiz-Quilombolas de Presidente Kubitschek; Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Presidente Kubitschek, Congonhas do Norte e Datas; Prefeitura Municipal de Congonhas do Norte, Serro, Presidente Juscelino e Presidente Kubitschek; Instituto Estadual de Florestas; CO-DEMIG, Instituto Espinhaço, Membros da Sociedade Civil e Universidade Federal de Lavras (ROSA, ET AL, 2016).

Ele se insere no contexto pensar global, agir local, pois evidencia claramente aspectos de uma “governança local”, como foi mostrado na Figura 2 e no Quadro 4, em um rol de acordos e diretrizes globais que estão estabelecidos, para a reserva da biosfera da Serra do Espinhaço e, conseqüentemente, intermediam a construção de uma agenda ambiental na microrregião de Gouveia. Esse arranjo de governança, construído para operacionalizar a política e o projeto demonstrativo, no território, desenvolve-se sob uma questão central, “como reverter o quadro climático global, o desmatamento desenfreado e a crise hídrica mundial, a partir das práticas culturais associadas ao meio e promovendo uso racional e sustentado dos recursos naturais locais?” (INSTITUTO ESPINHAÇO, 2018).

Na metodologia do projeto, em primeiro momento, os atores destacados foram convocados para a construção de um diagnóstico socioterritorial. Nesse diagnóstico, os aspectos culturais foram compreendidos à luz de cada eixo. Em segundo momento, práticas de conservação da diversidade biológica foram pensadas à luz dos aspectos culturais vigentes. Por fim, as práticas pensadas à luz do desenvolvimento econômico e social que, em decorrência, fazem respaldar o conceito de “desenvolvimento sustentável”.

No rol de atividades desenvolvidas, em novembro 2016 a maio 2020, os atores vinham diagnosticando o quadro de degradação ambiental na região. Em relação ao quadro ambiental, as narrativas apontam que se origina, no início da década de 1970 e 1980, com o garimpo, com a pecuária e com as carvoarias, ambas praticadas em pequenas propriedades. Nas décadas de 1990 e 2000, houve uma intensa concentração de terras pela monocultura de eucalipto e expansão dos conflitos localizados, ocasionados pela instalação de grandes mineradoras na região, sendo assim, um agravamento da questão ambiental na região.

Além disso, após a realização do diagnóstico, os atores têm refletido sobre “práticas sustentáveis” associadas à cultura local, reconhecidas como “potenciais” para a construção de um território sustentável. Em curto, médio e longo prazo, repousam sobre o eixo Florestas ações, como criação de um banco de sementes de árvores ligadas à cultura local, fortalecimento da agricultura familiar baseado na replicação de técnicas sobre sistemas agroflorestais, plantio de mudas e entre outras ações que, de modo cooperado ou indivi-

dualizado, os atores responsabilizam-se em levar para seus territórios e aplicar em suas propriedades. O público-alvo dessas ações são as propriedades que recebem as mudas para plantio na política pública desenvolvida no território.

Em curto, médio e longo prazo, repousam sobre o eixo Águas ações, como mapeamento e cercamento de nascentes, educação ambiental, criação de projetos para o abastecimento de água e esgotamento sanitário. Sobre o eixo Pessoas, abarcam ações como mapeamento de grupos tradicionais e práticas relacionadas ao saber local, como, por exemplo, artesanato, produtos alimentícios locais, festas tradicionais, patrimônio histórico local; busca-se também mapear e fortalecer associações locais, criar conselhos sobre o meio ambiente local e exigir de órgãos públicos não pertencentes ao arranjo uma integração de suas ações às ações em desenvolvimento. Por fim, as ações sobre o eixo Seca correspondem às ações executadas nos outros eixos, principalmente sobre Águas e Florestas, não havendo ações específicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme discutido, é possível visualizar uma territorialização de uma agenda hegemônica global, para o meio ambiente, na reserva da biosfera da Serra do Espinhaço, pois há uma agenda internacional que dinamiza a construção de uma agenda ambiental em nível local. A aliança entre os multatores, em escala local no território, busca construir uma “matriz de ações em comum” entre entes da sociedade civil, estado, terceiro setor e setor privado. Pode-se perceber que o discurso “catastrófico”, que opera na construção da agenda global para as reservas da biosfera, ancora-se no quadro ambiental local, facilitando o consenso entre os múltiplos atores e dinamizando uma “agenda em comum” para o território.

Além disso, a agenda local configura-se como um “projeto demonstrativo” que, sob o eixo água, clima, floresta e pessoas, corresponde aos objetivos e metas assumidos internacionalmente pela Rede Mundial de Reservas da Biosfera a partir de 1995. Portanto a agenda para o meio ambiente local, desenvolvida pelos atores localizados, na microrregião de Gouveia, territorializa uma agenda hegemônica para as reservas da biosfera e para o meio ambiente global estabelecida após Conferência de Sevilha.

Ou seja, de um profundo impasse sobre a questão ambiental, no qual, de um lado, vigorava a tese que o crescimento econômico produz danos irreversíveis ao meio ambiente e, do outro lado, a preservação ambiental impedia o crescimento econômico, nasceu o conceito de “desenvolvimento sustentável”, que, por definição, sustenta que o crescimento econômico, agora pautado em um regime de acumulação flexível, só seria aceitável se não colocasse em risco a manutenção da vida das “gerações futuras”.

No campo político, com a neoliberalização dos mercados nos países subdesenvolvidos e desmonte do estado desenvolvimentista, as instâncias de decisões sobre as políticas ambientais sofreram fortes influências das forças do mercado e de organismos multilaterais. Na Rede Mundial de Reservas da Biosfera, os deslocamentos nas instâncias de decisão ocorreram, em 1995, com a consolidação de uma governança global para as reservas da biosfera. Desse momento em diante, os “projetos demonstrativos” deveriam implementar acordos climáticos e agendas ambientais elaboradas por organismos multilaterais de alcance global.

É sob esse ponto de vista que se pode compreender o arranjo de “governança” na microrregião de Gouveia, pois, do ponto de vista local, as ações impactam diretamente na questão do desmatamento, do desabastecimento e da seca. Ao serem orientadas para o

cumprimento das diretrizes globais, elas subjagam esses espaços à lógica neoliberal para o meio ambiente, discutidas, principalmente, por Alier (2010), Acselrad (1993; 2006; 2012), Sousa Santos (2007), Svampa (2009) e Mello (2006).

Como estudos futuros, sugere-se que a Agenda da sustentabilidade, em termos mundiais, seja melhor interpretada e aplicada em contextos locais, visto que as lógicas globais precisam, além de serem consideradas, também interpretadas nos contextos das agendas locais. A sua efetividade passa, sobretudo, pela tradução dos objetivos e metas globais, mas contextualizados às agendas e políticas locais de desenvolvimento. Assim, têm grande potencial estudos que abordem novos arranjos locais de desenvolvimento territoriais, mas que busquem também interpretar as influências macro das políticas globais de desenvolvimento, principalmente aquelas vinculadas à temática do desenvolvimento sustentável.

6 REFERÊNCIAS

- ALIER, Joan Martinez. **El ecologismo de los pobres**. 4 ed. ampliada. Conflictos ambientales y lenguajes de valoración. Lima: Espiritrompa Ediciones, 2010. 416 p.
- ACSELRAD, Henri; ALMEIDA, Alfredo Wagner; BERMAN, Celio; et al. Desigualdade Ambiental e acumulação por espoliação: o que está em jogo na questão ambiental? **E-Cadernos**, CES [online], n. 17, p. 163-183. 2012.
- ACSELRAD, Henri. **Desenvolvimento Sustentável: A Luta por um Conceito**. Proposta: Experiências em Educação Popular. Desenvolvimento e Meio Ambiente. Rio de Janeiro, FASE, n. 56, Ano XVII, p. 5-8, Março/1993.
- ACSELRAD, Henri. Problematizando a Agenda 21 local. In: ACSELRAD H.; MELLO C. C. A.; BEZERRA G. N.; (Org). **Território, localismo e políticas de escalas**. Rio de Janeiro. Garamond. 2006.
- ANDRADE, Miguel; DOMINGUES, Sergio Augusto. **Serra do Espinhaço**: Minas Gerais: Brasil. Empresa das Artes. São Paulo. 2012.
- ARAÚJO, José Antonio Estévez. Las nuevas formas de regulación neoliberal. **Hendu: Revista Latino-Americana de Direitos Humanos**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p.52-66, jul. 2010.
- BIODIVERSITAS. **Reserva da Biosfera**. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <<http://www.serradoespinhaco.com.br/serra-do-espinhaco>>. Acesso em: 18 dezembro de 2017.
- BRUNDTLAND, Gro Harlem. Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento – 1988. **Nosso Futuro Comum (Relatório Brundtland)**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.
- CODEMIG. **Programa Plantando o Futuro**: Lançado pelo Governo do Estado de Minas Gerais, Brasil, 2015. Disponível em: <http://www.codemig.com.br/wp-content/uploads/2016/08/plantando_o_futuro-apresentac-ao-portugues.pdf>. Acesso em 15 Janeiro de 2018.
- DEFESA CIVIL. **Boletim Estadual de Proteção e Defesa Civil**. Minas Gerais. 2016. Disponível em: <http://gabinetemilitar.mg.gov.br/attachments/article/7/132%20DE%2011%20DE%20MAIO%20DE%202016%20-%20BET.pdf>. Acesso 08/05/2018.
- DRAIBE, Sonia. Estado de Bem-Estar, desenvolvimento econômico e cidadania: algumas lições da literatura contemporânea. IN HOCHMAN, G.; ARRATCHE, M.; MARQUES, E. **Políticas Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, Editora Fiocruz, 2007.
- ESPING-ANDERSEN, Gosta. **As Três Economias Políticas do Welfare State**. In Revista Lua Nova, No. 24. Setembro de 1991.
- FURTADO, Celso. **Meio Ambiente, Desenvolvimento e Subdesenvolvimento na Teoria Econômica do Planejamento**. In: Andrade, M et al. Meio Ambiente, Desenvolvimento e Subdesenvolvimento. São Paulo. Hucitec. 1975.
- Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- HARVEY, David. **A produção capitalista do espaço**. São Paulo: Annablume, 2005.
- INSTITUTO ESPINHAÇO. **Plantando o Futuro**. Disponível em <<http://www.institutoespinhaco.org.br/o-que-fazemos/plantando-o-futuro/>>. Acesso em 15 de Janeiro de 2018.
- LAYRARGUES, Philippe Pomier. Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável: evolução de um conceito? In: Proposta. Rio de Janeiro: **FASE**, n° 71, p. 5- 10, 1997.
- NAVARRETE, Karim Kahatt. Los Modelos de Gobernanza Ambiental y su Impacto en la Industria Extractiva: una Evaluación del Modelo Cooperativo y las Alianzas Multi-Actores. **Themis – Revista de Derecho**, n° 56, Noviembre 2008.

- NURKSE, Ragnar. **Problemas de formación de capital en los países insuficientemente desarrollados**. México. Fondo de Cultura Económica, 1953.
- MINAS GERAIS. **Decreto nº 280 de 25 de agosto de 2015**. Institui Grupo de Trabalho destinado a elaborar o Programa Estadual de Recuperação de Áreas Degradadas. Belo Horizonte. Minas Gerais. 2015.
- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Legislação e Governança**. Disponível em <<http://www.mma.gov.br/areas-protegidas/instrumentos-de-gestao/reserva-da-biosfera/item/10637>>. Acesso em 17 dezembro de 2017
- MELLO, Cecília Campello do Amaral. Agenda 21 local - um glossário analítico para o debate. In: Acseirad, Henri; MELLO, Cecília Campello do Amaral; BEZERRA, Gustavo das Neves (Orgs.). **Cidade, ambiente e política: problematizando a Agenda 21 local**. Rio de Janeiro: Garamond, 2006
- MYRDAL, Gunnar. **Teoria econômica e regiões subdesenvolvidas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saga, 1972.
- McCORMICK, John. **Rumo ao Paraíso: A História do Movimento Ambientalista**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1992.
- OLIVEIRA, Leandro Dias. **A Geopolítica do Desenvolvimento Sustentável: Um estudo sobre a Conferência do Rio de Janeiro (Rio 92)**. Tese de doutoramento em Geografia - Instituto de Geociências - UNICAMP. Campinas, 2011
- OLIVEIRA, Leandro Dias de. Os Limites do Crescimento 40 anos Depois. **Revista Continentes**. (UFRRJ), Ano 1, n. 1, 2012.
- ONU. **Brasil passa a ter 7 reservas biológicas registradas em rede da UNESCO**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/brasil-passa-a-ter-7-reservas-biologicas-registradas-em-rede-da-unesco/> >. Acesso em 12 dezembro de 2017.
- PLANALTO. **Discurso da Presidenta da República, Dilma Rousseff, durante Sessão de Abertura da 21ª Conferência das Partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima – COP21 - Paris/França**. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-o-planalto/discursos/discursos-da-presidenta/discurso-da-presidenta-da-republica-dilma-rousseff-durante-sessao-de-abertura-da-21o-conferencia-das-partes-da-convencao-quadro-das-nacoes-unidas-sobre-a-mudanca-do-clima-2013-cop21-paris-franca>> Acesso 17 de fevereiro de 2018.
- ROSA, Isabela Gonçalves da; VALADÃO, José de Arimateia Dias; PRATES, Lucas Alves; SILVA, Paulo Henrique. Plantando Futuro: Um mapeamento das Organizações Sociais da Serra do Espinhaço. In: **Conferência Internacional Sul-Americana: Territorialidades e Humanidades -COSAH**, Out 2016, Belo Horizonte, Minas Gerais. Apresentação. 2016. Disponível em <https://www.ufmg.br/humanidades/wp-content/uploads/2017/01/COSAH_2016_poster_133.pdf>
- SACHS, W. Anatomia política do desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: **IBASE**, a. 01, n. 01, p. 11-23, nov. 1997.
- SERRA DO ESPINHAÇO. **Serra do Espinhaço: Um pouco sobre a cordilheira do Brasil**. Disponível em: <http://www.serradoespinhaco.com.br/serra-do-espinhaco> . Acesso em 07/05/2018.
- SINGER, Paul. **Para entender o mundo financeiro**. São Paulo. Contexto. 2000.
- SOUSA SANTOS, Boaventura de. “Más allá de la gobernanza neoliberal: el Foro Social Mundial como legalidad y política cosmopolitas subalternas”. In: Sousa Santos, B. d. y Rodriguez Garavito, C. A. (eds.): **El derecho y la globalización desde abajo**. Barcelona. Anthropos. 2007. pp. 31-60.
- SVAMPA, Maristella. 2009. La disputa por el desarrollo: conflictos socioambientales, territorios y lenguajes de valoración. In: Echave, José; Hoetmer, Raphael y Palacios Mario (Orgs.), **Minería y territorio en el Perú**. Conflictos, resistencias y propuestas en tiempo de la globalización. Lima. pp. 33-61.
- THÉRY, Hervé; MELLO, Neli Aparecida. Mecanismos globais na construção das políticas ambientais, GEF e MAB. **Revista Cronos**, Natal-RN, v. 10, n. 2, p. 35-55, jul./dez. 2009.
- UNESCO. **Intergovernmental Conference of experts on the scientific basis for rational use and conservation of the resources of the biosphere**. UNESCO. Paris. 1968.
- UNESCO. **La Conférence de la Biosphère: 25 ans après**. UNESCO, Paris. 1993
- UNESCO. **Reservas de biosfera: La Estrategia de Sevilla y el Marco Estatutário de la Red Mundial**. UNESCO. Paris. 1996
- UNESCO. **Plan de Acción de Madrid para las Reservas de Biosfera (2008 – 2013)**. Paris. 2008.
- UNESCO. **Una nueva hoja de ruta para el Programa sobre el Hombre y la Biosfera (MAB) y su Red Mundial de Reservas de Biosfera**. UNESCO. Paris. 2017.
- VEIGA, José Eli da. **Para Entender o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Editora 34. 2015.