



Universidade FUMEC

REITORIA

Reitor:

Prof. Me. Guilherme Guazzi Rodrigues

Pró-reitora de Graduação:

Prof.^a Dra. Claudia Silveira da Cunha

Pró-reitora de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão:

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

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

Editores-Chefes

Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Editores de Seção

Prof. Dr. Ricardo Limongi França Coelho

Projeto Gráfico

Therus Santana

Editoração Eletrônica

Tecnologia da Informação

Endereço para correspondência

Rua Cobre, 200 . Bairro Cruzeiro .

CEP 30310-190 Belo Horizonte .

Minas Gerais Tel.: 0800 030 0200

Site: www.fumec.br Email: pretexto@fumec.br

CONSELHO EDITORIAL

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

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini,
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins,
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Astor Eugenio Hexsel,
UNISINOS

Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

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

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

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

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

Prof. Dr. Edmilson Lima, Uninove

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

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

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

AVALIADORES / REVISORES

Alan Bandeira Pinheiro
Universidade Federal do Paraná

Alef dos Santos Santana
Universidade Federal do Pará - UFPA

Alex Fernando Borges
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Allan Pinheiro Holanda

Ana Maria Magalhães Correa
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Anderson Diego Anderson Diego Farias da Silva
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

André Luiz Maranhão de Sousa Leão
Universidade Federal de Pernambuco

Antônio João Hocayen da Silva
UNICENTRO

Armando Sérgio de Aguiar Filho
FUMEC

Beatriz Godim Matos
Universidade Federal do Cariri

Carlos Manoel Lopes Rodrigues
Centro Universitário de Brasília

Charles Batista da Silva
FUMEC

Daniel Arruda Coronel
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Daniel Jacomelli Hudler
Universidade Nove de Julho - UNINOVE - SP

Danilo Oliveira Sampaio
Faculdade de Administração da Universidade
Federal de Juiz de Fora - UFJF

Davi Lemos Reis
Linguística, Simiótica Discursiva,
Controladoria e Contabilidade
Gerencial, Administração,
Recursos Humanos

Diego Rafael
Universidade Nove de
Julho - Uninove

Cristine Hermann Nodari
Universidade Feevale
– Mestrado Acadêmico
em Administração

Filipy Furtado Sell
Universidade Federal
do Pará - UFRA

Thiago Soares Nunes
Universidade FUMEC

Eder Danilo Bezerra
Fundação Getúlio Vargas
– FGV/EAESP

Elis Regina de Oliveira
Pontifícia Universidade
Católica de Goiás

Ezequiel Redin
Universidade Federal
de Santa Maria

Fábio Corrêa
Universidade FUMEC

Ferreira Rui Fernando Correia
Ferreira
CEPEAD-UFMG/ Mestrado

Flávio Linhares
UFR – Universidade Federal
de Rondonópolis

Flávio Ribeiro
Universidade Estadual do
Centro Oeste – UNICENTRO

Frank Nero Pena de Vasconcelos
Universidade Federal
de São João Del Rei

Frederico Leocádio Ferreira
Dout. Em Administração - UFMG

Gabriel Gil
Universidade Passo Fundo

Gabriela de Abreu Passos
Universidade de Brasília

Gevair Campos
Faculdade CNEC Unai

Guilherme Rodrigues Cavet
Universidade Estadual
do Oeste do Paraná

Henrique Leles
Universidade FUMEC

Iainara Barreto Souza Neves
FGV - EAESP

Jéssica Syrio Callefi
Universidade de São Paulo

Jonas
Universidade Federal
do Amazonas

José Ribamar Marques de
Carvalho
Universidade Federal
de Campina Grande

Jurema Nery Ribeiro
Universidade FUMEC

Lara Cristina Francisco de
Almeida Fehr
Universidade Federal
de Uberlândia

Leila de Fátima Santos
Faculdade de Ciências
Médicas de Minas Gerais

Lilian Barbosa
FUMEC

Luan Marca
Universidade Passo Fundo

Luana Sodrê da Silva Santos
PPGADM/ UFES

Luís Eduardo Brandão Paiva
Universidade Federal do
Ceará/ Doutorado do Programa
de Pós-graduação em
Administração e Controladoria

Luis Otávio Bau Macedo
Universidade Federal
de Rondonópolis

Manoel Bastos Gomes
Pontifícia Universidade
Católica – PUC MG

Márcio Bonini Notari

Michael David Souza Dutra
Polytechnique Montreal

Michael Robson dos Santos
Mestrando em Planejamento
e Controle de Gestão pela
Universidade Federal de
Santa Catarina - UFSC

Milton Milton Cordeiro Farias
Filho
Universidade da
Amazônia - UNAMA

Ana Alice Vilas Boas
Universidade Federal de Lavras

Ruan Carlos dos Santos
Centro Universitário
UNIAVAN (Avantisys)

Carlos Eduardo Cavalcante
Universidade Federal da Paraíba

Carlos Ricardo Rossetto
UNIVALI

José Marcos Carvalho de
Mesquita
Universidade FUMEC

Luiz Rodrigo Cunha Moura
Centro Universitário UMA

Moisés Araújo Almeida
Universidade Federal do Sergipe

Wesley Antonio Gonçalves
Instituto Federal do
Triângulo Mineiro – IFTM
Campus Patrocínio

Elisson Alberto Tavares Araújo
Banco do Brasil

Gustavo Henrique Silva de
Sousa
Instituto Federal do Norte
de Minas Gerais - IFNMG

Henrique César Melo Ribeiro
Ajunto da Universidade
Federal do Piauí

Marcelo Espíndola
Faculdade de Nova
Serrana (FANS)

Vinícius Costa da Silva Zonatto
Universidade Federal de Santa
Maria (UFSM) Programa de
Pós Graduação em Ciências
Contábeis (PPGCC/UFSM)

Silvana Chiaretto
Universidade FUMEC

Ricardo Pereira
Universidade Federal
de Santa Catarina

Ricardo Limong
Universidade Federal de Goiás

Robson Gualberto Dantas
Universidade de Itaúna

Victor Henrique Lana Pinto
Universidade Federal de Viçosa
– Campus Rio Paranaíba

Sheila Diana Severo Hollveg
UFN

Silvio Paula Ribeiro
UFNS – Universidade Federal
de Mato Gosso do Sul

Igor de Jesus Lobato Pompeu
Gammarano
Universidade da
Amazônia - UNAMA

João Henriques de Sousa Júnior
Universidade Federal
de Santa Catarina

Fabrício Ziviani
Universidade FUMEC

Ítalo de Paula Casemiro
Universidade Federal
do Rio de Janeiro

Rafael Mendes Lubeck
Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do
Sul – PPGSD/ PUC -RS

Sheldon Willian Silva
Instituto Federal de Minas Gerais

Sílvio Luiz de Paula
Universidade Federal
de Pernambuco – UFPE
Departamento de Ciência da
Informação – DCI – Programa
de Pós Graduação em
administração - PROPAD

Andrea Cristina da Paixão
Rodrigues
Universidade Federal do Pará

Daniela Meireles Andrade
Universidade de Lavras

Edicreia Andrade dos Santos
Universidade Federal do Paraná

Magda Vanessa Souza da Silva
Universidade Federal
de Pernambuco

Sofia Batista Ferraz
Universidade do Ceará

Tamires Sousa Araújo
Universidade Federal do
Mato Grosso do Sul

Telma Ferreira Farias Teles Costa
Universidade do Estado do
Rio de Janeiro (UERJ)

Thaís Thaís Helen Sena
FUMEC

Valderí de Castro Alcântara
Universidade Federal de Lavras –
Departamento de Administração
e Economia (DAE/ UFLA)

Vanessa de Campos Junges
UFMS

Vibtor Andrey Peixoto
FUMEC

Vinícius Faria
FUMEC/MG

Marco Batista Sousa
Universidade do Mato
Grosso do Sul

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. 26, n. 1 (jan./mar. 2025)- . - Belo Horizonte : Universidade FUMEC,
Faculdade de Ciências Empresariais, 2000- .

v. : il.

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 © 2025 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

BENEFÍCIOS DO BALANCED SCORECARD NA GESTÃO DE INDÚSTRIA.....	9
<i>BENEFITS OF THE BALANCED SCORECARD IN THE MANAGEMENT OF INDUSTRY</i>	
Fernanda Prigol Valmorbida Mara Vogt Silvana Dalmutt Kruger	
DESAFIOS DE MULHERES NA LIDERANÇA DE UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS.....	30
<i>WOMEN'S CHALLENGES IN LEADERSHIP AT COMMUNITY UNIVERSITIES</i>	
Daiane Casali Santa Clara Juciele Marta Baldissarelli Maria José Carvalho de Souza Domingues Ivanete Schneider Hahn	
JUNTANDO OS PEDACINHOS: COMO O NUBANK SOBREVIVE NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS?	46
<i>PUTTING THE PIECES TOGETHER: HOW DOES NUBANK SURVIVE IN THE BUSINESS ENVIRONMENT?</i>	
Isabella Christina Dantas Valentim Ana Lucia Candeia De Lima Wenner Glaucio Lopes Lucena	
INCIDÊNCIA DE ACIDENTES DE TRABALHO NO BRASIL: MAPEAMENTO ANTES E DEPOIS DA ALTERAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DO FATOR ACIDENTÁRIO DE PREVENÇÃO.....	63
<i>INCIDENCE OF WORKPLACE ACCIDENTS IN BRAZIL: MAPPING BEFORE AND AFTER THE CHANGE IN PUBLIC POLICY ON ACCIDENT PREVENTION FACTOR</i>	
Reisla Josyane de Araujo Costa de Moura Dias Carlos André de Melo Alves.	
O QUE DIZEM AS PUBLICAÇÕES SOBRE O TERMO QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO? – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (2013-2023).....	82
<i>WHAT DO PUBLICATIONS SAY ABOUT THE TERM QUALITY OF PUBLIC SPENDING? – A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW (2013-2023)</i>	
Jean Robert Soares Fabiano Maury Raupp Ana Rita Silva Sacramento Denise Ribeiro de Almeida Elaine Cristina de Oliveira Menezes	
TRINTA ANOS DE ESTUDOS SOBRE ADAPTAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ASCENSÃO DAS MULHERES EM LIDERANÇA	102
<i>THIRTY YEARS OF STUDIES ON ORGANIZATIONAL CULTURE ADAPTATIONS IN THE ADVANCEMENT OF WOMEN IN LEADERSHIP</i>	
Rosemeire Colalillo Navajas Darcy Mitiko Mori Hanashiro	
CASO DE ENSINO: UMA JORNADA DE INOVAÇÃO ESTRUTURADA PARA OS MEIS NO CONTEXTO DO AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL PERNAMBUCANO	122
<i>TEACHING CASE: A STRUCTURED INNOVATION JOURNEY FOR MEIS IN THE CONTEXT OF THE CENTRAL AND NORTHERN AGRESTE OF PERNAMBUCO</i>	
Amanda de Lima Florêncio Chasnor Bruno dos Santos Torres Irailma Pereira da Silva Marcela Rayanny Vieira Silva Nelson da Cruz Monteiro Fernandes	

Prezado(a) Leitor(a),

É com grande satisfação que apresento a edição Volume 26, nº 1, correspondente ao período de janeiro a março de 2025, da Revista Pretexto, um periódico acadêmico dedicado à disseminação de pesquisas científicas no campo da Administração. Esta edição reúne estudos teóricos fundamentados em ampla revisão de literatura, proporcionando novas interpretações e perspectivas sobre temas relevantes da Administração de Empresas. Os artigos, elaborados com metodologias criteriosas, destacam a prática administrativa e trazem contribuições científicas em diferentes temas da administração. Além disso, as análises críticas e inovadoras incentivam a reflexão sobre questões fundamentais da área, enriquecendo o conhecimento e impulsionando o desenvolvimento social.

O artigo inicial analisou os benefícios da proposição do Balanced Scorecard (BSC) para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmecânica. Assim, foi realizado um survey e obteve-se 39 respostas dos gestores da empresa estudada, o que possibilitou identificar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para a elaboração de uma matriz SWOT. Posteriormente foi elaborada uma proposta de mapa estratégico do BSC e por fim, uma análise de causa e efeito dos objetivos estratégicos. Verificou-se que a metodologia BSC pode auxiliar no desenvolvimento de iniciativas alinhadas com as fragilidades identificadas a partir do questionário estruturado aplicado aos gestores, demonstrando-se como ferramenta de gestão estratégica.

O segundo artigo buscou investigar as barreiras à gestão de mulheres reitoras em universidades comunitárias pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), visando compreender as dinâmicas de gênero na liderança acadêmica. Foi utilizada uma pesquisa qualitativa a partir dos dados secundários do III Panorama de Gestão Universitária Catarinense. Os resultados mostraram que as reitoras enfrentam desafios relacionados à percepção de capacidade, necessidade de validação profissional, e o equilíbrio entre compromissos familiares e profissionais. A aceitação e apoio familiar emergiram como fatores cruciais para a ascensão e sustentação em seus cargos. Assim, o segundo artigo destaca a quebra gradual do "teto de vidro" em universidades comunitárias e contribui para a discussão sobre igualdade de gênero na academia, enfatizando a necessidade de políticas e práticas institucionais que promovam a liderança feminina e abordem as barreiras sistêmicas à igualdade de gênero.

O terceiro artigo é um caso de ensino cujo objetivo é apresentar a trajetória do "Nubank", atuante no mercado financeiro diante de suas estratégias e desafios, os quais podem ser justificados a partir da teoria institucional. Assim, foi proposto o formato de um caso de ensino, utilizando dados qualitativos, descritivos, o que permitiu proposições sobre a identificação e soluções para melhorias das situações identificadas no contexto organizacional estudado. Por meio da Teoria Institucional, os objetivos foram alcançados por meio da análise de situações problemas e a busca de soluções através da análise da teoria institucional. Assim, o caso promove a discussão e análise do processo de adaptação e evolução da empresa Nubank no contexto institucional, possibilitando justificar as estratégias e ações adotadas pela empresa para fortalecer e legitimar sua permanência no setor financeiro.

O quarto artigo apresenta uma pesquisa que mapeou a incidência de acidentes de trabalho no Brasil por Divisão da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), nos períodos antes e depois da alteração do Fator Acidentário de Prevenção (FAP). Assim, por meio de uma pesquisa na Base de Dados Históricos de Acidentes de Trabalho (Infologo AEAT), calcularam-se as incidências de acidentes de trabalho por ano e por divisão da CNAE nos períodos antes (2014 a 2016) e depois (2018 a 2021). Os resultados mostram que a alteração do FAP em 2017 não gerou diferenças significativas na incidência da amostra desta pesquisa, contudo, houve diferenças nas incidências de acidentes por ano e indícios de diferenças comparativas durante os anos anteriores à Pandemia Covid-2019.

O quinto artigo tem por objetivo apresentar uma Revisão Sistemática da Literatura sobre o termo qualidade do gasto público (2013-2023). Assim, buscou-se, por meio de um mapeamento da literatura, identificar os principais enfoques teórico-empíricos e elementos utilizados pelos autores da área. Foi realizada uma pesquisa por meio da revisão Sistemática da literatura usando os modelos Okoli (2019) e PRISMA (Moher et al., 2019). Os resultados mostram que os contextos utilizados são sempre de governos centrais ou nacionais. Pouca atenção é dispensada aos governos subnacionais ou locais. O aumento constante de gastos, sem uma contrapartida adequada no aumento das receitas, ou na análise da qualidade do gasto e da entrega de serviços públicos, tanto no curto, quanto médio e longo prazos é ponto comum nos estudos, uma vez que essa situação tende a comprometer a sustentabilidade fiscal dos governos.

O sexto artigo trata da análise do progresso na trajetória das mulheres por meio de uma revisão sistemática da literatura examinando os aspectos das adaptações internas e externas da cultura organizacional que influenciaram a ascensão de mulheres à posição de liderança no período entre 1993 e 2023. Ele descreve a comparação em categorias de forma cronológica, observando-se uma tendência de migração dos estudos para adaptação e sobrevivência externas. O resultado demonstra uma crescente preocupação com a visão sustentável e com os relacionamentos entre a cultura organizacional, as mulheres líderes e os stakeholders das organizações, principalmente relacionada à missão essencial da organização e à proteção da identidade corporativa associada à presença da mulher na liderança.

Para fechar esta edição, apresento o sétimo artigo, o qual apresenta um caso de ensino sobre as lacunas e dificuldades enfrentadas pelos MEIs no contexto do interior do Nordeste, como uma oportunidade para desenvolver iniciativas que efetivamente contribuam para o fortalecimento dessas microempresas. O estudo de caso se passa com um analista de inovação do Sebrae, o qual munido de relatórios de diagnósticos que evidenciaram os problemas de gestão financeira, de marketing digital e de vendas e atendimento enfrentados pelos MEIs da região do Agreste Central e Setentrional realizou uma reunião com a coordenação do Sebrae Caruaru. Ao final, o caso expôs a possibilidade de buscar considerar os ambientes empreendedores e as capacidades de inovação das MEIs como forma de reflexão para os estudantes.

Considerando os artigos presentes nesta edição da revista PRETEXTO, temos a certeza que os artigos desta edição oferecerão contribuições significativas para o avanço do conhecimento em diversas áreas, como empreendedorismo, cultura e liderança, administração pública, segurança trabalho, estratégia e gestão comunitária. Esses estudos, desenvolvidos com abordagens tanto qualitativas quanto quantitativas, enriquecem a pesquisa nessas áreas. Expressamos

nossa profunda gratidão aos revisores e à equipe editorial pelo empenho e dedicação. Por fim, reforçamos o convite aos pesquisadores para que submetam seus trabalhos para as próximas edições da revista.

Boa Leitura!!!!

Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura
Editor-chefe da Revista PRETEXTO - Universidade FUMEC

BENEFÍCIOS DO BALANCED SCORECARD NA GESTÃO DE INDÚSTRIA

BENEFITS OF THE BALANCED SCORECARD IN THE MANAGEMENT OF INDUSTRY

FERNANDA PRIGOL VALMORBIDA

fernandaprigoll@outlook.com

Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECO)

<https://orcid.org/0000-0002-8784-6935>

MARA VOGT

mara.v@unochapeco.edu.br

Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECO)

<https://orcid.org/0000-0002-3951-4637>

SILVANA DALMUTT KRUGER

silvana.d@ufms.br

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)

<https://orcid.org/0000-0002-3353-4100>

RESUMO

Objetivo: O estudo tem por objetivo analisar os benefícios da proposição do *Balanced Scorecard* (BSC) para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmeccânica.

Proposta: A pesquisa foi realizada com 50 gestores da empresa analisada, em que se obteve 39 respostas válidas, o que possibilitou identificar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para a elaboração de uma matriz SWOT. Posteriormente foi elaborada uma proposta de mapa estratégico do BSC e por fim, uma análise de causa e efeito dos objetivos estratégicos.

Abordagem teórica: O instrumento gerencial denominado de *Balanced Scorecard* é um modelo de avaliação de desempenho criado por Kaplan e Norton (1992).

Provocação: A pesquisa permite observar que a metodologia BSC pode auxiliar no desenvolvimento de iniciativas alinhadas com as fragilidades identificadas a partir do questionário estruturado aplicado aos gestores, demonstrando-se como ferramenta de gestão estratégica.

Métodos: A pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos tem-se uma pesquisa participante por meio de um estudo de caso, e quanto a abordagem do problema a pesquisa possui cunho qualitativo.

Resultados: A partir dos resultados destaca-se a necessidade de cumprimento dos prazos de entrega estipulados, otimização e padronização de processos organizacionais, melhorias na qualidade dos produtos e qualificação dos colaboradores

Conclusões: Conclui-se que os principais benefícios são no sentido de buscar a solução das fraquezas identificadas pelos gestores, o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as iniciativas para resolução dos problemas atuais, bem como, a possibilidade de melhorias constantes no processo de planejamento estratégico, com a utilização de indicadores.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; BSC; SWOT; Contabilidade Gerencial; Indústria Metalmeccânica.

ABSTRACT

Objective: *The study aims to analyze the benefits of proposing the Balanced Scorecard (BSC) for the organizational management of a family metalworking industry.*

Proposal: *The research was carried out with 50 managers from the company analyzed, in which 39 valid responses were obtained, which made it possible to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats for the preparation of a SWOT matrix. Subsequently, a proposal for a strategic map of the BSC was prepared and finally, a cause-and-effect analysis of the strategic objectives.*

Theoretical approach: *The management instrument called the Balanced Scorecard is a performance assessment model created by Kaplan and Norton (1992).*

Provocation: *The research allows us to observe that the BSC methodology can help in the development of initiatives aligned with the weaknesses identified from the structured questionnaire applied to managers, demonstrating itself as a strategic management tool.*

Methods: *The research is characterized as descriptive in terms of objectives, in terms of procedures there is participatory research through a case study, and in terms of approaching the problem, the research has a qualitative nature.*

Results: *From the results, the need to meet stipulated delivery deadlines, optimization and standardization of organizational processes, improvements in product quality and employee qualifications stands out.*

Conclusions: *It is concluded that the main benefits are in the sense of seeking a solution to the weaknesses identified by managers, the alignment between strategic objectives and initiatives to resolve current problems, as well as the possibility of constant improvements in the strategic planning process, with the use of indicators.*

Keywords: *Balanced Scorecard; BSC; SWOT; Management accounting; Metalworking Industry.*

1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de controles internos e de avaliação de desempenho são instrumentos relevantes para o planejamento e a implementação das estratégias organizacionais (Yang & Lee, 2020). Além disso, nas organizações contemporâneas, os gestores precisam monitorar seu desempenho ao longo de um horizonte temporal, com base em indicadores de medição (Oliveira, Oliveira, Fijałkowska & Silva, 2021). Neste aspecto, a contabilidade gerencial fornece informações de apoio ao processo decisório, subsidiando os usuários internos, principalmente os gestores na análise do desempenho e no planejamento de curto e longo prazo (Garrison, Noreen & Brewer, 2013; Padoveze, 2016).

Anthony e Govindarajan (2008) indicam que o sistema usado pelos gestores para controlar as atividades de uma organização é chamado Sistema de Controle Gerencial (SCG). A partir do SCG a contabilidade fornece instrumentos para controle, planejamento, desdobramento e comunicação da estratégia, tais como mapa estratégico e o *Balanced Scorecard* (Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young, 2015).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de avaliação de desempenho criado por Kaplan e Norton (1992), o qual permite que os gestores percebam o negócio a partir de quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), sendo uma ferramenta para a implementação e controle das estratégias organizacionais (Tawse & Tabesh, 2023). Dasanayaka et al. (2021) afirmam que grandes empresas familiares costumam usar ferramentas de avaliação de desempenho como o BSC, visando alinhar objetivos estratégicos e as iniciativas operacionais. Nesse sentido, o BSC se diferencia por incorporar medidas de desempenho financeiro e não financeiro, auxiliando os gestores na análise e no planejamento do desempenho organizacional (Stejskal, Sayed & Lento, 2020).

A partir da utilização do BSC as organizações podem alinhar iniciativas com os objetivos estratégicos, buscando de forma integrada, satisfazer as necessidades dos clientes, a partir dos processos internos, do aprendizado e crescimento, para atingir o desempenho financeiro desejado (Kruger, Simionato, Zanella & Petri, 2018). Enquanto os métodos tradicionais de avaliação de desempenho buscam apenas monitorar e melhorar os processos já existentes, o BSC tem como característica a inovação dos processos para o alcance dos objetivos (Back, Dutra & Casagrande, 2012), por meio do fornecimento de informações para minimizar riscos do processo de tomada de decisão, corroborando com a gestão dos planos de ação (Padilha, Caxambu, Azevedo, Neto, Mattos Fagundes, & Zilli, 2016).

A partir dos estudos identificados na literatura nacional e internacional (tais como de Back et al., 2012; Prazeres, Lopes & Meira, 2013; Padilha et al., 2016; Cheng, Humphreys & Zhang, 2018; Kruger et al., 2018; Sánchez-Márquez, Guillem, Vicens-Salort & Vivas, 2018; Wanderley & Souza, 2019; Yang & Lee, 2020; Costa & Petri, 2021), percebeu-se uma lacuna com relação a estudos que focalizassem nos benefícios da proposta do BSC em indústrias. Diante do exposto, tem-se como problema norteador da pesquisa: quais os benefícios da proposição do *Balanced Scorecard* para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmeccânica? Para tanto, com vistas a responder o problema de pesquisa, tem-se como objetivo: analisar os benefícios da proposição do *Balanced Scorecard* para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmeccânica.

O estudo do BSC justifica-se pela sua relevância em diferentes contextos e tipos de organizações, considera-se que sua aplicação ou utilização, de modo geral, é indicada como benéfica para a gestão das organizações, contribuindo no alinhamento das estratégias organizacionais (Kruger et al., 2018). A metodologia BSC pode auxiliar no desenvolvimento de iniciativas alinhadas com as fragilidades identificadas a partir do questionário estruturado aplicado aos gestores, demonstrando-se como ferramenta de gestão estratégica, especialmente para o alinhamento dos objetivos organizacionais, conforme preconizam estudos anteriores (Back et al., 2012; Prazeres et al., 2013; Padilha et al., 2016; Cheng et al., 2018; Kruger et al., 2018; Sánchez-Márquez et al., 2018; Wanderley & Souza, 2019; Yang & Lee, 2020; Costa & Petri, 2021). Neste sentido, o estudo contribui com a literatura sobre a utilidade do BSC como ferramenta de apoio à gestão estratégica no setor metalmeccânico.

Ademais, justifica-se o estudo de indústrias metalmeccânicas, pois de acordo com dados da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), as exportações da indústria de transformação no Rio Grande do Sul em junho/2022, obtiveram um crescimento de 25,8% em relação ao mesmo mês de 2021, com um acumulado no ano de 2022, superando em 34,1% na comparação com o primeiro semestre do ano anterior, sendo este um volume recorde para o período (FIERGS, 2022). Esses números expressam a relevância da indústria na economia do

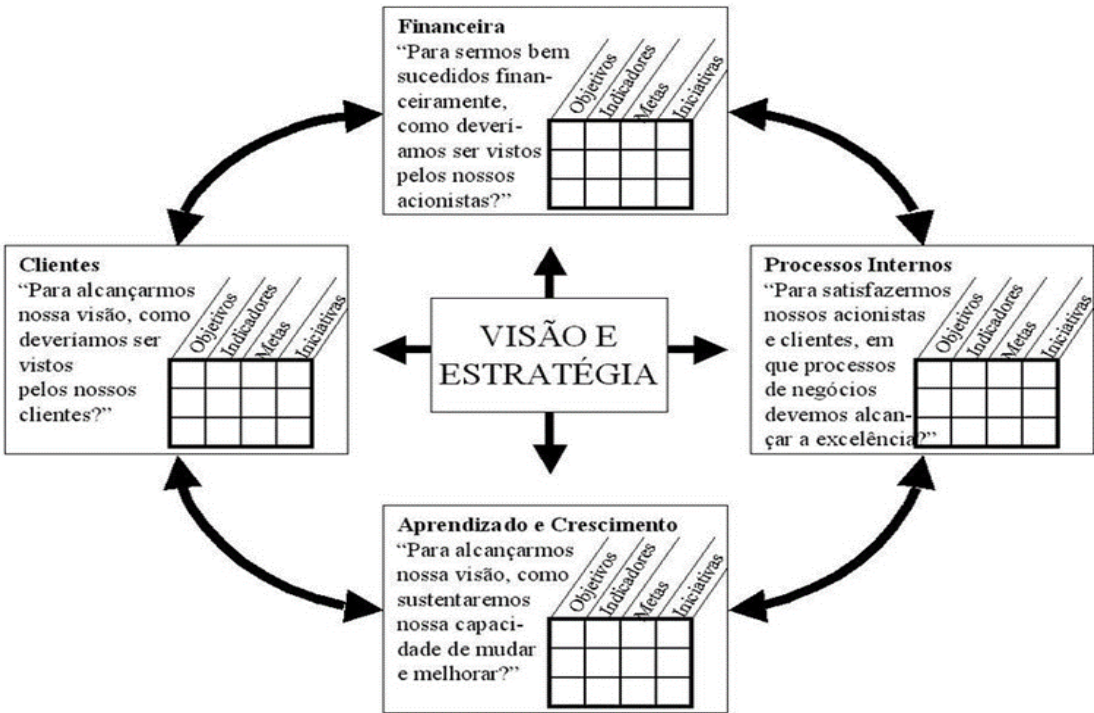
Estado, sendo importante reconhecer estratégias de apoio à gestão dos negócios, a exemplo do BSC, com o objetivo de alinhar a continuidade e o desenvolvimento das atividades empresariais, gerando emprego, renda e sustentabilidade para a sociedade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O instrumento gerencial denominado *Balanced Scorecard* é um modelo de avaliação de desempenho criado por Kaplan e Norton (1992), difundido na academia e nas empresas, especialmente nos últimos anos. Pode-se afirmar que o BSC é como os mostradores em uma cabine do piloto do avião, pois fornece aos gestores a informação complexa em um relance (Kaplan & Norton, 1992). De acordo com Lazarini e Fernandes (2009), o BSC vem sendo utilizado no mundo todo pois permite o detalhamento e a correlação entre as ações e as estratégias, envolvendo e comprometendo toda a equipe. Ainda de acordo com os autores, também tem sido adotado, com sucesso, por organizações não governamentais e outras entidades sem fins lucrativos.

O BSC facilita a revisão e *feedback* de forma contínua, sendo capaz de articular as estratégias de crescimento com iniciativas não financeiras, permitindo que os colaboradores compreendam e incluam os objetivos estratégicos ao seu dia a dia (Dahou & Hacini, 2018). Empresas inovadoras adotaram o *scorecard* para viabilizar processos gerenciais, tais como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (Kaplan & Norton, 1997). Refere-se a um sistema de gestão estratégica de longo prazo, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Perspectivas e características do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 49).

De acordo com o ilustrado na Figura 1, das perspectivas e características do BSC tem-se a possibilidade de elaboração de um mapa estratégico, o qual representa a visão e estratégia da organização, sendo composto por: objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas (plano de ação) (Assi, 2012). Todos os itens que compõe o BSC, devem estar alinhados e deve existir uma articulação entre suas quatro perspectivas. O principal objetivo dessa articulação é ajudar os gestores a reconhecer como uma melhoria em uma perspectiva afeta as outras perspectivas, bem como evidenciar a relação entre as ações e iniciativas de cada perspectiva, e como estas se conectam com os resultados financeiros da organização (Fatima & Elbanna, 2020).

Nesse sentido, Garrison *et al.* (2013) indicam que os agrupamentos das perspectivas indicam uma relação de causa-efeito. Vale ressaltar que o BSC foi projetado para incorporar medidas de desempenho financeiro e não financeiro e por fornecer aos gestores a análise entre os objetivos e as iniciativas para alcançá-los (Stejskal, Sayed & Lento, 2020). A partir das quatro perspectivas dispostas na Figura 1, percebe-se a ideia de equilíbrio, que impõe conexões causais, traduzindo as estratégias em um conjunto de múltiplas medidas para conduzir a organização em direção aos seus objetivos (Cooper, Ezzamel & Qu, 2017).

As características distintivas do BSC são: (1) a integração da estratégia de longo prazo e dos objetivos operacionais; (2) a presença de indicadores de desempenho abrangendo diferentes perspectivas (além da financeira); (3) o fornecimento de uma sequência de planos de ação-alvo-meta e; (4) a presença de ligações explícitas de causa e efeito entre metas e/ou indicadores de desempenho dentro de mapas estratégicos (Cifalinò & Lisi, 2019).

De acordo com Montenegro e Callado (2019), os indicadores de desempenho permitem acompanhar as variáveis consideradas relevantes e analisar como a empresa está em relação ao que foi estabelecido. A partir da Tabela 1 evidencia-se as quatro perspectivas do BSC.

Tabela 1 - Perspectivas do BSC

Perspectivas	Conceitos
Financeira	Os objetivos financeiros do BSC servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do <i>scorecard</i> . Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (Kaplan & Norton, 1997).
Clientes	Objetiva contemplar os segmentos de clientes e mercados onde a organização poderá competir (Kaplan & Norton, 1997). Enfatiza como a qualidade dos serviços ou produtos é percebida pelos clientes por meio da inclusão de métricas como <i>feedback</i> verbal/anedótico via equipe, níveis de satisfação do cliente, gasto médio do cliente e participação de mercado (Elbanna, Kamel, Fatima & Eid, 2022).
Processos internos	Mede a eficiência dos processos internos (Ribeiro <i>et al.</i> , 2019).
Aprendizado e Crescimento	As medições desta perspectiva permitem ver como a organização, os funcionários, os processos, e as tecnologias aprendem e crescem em virtude da estratégia (Thurman & Ference, 2012).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Por meio da Tabela 1 nota-se a complementariedade de ideias com relação às perspectivas do BSC, sendo que cada uma dessas quatro é interligada por uma cadeia de relações de causa e efeito (Kaplan & Norton, 2017). Deve-se mencionar que o BSC é um sistema de gestão estratégica desenvolvido para que os gestores consigam avaliar o desempenho, sejam estes financeiros, ou não. O objetivo deste modelo é integrar as principais perspectivas quanto ao aspecto financeiro, perspectiva de clientes, de processos internos ou mesmo, do aprendizado e crescimento (Paz *et al.*, 2018).

O mapa estratégico pode ser desenvolvido a partir das perspectivas do BSC e de acordo com Kaplan e Norton (2001), representa uma arquitetura lógica para descrever a estratégia organizacional, a qual deve ser monitorada constantemente, a fim de atingir os objetivos. Um mapa estratégico especifica os elementos e as necessidades de estratégias de uma organização.

Para Prazeres *et al.* (2013), Kruger *et al.* (2018) e Oliveira *et al.* (2021), o BSC envolve aspectos multidisciplinares e que corroboram com a gestão organizacional. Estudos anteriores como de Back *et al.* (2012); Prazeres *et al.* (2013); Padilha *et al.* (2016); Cheng *et al.* (2018); Kruger *et al.* (2018); Sánchez-Márquez *et al.* (2018); Wanderley & Souza (2019); Yang & Lee (2020); Costa & Petri (2021); Dasanayaka *et al.* (2021); Tawse & Tabesh (2023), demonstram a importância da utilização do BSC como instrumento de apoio à gestão estratégica das organizações, especialmente para conduzir os gestores no processo de tomada de decisão. Com base no exposto, entende-se o BSC como um instrumento de gestão, que pode contribuir com qualquer tipo de empresa, independente do porte e setor, beneficiando as organizações, a fim de atingirem seus objetivos e terem lucratividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos tem-se uma pesquisa participante por meio de um estudo de caso, e quanto a abordagem do problema a pesquisa possui cunho qualitativo. A empresa objeto deste estudo de caso é uma empresa familiar, sociedade anônima de capital fechado e integrante do setor metalmeccânico. Está localizada no norte do Rio Grande do Sul e é especializada na produção de equipamentos rodoviários destinados à logística agroindustrial e viaturas especiais.

A empresa é considerada de médio porte, possui aproximadamente 450 funcionários, está presente com o seu canal de vendas em mais de 15 países e possui mais de 5.000 clientes em sua carteira. Atua no mercado há 38 anos e se tornou referência no segmento metalmeccânico. A escolha da empresa se deu por acessibilidade, por se tratar de uma empresa familiar, e pelo tempo de atuação demonstra-se promissora para a implementação e uso da ferramenta BSC, vislumbrando uma oportunidade de pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado para o estudo foi um questionário estruturado, com perguntas adaptadas de Kruger *et al.* (2018). Realizou-se um pré-teste com dois colaboradores da empresa. O questionário possui 14 questões, que incluem a caracterização do respondente, conhecimento sobre a missão e a visão da empresa, pontos fortes e pontos fracos, bem como, melhorias necessárias. O questionário foi elaborado no *Google Forms®* e enviado via *Whatsapp®* para o contato de cada gestor da empresa (encarregados, líderes de setor, supervisores e analistas), totalizando 50 gestores. O envio inicial ocorreu na data de 27 de abril de 2022, para 50 gestores, até a data de 04 de maio de 2022. Dois dias antes de fechar o questionário, foi enviada uma nova mensagem individualmente, para cada gestor, com o objetivo de reforçar a participação na pesquisa. Diante disso, obteve-se 39 respostas válidas para análise. Ademais triangulou-se os dados com documentos (planejamento estratégico e informações do contexto da empresa retiradas do *site*) e observação participante.

Essa observação foi registrada por meio de notas de campo, especialmente no que envolve os aspectos relacionados a pesquisa, visando a triangulação dos dados. Os documentos utilizados para a análise foram: listas de indicadores usados nas áreas, pelas gerências e direção, prestações de contas mensais, relatórios financeiros, organogramas, site da empresa e outros documentos internos que tenham relação com o BSC e se fizeram necessários para triangular as informações.

A análise dos dados foi realizada com base nas respostas obtidas e foram elaboradas Tabelas e Figuras, visando apresentar a caracterização dos respondentes, a percepção sobre a empresa, identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como, para analisar os benefícios oferecidos pela implantação do BSC para a gestão organizacional desta indústria, objeto de estudo, a partir das informações coletadas elaborou-se um mapa estratégico, conforme o modelo proposto por Kaplan e Norton (1997, 2001, 2017), contendo objetivos, indicadores, metas e iniciativas e posterior relação de causa e efeito.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente apresenta-se a caracterização dos respondentes, apresentando o grau de escolaridade, tempo de atuação e cargo/função dos gestores da empresa, participantes da pesquisa, para após, apresentar os demais resultados referentes a missão, visão, pontos fortes e fracos e oportunidades de melhoria para a empresa, na percepção dos respondentes. A partir da análise SWOT e das informações coletadas elaborou-se a proposta de melhorias para a empresa, a partir de um quadro do BSC e mapa estratégico demonstrando a relação causa-efeito dos objetivos estratégicos de acordo com as perspectivas do BSC. Sendo assim, na Tabela 2 apresenta-se a caracterização dos gestores.

Tabela 2 - Caracterização dos respondentes

Grau de escolaridade	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Tempo de atuação	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Ensino médio completo	8	20,51%	Menos de 1 Ano	4	10,26%
Ensino superior incompleto/ andamento	6	15,38%	De 1 a 3 Anos	5	12,82%
			De 3 a 6 Anos	8	20,51%
Ensino superior completo	8	20,51%	De 6 a 10 Anos	3	7,69%
Pós-graduação	17	43,59%	Acima de 10 Anos	19	48,72%
Total	39	100%	Total	39	100%
Cargo/Função				(n°)	%
Gerentes				5	12,82%
Supervisores				17	43,59%
Encarregados				9	23,08%
Líderes				3	7,69%
Analistas				3	7,69%
Controller				1	2,56%
Psicóloga				1	2,56%
Total				39	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 2 percebe-se que a maioria dos gestores, isto é, 43,59% possuem pós-graduação, demonstrando preocupação com a especialização. Com relação ao tempo de atuação, nota-se que 48,72% atuam na organização há mais de dez anos e outros 10,26% hão menos de um ano. É perceptível que por se tratar de cargos de liderança, a maioria dos gestores já atua e possui conhecimento acerca da organização e dos processos envolvidos, sejam estes internos ou externos. Quanto ao cargo, tem-se 43,59% supervisores, 23,08% encarregados e 12,82% gerentes, sendo os demais: líderes (7,69%), analistas (7,69%), controller (2,56%) e psicóloga (2,56%).

Indagou-se aos gestores da empresa sobre a percepção de como a empresa deve ser reconhecida pelos clientes, visando realizar um diagnóstico da situação atual da empresa e os resultados foram sintetizados e agrupados na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Percepção de como a empresa deveria ser reconhecida pelos clientes

Percepção dos respondentes
Nosso cliente deve ter orgulho de utilizar nossos produtos (RO);
Empresa com melhor atendimento no ramo (R6), excelência (R2), zelando (RO) e oferecendo soluções aos clientes (RO);
Qualidade (R13) e inovação (R6);
Marca forte (RO), consolidada (R2), sólida (RO), capaz de fabricar produtos customizados (R3), diversificados (RO) e, que atendam as expectativas dos clientes (R2);
Empresa confiável (R2) e de referência (R6), fornecendo equipamentos no prazo estipulado (R2);

Percepção dos respondentes
Líder em inovação (R0), líder em segmento no mercado nacional (R4), na América Latina ¹ e no mundo (*R2) nas linhas de logística agroindustrial, implementos rodoviários e viaturas especiais (R0);
Empresa com pessoas comprometidas e que queiram se qualificar (R0);
Empresa parceira de negócios com ética e agilidade (R0).

Legenda: Resposta (R) e o número: refere-se à quantidade de respondentes com a mesma opinião; Resposta Original (RO): só houve uma pessoa com essa opinião.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 demonstra que os gestores, almejam que a empresa deva ser reconhecida pelo cliente a partir do orgulho em utilizar o produto, pelo atendimento, pela qualidade e inovação, por se tratar de uma marca forte e consolidada, além de comprometida, ética e ágil. Chama a atenção a ênfase que os gestores dão à qualidade dos seus produtos, pois tal afirmação apareceu em 13 das 39 respostas, sendo a resposta com mais número de repetições. Na sequência tem-se a percepção de que a empresa devesse ser reconhecida por possuir o melhor atendimento no ramo, ser referência inovadora e líder do segmento no mercado nacional. Questionou-se também quais as mudanças deveriam ser implantadas, com o objetivo de evitar retrabalhos e melhorar a qualidade dos produtos. As respostas são evidenciadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Percepção quanto as mudanças a serem implantadas

Percepção dos respondentes
Melhor treinamento aos funcionários/qualificação profissional (R26);
Mão de obra qualificada (R4) e com experiência (RO);
Programas de desenvolvimento e motivação de colaboradores (R3); Plano de carreira (RO); Valorização salarial (RO); Comprometimento colaboradores (RO); Comunicação mais clara (RO);
Inspeção de qualidade mais eficaz (R8);
Gabaritos (R2), Inovação (R2);
Otimização de processos (R8); controle de produção (R2); melhoria no projeto e processo de fabricação (R5); utilizar melhor o sistema (automação) (R3); Padronização processos (R2);
Mais clareza e detalhamento das solicitações dos clientes (RO); Ordens de produção mais detalhadas (RO);
Padronização de equipamentos (RO);
Investimento em máquinas de solda (RO).

Legenda: Resposta (R) e o número: refere-se à quantidade de respondentes com a mesma opinião; Resposta Original (RO): só houve uma pessoa com essa opinião.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 4 é possível visualizar que, apesar da resposta ser descritiva, 26 respondentes, o que representa 66,66% dos gestores, acreditam que para melhorar a qualidade dos produtos, a empresa deve oferecer treinamentos e qualificação profissional aos seus funcioná-

rios, seguido por ter uma inspeção de qualidade mais eficaz (20,51%) e otimização de processos (20,51%), ambos com oito respostas cada. Outras respostas que também apareceram mais vezes foram, a necessidade de melhorias no projeto e processo de fabricação, bem como, a necessidade por mão de obra qualificada, o que de certa forma se interliga.

Quanto a utilização do sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou seja, o sistema integrado de gestão empresarial, 21 gestores (53,84%) responderam que o sistema deveria ser utilizado em grau máximo. Ao solicitar a opinião dos gestores no que diz respeito a implementação de indicadores gerenciais na empresa verificou-se que 37 respostas (94,87%) foram positivas, afirmando que os indicadores de desempenho são relevantes para a análise dos resultados da empresa. Os resultados corroboram com Da Silva, Wanderley, Pereira e Do Amaral (2020) e Fischmann e Zilber (2022), visto que os indicadores de desempenho auxiliam no planejamento estratégico e no controle das estratégias adotadas e implementadas pelas organizações, proporcionando transparência e interação intraorganizacional.

Indagou-se os gestores, a partir do questionário, sobre suas percepções acerca dos principais pontos fortes da empresa e diferenciais em relação aos concorrentes e os principais pontos fracos, bem como, outras questões abertas para melhor entendimento da organização. Com o intuito de avaliar aspectos do negócio em termos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, para reconhecer os aspectos internos e externos e, posteriormente elencar ações que sejam primordiais para o alcance dos objetivos da empresa (Benzaghta, Elwalda, Mousa Erkan & Rahman, 2021), realizou-se a análise SWOT, a partir da compilação das respostas objetivas e descritivas, de acordo com a Tabela 5 a seguir.

Tabela 5 - Análise SWOT

	Positivo	Negativo
	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	- Marca consolidada; - Liderança de mercado; - Customização de produtos; - Ampla estrutura fabril; - Inovação; - Administração ágil;	- Falta de padronização e organização dos processos produtivos e produtos; - Falta de mão de obra qualificada e comprometida; - Não cumprimento prazos de entrega dos produtos; - Altos índices de retrabalhos; - Falta de treinamentos e qualificação; - Falta de um plano de desenvolvimento de pessoas; - Comunicação interna deficiente; - Baixo nível de automação e controles via ERP; - Falta de agilidade em reparo de máquinas utilizadas para produção; - Falta de investimento em máquinas destinadas à produção e <i>softwares</i>; - Metas definidas em desacordo com capacidade real de produção; - Falta de controle de estoques.

	Positivo	Negativo
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	- Reestruturar a rede de pós-vendas e assistência técnica; - Melhorar o atendimento ao cliente; - Maior planejamento na compra; - Aplicar pesquisas de satisfação aos clientes; - Fazer pesquisas de mercado; - Ampliar parcerias com fornecedores e sinergia com <i>Joint Venture</i>; - Aumentar a sinergia com <i>Joint Venture</i> para a qualificação e treinamento de funcionários; - Investir em inovação, pesquisa e desenvolvimento (P&D), tecnologia e automação (<i>softwares</i>); - Melhorar o controle de estoques para evitar desperdícios; - Apresentar metas reais, de acordo com a capacidade de produção; - Realizar reuniões com mais frequência, para melhorar a comunicação interna e processos; - Buscar parcerias nacionais e internacionais para crescimento e tecnologia em linhas de produtos.	- Concorrentes oferecendo produtos com qualidade, tecnologia e melhores preços; - Informalidade dos concorrentes; - Perda de mão de obra qualificada para o mercado devido à falta de capacitações e treinamentos; - Falta de matéria prima e componentes; - Aumento do preço da matéria prima e componentes; - Dificuldade de repasse de preços.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se por meio da Tabela 5, que na análise **pontos fortes**, 35 respondentes evidenciaram ser uma marca consolidada, o que representa 89,7% do total de respondentes, além da liderança de mercado que também se destacou com 33 respostas (84,6%), a customização de produtos com 28 respostas (71,8%) e a ampla estrutura fabril a partir de 26 respostas (66,7%). Ademais, foi possível identificar nas respostas que a inovação e a administração ágil são consideradas fatores positivos e forças da organização.

Já em relação aos seus **pontos fracos**, destacam-se a falta de padronização e organização dos processos produtivos e produtos; (28 respostas - 71,8%); falta de mão de obra qualificada (26 respostas - 66,7%) e; comunicação interna deficiente (23 respostas - 59%). Ainda com relação aos pontos fracos, as perguntas descritivas, possibilitando a resposta aberta, confirmaram as informações apresentadas, reforçando as percepções. Percebeu-se a necessidade de melhoria nos processos, evidenciada por 24 respondentes, o que representa 61,53% das respostas, o que decorre da falta de padronização e organização dos processos e produtos.

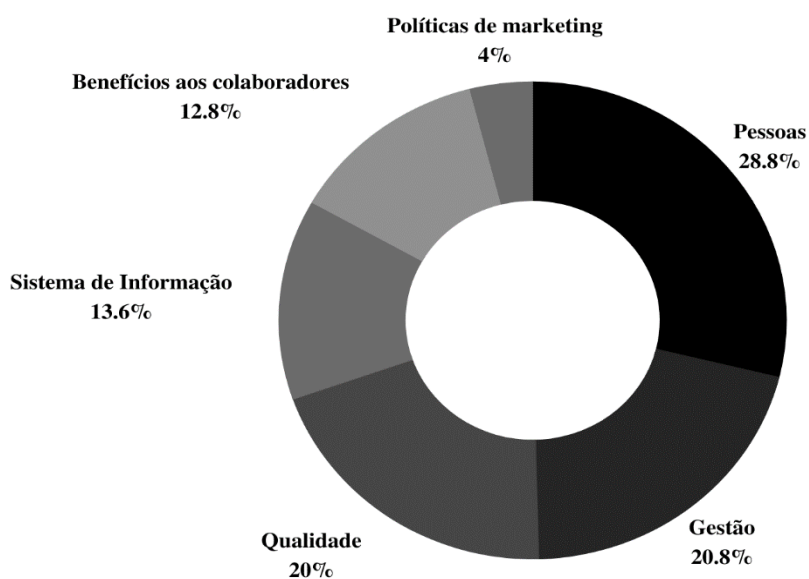
Também chama a atenção a falta de mão de obra qualificada, destacada como um ponto fraco da empresa. Nesse sentido, a pesquisa de Abreu, Oliveira, Viana, Lima, & de Alencar (2020) indica que a falta de mão de obra qualificada assola as indústrias, corroborando com os resultados encontrados. Tal fato é confirmado no estudo publicado pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI) no ano de 2020, em que verificaram que cinco a cada dez indústrias não conseguem localizar profissionais qualificados. O Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico de São Leopoldo (SINDIMETAL/RS, 2021) destaca sobre a

demanda das empresas do setor por mão de obra qualificada, sendo recorrente as preocupações com a falta de profissionais qualificados no mercado. Para a FIERGS (2022) até 2025 o Rio Grande do Sul precisará qualificar mais de 750 mil pessoas em ocupações industriais, sendo que dentre as áreas com maior demanda está a indústria metalmeccânica.

As oportunidades e ameaças levantadas pelos gestores também foram analisadas e extraídas das respostas descritivas. No que tange as **oportunidades**, entende-se que as principais sejam com relação a reestruturação da rede de pós-vendas e assistência técnica, além de melhorias no atendimento ao cliente, o que de certa forma envolve diversas outras questões como a necessidade por qualidade e aperfeiçoamento para tal. Já a **ameaça** mais evidenciada nas respostas foi a dos concorrentes e a perda de mão de obra qualificada para o mercado devido ausência de plano de desenvolvimento, com capacitações e treinamentos, além de aspectos voltados a gestão de retenção dos colaboradores. Diante do exposto na matriz SWOT, denota-se que foram identificadas a partir das respostas dos gestores, as forças e fraquezas da empresa, bem como, elencadas as oportunidades e evidenciadas as ameaças.

A Figura 2 demonstra a percepção dos gestores sobre quais as áreas da empresa necessitam de melhorias. Ressalta-se que havia a possibilidade de os respondentes assinalarem mais de uma alternativa.

Figura 2 - Necessidades de melhorias para as áreas



Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados da Figura 2 e a partir das demais respostas do questionário, percebe-se a necessidade de melhorias relacionadas a pessoas, que se confirma inclusive na Tabela 5 apresentada anteriormente, como um ponto fraco apresentado pelos gestores, referente a falta de mão de obra qualificada. Ademais, outro ponto que merece atenção é a qualidade dos produtos, que tem relação também, com a qualificação de mão de obra, foi evidenciado a necessidade de melhorias no sistema de informação, plano de benefícios aos colaboradores e a necessidade de melhorias nas políticas de *marketing*.

Com base no exposto, considerando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, serão elencadas melhorias para a empresa, a partir de escolhas estratégicas a partir das quatro perspectivas do BSC, visando beneficiar a empresa com as diversas possibilidades apontadas. A incorporação da análise SWOT com o BSC e mapa estratégico, pode beneficiar as empresas, buscando identificar oportunidades de melhorias no mercado e equilibrando seus pontos fortes com os pontos fracos e os comparando com os seus concorrentes. Sendo assim, é um método estrutural usado para identificar os fatores críticos de sucesso que podem ser implementados na organização (Benzaghta *et al.*, 2021).

Diante do exposto, evidencia-se uma proposta de melhorias para a empresa, a partir das perspectivas do BSC, considerando as respostas do questionário estruturado aplicado, bem como, a construção da matriz SWOT. Com base nas quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), evidenciadas a partir da Tabela 6, elencam-se objetivos estratégicos, indicadores para mensurar e acompanhar tais objetivos, bem como, a análise da situação atual e indicativo de metas para atender estes objetivos, além das iniciativas, ou seja, o plano de ação para execução e atingimento dos objetivos estratégicos elencados, o que contribuirá com a gestão da empresa.

Tabela 6 - Propostas de melhorias a partir das perspectivas do BSC

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Situação Atual	Metas	Iniciativas
Financeira	Garantir retorno sustentável ao acionista	EBTDA (%) / EBIT (%)	6% a.a.	15% a.a.	-Garantir o controle de qualidade e a pontualidade na entrega dos produtos; -Manter a fidelização dos clientes; -Qualificar colaboradores; - Padronizar processos para reduzir retrabalhos e custos.
	Melhorar preço de compra dos suprimentos	% compras sobre a Receita Líquida (RL)	65% a.m.	52% a.m.	-Efetuar o planejamento das compras, com fornecedores alternativos; -Aumentar sinergia com <i>Joint Venture</i> .
	Controle de estoques e sucatas	Acuracidade dos estoques	85% a.m.	100% a.m.	-Efetuar auditorias permanentes; -Melhorar o controle de Estoques a partir do sistema; -Implantar Central de Sucatas; -Criar um programa de uso consciente de recursos de materiais.
	Investir em inovação	% de Investimento sobre a RL	Não há controle	1% do orçamento anual	-Buscar recursos para a inovação; -Destinar % do orçamento anual para P&D em inovação.

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Situação Atual	Metas	Iniciativas
Financeira	Manter a liderança do mercado nacional e ampliar o mercado internacional	Evolução da receita líquida/bruta e faturamento e; % de exportação sobre RL % Market Share	Não há controle	Evolução de receita: mais 20% a.a. % de exportação Meta 20% faturamento	-Controlar vendas mercado interno e externo.
	Redução de Custos	Custos Fixos (% sobre RL) e Despesas (% sobre RL)	Custos fixos 8% sobre RL Despesas 10% sobre RL	Custos Fixos 6% Despesas 8% sobre RL	-Padronizar e agilizar processos internos; -Buscar novos fornecedores.
Clientes	Reestruturar a rede de Pós-Vendas para melhorar o atendimento ao cliente e valorização da marca	Percentual de clientes satisfeitos e eficiência na resolução de problemas	Não há pesquisa de satisfação sendo aplicada no momento	90% satisfação 100% problemas resolvidos	-Aumentar visitas e contato aos clientes que receberam os produtos; -Fazer pesquisas de satisfação aos clientes; -Implantar canais de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) ou chat para o acesso rápido do cliente.
	Melhorar a assistência técnica	Percentual de clientes satisfeitos na resolução de problema	Não há pesquisa de satisfação atualmente	90% satisfação	-Ampliar rede de Assistência Técnica e resolução de problemas.
	Fazer parcerias estratégicas	Quantidade de parcerias	1 parceria	2 parcerias	-Efetuar estudos para ampliar as parcerias com outras empresas do segmento.
Processos Internos	Promover a Inovação dos Produtos	Gastos com Inovação (%) sobre a RL Quantidade de novos produtos ou inovações em produtos existentes	Não há controle	2 novos produtos por ano	-Investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos; -Contratar funcionários específicos para o desenvolvimento de produtos; -Controlar valores gastos com inovação para utilização na Lei 11.196/05 (Lei do Bem).
	Promover a melhoria dos Processos (Padronização, Automação, Custeio e Controle)	Gastos Gerais de Fabricação (GGF): % sobre a RL, Produtividade (Pessoas/EBIT)	Não há controle	GGF sobre RL: 60%	-Padronizar produtos; -Padronizar peças, -Implantar procedimentos e respeitá-los; -Promover a utilização plena do sistema ERP; -Fazer cronoanálise.
	Entrega de produtos no prazo	Data de entrega x Data prevista	A data prevista x a data de entrega não está alinhada.	Alinhar data prevista x data de entrega	-Melhorar a comunicação interna para a área comercial estar alinhada com a produção para informar datas de entregas assertivas.

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Situação Atual	Metas	Iniciativas
Processos Internos	Investir em novas máquinas e manter as máquinas atuais em funcionamento	-Quantidade de novas máquinas adquiridas; -Número de reparos setor de manutenção	Não há controle	1 nova máquina/ semestre	-Destinar verbas orçamentárias para investir em máquinas; -O departamento de manutenção deve elaborar plano para evitar ao máximo máquinas paradas; -Realizar manutenção preventiva.
	Melhorar a qualidade dos produtos	Custos da não qualidade (Retrabalhos e Garantias) % sobre e RL	Não há controle	0,1% RL	-Revisar os projetos para que se tornem 100% assertivos; -Aumentar as Inspeções de qualidade para reduzir as reclamações, retrabalhos e gastos com garantia e cumprir as instruções de trabalho da <i>International Organization for Standardization (ISO)</i> .
Aprendizagem e Crescimento	Qualificação de colaboradores	Horas de treinamento e desenvolvimento de pessoas	Não há controle	Investimento em ao menos 1 curso com certificado, por funcionário no semestre (8h)	Fazer parcerias com Universidades e Escolas Técnicas.
	Implementar a cultura de alto desempenho/ resultado e foco no cliente e desenvolver políticas de Recursos Humanos reconhecida pela compensação	-Horas de treinamento e desenvolvimento de lideranças; -Pesquisa de clima: semestral	Não há controle	8h semestrais	-Qualificar e treinar lideranças; -Elaborar e implantar plano de carreira; -Analisar os benefícios existentes e implantar novos; -Reter o conhecimento.
	Valorização de funcionários por meio do Plano de Participação de Resultados (PPR) para crescimento profissional	-Índice de Rotatividade	Rotatividade 4% Absentéismo 5%	Rotatividade 2% Absentéismo 2%	-Elaborar e institucionalizar um plano de carreira; -Implantar o PPR.

Fonte: Dados da pesquisa.

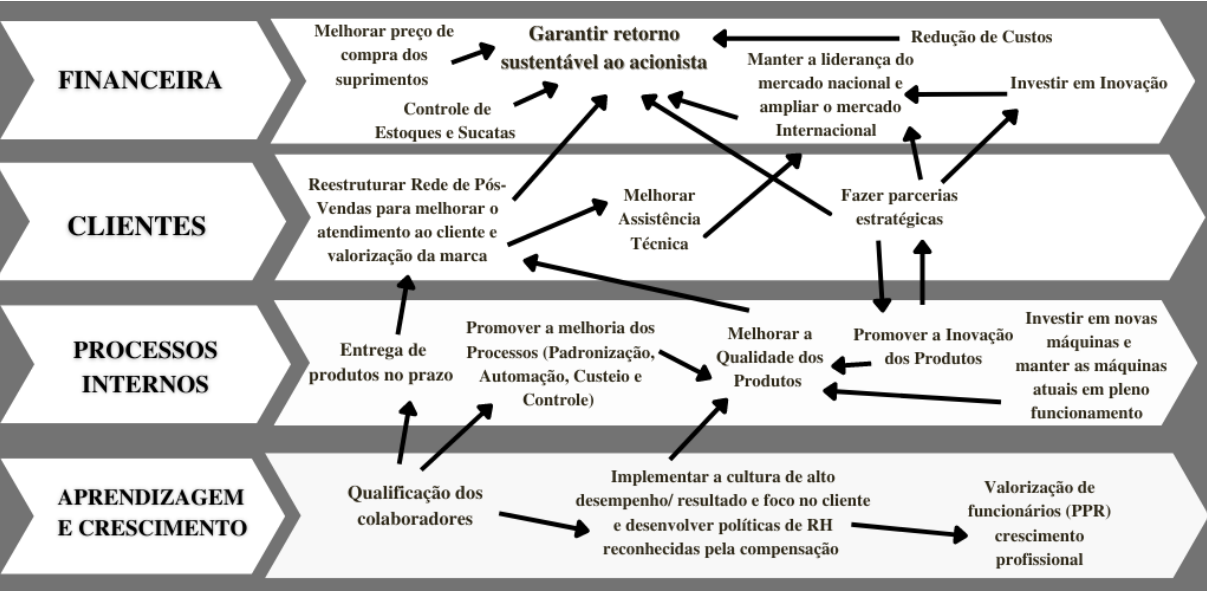
Observa-se a partir da construção da Tabela 6, a proposta de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas para alinhar e alcançar o motivo da existência da indústria metal-mecânica analisada, ou seja, sua visão, missão e valores, a partir de estratégias de gestão para cada uma das quatro perspectivas do BSC. As estratégias e os objetivos propostos, foram desenvolvidas e desenhadas, com base na análise detalhada da matriz SWOT, a qual foi elaborada a partir das respostas dos 39 gestores da empresa.

Nesse sentido, os resultados contribuem com as considerações de autores como Prazeres *et al.* (2013) e Kruger *et al.* (2018), os quais evidenciam que o BSC envolve aspectos multidisciplinares e pode ser utilizado nas mais diversas áreas do conhecimento aplicado à gestão organizacional. Sendo assim, entende-se que sua multiplicidade pode melhorar suas estratégias e a tomada de decisões.

A Tabela 6 ainda envolve indicadores para a medição do desempenho, conforme a sugestão de autores tais como Paz *et al.* (2018) e Costa, Costa & Nobrega (2018), o que se aplica no contexto analisado, de acordo com as perspectivas financeira: margem operacional e volume de vendas; clientes: satisfação e reclamação dos clientes; processos internos: índice de produtividade e qualidade dos produtos; aprendizagem e crescimento: satisfação de funcionários e percentual de horas de treinamento. O estudo de Da Silva e Callado (2018) considerou como relevante os seguintes indicadores de acordo com as diferentes perspectivas: perspectiva financeira - lucratividade e crescimento das vendas; clientes - novos clientes e pontualidade de entrega; processos internos - entregas no prazo e desperdícios; aprendizagem e crescimento - produtividade e satisfação dos empregados, indicadores os quais foram também sugeridos na presente pesquisa.

A Figura 3 representa o mapa estratégico elaborado para a empresa, a partir dos objetivos estratégicos elencados na Tabela 6 e apresenta as ligações de causa-efeito das perspectivas do BSC para a indústria metalmecânica objeto do estudo.

Figura 3 - Mapa Estratégico com relações de causa-efeito a partir dos objetivos estratégicos do BSC



Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se a partir da Figura 3 que diversas são as relações de causa e efeito possíveis a partir dos objetivos estratégicos elencados para a organização, a fim de atingir o seu pleno êxito, buscando atender as melhorias sugeridas pelos gestores. Como indica Garrison *et al.*, (2013), é perceptível como todas as estratégias direta ou indiretamente impactam na perspectiva financeira. Ademais, os objetivos também se interrelacionam dentro da mesma perspectiva, demonstrando que a atenção deve ser dada a todo o conjunto de objetivos, para que as metas sejam alcançadas e desempenho da empresa seja o melhor possível.

Segundo Padilha *et al.* (2016), o mapa estratégico possibilita nortear a implementação da estratégia, tanto para os tomadores de decisão, quanto para os colaboradores. Conforme Cifalini e Lisi (2019), o mapa estratégico apresenta uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, indicadores e metas, bem como entre as diferentes perspectivas, contribuindo com o processo de comunicação e tomada de decisões. Os achados corroboram com o exposto por Dasanayaka *et al.* (2021), o qual destaca que em empresas familiares, os controles gerenciais são influenciados pelos procedimentos de monitoramento e envolvimento familiar, bem como destacam benefícios da adoção do BSC, para a codificação de estratégias dos negócios e definição de medidas concretas de desempenho. Neste sentido, os resultados do estudo evidenciam a importância do BSC como instrumento de apoio na gestão estratégica dos negócios, especialmente por nortear iniciativas que minimizam as fragilidades do ambiente organizacional, servindo de apoio para orientar os objetivos (financeiros e não financeiros) de curto e longo prazos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar os benefícios da proposição do *Balanced Scorecard* para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmeccânica, inserida no mercado há mais de 38 anos, realizou-se um estudo de caso a partir de uma pesquisa participante, com abordagem descritiva e qualitativa, realizada a partir de questionário aplicado aos gestores com cargos de liderança, além da análise documental.

A partir dos resultados destaca-se a importância da análise do negócio, do controle, planejamento e do acompanhamento dos objetivos estratégicos, a fim de orientar as decisões, neste aspecto, o BSC se mostrou como um instrumento estratégico favorável e que possibilita diversos benefícios para orientar as decisões organizacionais. Além de beneficiar o financeiro da empresa, preza pela atenção aos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, os quais, contribuem no alinhamento dos objetivos estratégicos do negócio.

Além da matriz SWOT elaborada, elencando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à empresa, foi apresentado o modelo do BSC proposto para a empresa, contendo objetivos estratégicos, indicadores, metas e plano de ação para cada uma das perspectivas. O fato de a empresa ter acesso a uma proposta como esta, já beneficia a organização na compreensão das iniciativas para alcançar os objetivos. Ademais, possibilita que os gestores, especialmente os respondentes da pesquisa, tenham acesso e possam acompanhar as metas, a partir do plano de ação e dos indicadores sugeridos. Vale ressaltar que, nada impede que algumas metas e indicadores sejam modificados e que novos ajustes sejam realizados, visando melhorias em relação aos objetivos estratégicos.

O mapa estratégico elaborado visou envolver todos os setores da organização, apresentando uma relação de causa e efeito que cada objetivo estratégico possui com as perspectivas do modelo BSC. Tal relação também beneficia a organização por possibilitar a compreensão de onde cada um dos objetivos estratégicos pode estar refletindo, mesmo que indiretamente. Destaca-se que as maiores necessidades da empresa de acordo com as respostas estão relacionadas com o cumprimento de prazos de entrega estipulados na venda dos produtos, otimização e padronização de processos organizacionais e produtivos, melhoria da qualidade dos produtos entregues e na qualificação dos colaboradores, bem como, na necessidade de estratégias para a sua retenção.

Identificou-se pelas respostas dos gestores diversas fragilidades, tais como falta de mão de obra qualificada, falta de padronização e organização dos processos produtivos e produtos, comunicação interna deficiente, gerando não cumprimento prazos de entrega dos produtos e altos índices de retrabalhos, devido à ausência de qualidade nos produtos. No entanto, também foram identificadas algumas oportunidades de melhorias, tais como: reestruturação da rede de pós-vendas e assistência técnica, melhoria no atendimento ao cliente, devido parceria com *joint venture*, aumento da sinergia para a qualificação e treinamento de funcionários e ampliação de parcerias com fornecedores, a busca por recursos para investimentos em inovação, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e automação, bem como, buscar parcerias nacionais e internacionais estratégicas para crescimento e tecnologia em linhas de produtos.

Assim, o estudo evidenciou os benefícios que o uso do BSC pode trazer para a gestão da indústria, permitindo alinhar a missão, visão e propósito da empresa, a partir do que precisa ser realizado. Ademais, destaca-se como benefícios da proposta do modelo BSC, a identificação das fragilidades da empresa a partir da percepção dos colaboradores, o alinhamento entre os objetivos e as iniciativas e a possibilidade de melhorias constantes no processo estratégico, a partir das etapas implementadas, o que por consequência, pode contribuir no desempenho econômico-financeiro da organização.

Em suma, entende-se que o estudo agrega benefícios para a empresa estudada, por contribuir com o alinhamento das estratégias, considerando-se que até então, a organização possuía como principal instrumento gerencial o uso do orçamento e prestações de contas mensais com indicadores mínimos. Por conta disso, a partir das necessidades percebidas após o questionário aplicado, sugere-se o acompanhamento das iniciativas propostas em cada uma das perspectivas do BSC, visando melhores resultados, a longo prazo, para o atingimento do retorno sustentável aos acionistas. De forma geral, evidencia-se a importância do BSC como um instrumento gerencial que agrega valor para os gestores, especialmente no contexto de empresas familiares, favorecendo a comunicação com os colaboradores.

Como sugestão de estudos futuros, sugere-se um estudo longitudinal, visando o acompanhamento das iniciativas propostas, bem como, um comparativo com empresas do mesmo setor, com e sem a implementação do BSC. Além disso, poderiam ser identificados os indicadores e objetivos que a empresa já possui e acompanha atualmente, mesmo que de maneira informal, comparando com a proposta apresentada, bem como, identificar quais são os indicadores-chave de desempenho da organização. Também, aplicar o questionário para todos os colaboradores da empresa, como forma de ampliar as percepções e oportunidades de melhoria. Como limitações do estudo pode-se destacar que o questionário foi aplicado somente aos gestores da organização.

REFERÊNCIAS

- Abreu, G. L., de Oliveira, A. L., Viana, H. J., Lima, A. R. S., & de Alencar, M. P. (2018). Análise da Qualidade da Mão de Obra na Sistemática de Trabalho nas Indústrias de Painéis Metálicas na Região do Cariri. *ID on line Revista de Psicologia*, 12(41), 294-312.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. Porto Alegre: AMGH Editora.
- Assi, M. (2012). *Gestão De Riscos Com Controles Internos: Como vencer os desafios e manter a eficiência dos negócios*. 1 ed. Saint Paul Publishing.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2015). *Contabilidade Gerencial - informação para tomada de decisão e execução da estratégia*. 4 ed. São Paulo: Grupo GEN.
- Back, L., Dutra, A., & Casagrande, J. L. (2012). Estruturação do *Balanced Scorecard* (BSC) para uma Empresa do Segmento Varejista, com foco na Avaliação do Desempenho da Ação Estratégica de Marketing Promocional. *ConTexto*, 12(22), 7-25.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73. DOI: 10.5038/2640-6489.6.1.1148.
- Cifalinò, A., & Lisi, I. E. (2019). Managing multiple forms of strategic training fit through the Balanced Scorecard. *International Journal of Training and Development*, 23(3), 240-252. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijtd.12160>.
- Cheng, M. M., Humphreys, K. A., & Zhang, Y. Y. (2018). The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 70, 92-105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.009>.
- CNI. Confederação Nacional das Indústrias. *Estatísticas*. 2020. Recuperado de: <<https://www.portaldaindustria.com.br/cni/>>. Acesso em: 03 de Ago. de 2022.
- Costa, I. S. G., Costa, J. A. F., & Nobrega, K. C. (2018). Desenvolvimento de modelo de *balanced scorecard* para instituições privadas de ensino fundamental e médio. *Revista Produção Online*, 18(4), 1181-1205. DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v18i4.2737>.
- Costa, J. H., & Petri, S. M. (2021). Elaboração do *Balanced Scorecard* alinhado aos objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso na editora da UFSC. *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, 14(3), 90-114. DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i3>.
- Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991-1025. DOI: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12299>.
- Dahou, K., & Hacini, I. (2018). Successful employee empowerment: Major determinants in the Jordanian context. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21), 49-68. DOI: <https://doi.org/10.17015/ejbe.2018.021.03>.
- Dasanayaka, C. H., Murphy, D. F., Nagirikandalage, P., & Abeykoon, C. (2021). The application of management accounting practices towards the sustainable development of family businesses: A critical review. *Cleaner Environmental Systems*, 3 (1), 1-14.
- Da Silva, A. R., & Callado, A. L. C. (2018). Aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do *Balanced Scorecard* no setor de construção civil do município de João Pessoa (PB). *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(2), 23-34. DOI: <https://doi.org/10.18696/reunir.v8i2.626>.
- Da Silva, G. R., Wanderley, V. P. C., Pereira, D. M. V. G., & Do Amaral, L. M. M. C. (2020). Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do *balanced scorecard* em cooperativas de créditos. *Escritos Contábeis y de Administración*, 11(1), 24-47.
- Elbanna, S., Kamel, H., Fatima, T., & Eid, R. (2022). An investigation of the causality links in the balanced scorecard: The case of the Gulf Cooperation Council hospitality industry. *Tourism Management Perspectives*, 41, 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100934>.
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>

- FIERGS. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. *Exportações industriais do RS atingem nível recorde no primeiro semestre*. 2022. Recuperado de: <<https://www.fiergs.org.br/noticia/exportacoes-industriais-do-rs-atingem-nivel-recorde-no-primeiro-semester>>. Acesso em: 05 de Ago. de 2022.
- FIERGS. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. *Rio Grande do Sul precisa qualificar 758 mil trabalhadores em ocupações industriais até 2025*. 2022. Recuperado de: <<https://www.fiergs.org.br/noticia/rio-grande-do-sul-precisa-qualificar-758-mil-trabalhadores-em-ocupacoes-industriais-ate-2025>>. Acesso em: 03 de Ago. de 2022.
- Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (2022). Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 1, 10-25. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712000/administracao.v1n1p10-25>.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2013). *Contabilidade gerencial*. 14. ed. Porto Alegre: AMGH.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2017). *Alinhamento - utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Editora Alta Books.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review.
- Kruger, S. D., Simionato, A., Zanella, C., & Petri, S. M. (2018). *Balanced scorecard: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural*. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11(1), 1-18. DOI: 10.5902/19834659 16106.
- Lazarini, L. C., & Fernandes, J. C. A. (2009). *Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas - Tumaround, a verdadeira destruição criativa*. Editora Saraiva.
- Montenegro, F. R. M. S., & Callado, A. L. C. (2019). Fatores contingenciais e o uso de indicadores de desempenho: um estudo no setor de confecção do vestuário de João Pessoa/PB. *Revista Gestão Organizacional*, 12(1), 73-91. DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.4540>.
- Oliveira, C., Oliveira, A., Fijałkowska, J., & Silva, R. (2021). Implementation of balanced scorecard: Case study of a portuguese higher education institution. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 169-188. DOI: <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.10>.
- Padilha, A. C. M., Caxambu, F., Azevedo, J. B., Neto, A. G. V., Mattos Fagundes, P., & Zilli, J. B. (2016). Alinhando estratégia e resultado: proposta de Balanced Scorecard para uma pequena empresa de comércio varejista. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 21(1), 181-210.
- Padoveze, C. L. (2016). *Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistema de informações*. São Paulo: Cengage Learnig.
- Paz, F. J., Rubin, H. B., & Kipper, L. M. (2018). Indicadores de desempenho no modelo de gestão BSC: uma investigação nas vinícolas da região da campanha gaúcha. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 13(2), 276-298. DOI: <https://doi.org/10.15675/gepros.v13i2.1882>.
- Prazeres, R. V., Lopes, L. C., & Meira, J. M. (2013). O *Balanced Scorecard* (BSC) e suas aplicações: uma análise do perfil dos anais dos congressos ANPCONT, ENANPAD e USP. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 7(2), 52-65. DOI: <https://doi.org/10.9771/rcufba.v7i2.8559>.
- Ribeiro, M. L., Vasconcelos, M. L., & Rocha, F. (2019). Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 790-811. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0178>.
- Sánchez-Márquez, R., Guillem, J. A., Vicens-Salort, E., & Vivas, J. J. (2018). A statistical system management method to tackle data uncertainty when using key performance indicators of the balanced scorecard. *Journal of Manufacturing Systems*, 48, 166-179. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2018.07.010>.
- SINDIMETAL/RS. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico de São Leopoldo. *SINDIMETAL RS divulga pesquisa salarial para empresas associadas*. 2021. Recuperado de: <<https://www.sindimetals.org.br/sindimetal-rs-divulga-pesquisa-salarial-para-empresas-associadas/>>. Acesso em: 03 de Ago. de 2022.

- Stejskal, K., Sayed, N., & Lento, C. (2020). Mapping stakeholder expectations of a publicly funded post-secondary institution: a balanced scorecard perspective. *Accounting and the Public Interest*, 20(1), 104-137. DOI: 10.2308/api-19-002.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132.
- Thurman, P. W., & Ference, T. P. (2012). *Estratégia*. São Paulo: Saraiva.
- Wanderley, C. A., & Souza, G. H. C. (2019). As Lógicas Institucionais Incorporadas ao Balanced Scorecard (BSC): Um Modelo para Estudar a Adaptação do BSC. *Revista Universo Contábil*, 14(1), 112-134. DOI: 10.4270/RUC.2018322.
- Yang, C. H., & Lee, K. C. (2020). Developing a strategy map for forensic accounting with fraud risk management: An integrated balanced scorecard-based decision model. *Evaluation and Program Planning*, 80, 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101780>.

DESAFIOS DE MULHERES NA LIDERANÇA DE UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS

WOMEN'S CHALLENGES IN LEADERSHIP AT COMMUNITY UNIVERSITIES

DAIANE CASALI SANTA CLARA

daiane-casali@bol.com.br

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp)

<https://orcid.org/0000-0002-4956-278X>

JUCIELE MARTA BALDISSARELLI

jucielemarta_baldissarelli@hotmail.com

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

<https://orcid.org/0000-0003-2021-9547>

MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES

mariadomingues@furb.br

Universidade Regional de Blumenau (FURB)

<https://orcid.org/0000-0001-7771-144X>

IVANETE SCHNEIDER HAHN

ivischneider@hotmail.com

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) e Universidade de São Paulo (USP)

<https://orcid.org/0000-0003-0552-7496>

RESUMO

Objetivo: Investigar as barreiras à gestão de mulheres reitoras em universidades comunitárias pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), visando compreender as dinâmicas de gênero na liderança acadêmica.

Proposta: O artigo busca provocar um diálogo sobre a persistente desigualdade de gênero nas posições de liderança acadêmica, questionando as estruturas organizacionais e culturais que mantêm essas disparidades.

Abordagem teórica: O estudo é fundamentado em teorias de gênero, explorando conceitos como o "teto de vidro", equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e a influência do apoio familiar na carreira das mulheres.

Métodos: A natureza da pesquisa é qualitativa, onde utilizou-se o tipo de pesquisa exploratória. Para análise das informações utilizou-se dados secundários, provenientes do evento III Panorama de Gestão Universitária Catarinense, realizado pela FURB em maio de 2019.

Resultados: Revelou-se que as reitoras enfrentam desafios relacionados à percepção de capacidade, necessidade de validação profissional, e o equilíbrio entre compromissos familiares e profissionais. A aceitação e apoio familiar emergiram como fatores cruciais para a ascensão e sustentação em seus cargos.

Conclusões: O estudo destaca a quebra gradual do “teto de vidro” em universidades comunitárias e contribui para a discussão sobre igualdade de gênero na academia, enfatizando a necessidade de políticas e práticas institucionais que promovam a liderança feminina e abordem as barreiras sistêmicas à igualdade de gênero.

Palavras-chave: Diversidade de Gênero. Gestão Universitária. Desafios de carreira. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

Objective: *To investigate the barriers faced by female rectors in community universities associated with the Santa Catarina Educational Foundations Association (ACAFE), aiming to understand gender dynamics in academic leadership.*

Proposal: *The article seeks to provoke a dialogue on the persistent gender inequality in academic leadership positions, questioning the organizational and cultural structures that maintain these disparities.*

Theoretical Approach: *The study is grounded in gender theories, exploring concepts such as the “glass ceiling,” work-life balance, and the influence of family support on women’s careers.*

Methods: *The research nature is qualitative, utilizing an exploratory approach. For the analysis of information, secondary data were used, derived from the III Panorama of University Management in Santa Catarina event, held by FURB in May 2019.*

Results: *It was revealed that rectors face challenges related to capacity perception, the need for professional validation, and balancing family and professional commitments. Acceptance and family support emerged as crucial factors for their ascension and sustenance in their roles.*

Conclusions: *The study highlights the gradual breaking of the “glass ceiling” in community universities and contributes to the discussion on gender equality in academia, emphasizing the need for institutional policies and practices that promote female leadership and address systemic barriers to gender equality.*

Keywords: *Gender Diversity. University Management. Career Challenges. Higher Education Institutions.*

1 INTRODUÇÃO

A busca por igualdade de gênero ganhou impulso há mais de um século, sendo um marco significativo a aprovação da 19ª emenda pelo Congresso dos Estados Unidos em 26 de agosto de 1920, que concedeu às mulheres americanas o direito ao voto. Este movimento foi posteriormente ampliado e recebeu maior visibilidade com a adoção da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, estabelecida por todos os membros das Nações Unidas em 2015. A Agenda 2030 delineou 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), reforçando a igualdade de gênero como um imperativo global e integrando-a nas metas de desenvolvimento sustentável.

Já existe na literatura um corpo teórico construído sobre os desafios que as mulheres em cargos de liderança enfrentam (Condron et al., 2023). Cavalcanti e Maciel (2017) explicam que o sucesso e o crescimento profissional das mulheres se dão, muitas vezes, à custa do sacrifício de sua vida particular, dos cuidados com os filhos e com a casa, e que o crescimento profissional dos homens, acontece por se dedicarem menos, por exemplo, aos cuidados com os filhos e atividades domésticas. Outrossim, Ferreira et al. (2021) inferem que as mulheres que conseguem se posicionar nos conselhos de administração possuem altos níveis de escolaridade (especialização, mestrado ou doutorado), com formação no exterior, fluência em línguas estrangeiras e participação em ações de voluntariado.

No âmbito das IES, pesquisas também vindo sendo conduzidas. Por exemplo, Siqueira et al. (2015) que analisaram a presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas Universidades Federais do Estado de Minas Gerais; Ambrosini (2017) dedicou-se a estudar a representação de mulheres que ocupam os cargos de reitora e vice-reitora nas Universidades Federais do Brasil; Fialho et al. (2018), também focaram a investigação em universidade pública, analisando as relações de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gestão; Grangeiro e Militão (2020) alisaram a inserção da mulher em cargos de gestão em uma instituição federal de ensino superior.

Olhar a questão de gênero, na perspectiva das Instituições de Ensino Superior (IES), encontra-se amparado na afirmação de que o ensino superior e a pesquisa constituem mecanismos fundamentais para o fomento do empoderamento e da transformação social (Rosa; Clavero, 2022; Condrón et al., 2023). Estas, detêm o potencial significativo de promover a igualdade de gênero, a diversidade e a inclusão, não somente no âmbito acadêmico, mas também na esfera social ampla, conforme evidenciado por Rosa e Clavero (2022). Entretanto, essas instituições continuam a ser caracterizadas tanto por suas práticas de genderização quanto por perpetuarem estruturas genderizadas (Rosa, Drew & Canavan, 2020).

A persistência de disparidades de gênero e lacunas salariais, observadas em todos os níveis da hierarquia acadêmica, a segregação de gênero nas disciplinas e atividades acadêmicas, a ausência de integração de perspectivas de gênero no ensino e na pesquisa, bem como a prevalência do assédio sexual e da agressão nos ambientes universitários, majoritariamente silenciados e negados até a emergência do movimento #MeToo, denotam a influência significativa do gênero nas divisões laborais e de capital no meio acadêmico (Rosa; Clavero, 2022).

Prova disso, é que no contexto europeu, entre 2016 e 2019, notou-se um incremento moderado na representatividade feminina no patamar professoral na União Europeia, passando de 24% para 26%. Adicionalmente, a proporção de mulheres ocupando cargos de chefia nas IES atingiu 23,6% em 2019, representando um aumento de 1,9 pontos percentuais em relação a 2017 (21,7%) (Comissão Europeia, 2019, 2021a). Em contraste, no Brasil, embora as mulheres representem a maioria nos níveis de graduação e pós-graduação, a distribuição por gênero nas áreas de atuação e nos cargos de liderança mantém-se desigual (Barros; Mourão, 2018). Um indicativo dessa desigualdade é observado nas universidades federais brasileiras, onde, uma análise realizada para este estudo (em março de 2024), examinando os sites das Universidades Federais, revelou uma proporção de 27,5% de reitoras, sendo 19 mulheres no total de 69 universidades federais.

No presente estudo, buscou-se compreender os desafios à gestão de mulheres reitoras em universidades comunitárias pertencentes a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE). Este estudo representa uma contribuição valiosa para a literatura existente sobre a desigualdade de gênero IES, particularmente ao focar nas universidades comunitárias e sua gestão feminina. Enquanto a literatura pré-existente, como indicado por Siqueira et al. (2015), Ambrosini (2017), Fialho et al. (2018) e Grangeiro e Militão (2020), concentra-se majoritariamente na inserção de mulheres em posições de liderança em universidades federais, este estudo alarga o escopo para incluir as **universidades comunitárias, que operam sob dinâmicas e estruturas de poder distintas**. Assim, ao analisar os desafios específicos enfrentados por mulheres reitoras nas universidades comunitárias da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), o estudo adiciona uma nova dimensão ao entendimento das barreiras de gênero no ensino superior.

Ao enfatizar a disparidade na liderança feminina e as práticas de genderização persistentes, mesmo na era da competição global e da produtividade científica, o estudo desafia os preconceitos existentes e sugere uma revisão das políticas de igualdade de gênero. Assim, ele não apenas complementa os achados de pesquisadores como Condron et al. (2023) e, Cavalcanti e Maciel (2017), que discutem as nuances do crescimento profissional das mulheres em contraposição aos homens, mas também propõe uma análise crítica das estruturas acadêmicas e de gestão que perpetuam a desigualdade de gênero. Este enfoque direcionado permite uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas de gênero no ensino superior e contribui para moldar futuras intervenções e políticas voltadas para a promoção da igualdade de gênero nas IES.

2 DESAFIOS À GESTÃO DE MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES

A predominância no mundo empresarial, ainda é masculina, mas não se pode desconsiderar o avanço das mulheres na ocupação de cargos de gestão organizacional (Santos; Tanure; Carvalho Neto, 2015). Um dos principais problemas enfrentados pelas mulheres nas organizações, conforme Bohlander e Snell (2013), é equilibrar uma carreira gerencial e uma família. Mulheres gestoras, que possuem filhos especialmente pequenos tem necessidade de gerenciar o conflito entre a responsabilidade materna e a função na empresa, sendo que muitas vezes elas decidem renunciar a carreira, mesmo que temporariamente e sair do emprego ou da função gerencial (Bohlander; Snell, 2013).

As expectativas profissionais das mulheres decrescem à medida que são imputadas a elas os valores que colocam a mulher como a principal responsável pela vida familiar (Figueredo, 2012). Para Xavier, Carvalho Neto e Versiani (2015, p. 174), "as mulheres que ascendem em suas profissões precisam saber equilibrar diferentes demandas, anseios e expectativas que recaem sobre elas, muito mais que os homens que chegam ao poder". Manter o equilíbrio entre o trabalho e família continua sendo uma tarefa difícil, observa-se que muitas mulheres que têm filhos pequenos estão fora do mercado de trabalho, ou se sentem no meio de um grande conflito entre a família e o trabalho (Bohlander; Snell, 2013).

A responsabilidade de cuidar da casa e dos filhos, designada a mulher desde os tempos Coloniais, ainda estão presentes, sendo que ao longo dos anos a mulher adquiriu mais tarefas sem abandonar os afazeres domésticos e ainda é cobrada por isso, diferentemente dos homens que possuem o seu foco mais na vida profissional apenas. Nas palavras de Santos, Tanure e Neto (2015, p. 168) "o tempo dedicado ao trabalho reduz o tempo dedicado à família e essa situação gera culpa nas executivas".

Para a mulher, a vida profissional influencia a vida familiar e vice-versa, e assim é julgada como inapta para assumir determinados cargos nas organizações, principalmente os de gestão. Desta maneira, o que se observa é um número inferior de mulheres em cargos de gestão, comparado com o de homens (Figueredo, 2012; Machado et al., 2022). Este pensamento estereotipado - de que teriam pouca experiência e uma menor preparação profissional para progredir em cargos de gestão - é um grande obstáculo para a carreira das mulheres.

Por outro lado, de acordo com Melo (2012), as mulheres conseguem aos poucos competir com os homens no mesmo nível, sendo a formação profissional delas o principal motivo. Bohlander e Snell (2013), apontam que o que se observa é um número cada vez maior de mulheres nos cursos de nível superior, em programas de pós-graduação e seminários gerenciais com programas de certificação que tem como objetivo prepará-las melhor para cargos administrativos de nível superior.

Contudo, embora sejam mais instruídas possuem salários mais baixos, mesmo submetidas a uma carga horária igual e estando no mesmo cargo – sendo que, essa diferença salarial está presente especialmente nos cargos de nível mais alto, ou seja, nos cargos de gestão das organizações. Assim, evidencia-se que as mulheres ainda ocupam uma posição secundária no mercado de trabalho, visto que estão mais sujeitas a trabalhos informais, precários, a submissão ocupacional e hierárquica e ainda pela desvalorização dos seus salários comparados com os homens, mesmo trabalhando com carga horária igual e muitas vezes possuindo nível de escolaridade maior que o deles. Não obstante, as mulheres também estão mais suscetíveis a demissões e empregos de meio período, por ainda carregarem na sua figura o estereótipo primordial de cuidar da casa e da família (Figueredo, 2012).

Apesar de serem registrados avanços na ocupação de cargos de gestão, o fato é que as mulheres ainda são minoria nas referidas funções, e muitas vezes por não terem afinidade com o grupo que detém o domínio, acabam por não participar dos percursos informais que as levariam a ascender na carreira. Figueredo (2012), aponta para uma forte relação entre crescimento profissional e apadrinhamento, o que revela que por não possuírem o apoio de homens que se encontram em funções de destaque, as mulheres têm dificuldades para crescer em algumas organizações. Nesse sentido, Bohlander e Snell (2013) pontuam que normalmente as mulheres não têm o hábito de participarem de grupos informais de relacionamento que se encontram fora do expediente de trabalho, e são prejudicadas por algumas oportunidades que não as chegam.

Outra barreira enfrentada pela gestão feminina, apontada por Xavier, Neto, Versiani (2015) é saber lidar com as demandas profissionais, pessoais e da aparência. A cultura organizacional exige que as mulheres saibam cuidar da sua aparência física e da forma como se vestem, pois, isso reflete no modo como elas são vistas e interpretadas em suas carreiras profissionais. No entanto, conforme apontado já em Figueredo (2012), fatores comportamentais atribuídos as mulheres, consideradas características femininas, são utilizados preconceituosamente como forma de direcioná-las a atividades que dispensem iniciativa, dinamismo, tomada de decisão e que não necessitem de formação. Outra situação constatada, é que raramente as mulheres podem contar com a orientação de mentores (homens) nas próprias organizações, por originarem falatórios quanto a possíveis envolvimento íntimos.

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas pelas mulheres, de acordo com Santos, Tanure, Neto (2015), elas se dedicam porque gostam do que fazem e se realizam em suas profissões. Embora tenham conflitos esses obstáculos diários, as mulheres mostram que serem executivas, estarem em cargos de gestão não é impossível ou algo que nunca poderá ser conquistado (Santos; Tanure; Neto, 2015).

As diferenças existentes entre os gêneros para ascensão profissional dentro das organizações, evidencia a importância da realização de análises que expliquem os motivos que levam as empresas a excluírem as mulheres da tomada de decisão (Figueredo, 2012). Esta manifestação é denominada na literatura como “Teto de Vidro”, que segundo Bohlander e Snell (2013) pode ser conceituada como aquelas barreiras artificiais formadas com base em tendências organizacionais e de atitude que impedem pessoas qualificadas de progredir nos cargos de nível administrativo em suas organizações. O termo Teto de Vidro surgiu nos Estados Unidos em 1980, para denominar aquelas barreiras sutis que existem para excluir as mulheres da direção das organizações simplesmente por serem mulheres, mesmo tendo capacidade profissional para assumir tais cargos.

Assim, o teto de vidro existente em muitas organizações e impede as mulheres de chegarem a posições de alto nível hierárquico, fazendo com que a presença delas na tomada de decisão das companhias, seja cada vez mais deficiente. Os estereótipos atribuídos as mulheres, as apresentam como sendo frágeis e delicadas, incapazes de tomar decisões, de terem senso prático, não tendo grandes aspirações profissionais e de serem extremamente atarefadas com a família. Esses preconceitos, explica Figueredo (2012) sobrevivem nas culturas das organizações impedindo que as mulheres entrem em determinadas áreas da organização e que ascendam hierarquicamente tanto vertical como horizontalmente.

Por fim, Bohlander e Snell (2013), pontuam que o número de mulheres que ocupam cargos administrativos de alto nível hierárquico ainda é pequeno e que ainda há muito o que ser feito para quebrar o “telhado de vidro”.

2.1 Estudos recentes sobre a questão de gênero

A temática da diversidade de gênero nas organizações tem sido investigada nos últimos anos no Brasil, como Salvagni e Canabarro (2015), que estudaram as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho; Vaccari e Beuren (2017) que verificaram a participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBovespa; Araújo, Heber, Batista (2020) que alisaram as características e singularidades existentes na gestão executiva feminina em relação às categorias do processo decisório, estilo de liderança, comunicação pessoal e relacionamento interpessoal; Fernandes et al. (2020) que estudaram emoções e dinâmicas institucionais da inserção da mulheres na política, Johnson (2021) concentraram-se nos fatores de interseção – raça e gênero – que afetam a capacidade e a capacidade dessas mulheres de atuar no setor educacional; Batista et al. (2022) estudaram a legitimação da liderança e quais são os capitais mobilizados por lideranças femininas no contexto da agroindústria; entre outros.

Outros estudos, como Jain et al. (2021), Apaydin e Emekli (2024), Ojwala et al. (2024), Russen et al. (2021) e Quadlin et al. (2023) proporcionam insights significativos sobre a desigualdade de gênero em diversos contextos. Nesse sentido, Jain et al. (2021) destacam a estrutura de propriedade como um fator crucial na motivação e capacidade de superar a disparidade de gênero. Os autores revelam que, embora as empresas familiares nos EUA mostrem um atraso em termos de representação feminina, elas são bem-sucedidas em reduzir a lacuna de remuneração de gênero em seus escalões superiores de gestão. Esse achado sugere que as empresas familiares

podem equilibrar a preservação de seu patrimônio socioemocional com responsabilidades sociais, apontando para a complexidade da governança corporativa em abordar a equidade de gênero.

Apaydin e Emekli (2024) investigam as desigualdades de gênero nas lideranças e conselhos editoriais de periódicos de neurologia e neurocirurgia, evidenciando uma disparidade significativa, especialmente em neurocirurgia, onde a representação feminina é significativamente baixa. Este estudo realça a necessidade de um esforço contínuo para aumentar a inclusão de mulheres em posições de liderança científica e acadêmica - não somente em empresas privadas. Em um estudo similar, Ojwala et al. (2024) focam no papel das mulheres na ciência oceânica, utilizando o Quênia como estudo de caso. Os resultados indicam que, apesar de compromissos recentes com a igualdade de gênero, as mulheres enfrentam percepções limitadoras, progressão de carreira mais lenta, discriminação, assédio e conflitos trabalho-família, o que compromete sua contribuição para a gestão sustentável dos oceanos. O estudo enfatiza a importância de políticas transformadoras de gênero e estruturas de apoio específicas para mulheres.

Russen et al. (2021) identificam fatores que antecedem e resultam da diversidade de gênero nas equipes de gestão de alto nível em hospitalidade e turismo. Eles descobrem que a presença de modelos femininos, a estrutura organizacional e o apoio organizacional conduzem a melhores desempenhos financeiros e crescimento dos negócios, sublinhando a teoria da vantagem de recursos como uma explicação para essas relações.

Quadlin et al. (2023) examinam a evolução da desigualdade salarial de gênero ao longo de 60 anos, destacando uma mudança em que as maiores disparidades salariais agora estão entre os trabalhadores mais bem pagos e altamente educados. Seus achados mostram que, apesar dos avanços em educação, as mulheres ainda enfrentam uma significativa disparidade salarial, especialmente nas faixas salariais mais altas.

Esses estudos coletivamente iluminam as multifacetadas dimensões da desigualdade de gênero, desde a representação em campos específicos e liderança até as disparidades salariais em níveis superiores de educação e trabalho. Destacam a necessidade contínua de abordagens direcionadas e transformadoras para alcançar a igualdade de gênero em várias esferas da sociedade.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A natureza da presente pesquisa é qualitativa e para a sua análise empregou-se pesquisa exploratória. A pesquisa foi operacionalizada analisando os discursos de reitoras de Universidades Catarinenses pertencentes a ACAFE. A ACAFE, em 2019, era composta por 16 Fundações Educacionais situadas no estado de Santa Catarina, que foram criadas pelos municípios se uniram em torno da constituição de um órgão com as atribuições de planejar, articular e coordenar ações integradas entre elas. O objetivo final da união, é promover o intercâmbio administrativo, técnico e científico entre as Instituições de Educação Superior, na busca de soluções para problemas comuns nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração (ACAFE, 2021).

Das 16 instituições de ensino superior ligadas ao Sistema Acafe, em 2019, cinco contavam com mulheres reitoras. Três delas participaram do evento, e são as sujeitas desta pesquisa, sendo: (1) **Reitora A:** Mestra Solange Salette Sprandel da Silva, da Fundação Universidade do Contestado;

(2) **Reitora B:** Mestra Rosemari Glatz (Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE); e **Reitora C:** Mestra Marcia Cristina Sardá Espindola (da Universidade Regional de Blumenau – FURB).

As entrevistas foram obtidas utilizando-se de dados secundários, isto é, foi analisado o discurso destas reitoras no “III Panorama de Gestão Universitária Catarinense”, realizado pela Universidade Regional de Blumenau (FURB) no dia 06 de maio de 2019. O conteúdo do evento completo pode ser acessado em: https://www.youtube.com/watch?v=eAl_00UcG-0&ab_channel=AudiovisualFurb. O evento teve duração total de 2 horas e 32 minutos. O evento teve seu conteúdo transcrito na íntegra, por meio de transcrição automática do Youtube para texto, utilizando-se da gravação do evento disponível na plataforma Youtube. Após a transcrição, realizou-se a revisão e correção ortográfica, e organização do conteúdo. A análise deste conteúdo, pautou-se nos preceitos da análise de conteúdo (Bardin, 2013).

A utilização da análise de conteúdo como metodologia neste estudo é particularmente apropriada, uma vez que, conforme definida por Bardin (2013), é uma técnica para a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifestado em comunicações. Esta técnica é ideal para a identificação de padrões, temas, e a frequência de determinadas palavras ou frases dentro do texto transcritos, facilitando assim a interpretação do significado e das intenções subjacentes aos discursos.

4 RESULTADOS

4.1 Trajetória profissional

A primeira etapa dos resultados buscou levantar a trajetória profissional de cada uma das reitoras.

A **Reitora A** possui sua primeira formação em Pedagogia, onde iniciou a carreira como professora da educação básica, depois de um tempo passou a ser Secretária Municipal de Educação na gestão de prefeitos diferentes. Em seguida, fez parte por doze anos do Conselho Estadual de Educação do estado de Santa Catarina e, foi pela primeira vez reitora de uma instituição de ensino superior comunitária situada no litoral catarinense. Com o fim do mandato de reitoria, passou a atuar como professora universitária. Além do curso de pedagogia, estudou Direito e fez mestrado em Ciência Jurídica. Advogou junto com o esposo. Dentro do meio jurídico, surgiu o convite para assumir as disciplinas de Direito Constitucional e Legislação Empresarial nos cursos de administração e direito de uma universidade no oeste de Santa Catarina. Em um determinado momento da carreira, o Presidente do Conselho Curador da universidade propôs o desafio de se candidatar a reitoria da universidade no qual ela trabalhava. Ao se deparar com essa nova oportunidade, a **Reitora A** buscou na família apoio, por entender que teria que se dedicar grandemente ao novo desafio e para ela, a aprovação familiar foi fundamental para que pudesse desenvolver com afinco as atribuições caso viesse a ser eleita. A **Reitora A** participou do processo eleitoral, onde foi eleita e depois de quatro anos reeleita. Ela entende que uma boa formação universitária, aliada ao comprometimento profissional e o apoio familiar são os grandes diferenciais para que as atribuições possam ser desenvolvidas.

"Para quem tem um casamento de trinta e cinco anos, três filhos, três netos, sem sombra de dúvida toda e qualquer ação precisa ter como base a família. É o ônus e o bônus, e o ônus é pesado em nossa vida particular, porque realmente é uma dedicação maior, você está trabalhando basicamente com gestão de pessoas, e todos nós sabemos o quão difícil é a gestão de pessoas aliada a toda gestão administrativa. Então antes de participar do processo eleitoral, o apoio familiar foi fundamental". (Reitora A)

A trajetória da **Reitora B** na gestão universitária é mais breve, pois ela havia começado as atividades na função de reitora no mês de abril de 2019, ou seja, cerca de 30 dias antes da realização da entrevista utilizada na presente pesquisa. Iniciou a formação acadêmica como técnica em Contabilidade, cursou Administração, possui pós-graduação em Auditoria Contábil e mestrado em Administração. Enquanto professora universitária, atuou nos cursos de Administração e Ciências Contábeis, ministrando disciplinas de administração financeira e orçamentos. Foi coordenadora de curso e professora de pós-graduação. Entretanto, a principal trajetória profissional não foi dentro da academia, e sim na área pública, onde trabalhou por trinta e oito anos. Como funcionária pública atuou na Exatoria Estadual e na Receita Federal. Antes de se aposentar como funcionária pública, a **Reitora B** vislumbrava mudar para a carreira acadêmica. Durante nove anos, conciliou a vida acadêmica com o serviço público, e ao mudar-se para uma cidade do Vale do Itajaí, passou a se preparar para assumir a reitoria da instituição universitária local.

"Então não foi de um dia para o outro, na região do Vale do Itajaí são bem conservadores, são cidades pequenas, provincianas, lá para você conseguir chegar neste cargo não é só chegar, você tem que de fato mostrar serviço, ser conhecida e ser reconhecida pelo grupo, pela comunidade pela região. Então fiz um trabalho bastante completo, eu diria de longo prazo, me preparei para isso e aí acabou acontecendo". (Reitora B)

Sobre a vida familiar, a **Reitora B**, relata que possui cinco filhos e uma neta. Por toda a vida, conciliou a vida familiar com a profissional, pois casou-se jovem e cursou faculdade, especialização e mestrado já tendo família. Ainda sobre a família, a **Reitora B** explica que o apoio do núcleo familiar é fundamental, pois na posição profissional em que ela se encontra, a família também deixou de ter uma vida privada. A família se transforma pública, de referência, dentro da comunidade onde está inserida, e as atitudes dos filhos refletem no seu trabalho. Na opinião da **Reitora B**, a vida pessoal é indissociável da vida profissional, e é necessário dar o exemplo.

A **Reitora C** é natural do planalto serrano catarinense. O incentivo ao estudo partiu da mãe, que valoriza os estudos e passava estes valores para as filhas. Aos quinze anos, quando atingiu a idade de iniciar o ensino médio, saiu da cidade natal e foi estudar em uma cidade maior. A universidade onde o irmão estudava na época, oferecia também ensino médio profissionalizante nas áreas de processamento de dados e agropecuária. A **Reitora C** ingressou no técnico em processamento de dados e após concluir o curso técnico, foi contratada para trabalhar no laboratório de programação da própria Universidade. Aos dezessete anos, já estava trabalhando como programadora na instituição em que estudou. Depois dessa experiência, ingressou no curso superior de ciência da computação, mas como sonho cursar arquitetura, deixou o cargo mais qualificado que já ocupava para ingressar no novo curso, que era oferecido pela institui-

ção no período matutino. Passou a cursar arquitetura e a trabalhar como auxiliar no laboratório de informática da instituição. Depois de se formar como arquiteta, ingressou no mestrado em Construção Civil em uma universidade pública de Santa Catarina. Ao final do mestrado, prestou concurso para ser professora na instituição onde havia se formado e onde é Reitora atualmente. Desta maneira, passou a conciliar a docência com o escritório de arquitetura. Passados alguns anos, a **Reitora C** se casou, e aos trinta e seis anos teve seu primeiro filho. Para se dedicar a ele, deixou de trabalhar no escritório e passou a se dedicar mais as funções acadêmicas. Além de professora, passou a gerenciar o departamento de arquitetura e depois foi diretora do Centro de Ciências Tecnológicas da universidade. O Centro Tecnológico era predominantemente masculino, possuía oito cursos de engenharia, o curso de arquitetura e design, e ela foi a primeira mulher a dirigir o centro. A **Reitora C** conta que nunca almejou a função de reitora dentro da instituição. A possibilidade aconteceu devido ao envolvimento que ela possuía, como a direção do Centro Tecnológico e ao fato de estar ativa nas atividades da Universidade. Antes de aceitar o desafio de ser candidata, buscou a aceitação dentro do seu núcleo familiar. Sabendo que essa decisão impactaria em uma dedicação maior a universidade, se fez necessário ter a aprovação e aceitação do esposo e do filho de dez anos. Além disso, tem como princípio separar a vida familiar da vida profissional para que conseguisse vivenciar cada uma delas intensamente.

Em relação à trajetória e o perfil profissional das Reitoras, pode-se constatar que todas chegaram as funções de gestão universitária considerando alguns pontos convergentes: experiência profissional, formação em *stricto sensu* (no caso, ambas possuem mestrado), ou seja, um cargo desta envergadura, dentro da academia exige pessoas experientes e reconhecidas na área da educação superior. Outra situação observada é a experiência profissional dentro da organização universitária, uma vez que todas passaram pela docência, o que trouxe uma base para saber administrar.

Outro ponto importante e que está de acordo com a literatura de Bohlander e Snell (2013), é a preocupação com a conciliação com a vida pessoal, uma vez que todas possuem família e não abdicaram do direito de serem mães e esposas para chegar ao cargo. No discurso da **Reitora C**, ela menciona inclusive a palavra "aprovação" familiar para concorrer a função de reitora. Para Bohlander e Snell (2013), as mulheres abdicam da vida profissional em prol da vida familiar, e todas as entrevistadas mencionam que o apoio familiar foi necessário para se sentirem seguras na profissão.

Neste sentido a **Reitora B**, relatou que os filhos cresceram e foram educados para possuírem uma vida correta a ponto de não interferir negativamente na profissão da mãe. Ainda Tanure e Neto (2015) já alertavam para o sentimento de culpa que muitas mulheres carregam por se dedicarem também ao trabalho. Isso é constatável no discurso da **Reitora C**, quando ela destaca que preferiu abdicar-se do empreendedorismo em prol de uma presença maior na vida do filho pequeno.

4.2 Desafios de gestão

A segunda parte da análise destina-se a analisar os desafios de gestão experienciados pelas Reitoras traçando um paralelo com o gênero.

A **Reitora A** mencionou que a primeira experiência de resistência à sua gestão foi vivenciada foi antes mesmo de ser reitora. Ocorreu dentro do partido político a qual pertencia e havia se candidatado ao cargo de vereadora. Ele percebeu que entre os homens havia uma resistência em escolher uma mulher que pudesse ser eleita. Já ao assumir a gestão da Universidade, verificou resistência nos primeiros dois anos de mandato. Segundo ela, a região onde está inserida a Universidade, é patriarcal e resistente à figura feminina. A **Reitora A** relatou que os subalternos não a chamavam pelo nome, a chamavam de "ELA".

"Então são movimentos que existem e sentimos isso. Pelo fato de ser mulher, se você toma uma decisão, tem que ser muito firme, pois a primeira questão, já afirma que não vamos conseguir executar. Precisamos romper as barreiras da resistência, e é evidente que eu reagi, reagi de uma forma muito dura mesmo". (Reitora A)

A **Reitora B** entende que as atitudes das mulheres estão relacionadas ao que elas aprendem dentro de casa, com os pais, e dos exemplos que elas adquirem dentro desde criança. Na opinião da Reitora, as mulheres que têm apoio familiar, e são incentivadas desde pequenas pelos pais, já possuem uma força natural para enfrentar os desafios e buscar conquistas profissionais. Ela entende que não se deve ficar pensando nas fraquezas que a sociedade impõe, e que muitas barreiras ainda estão dentro das próprias mulheres.

"De um tempo para cá, na história, se excluiu a mulher do processo e cedeu-se mais espaço para os homens, por uma série de questões que não vem ao caso discutirmos agora, mas nem sempre foi assim. Então acho que cabe a nós também fazer a ocupação desses espaços com a força que isso requer, ônus e bônus, não é só uma nem outra". (Reitora B)

Já a **Reitora C**, relata que dentro da Universidade presenciou situações em que as mulheres tiveram que se impor em prol de reconhecimento e direitos. Durante a campanha a reitoria, a reitora possuía indicado como vice um homem, sendo que ela relatou que ouviu as pessoas falarem que ele seria o mentor das propostas e ela apenas a porta voz. Chegou a ouvir que a Universidade precisava de uma representação fora na sociedade, e que uma mulher não iria conseguir fazer. Ela entende que na posição em que se encontra, outras mulheres também se sentem representadas, e isso é uma grande responsabilidade.

"Então, com isso nós percebemos também a responsabilidade, não só de estar na frente da gestão da Universidade, mas de ser a primeira mulher, e isso traz uma grande responsabilidade. Há uma expectativa, e eu carrego essas duas responsabilidades, de estar à frente da gestão e de ser a primeira mulher reitora". (Reitora C)

Por meio do relato das Reitoras, pode-se perceber que todas enfrentaram situações de preconceito ou da necessidade de provar que são capazes de desempenhar a função para o qual foram designadas. Questionamentos, insinuações, necessidade de mostrar o trabalho, de convencer as pessoas de que são capazes e qualificadas, são desafios comuns no processo de gestão dessas mulheres. Esse preconceito, embora muitas vezes seja sutil, está intrínseco as responsabilidades que o cargo traz, e as obriga a vive-lo diariamente em sua vida profissional.

Ainda o relato da **Reitora B**, deixou transparecer que existe preconceito na sociedade para a ocupação de um cargo de gestão por uma mulher, uma vez que antes mesmo de tornar público o desejo de concorrer a uma eleição, ela precisou de uma década para construir a imagem de profissional que estaria capacitada para tal responsabilidade.

As três reitoras, podem ser consideradas, conforme pontuado por Bohlander e Snell (2013), como profissionais que romperam barreiras e tendências organizacionais, que impedem que pessoas qualificadas progridam em cargos de alto nível administrativo. A carreira das entrevistadas configura-se como a quebra do “teto de vidro”, que de acordo com Figueredo (2012), ainda sobrevive em muitas culturas das organizações impedindo que as mulheres entrem em determinadas áreas da organização e que ascendam hierarquicamente.

5 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

As trajetórias profissionais das reitoras, conforme apresentado, ressaltam a complexidade da gestão de carreira feminina no contexto acadêmico, ilustrando tanto os avanços quanto os desafios persistentes no caminho para a igualdade de gênero.

Teoricamente, esses resultados contribuem para a literatura existente sobre liderança feminina, equidade de gênero e a dinâmica do “teto de vidro” em instituições de ensino superior. A pesquisa ressalta a importância da formação acadêmica avançada e da experiência profissional dentro da organização, corroborando estudos anteriores que enfatizam a necessidade de qualificações e experiências robustas para mulheres alcançarem posições de liderança (Bohlander & Snell, 2013; Figueredo, 2012). Além disso, destaca-se a relevância do apoio familiar na trajetória de carreira das mulheres, ressoando com a literatura que discute a conciliação entre vida profissional e pessoal como um elemento crucial para o sucesso das mulheres em cargos executivos (Tanure & Neto, 2015).

Ainda, ao comparar os resultados da presente pesquisa com os achados de Jain et al. (2021), Apaydin e Emekli (2024), Ojwala et al. (2024), Russen et al. (2021) e Quadlin et al. (2023), observam-se tanto similaridades quanto diferenças relativas à desigualdade de gênero. Todos os estudos evidenciam a existência de barreiras à participação feminina em níveis de liderança ou campos dominados por homens, como observado na gestão de instituições de ensino superior, conselhos editoriais médicos, ciência oceânica, hospitalidade, turismo e no mercado de trabalho em geral.

Ainda, Jain et al. (2021) e Quadlin et al. (2023) discutem a disparidade salarial, um tema que, embora não seja o foco principal da nossa pesquisa, relaciona-se com a questão da desigualdade de gênero em posições de liderança. A presente pesquisa, bem como os estudos de Apaydin e Emekli (2024), indica uma representação desproporcional de gênero em cargos de alta gestão e liderança. Por fim, a necessidade de apoio familiar para o avanço profissional das mulheres é um tema comum entre a nossa pesquisa e os achados de Jain et al. (2021), indicando que a trajetória de carreira das mulheres frequentemente depende do suporte doméstico e da gestão do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

No campo prático, o estudo levanta a necessidade de políticas institucionais mais inclusivas que abordem as barreiras específicas enfrentadas pelas mulheres na academia. As experiências das reitoras sugerem que, além da qualificação e experiência, a aceitação e o apoio no ambiente doméstico e profissional são fundamentais para o sucesso feminino em cargos de alta gestão. Isso implica que as universidades e outras instituições educacionais devem implementar políticas que promovam não apenas a igualdade de gênero na representação, mas também em salários, oportunidades de desenvolvimento de carreira e ambientes de trabalho que reconheçam e apoiem a integração entre vida profissional e pessoal.

Não obstante, a evidência de preconceitos sutis e barreiras à liderança feminina ressalta a necessidade de programas de mentoria, redes de apoio e treinamento em diversidade para desafiar e transformar normas organizacionais e culturais. Além disso, as instituições podem se beneficiar ao adotar abordagens mais transparentes e meritocráticas para recrutamento e promoção, garantindo que talentos femininos não sejam subutilizados ou desencorajados por práticas discriminatórias.

A pesquisa sugere que, para uma mudança transformadora, as instituições devem ir além das políticas de igualdade de gênero no papel, para assegurar sua efetiva implementação, criando assim um ambiente que não apenas permite, mas também celebra, a liderança feminina e sua contribuição para o desenvolvimento acadêmico e social.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Apesar dos avanços recentes na inclusão feminina em posições de liderança organizacional, persistem desafios significativos, especialmente no âmbito da gestão universitária. Neste setor, a predominância masculina ainda é marcante, evidenciada pela maioria dos cargos de reitoria serem ocupados por homens. Este estudo focalizou nas barreiras enfrentadas por mulheres reitoras em universidades comunitárias associadas à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), visando elucidar as dinâmicas subjacentes a essa questão.

A análise das narrativas das reitoras revelou que elas enfrentam questionamentos, insinuações e a necessidade de comprovar sua competência e qualificação, constituindo desafios recorrentes em seus percursos de gestão. Foi evidenciado que a experiência profissional e o reconhecimento no meio acadêmico foram cruciais para a obtenção desses cargos de liderança. Assim, percebe-se que o preconceito relacionado ao gênero permeia o ambiente universitário, levantando dúvidas sobre a capacidade das mulheres em exercerem funções de alta gestão.

Ademais, o estudo demonstrou que, mesmo diante da ruptura gradual da cultura patriarcal, o apoio familiar surge como um elemento determinante para a aceitação e sucesso das mulheres em desafios profissionais. A falta de aprovação familiar poderia, de fato, inviabilizar suas candidaturas a cargos de reitoria. As reitoras enfrentam o desafio constante de equilibrar suas responsabilidades pessoais, familiares e profissionais, evidenciando a intrincada relação entre a vida privada e a carreira.

Este estudo contribui para o entendimento de que, no contexto das universidades comunitárias catarinenses, as reitoras estão iniciando um processo de superação do “teto de vidro”, que pode servir de inspiração para outras mulheres no meio acadêmico. Além disso, confirma-se a congruência dos achados com a literatura existente, que aponta o preconceito como uma barreira significativa à ascensão feminina em posições de gestão.

Como limitações, pode-se elencar que este relato parte da percepção de três reitoras do Estado de Santa Catarina (e que é um estado com vínculos culturais e patriarcais muito fortes – ponto que não foi estudado neste levantamento). Isso limita a generalização dos resultados para outros contextos geográficos e institucionais. A amostra específica pode não refletir a diversidade de experiências de mulheres em cargos de liderança em outras regiões ou tipos de instituições de ensino superior. Outrossim, inerente a um estudo qualitativo, a apresentação dos resultados pode ter algum viés das pesquisadoras, bem como, essa estratégia de pesquisa pode não capturar a amplitude dos fatores estruturais e sistêmicos que influenciam a progressão de carreira das mulheres na academia.

Ainda, o estudo focou principalmente nas barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar e executar o papel de reitora, mas não explorou amplamente as estratégias de sucesso, os aspectos positivos de sua liderança, ou as contribuições específicas dessas mulheres para as instituições que lideram – o que representa uma oportunidade de avanço da presente pesquisa. Além disso, estudos longitudinais poderiam ser conduzidos para acompanhar a trajetória de carreira das mulheres na academia ao longo do tempo pode fornecer insights sobre como as barreiras de gênero evoluem e como as estratégias para superá-las podem mudar. E por fim, estudar o impacto da liderança feminina nas políticas e práticas das universidades pode ajudar a entender melhor as contribuições específicas das mulheres para a inovação, a cultura organizacional e a promoção da igualdade de gênero na academia.

REFERÊNCIAS

- A Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE). (2021). Quem somos. <https://new.acaoe.org.br/quem-somos/>
- Almeida, C. (2018). *Mulheres são minoria entre reitores e nas bolsas de pesquisa mais prestigiadas*. Universidade Federal de São Paulo. <https://www.unifesp.br/noticias-anteriores/item/3169-mulheres-sao-minoria-entre-reitores-e-nas-bolsas-de-pesquisa-mais-prestigiadas>
- Alpay, E., Hari, A., Kambouri, M., & Ahearn, A. L. (2010). Gender issues in the university research environment. *European Journal of Engineering Education*, 35(2), 135–145.
- Ambrosini, A. B. (2017). A Representação das Mulheres como Reitora e Vice-Reitoras das Universidades Federais do Brasil: Um Estudo Quantitativo. *Anais do XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar del Plata, Argentina.
- Apaydin, A. S., & Emekli, I. (2024). Gender Inequality in Leadership Positions in Neurology and Neurosurgery Journals and Societies. *World Neurosurgery*, 183, e304–e313. <https://doi.org/10.1016/j.wneu.2023.12.085>
- Araújo, I. M. S., Heber, F., & Batista, K. (2020). Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina. *Gestão & Conexões*, 9(1), 73–98.
- Bardin, L. (2013) 'Análise de Conteúdo', p. 118. doi: 10.3917/puf.bard.2013.01.
- Barros, S. C. V., & Mourão, L. (2018). Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. *Psicologia & Sociedade*, 30, e174090.

- Batista, C., Bencke, F. F., Roman, D. J., & Padilha, L. S. (2022). Legitimação da liderança e capitais mobilizados: história de vida de lideranças femininas de uma agroindústria de grande porte. *Reuna*, 27(1), 1-23.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administração de Recursos Humanos* (14ª ed.). Cengage Learning.
- Cavalcanti, J., & Maciel, F. (2017). *As Ações Organizacionais voltadas à Diversidade Humana no Trabalho*. In E. B. Arellano & A. M. R. V. C. Cesar (Orgs.), *Gestão de Pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras*. Elsevier.
- Condron, C., Power, M., Mathew, M., & Lucey, S. M. (2023). Gender Equality Training for Students in Higher Education: Protocol for a Scoping Review. *JMIR Research Protocols*, 12, e44584. <https://doi.org/10.2196/44584>
- European Commission. (2019). SHE figures 2018. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/she-figures-2018_en
- European Commission. (2021a). She Figures 2021. The path towards gender equality in research and innovation (R&I). Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/61564e1f-d55e-11eb-895a-01aa75ed71a1>
- Fernandes, C., Lourenço, M. L., Frohlich, S., & Silva, D. E. (2020). Mulheres na Política: Emoções e Desafios em Dinâmicas Institucionais complexas. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(4), 1071-1081.
- Ferreira, C. E., Hahn, I. S., Scherer, F. L., Trindade, N. R., & Bianchi, J. (2021). Mulheres nos Conselhos de Administração de Multinacionais Brasileiras. *Pretexto*, 22, 23-42.
- Fialho, C. B., et al. (2018). Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. *Revista Administração em Diálogo*, 20(1).
- Figueredo, P. M. (2012). *Assédio Moral contra Mulheres nas Organizações*. Cortez.
- Grangeiro, R. R., & Militão, M. L. (2020). Mulheres na Gestão Universitária: Carreira e Percepção de Obstáculos na Ascensão Profissional. *Revista Ciências Administrativas*, 26(3), 1-13.
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cad. EBAPE.BR*, 16(3).
- Jain, S. S., Fernando, G. D., Tripathy, A., & Bhatia, S. (2021). Closing the gender gap in top management teams: An examination of diversity and compensation parity in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), 100388. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100388>
- Johnson, N. N. (2021). Balancing race, gender, and responsibility: Conversations with four black women in educational leadership in the United States of America. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(4), 624-643.
- Melo, M. C. O. L. (2012). *Mulheres Gerentes entre o Empoderamento e o Teto de Vidro*. In M. E. de Freitas & M. Dantas (Orgs.), *Diversidade Sexual e Trabalho*. Cengage Learning.
- Ojwala, R. A., Buckingham, S., Neat, F., & Kitada, M. (2024). Understanding women's roles, experiences and barriers to participation in ocean science education in Kenya: recommendations for better gender equality policy. *Marine Policy*, 161(December 2023), 106000. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2023.106000>
- Quadlin, N., VanHeuvelen, T., & Ahearn, C. E. (2023). Higher education and high-wage gender inequality. *Social Science Research*, 112(September 2022), 102873. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2023.102873>
- Rosa, R., & Clavero, S. (2022). Gender equality in higher education and research. *Journal of Gender Studies*, 31(1), 1-7.
- Rosa, R., Drew, E., & Canavan, S. (2020). An overview of gender inequality in EU universities. In E. Drew & S. Canavan (Eds.), *The gender-sensitive university. A contradiction in terms?* (pp. 1-15). Routledge.
- Russen, M., Dawson, M., & Madera, J. M. (2021). Gender diversity in hospitality and tourism top management teams: A systematic review of the last 10 years. *International Journal of Hospitality Management*, 95(March), 102942. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102942>
- Salvagni, J., & Canabarro, J. (2015). Mulheres Líderes: As Desigualdades de Gênero, Carreira e Família nas Organizações de Trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88-110.
- Santos, C. M. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. (2015). O percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente. In J. O. Andrade & A. Carvalho Neto (Orgs.), *Mulheres Profissionais e suas Carreiras sem Censura: Estudos sob diferentes abordagens*. Atlas.

Siqueira, R. F. B., et al. (2016). A Presença de Docentes Mulheres em Cargos Gerenciais nas Universidades Federais do Estado de Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 9(2), 49-69.

Vaccari, N. A. D., & Beuren, I. M. (2017). Participação Feminina na Governança Corporativa de Empresas Familiares Listadas na BM&FBovespa. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(1), 113-131.

Xavier, T. A., Carvalho Neto, A., & Versiani, F. (2015). *A difícil conciliação entre a vida profissional e pessoal: um estudo baseado na faixa etária de mulheres executivas*. In J. O. Andrade & A. Carvalho Neto (Orgs.), *Mulheres Profissionais e suas Carreiras sem Censura: Estudos sob diferentes abordagens*. Atlas.

JUNTANDO OS PEDACINHOS: COMO O NUBANK SOBREVIVE NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS?

PUTTING THE PIECES TOGETHER: HOW DOES NUBANK
SURVIVE IN THE BUSINESS ENVIRONMENT?

ISABELLA CHRISTINA DANTAS VALENTIM

isabella.cdantas@gmail.com

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

<https://orcid.org/0000-0001-9588-3683>

ANA LUCIA CANDEIA DE LIMA

analima0196@gmail.com

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

<https://orcid.org/0009-0009-8291-9371>

WENNER GLAUCIO LOPES LUCENA

wdlucena@yahoo.com.br

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

<https://orcid.org/0000-0002-2476-7383>

RESUMO

Objetivo: Este caso de ensino tem como objetivo apresentar a trajetória do “Nubank”, empresa brasileira atuante no mercado financeiro diante de suas estratégias e desafios, os quais podem ser justificadas a partir da teoria institucional.

Proposta: Propõe-se o formato de um caso de ensino, utilizando dados qualitativos, descritivos, o qual permitirá proposições sobre a identificação e soluções para melhorias das situações identificadas no contexto organizacional estudado.

Abordagem teórica: Explorando as proposições da teoria institucional, que apresentará explicações às situações vivenciadas através do caso.

Provocação: Como o contexto das empresas de tecnologia, como no caso a Nubank, considerada uma *fintech*, conseguem interagir com o ambiente institucional, o qual está inserida?

Métodos: Os objetivos que são propostos no caso, serão alcançados por meio da análise de situações problemas e a busca de soluções através da análise da teoria institucional.

Resultados: Como resultado, o caso promove a discussão e análise do processo de adaptação e evolução da empresa Nubank no contexto institucional, com isso, é possível encontrar na teoria institucional, justificativas para as estratégias e ações adotadas pela empresa para fortalecer e legitimar sua permanência no setor financeiro.

Palavras-chave: legitimação. Institucional. *Fintechs*. Financeiro.

ABSTRACT

Objective: *This teaching case aims to present the trajectory of “Nubank,” a Brazilian company operating in the financial market, focusing on its strategies and challenges, which can be explained through institutional theory.*

Proposal: *The study proposes a teaching case format, using qualitative and descriptive data, which will allow propositions regarding the identification of issues and the development of solutions for improvements in the organizational context under study.*

Theoretical Approach: *By exploring the propositions of institutional theory, the case provides explanations for the situations experienced.*

Provocation: *How do technology companies, such as Nubank, considered a fintech, interact with the institutional environment in which they are embedded?*

Methods: *The objectives proposed in this case will be achieved through the analysis of problem situations and the search for solutions based on institutional theory.*

Results: *As a result, the case fosters discussion and analysis of Nubank’s adaptation and evolution within the institutional context. Institutional theory thereby offers justifications for the strategies and actions adopted by the company to strengthen and legitimize its permanence in the financial sector.*

Keywords: *Legitimization. Institutional. Fintechs. Financial.*

1 INTRODUÇÃO

O presente caso de ensino tem como objetivo apresentar a trajetória da plataforma de serviços financeiros digitais “Nubank”, empresa brasileira atuante no mercado financeiro, oferecendo produtos e serviços usando a tecnologia há mais de 10 anos. O posicionamento de mercado adotado pela empresa é uma das suas principais características, pois em termos de transações digitais, a Nubank foi a pioneira na prestação dos serviços *on-line*, o que permitiu redução de custos e assim a não cobrança de anuidade e taxas diversas, hoje comum entre as *fintechs*.

Com a história retratada no texto, serão descritos alguns desafios e estratégias da Nubank na execução de suas atividades no mercado financeiro, principalmente no Brasil, Colômbia e México. O exemplo dessa empresa irá retratar o processo de institucionalização das suas atividades, assim como, sua busca por legitimidade perante seus *stakeholders*. Dessa forma, algumas barreiras tiveram que ser superadas, principalmente no contexto cultural e organizacional.

A partir dos fatos aqui evidenciados, espera-se que os estudantes e professores possam discutir e analisar, amparados pela literatura pertinente, os cenários sob a ótica da teoria institucional, envolvendo o processo de institucionalização de práticas aceitas em ambientes socialmente construídos, assim como a aceitação/legitimação pelas partes interessadas dos seus produtos e serviços.

2 O SETOR FINANCEIRO NO BRASIL E AS *FINTECHS*

Ao considerar o setor financeiro no Brasil, percebe-se seu desenvolvimento e sofisticação, o que proporciona destaque no contexto mundial (De Paula; Oreiro, 2008). É o setor envolvido na economia do país, que é responsável por gerenciar e movimentar os recursos financeiros.

Nesse contexto, inclui-se a participação de grandes bancos no sistema financeiro brasileiro, como: o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú, Bradesco e Santander. Estes dominam grande parte do mercado de produtos e serviços bancários.

Para garantir a estabilidade e segurança do setor financeiro, os órgãos reguladores são responsáveis por fiscalizar e regulamentar os bancos, assim os principais reguladores são: Banco Central do Brasil (BCB), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).

Para Jardim (2020) a centralização desses agentes bancários permite que o sistema financeiro como um todo ganhe robustez e eficiências tecnológicas. Com isso, os aumentos das economias de escala advindos dos avanços tecnológicos, proporcionaram otimizações no gerenciamento de informações e consequentemente avanços sobre os aspectos financeiros.

Contudo, apesar do setor financeiro brasileiro se destacar pelo seu desenvolvimento e avanço tecnológico, observa-se ainda desafios a serem enfrentados, principalmente no que consiste a inclusão da população aos produtos e serviços bancários, além do processo burocrático que desmotiva e retrai a participação nas atividades bancárias.

Em meio aos desafios enfrentados pelos grandes bancos, surge uma crescente presença das *fintechs*, ou seja, empresas de tecnologia financeira, das quais oferecem produtos e serviços bancários inovadores no contexto financeiro do Brasil.

Derivado da aglutinação das palavras finanças e tecnologia ou como um acrônimo de "*financial technology*", o termo *fintech* é utilizado na literatura de língua inglesa desde 1972 (Bettinger, 1972). Em revisão sistemática de literatura realizada por Milian, Spinola e Carvalho (2019), foi verificado o crescimento de pesquisas relacionadas ao termo *fintech*, sobretudo a partir de 2016, o que demonstra um largo interesse da academia por essa temática. A revisão citada pesquisou o conjunto de definições para o termo *fintech*, o que proporcionou um entendimento globalizante acerca do termo, culminando em uma notável disponibilidade e uso do termo por empresas inovadoras na indústria financeira (Decoster, 2020).

Estas empresas se destacam principalmente pelo uso da tecnologia para que suas operações sejam realizadas de maneira distinta do convencional, modelos de negócios que se distanciam cada vez mais do padrão tradicional do mercado financeiro, e por meio da criação de novos modelos e estratégias de negócios, estas empresas oferecem operações e serviços mais modernos e tecnológicos aos seus clientes (Fortnum et al., 2016), utilizando-se, sobretudo, dos processos automatizados da informação, e da aproximação do seu público alvo por meio da ênfase na comunicação e internet (Gabor & Brooks, 2017).

A razão fundamental para este fato está relacionada aos altos preços dos produtos e serviços ofertados pelo sistema bancário brasileiro, que por muito tempo foram justificados e relacionados aos custos do sistema, a regulação e a participação mais restritas ao mercado, o que gerava uma menor concorrência. No ano de 2013, a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS), realizou uma pesquisa sobre os hábitos de consumo do cidadão brasileiro, cujo os resultados demonstraram como principal ponto positivo, o fato de que 76% da população possuía meios eletrônicos para realizar pagamentos, e como principais pontos negativos, o destaque dado por 45% dos entrevistados acerca dos altos juros cobrados, além das reclamações realizadas por 21% dos participantes em relação ao custo/existência de anuidades, mesmo que a Resolução do Conselho Monetário Nacional n. 4.655 dispõe sobre limites da taxa

de juros para os clientes do cartão de crédito rotativo, e a taxa Selic tenha sido reduzida a 2% ao ano, conforme relata o Banco Central do Brasil (2020) (Decoster, 2020).

É neste cenário que as *fintechs* ganham espaço, apresentando assim como principais benefícios: o aumento da eficiência e competitividade nos mercados de crédito; agilidade e rapidez nas transações; desburocratização no acesso ao crédito; criação de condições para baratear o custo do crédito; e principalmente a inovação. Regulamentadas no Brasil desde abril de 2018 pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) – Resoluções 4.656 e 4.657, as *fintechs* que quiserem operar como SCD ou SEP precisam solicitar autorização ao BACEN. Para liberação das operações, além de obter informações sobre os proprietários, o BACEN irá precisar de informações como: a comprovação da origem e respectivos fluxos financeiros dos recursos utilizados pelo controlador no empreendimento e verificar se as capacidades econômico-financeiras condizem com o porte, a natureza e os objetivos do empreendimento.

Conforme norma emitida pelo Banco Central em 2022, as *fintechs* de maior porte devem obedecer às mesmas exigências dos bancos tradicionais, como forma de mitigar os riscos de funcionamento do sistema financeiro, as que entraram em vigor em janeiro de 2023 devem ser implementadas pelas *startups* do setor financeiro de forma gradual até janeiro de 2025.

As novas regras do Banco Central afetam principalmente instituições de pagamento como Nubank, PagSeguro, PicPay, Mercado Pago, Banco Inter, C6 Bank, entre outros, das quais apresentaram um largo crescimento nos últimos anos, além de tornar a qualidade do capital mínimo maior para quem decide iniciar neste mercado, isso por que de acordo com o BACEN a crescente oferta de serviços financeiros realizada pelas *fintechs*, necessitava de um aprimoramento das regras para garantir a segurança das operações do setor financeiro, uma vez que essas empresas de inovação tecnológica no setor financeiro, se assemelham cada vez mais aos bancos tradicionais no que diz respeito a completude de serviços e produtos financeiros (Máximo, 2022).

Diante deste contexto, certamente os próximos três anos serão de mudanças e aperfeiçoamento na estrutura e funcionamento das *fintechs* no mercado financeiro brasileiro.

3 BACKGROUND DO NUBANK

O Nubank é uma *Fintech* brasileira, pioneira considerando o relacionamento 100% digital com o cliente e oferecendo cartão de crédito gratuito sem anuidade, apresentando seus produtos e serviços de forma simples e digital, na busca por romper o que seus criadores chamaram de burocracia dos “bancões”. Todos os produtos e serviços foram disponibilizados por meio de um aplicativo onde é possível realizar as operações bancárias, acompanhar gastos, visualizar a fatura, bloquear o cartão, etc., além de oferecer gratuidade para TED (Transferência Eletrônica Disponível).

Fazendo um panorama geral, pode-se observar uma mudança considerável no setor financeiro nacional a partir do surgimento dos bancos digitais, e é nesse contexto, que por ser pioneiro e extremamente eficiente, o Nubank assumiu um papel de protagonismo nos últimos anos.

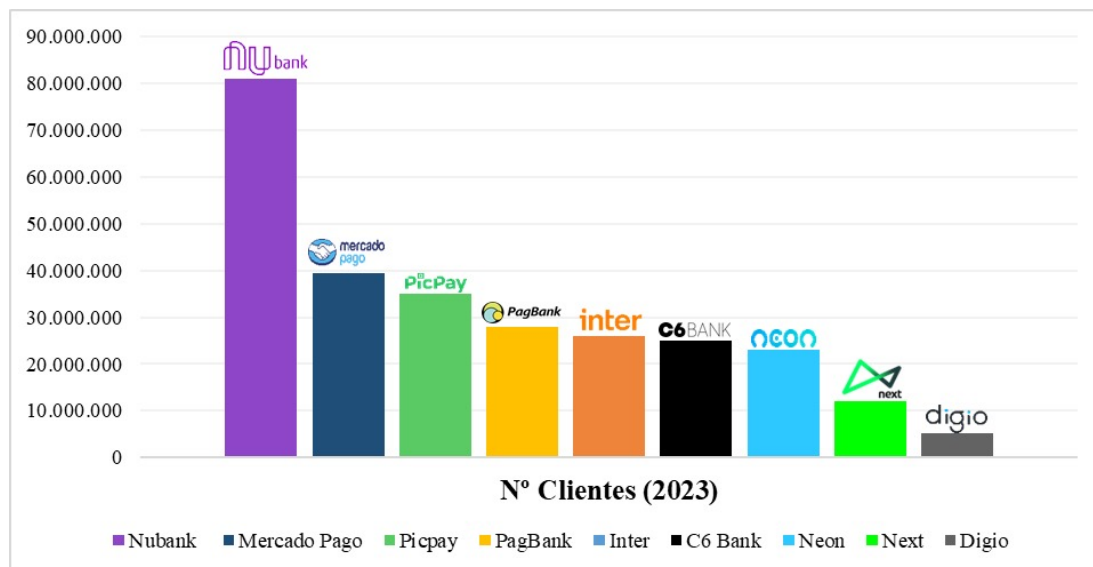
Além do pioneirismo, outros fatores também foram essenciais para o sucesso e popularidade do “roxinho”: a política de tarifa zero para a maior parte dos serviços bancários alimentou a captação acelerada de novos usuários; o investimento em tecnologia trouxe praticidade para o cliente final o que culminou na fidelização crescente da base de clientes.

A companhia conta com uma estratégia de negócio baseada na construção de uma base de dados sobre clientes engajados, seu perfil de crédito, seus hábitos de consumo e outros aspectos importantes, a partir desses dados é formado um ecossistema de recomendações de produtos do banco de forma a criar soluções que atendam a demanda específica destes clientes.

O foco do Nubank sempre foi simplificar o investimento, reduzir custos e investir em marketing, o que pode ser notado em suas características de gratuidade na maioria dos serviços, digitalização de todos os processos e até mesmo na cor utilizada no cartão emitido pela companhia, desta forma o Nubank acredita que o aumento do seu *market share* dar-se de duas formas: ao público que já é bancarizado, a companhia oferece facilidade, desburocratização e menor custo, já aos que ainda não são bancarizados, a proposta da companhia é oferecer o primeiro acesso, de maneira intuitiva. Cumprindo com a proposta de ser um banco sem burocracia, acessível, de baixo custo e 100% digital.

O sucesso da estratégia adotada pela companhia pode ser observado nos dados relacionados ao número de clientes ativos na sua plataforma em relação a outras *fintechs*, como pode ser observado na figura 1.

Figura 1. Comparativo de número de clientes de *Fintechs* em 2023.



Fonte: Elaboração própria.

A marca de 80 milhões de clientes atingida pelo Nubank no ano de 2023, combinada com o foco no cliente e serviços inovadores, permitiu que a marca fosse reconhecida pela segunda vez consecutiva, como a marca mais forte do Brasil, conforme o Prêmio As Marcas Mais Valiosas do Brasil 2023, realizado pela *Design Bridge and Partners* em parceria com a revista *IstoÉ Dinheiro* e a consultoria *TM20 Branding* (Masson et al. 2023).

3.1 CONSTRUINDO O 'ROXINHO' NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

No ano de 2013, três colegas, o colombiano David Vélez, a brasileira Cristina Junqueira e o norte americano Edward Wible resolveram se unir para desenvolver e fundar uma empresa que iria revolucionar o setor financeiro brasileiro, com suas transações inovadoras e disruptivas de produtos e serviços financeiros, a Nubank. Apesar de ser criada em 2013, a primeira transação realizada pelo seu principal produto, o cartão de crédito, foi em abril de 2014. Desde então, a empresa não parou de crescer e ano após ano, se consagrava no mercado financeiro, tanto que em 2018 captou US\$ 150 milhões e foi caracterizada como uma *startup* unicórnio, ou seja, foi caracterizada como uma empresa de tecnologia, da qual está avaliada em mais de um bilhão de dólares antes de abrir seu capital em bolsas de valores, além de se consagrar no mercado brasileiro atingindo clientes em 100% das cidades do Brasil.

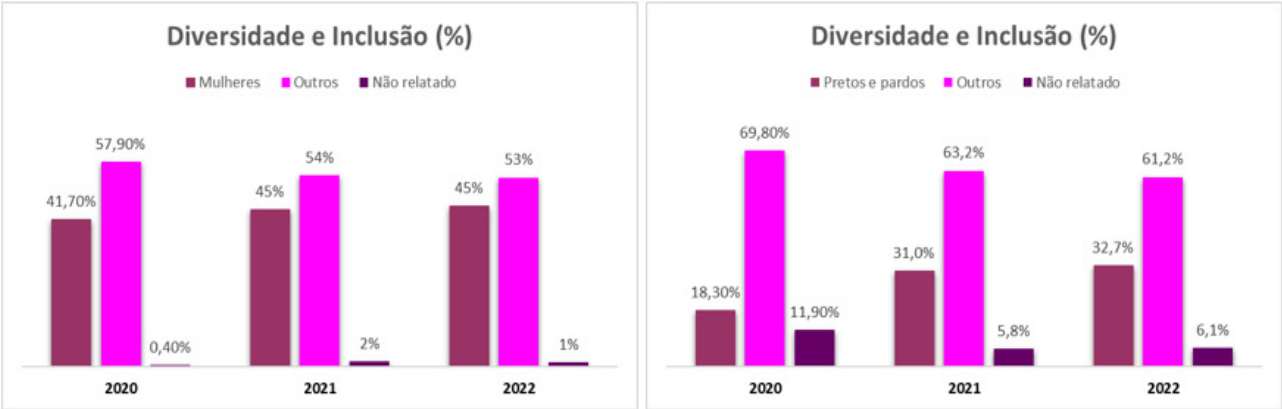
Em 2019 a Nubank aumentou sua cartela de produtos e serviços bancários, e iniciou a disponibilização de empréstimos pessoais aos seus clientes. No mesmo ano, iniciou também o processo de expansão do negócio, que foi marcado pela abertura internacional no México, processo que ganhou força no ano seguinte com a emissão de cartões de crédito para os clientes mexicanos e com a aquisição da corretora de valores *Easynvest*.

A estratégia de larga comunicação e marketing via internet aproximou notavelmente o Nubank do seu público, mas, também abriu portas para que o processo de legitimação da empresa fosse acompanhando de perto por todos os clientes, em 2020 a *startup* acabou se envolvendo em uma situação delicada após a participação de Cristina Junqueira no programa *Roda Viva*, exibido na TV Cultura. Na ocasião, a empresária foi acusada de racismo ao responder uma pergunta sobre a contratação de funcionários diversos para trabalhar na *fintech*.

Estamos procurando uma pessoa para ser nossa líder global de diversidade e inclusão. Já faz algum tempo que a gente está buscando (candidatos para) várias posições. Inclusive, tenho uma posição de vice-presidente de marketing para trabalhar comigo que já estou há bastante tempo procurando e é difícil. Eu acho que recrutar Nubank sempre foi difícil. O maior desafio do Nubank é 'gente'. Não dá para nivelar por baixo (RODA VIVA, 2020).

Após o acontecimento e diante da repercussão, o Nubank publicou, em outubro de 2020, uma nota reconhecendo que "Errou" e que o "Nosso compromisso agora é desafiar de novo o *status quo* - desta vez, no campo da diversidade e inclusão racial no Brasil e na América Latina. Em novembro de 2020, foi publicada uma nova carta, agora focada no detalhamento das ações internas, externas e sistemas de monitoramento e transferência, como uma maneira de demonstrar para a comunidade as mudanças efetivas dentro da organização. Um movimento tímido, porém, gradual a caminho das mudanças organizacionais voltadas as questões de inclusão e diversidade dentro do Nubank pôde ser percebido nos dados divulgados referente a estrutura de pessoal dos anos de 2021 e 2022, em linhas gerais, o número de mulheres na Nubank aumentou 3,30% ao longo dos três anos, enquanto o número de colaboradores pretos e pardos aumentou 14,40%, conforme demonstram os gráficos da figura 2.

Figura 2. Gráficos de diversidade e inclusão – Gênero e Racial



Fonte: Adaptado de Nubank (2022).

Com todas as ações realizadas e divulgadas, o ano de 2021 iniciou com “boas novas” para a organização, em 8 de março de 2021, a revista britânica FinTech Magazine elegeu a co-fundadora do Nubank Cristina Junqueira como a segunda mulher mais importante do mundo no universo das *fintechs*.

No mesmo ano, seguindo a estratégia de diversidade e inclusão, o *fintech* anunciou a cantora Anitta como membra do Conselho de Administração, intensificando o traço de desafio ao *status quo* da marca, segundo a companhia, a motivação para a seleção amparou-se no conhecimento amplo de Anitta sobre o comportamento dos consumidores de produtos financeiros oferecidos pelo banco e seu histórico de estratégias de marketing bem-sucedidas.

Segundo David Vélez, CEO do Nubank, Anitta participava de reuniões trimestrais com os demais conselheiros e com a diretoria do Nubank e agregava na diversidade de ideias e no conhecimento sobre público-alvo. Dentre as contribuições da cantora, David mencionou a chancela à ideia do oferecimento de BDRs à base de clientes gratuitamente.

Evidentemente, além das razões mencionadas pela companhia, a escolha foi uma grande jogada de marketing, ainda que a nomeação da cantora tenha sofrido duras críticas, especialmente sobre a alta remuneração pelo cargo na administração e o milionário contrato de publicidade firmado entre a companhia e a produtora de Anitta.

De todo modo, os valores contratuais firmados com a cantora não podem ser avaliados de forma isolada, uma vez que a celebridade chega a cobrar cerca de R\$ 400 mil a cada post de publicidade em suas redes sociais, o que deu a Anitta o título de artista brasileira que mais faturou como influenciadora digital no ano de 2021 (Placido *et al.*, 2022).

O principal gargalo dessa parceria foi na verdade a falta de criação de vínculo da cantora com o mercado financeiro antes de anunciá-la como membra do Conselho de Administração. Para uma aceitação mais eficaz seria necessário ter criado uma história da artista com o mercado financeiro através de suas redes, e desta forma, acostumar o público a vê-la como referência neste segmento.

Com uma trajetória de acertos e ajustes contínuos, o Nubank segue se consolidando no mercado financeiro brasileiro e latino-americano, atingindo até o primeiro semestre do ano de 2023 a marca de 80 milhões de clientes no Brasil, México e Colômbia, o que faz da *fintech* uma das maiores plataformas de serviços financeiros digitais em todo o mundo e a quinta maior instituição financeira da América Latina em número de clientes ativos (Nubank, 2023).

3.2 JUNTANDO OS PEDACINHOS DA NUBANK - PÓS IPO

O Nubank realizou sua Oferta Pública Inicial de ações (IPO) na bolsa americana *NYSE* (*New York Stock Exchange*) em 9 de dezembro de 2021, sendo avaliada em US\$ 41,48 bilhões de reais, superando até mesmo o Banco Itaú, até então considerado o maior banco brasileiro.

No dia seguinte a estreia na *NYSE*, a companhia abriu seu IPO no Brasil, Bolsa e Balcão - B3 (bolsa de valores do Brasil), iniciando suas negociações com as chamadas *Brazilian Depositary Receipt* - BDRs, ativo que representa um sexto de uma ação ordinária vendida na *NYSE*. Cada BDR recebeu o nome de “pedacinho”, e o preço desse “pedaço” do Nubank custava em 10 de dezembro de 2021, dia de início das negociações, o valor de R\$ 10,94. Tendo em vista a aderência e inclusão do seu público nacional, o Nubank concedeu aos clientes um “pedacinho” (um BDR) gratuito e ofereceu um programa, para fomentar o conhecimento e democratização sobre os investimentos na bolsa de valores. O objetivo da Nubank era ser um banco inclusivo e acessível aos clientes, fomentando o acesso aos produtos financeiros e investimentos no mercado de ações brasileiro.

Passado alguns meses, em 15 de setembro de 2022, o sistema de RBDs sofreu uma reestruturação, fazendo com que cada RBD de nível III, os quais possuem características de certificado de depósito emitido por empresas estrangeiras que possuem registro de companhia aberta no Brasil, fossem classificadas agora em nível I, ou seja, continuam sendo certificado de depósito, mas agora é emitido por empresas estrangeiras sem que seja necessário o registro no Brasil. Esta mudança que só alterou as negociações externas, segundo o próprio banco, permitiu a redução de processos em duplicidade em várias jurisdições, assim reduzindo seus custos.

A primeira má notícia veio em 31 de janeiro de 2023, quando o Nubank encerrou suas atividades na área de consultoria de investimentos, resultando em pelo menos 40 demissões. Isso é resultado de um movimento que coincidiu com a saída dos investidores dos fundos de renda fixa, denominada de “NuReserva Imediata”, a qual possuía tina debêntures da empresa Americanas em sua carteira.

Seis meses após esta primeira notícia sobre demissões, em 7 de julho de 2023, o Nubank anunciou a demissão em massa de 296 funcionários, informando que a decisão fez parte de uma integração da área de operações no Brasil, que anteriormente era dividida em unidades independentes focadas em diferentes produtos, mas que, com a expansão do negócio, foi centralizada e reestruturada. Assim, a própria Nubank divulgou que tais demissões fazem parte do processo normal de suas operações e que continuam selecionando e reestruturando seus negócios.

Não obstante, no dia 10 de julho de 2023, a companhia divulgou em seu *site* oficial o programa de descontinuidade dos BDRs de nível III. Diante desta mudança, aos clientes que possuem RBDs de nível III, será ofertado um período de transição onde eles poderão escolher entre

converter, vender ou trocar suas BDRs, processo que será realizado no período entre 13 de julho e 11 de agosto de 2023. Então será esse o momento do Nubank juntar seus “pedacinhos” no Brasil?

Apesar do sucesso da Nubank no momento da abertura do seu capital no Brasil, obtendo êxito em suas estratégias de retenção de clientes e entrega de qualidade de seus produtos e serviços, a companhia ao se analisar seus resultados (receita) de curto prazo, não apresenta um crescimento sustentável, ou seja, seu principal desafio agora é conseguir aumentar sua rentabilidade para atrair investidores que se interessem por um “pedacinho” seu, além de participar de seguimentos diversificados para seus produtos, elevando assim suas margens.

4 NOTAS DE ENSINO

4.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS E RECOMENDAÇÕES PARA USO DO CASO

O objetivo deste caso de ensino é fazer uma imersão dos leitores sobre as estratégias, situações e desafios vivenciadas pela empresa Nubank no setor financeiro brasileiro, em especial, buscar relacioná-los a teoria institucional, promovendo assim a aprendizagem sobre o tema proposto. O caso de ensino pode ser utilizado nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração e Ciências Contábeis, assim como em outras áreas das ciências sociais. Também pode ser desenvolvido de forma sugestiva nas disciplinas de: Empreendedorismo, Marketing, Administração Estratégica, Teoria da Contabilidade, Sistema de Informações Gerenciais, entre outras.

4.2 POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO

Sugere-se primeiramente, que o professor apresente os conceitos iniciais e a teoria para a turma, com a finalidade de introduzir o assunto e os dilemas que serão expostos. Antes da aplicação do caso de ensino, sugere-se que todos os alunos façam a leitura detalhada do caso e tomado nota dos elementos considerados importantes para desenvolvimento da atividade (pode ser desenvolvido da aula seguinte).

Em seguida, após a leitura e notas do caso, a turma deverá ser dividida em subgrupos. O professor deve fomentar a elaboração e discussão entre os alunos a respeito dos questionamentos contidos no caso, sobre as estratégias e desafios vivenciados pela Nubank e a associação a teoria institucional com uma estimativa de 50 minutos para esse momento.

Após a conclusão da atividade pelos alunos, estes são convidados a apresentarem e discutirem suas respostas aos questionamentos sugeridos no caso de ensino com o restante da turma, fomentando a discussão dos argumentos em comum ou em desacordo, atingindo assim ao objetivo proposto neste caso. Por fim, o professor poderá realizar as considerações finais sobre o tema abordado, relacionando as respostas trazidas pelos alunos e as notas levantadas, realizando assim o fechamento do conteúdo.

5 TEORIA E QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

5.1 TEORIA INSTITUCIONAL

As instituições, na percepção de DiMaggio e Powell (2005) são produtos da atividade humana. Nessa perspectiva, as organizações, segundo Carvalho, Vieira e Lopes (1999) podem ser interpretadas como uma expressão estrutural da ação racional, com isso, estão sujeitas às pressões do ambiente social, transformando-se em sistemas orgânicos, em que os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas, ou seja, passando por um processo de institucionalização.

Ao analisar tais características, as teorias institucionais podem fornecer uma visão rica e complexa das organizações, aponta Soeiro (2015). Assim, percebe-se que para aumentar a probabilidade de sobrevivência de uma organização em um ambiente institucional é necessário que sejam adotados elementos legitimados e isomórficos (Zucker, 1987).

Nesse contexto, observa-se que as distintas formas, processos, estratégias, perspectivas e competências podem ser analisadas e entendidas a partir da teoria institucional, percebidos a partir dos padrões definidos pela interação organizacional e suas adaptações (Selznick, 1996; Soeiro, 2015).

Considerando tais aspectos, observa-se que a teoria institucional se concentra nas instituições como elementos fundamentais na sociedade e nas organizações. Ponderando assim que as instituições influenciam o comportamento humano, moldam as interações sociais e estabelecem as regras do jogo em determinado contexto, que neste caso, o ambiente financeiro o qual as *fintechs* operam.

O setor financeiro brasileiro, percebido desde então pelo conceito clássico de burocratização de Weber, fora revisto a partir da nova corrente institucional defendida por DiMaggio e Powell (1983). Estes autores argumentam que as modificações sofridas nos conceitos de burocratização e racionalização, remetem a observação dos processos como resultado das ações que tornam as organizações mais similares (Decoster, 2020).

Então, no contexto das *fintechs*, pode-se perceber que as formas em que instituições financeiras estabelecidas (por exemplo os bancos tradicionais e reguladores financeiros), moldam o ambiente em que as *fintechs* operam. Nesse sentido, considera-se que as *fintechs* emergiram como resposta a algumas limitações percebidas nas instituições financeiras anteriormente estabelecidas. Com isso, a teoria institucional argumenta que as organizações, neste caso as *fintechs*, tendem a se conformar às normas e regras institucionais predominantes no ambiente financeiro.

Entretanto, as *fintechs* podem desafiar tais normas e regras institucionais predominantes, por meio de alternativas que promovem a inovação do setor financeiro (Decoster, 2020). Para Decoster (2020), as *fintechs* são agentes que desafiam e redefinem as estruturas institucionais existentes, levando-as a mudança institucional. Nessa linha, Milian, Spinola e Carvalho (2019), defendem que, o Nubank especificamente, seria uma *fintech* disruptiva, pois consegue desafiar os provedores financeiros estabelecidos. Quando oferece os novos produtos e serviços financeiros. Assim, ao desafiar as normas e regras institucionais existentes, vai depender de como essas instituições são percebidas como legítimas.

Dessa forma, a teoria institucional pode ajudar a entender como as *fintechs* interagem com as instituições financeiras estabelecidas e como buscam legitimidade em um ambiente institucional complexo. A teoria poderá fornecer um quadro conceitual para analisar as estratégias adotadas pelas empresas para se conformarem ou desafiarem as normas e regras institucionais, destacando a importância do ambiente institucional e sua legitimidade.

Questão 01

Considerando o contexto em que as *fintechs* estão inseridas, e que as normas e regras institucionizadas conseguem moldar tal ambiente, responda: De que forma a Nubank consegue se manter e interagir em um ambiente institucional tão complexo?

5.2 O CAMPO ORGANIZACIONAL: ISOMORFISMO

Nos estudos da teoria institucional, pode-se distinguir a teoria institucional da teoria neo-institucional. A teoria institucional clássica, considera-se uma abordagem útil nos estudos das organizações, identificando e explicando os principais valores e atores sociais que participam do campo organizacional, compartilhando ou disputando recursos e poder para o alcance de seus objetivos (Carvalho & Vieira, 2003; Chaerki, Ribeiro & Ferreira, 2019). Já a teoria neo-institucional explica que as instituições impactam o comportamento e o desempenho econômico das organizações, por meio da organização política e do ambiente social em que estão inseridas (March & Olsen, 1983; Chaerki, Ribeiro & Ferreira, 2019).

O campo organizacional, segundo Dimaggio e Powell (2005), é composto por um conjunto de organizações, que podem ser fornecedores, consumidores, reguladores e concorrentes, os quais constituem o que os autores chamam de vida institucional. Nesse sentido, pode-se considerar que o campo organizacional se refere ao ambiente em que essas empresas operam, que podem incluir outras *fintechs*, as instituições financeiras tradicionais, os reguladores, os investidores e os clientes. Considerando tais aspectos, as *fintechs* estão inseridas em um campo dinâmico e competitivo, onde buscam estabelecer sua posição e competir no mercado financeiro.

Dessa forma, ao considerar as diferentes organizações estruturadas em um campo já estabelecido, algumas forças tendem a emergir e torná-las similares (Dimaggio & Powell, 2005), ou seja, tornando-as mais homogêneas. Tal homogeneização pode ser compreendido a partir do conceito de “isomorfismo”. Hawley (1968) descreveu o isomorfismo como um processo de restrição, o qual força uma organização a se assemelhar a outras, e que estas enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Nesse sentido, pode-se dizer que o isomorfismo se refere ao processo pelo qual as organizações se tornam mais semelhantes em termos de estrutura, práticas e comportamentos em resposta às pressões do ambiente em que operam. Além disso, ao analisar as características do isomorfismo, observa-se que as *fintechs* podem se tornar mais parecidas com as instituições financeiras tradicionais, com a finalidade de aumentar sua aceitação e se tornarem parte do sistema financeiro estabelecido.

Na literatura sobre a teoria institucional, o isomorfismo pode ser classificado em dois tipos, segundo Meyer (1979) e Fennell (1980): o isomorfismo competitivo e o isomorfismo institucional. O isomorfismo competitivo, pressupõe uma racionalidade sistêmica, o qual enfatiza a competição no mercado, a mudança de nichos e medidas de adequação (Hannan & Freeman, 1977). Ademais, Dimaggio e Powell (2005) sugerem que o isomorfismo competitivo é mais adequado para os

campos organizacionais, em que exista a competição livre e aberta. O isomorfismo institucional, para Dimaggio e Powell (2005) se constitui em uma ferramenta útil para entendimento da vida organizacional moderna, e que pode ser identificada a partir de três mecanismos de mudanças institucionais: o isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo.

O *isomorfismo coercitivo*, é o resultado de influências políticas e de problema da legitimidade, os quais são executadas por outras organizações e expectativas culturais da sociedade em que a organização atua (Dimaggio & Powell, 2005). Nesse aspecto, as similaridades ocorrem quando as *fintechs* adotam estruturas e práticas semelhantes devido a pressões internas e externas, incluindo a conformidade com regulamentações financeiras, a necessidade de obter licenças e aprovações regulatórias ou a necessidade de atender às expectativas dos investidores e clientes. Com isso, percebe-se que as *fintechs* podem adotar estruturas e processos semelhantes às instituições financeiras tradicionais para demonstrar conformidade e consequentemente ganhar legitimidade.

O *isomorfismo mimético*, são respostas padronizadas ao ambiente de incerteza, principalmente no contexto das tecnologias, em que se tornam insuficientemente compreendidas (March & Olsen, 1976; Dimaggio & Powell, 2005). Com isso, as organizações podem tomar outras organizações como modelo, ou seja, as *fintechs* podem imitar outras organizações bem-sucedidas no setor financeiro. Elas podem observar e copiar práticas e estratégias de *fintechs* estabelecidas ou instituições financeiras tradicionais que tiveram sucesso, principalmente quando existe incerteza sobre estratégias mais adequadas para o sucesso de terminada operação.

Já o *isomorfismo normativo*, muitas vezes está associado a profissionalização, da qual pode ser caracterizada pela disputa coletiva para definição de métodos e condições de trabalho, por meio de membros do mesmo setor de atuação (Dimaggio & Powell, 2005). Refere-se então ao estabelecimento de normas e valores, que serão compartilhados dentro do campo organizacional. Envolvendo a criação de associações ou grupos de pares, onde as *fintechs* podem se reunir e compartilhar conhecimentos, melhores práticas e definir padrões de qualidade. Nesse contexto, ao adotar tais normas e valores compartilhados, as organizações buscam aumentar sua legitimidade e construir relações de confiança com outras organizações e com seus *stakeholders*.

Apesar da análise sobre o processo de isomorfismo que surge a partir das pressões institucionais que tornam as organizações semelhantes, pode-se destacar que nem todas as organizações seguem estritamente tal processo, pois algumas dessas organizações podem optar por desafiar as normas e práticas institucionais existentes, promovendo a inovação e introduzindo novas abordagens para atender às necessidades ambientais. Com isso, acredita-se que as *fintechs* podem adotar uma postura mais disruptiva e buscar mudanças no campo organizacional, desafiando as práticas estabelecidas e introduzindo novas formas de fazer negócios.

A partir desses argumentos, observa-se que as *fintechs* buscam se estabelecer no campo organizacional por meio do isomorfismo, adotando estruturas, práticas e comportamentos semelhantes aos das instituições financeiras tradicionais e outras *fintechs* consideradas bem-sucedidas. Esse processo irá auxiliar no ganho a legitimidade, na mitigação de riscos percebidos e construção de relações de confiança com seus *stakeholders*. Sem esquecer que, algumas *fintechs* podem buscar desafiar as normas existentes e promover a inovação no setor financeiro.

Questão 02

O isomorfismo refere-se ao processo pelo qual as organizações se tornam mais semelhantes em termos de estrutura, práticas e comportamentos em resposta às pressões do ambiente em

que operam. Nesse contexto, identifique os momentos de mudanças institucionais da Nubank, classificando-os em: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

Questão 03

Em sua opinião, a Nubank consegue seguir o processo de isomorfismo de suas estruturas, práticas e comportamentos? Justifique sua resposta.

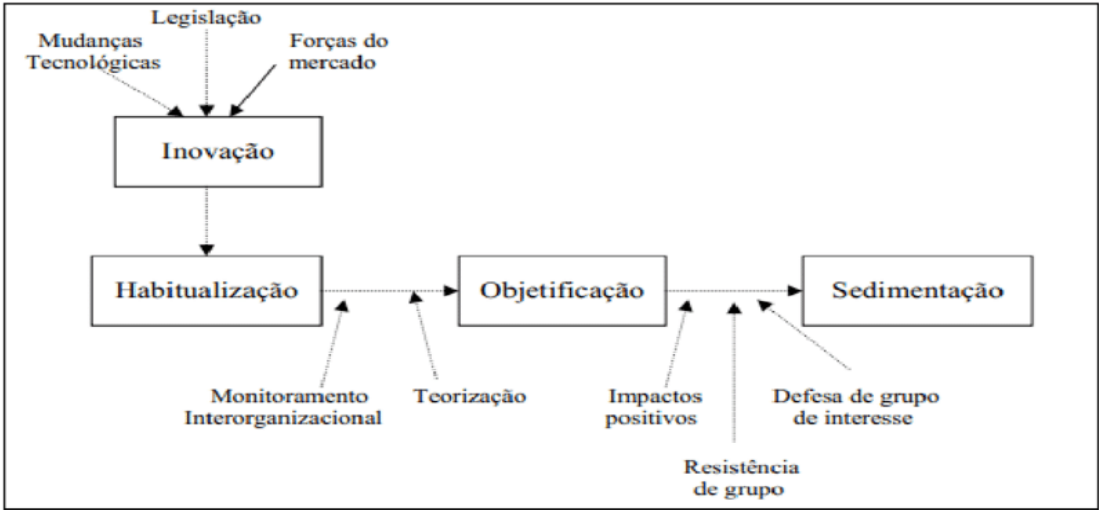
5.3 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE TOLBERT E ZUCKER

No contexto da teoria institucional, Hall (2004) classifica as teorias que envolvem as organizações contemporâneas como o modo de explicar o porquê de as organizações assumirem determinadas formas, assim representam formas estruturais, pelo qual o trabalho é dividido em tarefas e compreender suas coordenadas (Mintzberg, 2003).

A institucionalização segundo Guerreiro et al. (2005) refere-se a um processo adaptativo de organização e comportamento das expectativas sociais, das quais consideram determinadas regras vigentes. Para Tolbert e Zucker (1983) a institucionalização é caracterizada pelo processo em que regras, práticas e/ou crenças são criadas e consequentemente conseguem ser amplamente aceitas sem nenhum debate e que conseguem permanecer no ambiente organizacional. Nessa perspectiva, pode-se distinguir os atores organizacionais pela observação de determinado número de propriedades, que provavelmente, afetarão o modo pelo qual os processos institucionais são desempenhados, tanto entre as organizações como dentro delas (inter e intraorganizacionais) (Tolbert & Zucker, 1999; Aguiar et al. 2005).

O processo de institucionalização, segundo Tolbert e Zucker (1999), em seu estágio final pode ser definido como a tipificação de ações tornadas como habituais por tipos específicos de atores, os quais estão inseridos no ambiente organizacional. Com isso, o processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999) é composto por quatro fases como: a inovação, a habitualização, a objetificação; e a sedimentação, como apresentado na figura 3 a seguir:

Figura 3. Processo de Institucionalização por Tolbert e Zucker



Fonte: Tolbert e Zucker (1999).

A fase de *inovação* é impactada por fatores exógenos, os quais são provocados por mudanças tecnológicas, assim como pela legislação que cerca o setor financeiro, e pelo impulsionamento das forças do mercado (Decoster, 2020).

A fase do processo em que envolve a *habitualização*, caracteriza-se como uma resposta aos problemas ou a um conjunto específico de problemas organizacionais vivenciados pelas organizações que participam do mesmo ambiente. Nesta fase, pode-se observar a normalização das novas estruturas em políticas e de procedimentos das organizações, as quais estão expostas aos problemas semelhantes (Tolbert & Zucker, 1999).

Na fase de *objetificação* as organizações procuram, a partir de diversas fontes, evidências que permitam avaliar os riscos de adoção da nova estrutura e observar as atitudes dos competidores (Tolbert & Zucker, 1999; Decoster, 2020). Para estes autores, esta fase envolve o desenvolvimento do que denominam “consenso social”, envolvendo os tomadores de decisão da organização a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso (Aguiar et al. 2005).

Já a fase de *sedimentação* é demonstrada pela institucionalização, como um processo que fundamentalmente se apoia na continuidade da estrutura construída, da qual sobrevive por longo período na organização e que conseqüentemente é transmitida de geração para geração (Tolbert & Zucker, 1999).

Assim, ao se compreender o processo de institucionalização total proposto por Tolbert e Zucker (1999), é necessário o entendimento do seu efeito, considerando a baixa resistência relativa por parte de grupos de oposição, assim como a promoção de um apoio cultural contínuo por parte dos grupos defensores da proposta.

Questão 04

Ao analisar o processo de institucionalização, observa-se um procedimento adaptativo de organização e comportamento das expectativas sociais, assim como a criação de regras, práticas e crenças, das quais são aceitas e que conseguem se manter no ambiente organizacional. Nesse sentido, aponte os momentos em que a Nubank se classifica nas fases de institucionalização propostas por Tolbert e Zucker (1999), ou seja, momentos em que a empresa estaria na fase de inovação, habitualização, objetificação e sedimentação.

5.4 LEGITIMAÇÃO DOS NEGÓCIOS

Uma das principais dimensões da teoria institucional é a legitimidade. As organizações precisam buscar a legitimidade para serem aceitas pelo público, pelos clientes e pelos atores institucionais relevantes. A partir disso, a legitimidade pode ser alcançada de várias maneiras distintas, através da conformidade com regulamentações financeiras, na obtenção de parcerias com instituições financeiras estabelecidas ou até mesmo estabelecendo associações com organizações conceituadas no mercado.

Na visão de Suchman (1995), a legitimação caracterizada como institucional é aquela que enfatiza toda a pressão gerada pelo setor, sobre os aspectos de controle intencional das organizações. Nesse sentido, o Nubank pode ser colocado como exemplo de *fintech* que busca ativamente a legitimação de seus negócios, por meio da adoção de várias estratégias para construir sua legitimidade e ganhar confiança no mercado financeiro.

Em um contexto de legitimação, a abordagem através de uma comunicação transparente com os clientes e *stakeholders*, com informações claras sobre suas políticas, taxas e processos, permitindo que os clientes entendam sua operação pode ser um fator importante na busca pela legitimidade. Além disso, o oferecimento de experiências diferenciadas e amigáveis ao cliente, buscando compreender suas necessidades e projetar produtos e serviços financeiros que sejam simples, convenientes e eficientes, também podem estar envolvidos no processo de legitimação da organização.

Ademais, as regulamentações financeiras e a garantia da conformidade com as leis aplicáveis também é um aspecto de legitimidade, pois a empresa obtém as licenças necessárias dos órgãos reguladores e cumpre as obrigações relacionadas à proteção do consumidor, segurança financeira e prevenção à lavagem de dinheiro.

Outro fator percebido pelas organizações é por meio do reconhecimento do ambiente (setor) e a conquista de prêmios, que podem ser um sinal de legitimação. O ganho de tais prêmios ou até mesmo o reconhecimento feito por organizações consolidadas no mercado, são capazes de demonstra a qualidade e a inovação dos produtos e serviços que são produzidos, o que pode ocasionar o aumento de sua reputação e credibilidade perante os *stakeholders*.

Questão 05

Ao buscar se legitimar, as organizações querem ser aceitas pelos atores institucionais mais importantes. Considerando as ações adotadas pela Nubank, aponte quais foram as principais estratégias utilizadas pela empresa para conseguir se legitimar.

6 FECHAMENTO

Espera-se que, ao final do estudo do caso de ensino, o aluno seja capaz de analisar criticamente e estrategicamente os problemas propostos, assim como visualizar as devidas soluções efetivas e teóricas para o contexto organizacional. Considerando o objetivo deste caso de ensino, propõe-se ao aluno a imersão sobre as estratégias, situações e desafios vivenciadas pela empresa Nubank no setor financeiro brasileiro. Enfatizando, contudo, a busca por relações justificadas a partir da teoria institucional, de forma a buscar soluções diante de problemas cotidiano das organizações, principalmente no setor financeiro.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Andson Braga de et al. Fatores determinantes no processo de institucionalização de uma metodologia de programação de orçamento implementada em uma unidade do SESC São Paulo. In: **CONGRESSO USP de contabilidade e contabilidade**. 2005.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Taxa Selic*. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/#!/n/SELIC>. Acesso em: 16 jul. 2023.
- BETTINGER, A. FINTECH: A series of 40 time shared models used at manufacturers Hanover Trust Company. *Interfaces, Ithaka*, v. 2, n. 4, p. 62-63, Aug., 1972.

- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Orgs.). Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: Editora UFPE, 2003.
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DIAS, Fernando. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 1999.
- CHAEKI, Karine Francisconi; RIBEIRO, Gutemberg; FERREIRA, Jane Mendes. Uma Introdução à Teoria Institucional do Ponto de Vista Sociológico. **Caderno de Administração**, v. 27, n. 1, 2019.
- CRISTINA Junqueira é eleita uma das mulheres mais importantes do mundo das fintechs. In: FALA, nubank. São Paulo, 23 abr. 2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-erramos/>. Acesso em: 28 abr. 2021.
- DE PAULA, Luiz Fernando; OREIRO, José Luís. Sistema Financeiro: uma análise do setor bancário brasileiro. *Revista de Economia Política*, v. 28, p. 1, 2008.
- DECOSTER, Sonia Arbues. A Legitimação do Modelo de Negócio das Fintechs no Pós-Pandemia, sob a Perspectiva da Nova Teoria Institucional. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 8, n. 4, 2020.
- DECOSTER, Sonia Arbues. A Legitimação do Modelo de Negócio das Fintechs no Pós-Pandemia, sob a Perspectiva da Nova Teoria Institucional. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, v. 8, n. 4, 2020.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.
- DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- FENNELL, Mary L. The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters. **Administrative science quarterly**, v. 25, n. 3, p. 485-510, 1980.
- FORTNUM, D.; et al. The pulse of fintech Q4 2016: global analysis of investment in fintech. *KPMG*. 2017. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/02/pulse-of-fintech-q4-2016.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2023.
- GABOR, Daniela; BROOKS, Sally. The digital revolution in financial inclusion: international development in the *fintech* era. *New political economy*, v. 22, n. 4, p. 423-436, 2017.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Pearson, 2004.
- HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The population ecology of organizations. **American journal of sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.
- HAWLEY, Amos. Human Ecology in: Sills, DL (ed.) *International Encyclopedia of the Social Sciences*. 1968.
- JARDIM, Eric. O Setor financeiro nacional possui poder de mercado (mark-ups) superior ao setor industrial da economia brasileira?. 2020.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. The new institutionalism: Organizational factors in political life. **American political science review**, v. 78, n. 3, p. 734-749, 1983.
- MASSON, Celso; CILO, Hugo; SANT'ANNA, Lara; MARQUES, Victor. As marcas mais valiosas do Brasil 2023. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/as-marcas-mais-valiosas-do-brasil-2023/>. Acesso em 17 jul. 2023.
- MÁXIMO, Welton. BC eleva exigência para funcionamento de fintechs de maior porte: Regras foram igualadas às dos grandes bancos. 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-03/bc-eleva-exigencia-para-funcionamento-de-fintechs-de-maior-porte>. Acesso em 13 jul. 2023.
- MEYER, John W.. The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance. Stanford, CA: Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, Program Report n. 79-B20, 1979.
- MILIAN, Eduardo Z.; SPINOLA, Mauro de M.; CARVALHO, Marly M. de. Fintechs: A literature review and research agenda. *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 34, p. 100833, 2019.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NUBANK. Nubank é a Marca Mais Forte do Brasil pela segunda vez consecutiva. 2023. Disponível em: <https://international.nubank.com.br/pt-br/companhia/nubank-e-a-marca-mais-forte-do-brasil-pela-segunda-vez-consecutiva/>. Acesso em 16 jul. 2023.

NUBANK. O plano do Nubank para reestruturar seu programa de Brazilian Depositary Receipts (BDRs). 2023. Disponível em: <https://international.nubank.com.br/pt-br/companhia/o-plano-do-nubank-para-reestruturar-seu-programa-de-brazilian-depositary-receipts-bdrs/>. Acesso em 16 jul. 2023.

PLACIDO, Celson; NOBRE, Frederico; PAZOS, Gustavo; XAVIER, Lucas. Nubank: Quanto vale o seu pedacinho no futuro?. Warren, 2022. Disponível em: <https://lp.warren.com.br/hubfs/An%C3%A1lise/NUBR33%20-%20Vale%20a%20pena%20ter%20um%20pedacinho%20.pdf?hsLang=pt-br>. Acesso em 13 jul. 2023.

RODA VIVA | Cristina Junqueira | 19/10/2020. [S. l.: s. n.], 19 out. 2020. Publicado pelo canal Roda Viva. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=2vYX8B-Ro7M>. Acesso em: 13 jul. 2023.

SELZNICK, Philip. Institutionalism "old" and "new". **Administrative science quarterly**, p. 270-277, 1996.

SOEIRO, Tiago de Moura. **Pesquisa institucional em contabilidade: uma revisão nos principais periódicos nacionais e internacionais**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, PE. 2015.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative science quarterly**, p. 22-39, 1983.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. The institutionalization of institutional theory. **Studying organization. Theory & method**, v. 1, p. 169-184, 1999.

ZUCKER, Lynne G. Institutional theories of organization. **Annual review of sociology**, v. 13, n. 1, p. 443-464, 1987.

INCIDÊNCIA DE ACIDENTES DE TRABALHO NO BRASIL: MAPEAMENTO ANTES E DEPOIS DA ALTERAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DO FATOR ACIDENTÁRIO DE PREVENÇÃO.

INCIDENCE OF WORKPLACE ACCIDENTS IN BRAZIL: MAPPING BEFORE
AND AFTER THE CHANGE IN PUBLIC POLICY ON ACCIDENT PREVENTION FACTOR

REISLA JOSYANE DE ARAUJO COSTA DE MOURA DIAS

reislaj@gmail.com

Secretaria da Educação do Distrito Federal

<https://orcid.org/0000-0002-5637-2271>

CARLOS ANDRÉ DE MELO ALVES.

carlosandre@unb.br

Universidade de Brasília

<https://orcid.org/0000-0001-9566-2514>

RESUMO

Objetivo: Mapear a incidência de acidentes de trabalho no Brasil por Divisão da Classificação Nacional de Atividades Econômicas, nos períodos antes e depois da alteração da política pública do Fator Acidentário de Prevenção de 2017.

Proposta: Analisar a incidência de acidentes de trabalho no Brasil por Divisão da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), antes e depois da alteração da metodologia do Fator Acidentário de Prevenção (FAP) promovida pela Resolução MF/CNP n.º 1.329, de 25 abril de 2017.

Abordagem teórica: Aspectos sobre as políticas públicas, abrangendo o Fator Acidentário de Prevenção e a prevenção de acidentes de trabalho.

Provocação: A alteração da metodologia do FAP em 2017 trouxe impactos diretos na acidentalidade do país? Estudos anteriores exploraram o tema, mas não a partir da alteração da referida política pública.

Métodos: A pesquisa é descritiva e quantitativa. Coletaram-se dados sobre acidentes de trabalho na Base de Dados Históricas de Acidentes de Trabalho, de 2014 a 2016 e de 2018 a 2021. Analisaram-se os dados empregando-se estatísticas descritiva e inferencial.

Resultados: No período anterior a alteração do FAP, houve diferença nas incidências em 2015. Após, diferença nas incidências em 2020 e 2021. Divisão da CNAE específica apresentou redução de 33,70% na incidência média de acidentes de trabalho.

Conclusões: Houve diferenças nas incidências de acidentes de trabalho por ano, redução da incidência em Divisões da CNAE específicas e indícios de diferenças comparativas durante os anos anteriores à Pandemia Covid-2019.

Palavras-chave: Incidência de acidentes do trabalho; Fator Acidentário de Prevenção; Saúde e Segurança no trabalho.

ABSTRACT

Objective: To map the incidence of workplace accidents in Brazil by division of the National Classification of Economic Activities, in the periods before and after the 2017 change in the Accident Prevention Factor public policy.

Proposal: Analyze the incidence of work accidents in Brazil by Division of the National Classification of Economic Activities (CNAE), before and after the change in the methodology of the Accident Prevention Factor (FAP) promoted by Resolution MF/CNP n.º 1.329, of April 25, 2017.

Theoretical approach: Aspects of public policies, covering the Accident Prevention Factor and workplace accident prevention.

Provocation: Did the change in the FAP methodology in 2017 have a direct impact on accident rates in the country? Previous studies have explored this topic, but not based on the aforementioned change in public policy.

Methods: This research is descriptive and quantitative. Data on workplace accidents were collected from the Historical Database of Workplace Accidents from 2014 to 2016 and from 2018 to 2021. The data were analyzed using descriptive and inferential statistics.

Results: In the period prior to the FAP change, there was a difference in incidences in 2015. Afterward, there was a difference in incidences in 2020 and 2021. A specific CNAE division showed a 33.70% reduction in the average incidence of workplace accidents.

Conclusions: There were differences in the incidence of workplace accidents per year, a reduction in incidence in specific CNAE divisions, and evidence of comparative differences during the years prior to the COVID-2019 pandemic.

Keywords: Incidence of work accidents; Accident Prevention Factor; Health and safety at Work.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com dados do Anuário Estatístico da Previdência Social apenas em 2020 ocorreram 451.010 acidentes de trabalho liquidados¹ no Brasil, dentre os quais 2.491 causaram incapacidade permanente dos trabalhadores e 1.937 terminaram em óbito (Brasil, 2021a). Embora estável, o número de óbitos por acidentes de Trabalho no país é elevado se comparado a países de alta renda (Menegon; Menegon; Kupek, 2021).

Ante a relevância de serem tratados os acidentes de trabalho no país, o presente estudo toma como referência a existência de incentivos econômicos implementados pelo governo, por meio de políticas públicas específicas, e seu impacto na gestão de riscos² e acidentalidade no país. Nesse sentido, o governo brasileiro tem adotado política pública a fim de estimular as empresas a agirem de forma preventiva no tocante a acidentes de trabalho, como a política pública do Fator Acidentário de Prevenção (FAP) (Brasil, 2003).

O FAP é um multiplicador que varia entre 0,5000 e 2,0000, da contribuição social do Seguro contra acidentes de trabalho (SAT) cujas alíquotas são de 1%, 2% ou 3% de acordo com os riscos da atividade preponderante da empresa na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) e existe desde 2010 e tem funcionado como política pública de estímulo à prevenção de acidentes de trabalho (Brasil,2003).

Assim, o FAP propõe, em síntese, que os estabelecimentos com mais acidentes e com acidentes mais graves passem a contribuir com uma alíquota maior de imposto, enquanto os estabelecimentos com menos acidentes e de menor gravidade tenham uma redução no valor de contribuição do SAT, assim o FAP objetiva incentivar a melhoria das condições de trabalho e de saúde do trabalhador, estimulando os estabelecimentos a implementarem políticas mais efetivas de saúde e segurança do trabalhador (Brasil, 2021).

O objetivo deste artigo é mapear a incidência de acidentes de trabalho no Brasil por Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), antes e depois da alteração da política pública do Fator Acidentário de Prevenção em 2017.

Um diferencial deste trabalho em relação às pesquisas anteriores é que contempla a análise dos dados com o marco temporal gerado pela alteração da política pública do FAP, decorrentes da Resolução MF/CNP n.º 1.329 de 25 abril de 2017 (Brasil,2017) analisando as incidências de acidentes de trabalho antes e depois da referida Resolução, para observar se as mudanças trazidas no cálculo do FAP reverberaram nos acidentes de trabalho do país em diferentes Divisões CNAEs e assim ampliar a discussão com estudos anteriores (Shimizu et al., 2021; Wernke et al., 2021).

Observa-se que os estudos citados, não consideraram o impacto da referida alteração da política pública do FAP em 2017 na acidentalidade no Brasil, existindo, então, uma lacuna a ser preenchida, o que contribui para justificar a escolha do tema para esta pesquisa. A divisão da CNAE, por exemplo, está sendo abordada nesta pesquisa com quantidade e detalhamento não identificado em estudos anteriores no país.

Em complemento, os resultados podem contribuir para diferentes interessados no tema, entre eles estão as empresas que integram as diferentes divisões da CNAE, pesquisadores da área de Saúde e Segurança do Trabalhador, bem como os órgãos do Governo Federal que acompanham o tema, como Ministério da Previdência social e Ministério do Trabalho, e pode, ainda, contribuir para a sociedade em geral.

A Resolução nº1.329, de 25 de abril de 2017, editada pelo Conselho Nacional de Previdência - CNP, do Ministério da Fazenda - MF, alterou a política pública do FAP e os efeitos de tal alteração será objeto desse estudo.

Considerando o disposto previamente, o problema de pesquisa proposto é o seguinte: qual a incidência de acidentes de trabalho no Brasil por Divisão da Classificação Nacional de Atividades Econômicas, antes e depois da alteração da política pública do Fator Acidentário de Prevenção? Assim, o objetivo deste artigo é mapear a incidência de acidentes de trabalho no Brasil por Classificação Nacional de Atividades Econômicas, antes e depois da alteração da política pública do Fator Acidentário de Prevenção.

Esta pesquisa é descritiva e quantitativa. A amostra é não probabilística composta por 30 divisões da CNAE 2.0, com maior número de acidentes do trabalho no período do estudo. Coletaram-se dados sobre acidentes de trabalho na Base de Dados Históricas de Acidentes de Trabalho - AEAT Infologo (Brasil,2023) em dois períodos: antes da política pública do FAP

(2014 a 2016) e depois dessa alteração (2018 a 2021). Calculou-se a incidência de acidentes de trabalho por ano e por Divisão da CNAE e analisaram-se dados usando estatísticas descritiva e inferencial com uso de testes estatísticos.

O estudo contribui para avaliação das políticas públicas de acidentes de trabalho, trazendo reflexões para análise da política pública do FAP e para a incidência de acidentes do trabalho no País. O estudo amplia a discussão de estudo anterior (Wernke et al., 2021) que não considerou a alteração da política pública do FAP pela Resolução MF/CNP n.º 1.329 de 2017 e a acidentalidade no Brasil, bem como permite o exame dessa incidência de acidentes de trabalho em atividades econômicas não exploradas em pesquisas anteriores no Brasil.

Em complemento, os resultados podem contribuir para diferentes interessados no tema, entre eles estão as empresas que integram as diferentes divisões da CNAE, pesquisadores da área de Saúde e Segurança do Trabalhador, bem como os órgãos do Governo Federal que acompanham o tema, como Ministério da Previdência social e Ministério do Trabalho, e pode, ainda, contribuir para a sociedade em geral.

Por fim, este trabalho foi segmentado em cinco seções. Além desta introdução, que contempla o problema e objetivo da pesquisa (Seção 1), apresenta o referencial teórico (Seção 2), a metodologia adotada neste estudo (Seção 3), a análise dos resultados (Seção 4), e a conclusão (Seção 5).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Políticas Públicas: aspectos gerais e prevenção de acidentes.

A política pública é uma resposta governamental a um problema político ou social e resultado de processos sociais e políticos, refletindo o contexto político e social do período em que se apresenta, a partir dos quais o Estado vai trabalhar para atender as demandas sociais (Schmidt, 2018).

No Brasil, compete ao Governo Federal, por intermédio dos Ministérios do Trabalho, da Saúde e da Previdência Social, a elaboração de Políticas Públicas Nacionais voltadas à saúde e segurança no trabalho, que tem como objetivos promover a saúde e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador, a prevenção de acidentes e danos à saúde provenientes ou relacionados ao trabalho, buscando eliminar ou mitigar os riscos no ambiente de trabalho (Brasil, 2011).

No Brasil, existe crescente preocupação com as estatísticas de acidentes de trabalho (Eyerkauffer et al., 2019). O custo social desses acidentes é observável com o aumento considerável dos gastos com a saúde pública, além do empobrecimento dos trabalhadores e de suas famílias (Menegon; Menegon; Kupek, 2021). Esse custo social e econômico dos acidentes de trabalho tem guiado diversos autores na busca por formas de incentivar a prevenção de acidentes, inclusive quanto aos benefícios de investimentos em segurança do trabalhador (Eyerkauffer et al., 2019).

A partir de 2019, observou-se de maneira mais clara a morte e o adoecimento dos trabalhadores, bem como a importância da saúde e segurança no trabalho, parte disso, em virtude da Pandemia decorrente da Covid-19 (Rodrigues; Rodrigues, 2022). Pode, inclusive, ser percebido um reflexo nos dados de doenças ocupacionais no país: em 2019 foram registrados 10.034

casos enquanto em 2020 foram registrados 30.575 casos (aumento de 205%). Tal fato pode ser observado ao se analisar os dados do AEPS por Classificação Internacional de Doenças (CID) em que entre os 50 códigos de CID mais recorrentes em 2020 aparece o B34.2 – Infecção por coronavírus de localização não especificada, com 20.448 registros (Brasil, 2020).

Os acidentes de trabalho podem ser enfrentados de duas formas, de maneira preventiva ou pela reparação. A reparação é o auxílio e amparo ao trabalhador quando o dano ocorreu, enquanto a prevenção é a atuação anterior ao dano, evitando que ele se concretize, atuando então antes do dano ocorrer (Hernández, 2012). O aspecto preventivo objetiva evitar a materialização do acidente, adoecimento ou agravamento da doença para que não seja necessária a compensação, que muitas vezes não é suficiente para reparar a vida do trabalhador, tal como era, antes do dano (Hernández, 2012). Ademais, os danos causados não afetam só quem se acidenta, mas também toda a sociedade, e particularmente as famílias dos trabalhadores, com sofrimento e prejuízo na qualidade de vida (Eyerkauffer et al., 2019).

Ante a relevância dos acidentes de trabalho no País, e conforme sinalizado na introdução, o presente estudo toma como referência aspectos teóricos que reconhecem a existência de incentivos econômicos implementados pelo governo, por meio de políticas públicas específicas, e seu impacto na gestão de riscos e acidentalidade. A gestão desses riscos, inclusive, abrange uma preocupação de ordem social (Beck, 1998).

Entre as formas de gestão de risco da acidentalidade de trabalho encontram-se os indicadores de acidentes de trabalho, que são formas mais objetivas de mensurar a exposição dos trabalhadores aos riscos inerentes ao trabalho e à forma como os processos de trabalho são estruturados em cada CNAE. De acordo com a atividade econômica na qual os trabalhadores estão inseridos os indicadores de acidentes de trabalho podem permitir o acompanhamento dos acidentes e dos possíveis impactos desses nas empresas e na vida dos trabalhadores (Brasil, 2018).

A partir desses indicadores é possível a realização de estudos e análises de diversos aspectos da acidentalidade, bem como o planejamento e monitoramento de ações e políticas públicas nas áreas de segurança e saúde do trabalhador. Dentre esses indicadores encontra-se o cálculo da incidência de acidentes de trabalho (Brasil, 2018), e entre tais políticas públicas está a política pública do FAP.

2.2 Fator Acidentário de Prevenção e Incidência de Acidentes de Trabalho.

O Fator Acidentário de Prevenção é um multiplicador que varia entre 0,5000 e 2,0000 (Brasil, 2003), do Seguro contra Acidentes de Trabalho (SAT) cujas alíquotas são de 1%, 2% ou 3% de acordo com os riscos da atividade preponderante da empresa na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) (IBGE, 2006) e existe desde 2010 (Brasil, 2009) e tem funcionado como política pública de estímulo à prevenção de acidentes de trabalho (Brasil, 2003).

O FAP supriu a necessidade de individualização das contribuições para o SAT e foi previsto na Lei n.º 10.666 de maio de 2003 (Brasil, 2003) e regulamentado pelo art. 202-A do Decreto n.º 6.042, de 2007 (Brasil, 2007). As normas trouxeram em seu texto que o FAP seria um multiplicador sobre a alíquota SAT, que promove a redução em até cinquenta por cento ou o aumento em até cem por cento da contribuição a cargo das empresas, destinada ao financiamento dos benefícios

concedidos em razão do grau de incidência de incapacidade laborativa decorrente dos riscos ambientais do trabalho, aumentando ou diminuindo o SAT dos estabelecimentos (Brasil, 2003).

A Resolução n.º 1.308, de 2009, trouxe a descrição da metodologia do cálculo do FAP, bem como conceitos e esclarecimentos sobre como se daria essa comparação entre as empresas. A norma dispôs que seriam considerados os índices de frequência, a gravidade e o custo das ocorrências acidentárias em cada empresa, sendo assim, pensando na política pública do FAP como indutora, os estabelecimentos com FAP menor que 1,0000, são beneficiadas com a diminuição de sua alíquota e ficam na faixa de “bônus”, enquanto os estabelecimentos com FAP maior que 1,0000, tem aumento de sua alíquota tributária e ficam na faixa de “malus” (Brasil, 2009) e posteriormente passou a ser calculado por estabelecimento (Brasil, 2015).

A metodologia do FAP sofreu alteração legislativa com a Resolução MF/CNP n.º 1.329 de 2017 e passou por mudanças significativas, dentre as quais a desconsideração dos acidentes de trajeto, a utilização apenas das Comunicações de Acidentes de Trabalho - CAT com óbito e redução gradual do desconto do valor do FAP que exceder 1,0000 de 25% para 15% na vigência 2018, e posterior exclusão a partir da vigência 2019 e seguintes.

A alteração na política pública do FAP de 2017 pode ter gerado efeito na acidentalidade do país, sendo tal afirmação objeto de investigação empírica. Adicionalmente, a referida acidentalidade pode ser mapeada com auxílio de indicadores de acidentes de trabalho, como o indicador calculado da Incidência de Acidentes de Trabalho (Brasil, 2018).

A Incidência de Acidentes de Trabalho mede a intensidade com que acontecem os acidentes de trabalho, apresentando a relação entre as condições de trabalho e o quantitativo médio de trabalhadores expostos àquelas condições de trabalho. O AEAT descreve que a relação expressa por tal indicador “constitui a expressão mais geral e simplificada do risco” (Brasil, 2018, p.838).

A fórmula da Incidência de Acidentes de Trabalho é a representação da razão entre o número de acidentes de trabalho por ano e a população exposta ao risco de sofrer algum tipo de acidente, sendo matematicamente descrita como:

Figura 1. Fórmula para o cálculo da incidência de acidentes de trabalho.

$$\frac{\text{número de novos casos de acidentes do trabalho registrados e não registrados}}{\text{número médio anual de vínculos}} \times 1.000$$

Fonte: (Brasil, 2018)

Compõem o número de acidentes de trabalho, por ano, os dados informados por meio da CAT e os acidentes e doenças que originaram benefícios acidentários, sem CAT cadastrada, apresentados na Base de dados históricos de acidentes do trabalho (AEAT Infologo) (Brasil, 2018).

Para o cálculo do número médio de vínculos, pode ser adotado o número médio anual de vínculos (Wernke et al., 2021). Entretanto, o AEAT dispõe que para uma análise mais robusta dos indicadores de acidentes de trabalho é importante utilizar como referência a quantidade de vínculos de trabalho segundo a atividade econômica (Brasil, 2018). Diante do exposto, para os fins desse estudo utilizou-se o número médio anual de vínculos de acordo com a Divisão CNAE (Brasil, 2018).

Estudos anteriores analisaram a incidência antes e depois da implementação da política pública do Fator Acidentário de Prevenção em 2010, como Wernke et al. (2021), que ao analisar a evolução da taxa de acidentes de trabalho por divisão do CNAE para 8 CNAEs e utilizar como denominador da incidência o número médio de vínculos no ano, encontrou diferença nos períodos antes e após a implementação do FAP em 2010, no qual no período anterior à política houve uma tendência de aumento das taxas de acidentes de trabalho, exceto para o setor primário, e a partir de 2010, com a instituição do FAP, ocorreu uma significativa tendência de queda, exceto das atividades de saúde. Nesse mesmo sentido Shimizu et al. (2021) verificou uma redução da incidência de acidentes de trabalho significativa para as atividades fabris e produtivas, nos períodos antes e após a implantação do FAP

Um diferencial deste trabalho em relação às pesquisas anteriores é que este estudo pretende contemplar a análise dos dados com o marco temporal gerado pela alteração da política pública do FAP, decorrentes da Resolução MF/CNP n.º 1.329 de 2017 (Brasil, 2017), analisando as incidências de acidentes de trabalho antes e depois da referida resolução, para observar se as mudanças trazidas no cálculo do FAP reverberaram nos acidentes de trabalho do país e assim ampliar a discussão com estudos anteriores (Shimizu et al., 2021; Wernke et al., 2021).

3 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva (Sampieri, Collado, Lucio, 2013). A abordagem deste estudo é quantitativa, apresentando o emprego de estatística descritiva e inferencial, com uso de testes estatísticos, conforme descrito na sequência.

A população corresponde às 87 divisões da CNAE 2.0, na forma descrita pelo IBGE (Brasil, 2006). Para essas divisões, o total de acidentes de trabalho registrado no período de 2014 a 2021 foi 3.723.543, excetuando-se o ano de 2017, e desconsiderados os dados com a descrição da CNAE "Ignorado" e "zerado", que se refere aos acidentes para os quais não é conhecida a CNAE. A amostra é não probabilística (Sampieri, Collado, Lucio, 2013). O critério para seleção da amostra considera a seleção das divisões CNAE com maior número de acidentes de trabalho registrados no período do estudo (2014-2016 e 2018-2021). Assim, foram selecionadas 30 divisões da CNAE, que juntas somam 3.133.444 acidentes e que correspondem a aproximadamente 84,15% do total de acidentes no período, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Amostra baseada nas divisões da CNAE, ordenadas por quantidade decrescente de acidentes de trabalho.

Cód.	Divisão CNAE 2.0	Acidentes
DC1	Atividades de Atenção à Saúde Humana	513.160
DC2	Comércio Varejista	362.074
DC3	Fabricação de Produtos Alimentícios	287.838
DC4	Transporte Terrestre	153.334
DC5	Comércio por atacado, exceto veículos automotores e motocicletas	137.209
DC6	Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	115.906

Cód.	Divisão CNAE 2.0	Acidentes
DC7	Agricultura, Pecuária e Serviços Relacionados	110.299
DC8	Construção de Edifícios	104.849
DC9	Alimentação	95.617
DC10	Obras de Infraestrutura	92.944
DC11	Fabricação de Veículos Automotores, reboques e carrocerias	80.543
DC12	Correio e Outras Atividades de Entrega	79.357
DC13	Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	78.936
DC14	Serviços para edifícios e atividades paisagísticas	78.529
DC15	Educação	72.255
DC16	Fabricação de Produtos de Borracha e de Material plástico	71.872
DC17	Fabricação de Máquinas e Equipamentos	66.351
DC18	Coleta, Tratamento e Disposição de Resíduos - recuperação de materiais	63.894
DC19	Serviços de escritório, de apoio administrativo e outros serviços prestados às empresas	61.965
DC20	Fabricação de Produtos de Minerais Não-Metálico	58.840
DC21	Comércio e Reparação de Veículos Automotores e motocicletas	58.396
DC22	Serviços Especializados para Construção	57.710
DC23	Metalurgia	52.278
DC24	Atividades de Serviços Financeiros	49.907
DC25	Armazenamento e Atividades Auxiliares dos transportes	44.818
DC26	Atividades de Organizações Associativas	42.297
DC27	Fabricação de Produtos Químicos	37.748
DC28	Atividades de Vigilância, Segurança e Investigação	37.149
DC29	Fabricação de Móveis	34.020
DC30	Fabricação de Produtos de Madeira	33.349
	Total	3.133.444

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da base de dados da pesquisa. Legenda: A coluna 'Acidentes' refere-se à soma dos acidentes de trabalho dos anos 2014-2016 e 2018-2021. A coluna 'Cód.' significa o código para a Divisão CNAE para fins dessa pesquisa.

Quanto à coleta de dados, foram utilizados os dados secundários disponibilizados publicamente na Base de Dados Históricas de Acidentes de Trabalho – AEAT InfoLogo (Brasil, 2023), correspondentes às datas bases de 2014 a 2021, exceto 2017 (o ano de 2017 foi excluído porque foi o ano da publicação da Resolução MF/CNP n.º 1.329). A coleta dos dados foi realizada em 20 de maio de 2023, coletando-se os dados mais atualizados publicamente disponíveis na referida data, abrangendo até o ano de 2021.

Após a coleta dos dados, foram realizados os cálculos da incidência de acidentes de trabalho para cada uma das 30 divisões da CNAE 2.0 para o período de 7 anos: 2014 a 2016 e 2018 a 2021, com base na seguinte fórmula previamente citada na Seção 2.2 da fundamentação teórica: número de novos casos de acidentes de trabalho / número médio de vínculos na divisão da CNAE x 1.000 (Brasil, 2018). O quadro 1 descreve resumidamente como foi realizada a operacionalização das variáveis.

Quadro 1. Operacionalização das variáveis Divisão da CNAE, Vínculos e Ano.

Variáveis	Operacionalização das variáveis	Fonte dos dados	Escala da variável	Referência
Divisão da CNAE	30 Divisões da CNAE 2.0, selecionadas.	AEAT Infologo	Categórica	Brasil (2023) Brasil (2006) Wernke <i>et al.</i> (2021).
Vínculos	Número médio de vínculos de acordo com a Divisão da CNAE.	AEAT Infologo	Quantitativa	Brasil (2018).
Ano	2014, 2015, 2016, 2018, 2019, 2020, 2021	AEAT Infologo	Ordinal	Brasil (2023)

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: AEAT Infologo - Base de Dados Históricos de Acidentes de Trabalho.

Para tratamento dos dados foram empregadas estatísticas descritivas e inferenciais. As estatísticas descritivas usadas foram: média, mediana, mínimo, máximo, desvio padrão e coeficiente de variação. As estatísticas inferenciais empregaram os seguintes testes estatísticos: Kolmogorov-Smirnov, Anova de Friedman e Teste de Wilcoxon (Siegel, Castellan JR, 2006). O nível de significância na realização dos referidos testes foi 0,05.

Por fim, a apresentação dos resultados distribuiu as análises por ano e por divisão da CNAE. As análises por ano consideraram as incidências apuradas para cada ano, totalizando 210 incidências nos 7 anos abrangidos no estudo. Para as análises por Divisão da CNAE foram apuradas médias das incidências antes e após a alteração da política pública do FAP, totalizando 60 incidências médias. Para tabulação dos resultados e para a realização das estatísticas foram empregados o programa Microsoft Excel e o Software IBM SPSS 21.0 (Fávero, 2017; Field, 2020).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise da Incidência por ano

A Tabela 2 apresenta a incidência de acidentes de trabalho para cada uma das 30 divisões da CNAE para antes da alteração da política pública do FAP (2014 a 2016) e depois da alteração dessa política pública (2018 a 2021). Conforme descrito na metodologia, a tabela apresenta 210 incidências calculadas com base nos 7 anos abrangidos no período do estudo.

Tabela 2. Incidência de acidentes de trabalho por Divisão da Classificação Nacional de Atividades Econômicas, por ano.

Divisão CNAE	Antes			Depois			
	2014	2015	2016	2018	2019	2020	2021
DC1	37,6191	37,3477	36,6503	35,2841	34,6152	36,6402	34,1457
DC2	7,5899	7,4753	8,0897	8,8819	9,0367	7,4125	7,8422
DC3	26,9049	24,6578	26,0865	28,4473	28,0658	24,8475	22,2635
DC4	12,4497	12,4827	14,0736	14,6370	14,1518	10,9163	12,7588
DC5	11,6544	11,6574	11,9743	13,0288	12,9077	10,3450	10,8871
DC6	3,8563	4,3165	4,6433	5,0994	5,1424	3,6971	4,2061
DC7	24,4247	12,0486	10,1539	10,3099	10,9513	10,7304	10,9697
DC8	14,8933	13,9860	15,6795	15,8499	18,6922	16,9241	20,6422
DC9	8,8250	8,3338	9,4916	10,5473	10,4151	7,8043	9,2204
DC10	22,7270	21,0585	20,6342	20,6506	22,1681	18,7764	19,8647
DC11	29,5537	26,4122	28,4949	28,9344	28,2817	20,8990	24,3013
DC12	77,2667	85,8295	91,0467	77,1916	63,7405	45,1709	38,5761
DC13	29,6185	24,4702	24,1653	25,1477	26,0770	22,2927	25,1392
DC14	7,1837	7,5137	8,2893	8,1103	7,9738	5,9758	7,7285
DC15	6,9436	6,9257	5,2903	5,6135	5,6752	2,9163	4,4565
DC16	26,8199	23,7051	24,3915	25,5059	25,7196	21,6157	23,6474
DC17	28,8911	25,9471	25,0707	27,9526	27,0468	22,8515	26,9972
DC18	41,7815	41,5615	44,5106	52,4194	50,8958	43,1148	40,9477
DC19	5,7579	6,2263	6,4780	6,9577	7,0117	4,5901	5,9364
DC20	21,3399	20,1878	21,3244	22,1733	23,5917	20,0802	21,3879
DC21	9,1441	8,2556	8,8059	9,4088	9,6726	7,6042	8,8237
DC22	11,9957	11,5901	12,2875	11,8843	12,3546	11,6290	14,0400
DC23	38,1964	32,7891	33,0694	43,9217	42,6226	33,6884	36,2105
DC24	10,7713	12,3539	13,2221	12,3991	11,9078	9,2852	9,5887
DC25	17,4790	16,3796	16,0500	16,2534	15,7824	11,7501	13,8441
DC26	9,1239	8,9081	8,9877	9,3640	9,3244	6,8863	9,1748
DC27	23,1285	20,7434	20,1985	20,1274	20,4541	16,8475	16,9594
DC28	8,6878	9,0356	9,1540	10,1571	9,0618	6,1338	7,9389
DC29	19,1424	17,9955	18,7167	20,9218	21,4696	17,8458	20,5479
DC30	26,7925	25,8262	28,4286	33,4492	35,4607	28,6839	34,2629

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados da pesquisa. Legenda: 'Antes' referem-se aos anos anteriores à alteração da política pública do FAP. 'Depois' referem-se aos anos posteriores à alteração da política pública do FAP. 'Divisão CNAE' refere-se à divisão da CNAE. Observação: As descrições detalhadas das divisões da CNAE DC1 a DC30 constam da Tabela 1.

A partir dos dados da Tabela 2, foram efetuadas estatísticas descritivas, apresentadas conforme Tabela 3. Como resultado, pode-se observar variação nas medidas de tendência central (média e mediana), tanto em anos do período anterior à alteração da política pública do FAP quanto nos anos do período posterior a alteração dessa política. Como exemplos, o período anterior a alteração do FAP apresentou médias de incidências anuais entre 20,6854 em 2014 e 19,5340 em 2015 e o período posterior a alteração dessa política apresentou médias de incidências anuais entre 21,0210 em 2018 e 16,9318 em 2020.

Tabela 3. Estatísticas descritivas por ano, realizadas a partir da Incidência de acidentes de trabalho.

Período	Antes			Depois			
Ano	2014	2015	2016	2018	2019	2020	2021
N	30	30	30	30	30	30	30
Média	20,6854	19,5340	20,1820	21,0210	20,6757	16,9318	18,1103
Mediana	18,3107	15,1828	15,8648	16,0517	17,2373	14,2988	15,4997
Mínimo	3,8563	4,3165	4,6433	5,0994	5,1424	2,9163	4,2061
Máximo	77,2667	85,8295	91,0467	77,1916	63,7405	45,1709	40,9477
Desvio Padrão	15,0555	15,7922	16,6782	15,7090	14,0109	11,4808	10,7593
Coefficiente de Variação	0,7278	0,8084	0,8264	0,7473	0,6776	0,6781	0,5941

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da base de dados da pesquisa. Legenda: 'Antes' referem-se aos anos anteriores à alteração da política pública do FAP. 'Depois' referem-se aos anos posteriores à alteração da política pública do FAP. 'N' refere-se ao número de incidências de acidentes de trabalho em cada ano.

Para realização da estatística inferencial, inicialmente foi testada a normalidade da amostra das incidências, por ano, a partir da execução de seis testes de Kolmogorov-Smirnov. A hipótese nula para cada teste indicou que não haveria diferenças entre a distribuição anual das incidências e a distribuição normal e a hipótese alternativa indicou a existência dessas diferenças entre a distribuição anual das incidências e a distribuição normal. Os resultados exibidos na Tabela 4.

Tabela 4. Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov das incidências por ano.

Incidência por ano	Teste de Kolmogorov-Smirnov		
	Estatística	N	Sig.
Inc.2014	0,1431	30	0,1192
Inc.2015	0,1982	30	0,0039**
Inc.2016	0,1757	30	0,0187**
Inc.2018	0,1554	30	0,0624
Inc.2019	0,1459	30	0,1026

Incidência por ano	Teste de Kolmogorov-Smirnov		
	Estatística	N	Sig.
Inc.2020	0,1741	30	0,0208**
Inc.2021	0,1473	30	0,0949

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do teste de Kolmogorov-Smirnov das incidências calculadas por ano, no Software IBM – SPSS. Legenda: 'Inc.' refere-se à incidência. 'N' refere-se ao número de incidências de acidentes de trabalho em cada ano. **significativo no nível de 0,0500.

Os resultados dos testes descritos na Tabela 4 indicaram que a hipótese nula foi rejeitada considerando as distribuições anuais das incidências de acidentes de 2015, 2016 e 2020. Uma vez que não foi apurada a normalidade da distribuição das incidências em pelo menos um dos anos de cada período (anterior e posterior a alteração da política pública do FAP), foi utilizado o teste não paramétrico da Anova de Friedman.

Em seguida, foram realizados dois testes do tipo Anova de Friedman, cada uma referente a um período específico. A hipótese nula da primeira Anova de Friedman foi a de que não haveria diferenças significativas entre as incidências anuais de acidentes de trabalho antes da alteração da política pública do FAP (período de 2014 a 2016). A hipótese alternativa foi a de que havia diferenças significativas entre as incidências anuais antes da alteração dessa política pública. Por sua vez, a hipótese nula da segunda Anova de Friedman foi a de que não haveria diferenças significativas entre as incidências anuais de acidentes de trabalho após a alteração da política pública do FAP (período de 2018 a 2021). A hipótese alternativa foi a de que havia diferenças nas incidências anuais após a alteração dessa política pública. A Tabela 5 mostra os resultados.

Tabela 5. Análise inferencial - Anova de Friedman

Período	Anos	Posto Médio	Anova de Friedman	Graus de Liberdade	Significância	Comparação de Pares
Antes	2014	2,2667	9,8666	2	0,0072**	Incidência de 2015 difere de 2014 e 2016.
	2015	1,5333				
	2016	2,2000				
Depois	2018	3,2667	54,3600	3	0,0000**	Incidência de 2020 difere de 2018 e 2019; Incidência de 2021 difere de 2018 e 2019.
	2019	3,3667				
	2020	1,2667				
	2021	2,1000				

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do teste Anova de Friedman no Software IBM – SPSS, para as incidências calculadas por ano. Legenda: na coluna Período, 'Antes' (2014-2016) e 'Depois' (2018-2021) da alteração da política pública. **Significativo no nível de 0,0500

A Tabela 5 mostra, para o período antes da alteração da política pública do FAP (2014-2016), que o resultado da Anova de Friedman foi de 9,8666 para 2 graus de liberdade, com significância de 0,0072. Dessa forma, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferenças entre as incidências

anuais. Tendo em vista a significância obtida, foi possível realizar pós-teste para comparar as incidências de pares de anos, e o principal resultado desse pós-teste, citado na última coluna da Tabela 5, indicou que a incidência de 2015 difere das incidências de 2014 e de 2016. O posto médio da incidência anual de 2015 foi 1,5333, enquanto o posto médio da incidência de 2014 e 2016 foram, respectivamente, 2,2666 e 2,2000.

Em adição, a Tabela 5 mostra, para o período depois da alteração da política pública do FAP (2018-2021), que o resultado da Anova de Friedman descrito foi 54,3600 para 3 graus de liberdade, com significância de 0,0000. Assim, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferenças entre as incidências anuais. Considerando a significância obtida, realizaram-se pós-testes para comparar incidências de pares de anos. Os principais resultados desses pós-testes indicaram que Incidência de 2020 difere das incidências de 2018 e 2019, bem como a incidência de 2021, também, difere das incidências de 2018 e 2019.

Os resultados obtidos diferem dos achados de Wernke et al (2021) e Shimizu et al (2021), ambos citados na Seção 2.2 da fundamentação teórica deste estudo, que indicaram reduções decrescentes das incidências em cada período.

Adicionalmente, sobre o período posterior a alteração da política pública do FAP (2018-2021), constata-se que engloba o período da pandemia de Covid-19. Este fato pode ter contribuído para as diferenças apuradas entre incidências dos anos 2020 e 2021, quando comparadas com as incidências dos anos de 2018 e 2019.

4.2 Análise da incidência por Divisão da CNAE

A Tabela 6 apresenta as estatísticas descritivas efetuadas para cada uma das 30 Divisões CNAE, segmentadas em dois períodos: antes da alteração da política pública do FAP e depois da alteração dessa política pública. No total, as análises permitiram o cálculo de 60 médias de incidências, considerando os dois períodos analisados.

Tabela 6. Estatísticas descritivas¹ - Incidência de acidentes de trabalho por divisão da CNAE antes e depois da alteração da política pública do FAP.

Cód.	Antes				Depois			
	2014 a 2016				2018 a 2021			
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	Média
DC1	36,6503	37,6191	37,3477	37,2057	34,1457	36,6402	34,9497	35,1713
DC2	7,4753	8,0897	7,5899	7,7183	7,4125	9,0367	8,3620	8,2933
DC3	24,6578	26,9049	26,0865	25,8830	22,2635	28,4473	26,4566	25,9060
DC4	12,4497	14,0736	12,4827	13,0020	10,9163	14,6370	13,4553	13,1160
DC5	11,6544	11,9743	11,6574	11,7620	10,3450	13,0288	11,8974	11,7921
DC6	3,8563	4,6433	4,3165	4,2720	3,6971	5,1424	4,6528	4,5363
DC7	10,1539	24,4247	12,0486	15,5424	10,3099	10,9697	10,8408	10,7403
DC8	13,9860	15,6795	14,8933	14,8529	15,8499	20,6422	17,8081	18,0271
DC9	8,3338	9,4916	8,8250	8,8835	7,8043	10,5473	9,8177	9,4968

Cód.	Antes				Depois			
	2014 a 2016				2018 a 2021			
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	Média
DC10	20,6342	22,7270	21,0585	21,4732	18,7764	22,1681	20,2576	20,3649
DC11	26,4122	29,5537	28,4949	28,1536	20,8990	28,9344	26,2915	25,6041
DC12	77,2667	91,0467	85,8295	84,7143	38,5761	77,1916	54,4557	56,1698
DC13	24,1653	29,6185	24,4702	26,0847	22,2927	26,0770	25,1435	24,6642
DC14	7,1837	8,2893	7,5137	7,6622	5,9758	8,1103	7,8512	7,4471
DC15	5,2903	6,9436	6,9257	6,3865	2,9163	5,6752	5,0350	4,6654
DC16	23,7051	26,8199	24,3915	24,9722	21,6157	25,7196	24,5766	24,1221
DC17	25,0707	28,8911	25,9471	26,6363	22,8515	27,9526	27,0220	26,2120
DC18	41,5615	44,5106	41,7815	42,6179	40,9477	52,4194	47,0053	46,8444
DC19	5,7579	6,4780	6,2263	6,1541	4,5901	7,0117	6,4470	6,1240
DC20	20,1878	21,3399	21,3244	20,9507	20,0802	23,5917	21,7806	21,8083
DC21	8,2556	9,1441	8,8059	8,7352	7,6042	9,6726	9,1163	8,8773
DC22	11,5901	12,2875	11,9957	11,9578	11,6290	14,0400	12,1194	12,4770
DC23	32,7891	38,1964	33,0694	34,6850	33,6884	43,9217	39,4166	39,1108
DC24	10,7713	13,2221	12,3539	12,1158	9,2852	12,3991	10,7483	10,7952
DC25	16,0500	17,4790	16,3796	16,6362	11,7501	16,2534	14,8132	14,4075
DC26	8,9081	9,1239	8,9877	9,0066	6,8863	9,3640	9,2496	8,6874
DC27	20,1985	23,1285	20,7434	21,3568	16,8475	20,4541	18,5434	18,5971
DC28	8,6878	9,1540	9,0356	8,9591	6,1338	10,1571	8,5004	8,3229
DC29	17,9955	19,1424	18,7167	18,6182	17,8458	21,4696	20,7348	20,1963
DC30	25,8262	28,4286	26,7925	27,0158	28,6839	35,4607	33,8560	32,9642

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados da pesquisa. Legenda: Cód. é código da divisão da CNAE. Antes' refere-se aos anos anteriores à alteração da política pública do FAP. 'Depois' refere-se aos anos posteriores à alteração da política pública do FAP. Observação: 1. As estatísticas devem ser lidas horizontalmente, para cada divisão da CNAE. 2. As descrições detalhadas das divisões da CNAE DC1 a DC30 constam da Tabela 1.

Inicialmente, a partir das estatísticas descritivas da Tabela 6 foi possível observar, para 16 divisões da CNAEs, uma diminuição das médias das incidências de acidentes do trabalho após a alteração da política pública do FAP, quando comparada com as médias das incidências antes da alteração dessa política. Por exemplo, a divisão da CNAE "DC12 - Correio e Outras Atividades de Entrega", exibe média da incidência de acidentes de trabalho de 84,7143 no período 2014-2016 e média da incidência de acidentes de trabalho de 56,1698 no período 2018-2021 (uma diferença de 28,5445, representando uma redução na incidência de acidentes de trabalho no primeiro período de 33,70%).

As médias das incidências de acidentes de trabalho nos dois períodos segmentadas por divisão da CNAE e descritas na Tabela 6 permitiram, nesse estudo, realizar uma análise inferencial. Inicialmente foi testada a normalidade da amostra das médias dessas incidências, por divisão da CNAE, a partir da execução de dois testes de Kolmogorov-Smirnov. A hipótese nula para cada teste indicou que não haveria diferenças entre a distribuição das médias das incidências e a distribuição normal e a hipótese alternativa indicou a existência de diferenças entre a distribuição das médias das incidências e a distribuição normal. Os resultados exibidos na Tabela 7.

Tabela 7. Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov das incidências por CNAE.

Média das Incidência por divisão da CNAE		Kolmogorov-Smirnova		
		Estatística	N	Sig.
Média	Antes	0,1719	30	0,0237**
	Depois	0,1488	30	0,0882

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados da pesquisa. Legenda: 'Antes' refere-se ao período antes da alteração da política pública do FAP. 'Depois' refere-se ao período depois da alteração da política pública do FAP. N é o número de médias das incidências por divisão da CNAE. Sig. é significância. **Significativo no nível de 0,05.

Os resultados dos testes descritos na Tabela 7 indicaram que a hipótese nula foi rejeitada para a distribuição das médias das incidências de acidentes antes da alteração da política pública do FAP, mas não houve rejeição da hipótese nula para a distribuição das médias das incidências de acidentes após a alteração da política pública do FAP, no nível de significância 0,05. Uma vez que não foi apurada a normalidade da distribuição das incidências por divisão da CNAE nos dois períodos, foi utilizado o teste não paramétrico da Wilcoxon.

A hipótese nula do Teste de Wilcoxon foi a de que não havia diferenças significativas entre as médias das incidências de acidentes de trabalho por divisão da CNAE antes da alteração da política pública do FAP e as médias das incidências de acidentes de trabalho por divisão da CNAE após a alteração dessa política pública. A hipótese alternativa foi a de que não haveria diferenças significativas entre as médias das incidências de acidentes de trabalho por divisão da CNAE antes da alteração da política pública do FAP e as médias das incidências de acidentes de trabalho por divisão da CNAE após a alteração dessa política pública. A Tabela 8 mostra os resultados.

Os resultados do teste de Wilcoxon na Tabela 8 indicaram a estatística -0,8124, num nível de significância de 0,4165. Como a significância foi superior a 0,05, a decisão foi não rejeitar a hipótese nula. Constatou-se 16 divisões da CNAE cujas médias de incidências antes da alteração da política pública do FAP superaram as médias das incidências após a alteração dessa política. Por sua vez, para 14 divisões da CNAE as médias de incidências após a alteração da política pública superaram as médias das incidências antes da alteração dessa política. Dessa forma, considerando a amostra desse estudo, de uma maneira geral não houve diferenças significativas entre as incidências de acidentes de trabalho por divisão da CNAE antes da alteração da política pública do FAP e depois da alteração dessa política, no nível de significância de 0,0500.

Tabela 8. Teste de postos com sinal de Wilcoxon – comparação das médias das incidências de acidentes de trabalho por divisão da CNAE, antes e depois da alteração da política pública do FAP.

Teste de postos com sinal de Wilcoxon				
N	Depois < Antes	Depois > Antes	Estatística	Sig.
30	16	14	- 0,8124	0,4165

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados da pesquisa. Legenda: 'N' é o número de divisões da CNAE. 'Depois < Antes' indica a quantidade de divisões da CNAE cujas médias das incidências antes da alteração da política pública do FAP superam as médias das incidências após a alteração dessa política. 'Depois>Antes' indica a quantidade de divisões da CNAE cujas médias das incidências após a alteração da política pública do FAP superam as médias das incidências antes da alteração dessa política.

Dessa forma, em geral a alteração da política pública do FAP pela Resolução nº 1.329, de 25 de abril de 2017 não apresentou diferenças significativas na incidência de acidentes de trabalho das 30 CNAEs estudadas. Tais achados complementam os estudos de Wernke et al (2021) e Shimizu et al (2021), ambos lembrados na Seção 2.2 da fundamentação teórica deste estudo, os quais constataram a diminuição da incidência de acidentes de trabalho no país em CNAEs específicas depois da instituição da política pública do FAP, em 2010.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi mapear as incidências de acidentes de trabalho no Brasil por Divisão da CNAE, antes e depois da alteração da política pública do FAP. O estudo contribui para avaliação das políticas públicas de acidentes de trabalho, trazendo reflexões para análise da política pública do FAP e para a investigação da incidência de acidentes do trabalho no País.

Efetuuou-se pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. A amostra não probabilística foi composta por 30 divisões da CNAE 2.0 que totalizaram 84,15% de acidentes no período do estudo. Coletaram-se dados sobre acidentes de trabalho na Base de Dados Históricos de Acidentes de Trabalho – AEAT Infologo (Brasil,2023), antes da política pública (de 2014 a 2016) e depois da alteração dessa política (de 2018 a 2021). Calcularam-se incidências de acidentes de trabalho por ano e por divisão da CNAE. Analisaram-se dados com uso de estatísticas descritiva e inferencial empregando Testes Kolmogorov-Smirnov, Anova de Friedman e Teste de Wilcoxon.

Os principais resultados indicaram, de forma geral, que a alteração da política pública do FAP pela Resolução nº 1.329, de 2017, não gerou diferenças na incidência de acidentes de trabalho, considerando a amostra de Divisões da CNAE integrantes desta pesquisa. Apesar de ser possível afirmar que o FAP é uma política pública de incentivo econômico para as empresas, buscando fomentar a implementação de ações mais efetivas de saúde e segurança do trabalhador, bem como a redução da incidência de acidentes, neste estudo não foi possível confirmar a conexão entre a redução das referidas incidências e a alteração da política pública efetuada em 2017.

Entretanto, é adequado citar que esta pesquisa permitiu constatar que houve diferenças nas incidências de acidentes de trabalho por ano, destacando-se no período anterior a alteração da política do FAP o ano de 2015 e no período posterior a essa alteração os anos de 2020 e 2021. Adicionalmente, ao serem abordadas divisões da CNAE específicas, verificou-se que a

Divisão 'Correio e Outras Atividades de Entrega' apresentou redução de 33,70% na média das incidências de acidente do trabalho após a alteração da política pública do FAP.

Este estudo trata um tema de interesse de diversas partes interessadas, como as empresas, pesquisadores da área de Saúde e Segurança do Trabalhador, órgãos do Governo Federal, como Ministério da Previdência social e Ministério do Trabalho, e a sociedade em geral. Os seus achados complementam estudos anteriores, citados na fundamentação teórica, os quais constataram previamente a diminuição da incidência de acidentes de trabalho no país em CNAEs específicas, considerando nesses estudos o período antes e depois da instituição da política pública do FAP em 2010.

É adequado citar como delimitação a utilização de dados secundários da base de dados históricos de acidentes de trabalho do Ministério do Trabalho e Previdência Social, que está sujeita a subnotificações, o que pode interferir na quantidade real de acidentes de trabalho, bem como na morosidade da disponibilização dos dados durante o período de estudo. Acrescente-se que os resultados obtidos nas análises referem-se aos dados pertinentes à amostra evidenciada no estudo.

Outro delimitador do estudo foi a limitação temporal, no qual estão incluídos os anos de 2020 e 2021, inclusos em período em que houve a decretação da pandemia de Covid-19, o que pode ter interferido na quantidade de vínculos de trabalho, e no fato de haver ou não emissão de CAT para as doenças por COVID-19, não de maneira proposital, mas por desconhecimento da doença, e demora no reconhecimento dos órgãos públicos da possibilidade da COVID-19 como doença relacionada ao trabalho. De notar que apenas após decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) o empregado não mais deveria comprovar a contaminação pela doença durante o exercício laboral, e que cada caso deveria ser analisado especificamente se havia ou não nexos entre a doença e atividade exercida pelo empregado para que a COVID-19 fosse considerada doença do trabalho para fins previdenciários (Brasil, 2020a).

Como sugestões para estudos futuros, pode-se analisar a incidência de acidentes de trabalho em divisões da CNAE específicas, como a divisão 'Correio e Outras Atividades de Entrega'. Outra sugestão é estudar o efeito da pandemia no número médio de vínculos de divisões da CNAEs do País. Existe, por fim, a possibilidade de continuar análises das incidências de acidentes de trabalho em um período maior, de forma a monitorar a influência da política pública do FAP na acidentalidade ao longo dos anos no Brasil.

Existe, por fim, a possibilidade de continuar análises das incidências de acidentes de trabalho em um período maior, de forma a monitorar a influência da política pública do FAP na acidentalidade ao longo dos anos no Brasil.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Júlio Cesar; OITAVEN, Juliana Carreiro Corbal. O "modelo de agência" e os incentivos econômicos à prevenção dos acidentes de trabalho. **Espaço Jurídico Journal of Law**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 721-746, 2017. DOI: 10.18593/ejll.13793. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/espacojuridico/article/view/13793> Acesso em: 06 fev. 2022.
- BECK, U. A política da sociedade de risco. **Estudos Demográficos e Urbanos**, [S. l.], v. 13, não. 3, pág. 501-515, 1998. DOI: 10.24201/edu.v13i3.1025. Disponível em: <https://estudiosdemograficosyurbanos.colmex.mx/index.php/edu/article/view/1025> Acesso em: 18 out. 2022.

BRASIL. Lei nº. 8.212, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui o Plano de Custeio, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 1991.

BRASIL. Lei nº.10.666 de 8 de maio de 2003. Dispõe sobre a concessão da aposentadoria especial ao cooperado de cooperativa de trabalho ou de produção e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, p.1, 2003.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Resolução nº 1, de 4 de setembro de 2006, da Comissão Nacional de Classificação (CONCLA). Aprova e divulga a estrutura completa da Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE - versão 2.0. Brasília: Diário Oficial da União, 2006.

BRASIL. Resolução nº 1.308 de 27 de maio de 2009 do Conselho Nacional de Previdência Social, do Ministério da Previdência Social. Diário Oficial da União, Brasília, DF, nº 106 p.124, 2009.

BRASIL. Resolução nº 1.327, de 24 de setembro de 2015 do Conselho Nacional de Previdência Social. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 de set. 2015.

BRASIL. Resolução nº 1.329, de 25 de abril de 2017 do Conselho Nacional de Previdência, do Ministério da Fazenda. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 de abr. 2017.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho: AEAT 2018. Brasília: Ministério da Fazenda, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/saude-e-seguranca-do-trabalhador/acidente_trabalho_incapacidade/arquivos/aeat-2018.pdf/view Acesso em: 14 mai. 2022.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. Anuário Estatístico da Previdência Social: AEPS 2019. Brasília: Ministério do Trabalho e Previdência, 2020. Disponível em <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/dados-estatisticos-previdencia-social-e-inss> Acesso em: 09 abr. 2022.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade-ADI nº 6342 MC-REF / DF. PROVISÓRIA 927/2020. EMENTA: MEDIDA CAUTELAR NAS AÇÕES DIRETAS DE INCONSTITUCIONALIDADE 6342, 6344, 6346, 6348, 6352 E 6354. DIREITO CONSTITUCIONAL E DIREITO DO TRABALHO. MEDIDA PROVISÓRIA 927/2020. MEDIDAS TRABALHISTAS PARA ENFRENTAMENTO DO ESTADO DE CALAMIDADE PÚBLICA RECONHECIDO PELO DECRETO LEGISLATIVO 6/2020. NORMAS DIRECIONADAS À MANUTENÇÃO DE EMPREGOS E DA ATIVIDADE EMPRESARIAL. ART. 29. EXCLUSÃO DA CONTAMINAÇÃO POR CORONAVÍRUS COMO DOENÇA OCUPACIONAL. RESPONSABILIDADE OBJETIVA DO EMPREGADOR. ART. 31. SUSPENSÃO DA ATUAÇÃO COMPLETA DOS AUDITORES FISCAIS DO TRABALHO. AUSÊNCIA DE RAZOABILIDADE. SUSPENSÃO DA EFICÁCIA DOS ARTS. 29 E 31 DA MP 927/2020. CONCESSÃO PARCIAL DA MEDIDA LIMINAR. RELATOR MINISTRO MARCO AURÉLIO. Brasília, 29 de abril de 2020. 2020a. Disponível:<https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=754346856> Acesso em: 16 jul. 2022.

BRASIL. Resolução nº 1.347, de 06 de dezembro de 2021 do Conselho Nacional de Previdência, do Ministério do Trabalho e Previdência. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 de dez. 2021.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. Anuário Estatístico da Previdência Social: AEPS 2020. Brasília: Ministério do Trabalho e Previdência, 2021a. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/dados-estatisticos-previdencia-social-e-inss> Acesso em: 09 abr. 2022.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **AEAT Infologo – Base de Dados Históricos de Acidentes de Trabalho**. Brasília: Ministério do Trabalho e Previdência, 2023. Disponível em: <http://www3.dataprev.gov.br/aeat/inicio.htm> Acesso em: 20 maio 2023.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integratingwith-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

EYERKAUFER, Marino Luiz, BONFANTE, Ernani Augusto; DALLABONA, Lara Fabiana; FABRE, Valkyrie Vieira. Simulador de custos para gestão de riscos de acidentes de trabalho. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [S. l.], v. 18, p. 1-16, 2019. DOI: 10.16930/2237-766220192753. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2753> Acesso em: 12 mar. 2022.

FÁVERO, Luiz P. **Manual de Análise de Dados - Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788595155602. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155602/> Acesso em: 09 jan. 2023.

FIELD, Andy. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2020. E-book. ISBN 9788584292011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584292011/> Acesso em: 04 jun. 2023.

HERNÁNDEZ, J. R. Gestión de la seguridad y salud laboral, y mejora de las condiciones de trabajo. el modelo español. Boletín Mexicano de Derecho Comparado, n. 135, p. 1325-1339, 2012.

LEAL, Carla Reita Faria; ROCHA, Solange De Holanda. Riscos ambientais laborais na sociedade global e sua proteção jurídica. Veredas do Direito – Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, v. 15 n. 33, 2018. Disponível em: <http://revista.domhelder.edu.br/index.php/veredas/article/view/1351> Acesso em: 08 Jan. 2022.

MENEGON, Lizandra Da Silva; MENEGON, Fabrício Augusto; KUPEK, Emil. Mortalidade Por Acidentes De Trabalho No Brasil: Análise De Tendência Temporal, 2006-2015." **Revista Brasileira De Saúde Ocupacional** 46 (2021): Revista Brasileira De Saúde Ocupacional, 2021-11-01, Vol.46. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/yqfTRqKFcND-3MdkqgNPV5pw/?lang=pt> Acesso em: 09 abr. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Série SmartLab de Trabalho Decente: Gastos com doenças e acidentes do trabalho chegam a R\$ 100 bi desde 2012**. Brasília: OIT, 2021a. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_783190/lang--pt/index.htm. Acesso em: 09 abr. 2022.

RODRIGUES, R.S; RODRIGUES, A.F. **Revista Brasileira de Direito Previdenciário**. A Influência da Pandemia da Covid-19 na Contribuição do RAT / SAT Ajustado pelo FAP. 2022.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María del Pilar B. Metodologia de Pesquisa. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367> Acesso em: 08 jan. 2023.

SCHMIDT, J. P. Para estudar políticas públicas: aspectos conceituais, metodológicos e abordagens teóricas. Revista do Direito, v. 3, n. 56, p. 119-149, 2018.

SHIMIZU, Helena; CRUZ BEZERRA, Josierton; JOSE ARANTES, Luciano; MERCHAN-HAMANN, Edgar; RAMALHO, Walter "Analysis of work-related accidents and ill-health in Brazil since the introduction of the accident prevention factor." **BMC Public Health**, v. 21, n. 1, 14 abr. 2021. Gale Academic OneFile. Disponível em: <https://go-gale.ez54.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?p=AONE&u=capes&id=GALE|A658551964&v=2.1&it=r> Acesso em: 12 mar. 2022.

SIEGEL, Sidney; JR., N. John C. Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento. (Métodos de pesquisa). 2006. E-book. ISBN 9788536313580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536313580/> Acesso em: 08 jan. 2023.

WERNKE, Amanda da Rosa; TEIXEIRA, Manuella Caroline Luchtenberg; KOCK, Beatriz de Oliveira; SOUSA, Olga Luiza Oliveira; MELO de, Ana Carolina Macedo Carvalho; SAKAE, Thiago Mamoru; MAGAJEWSKI, Flávio Ricardo Liberali. Taxas de risco de acidentes de trabalho no Brasil: efeito do Fator Acidentário de Prevenção (FAP)? **Ciênc. saúde coletiva**, n. 26, v. 12, 13 dez. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/dQ7XJs5tVn3Dc44x4BHVb-Mh/?lang=pt> Acesso em: 16 jan. 2022.

Notas finais:

1 Acidentes liquidados são aqueles cujos processos foram encerrados administrativamente pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, depois de completado o tratamento e indenizadas as sequelas (Brasil, 2018). Os acidentes foram agravados pela pandemia de COVID-19 em todo o mundo, com um aumento de 204,9% nas doenças ocupacionais no país (Brasil, 2020).

2 A gestão de riscos é um processo de identificação, análise, mensuração, monitoramento, controle, mitigação e avaliação e resposta aos riscos numa empresa (COSO, 2017). A gestão do risco perpassa pela escolha e implementação das medidas preventivas e protetivas mais adequadas à atividade desempenhada pela empresa, a partir de um processo de avaliação de risco, da tecnologia disponível, da análise da eficiência e efetividade, do quanto risco é aceitável, e observância dos possíveis impactos ao ambiente de trabalho (Leal; Rocha, 2018).

O QUE DIZEM AS PUBLICAÇÕES SOBRE O TERMO QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO? – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (2013-2023)

WHAT DO PUBLICATIONS SAY ABOUT THE TERM QUALITY OF PUBLIC
SPENDING? – A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW (2013-2023)

JEAN ROBERT SOARES

jota.soares@hotmail.com

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

<https://orcid.org/0000-0002-7430-6518>

FABIANO MAURY RAUPP

fabianoraupp@hotmail.com

Professor da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

<https://orcid.org/0000-0001-9533-2574>

ANA RITA SILVA SACRAMENTO

anasacramento@ufba.br

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

<http://orcid.org/0000-0001-6739-5711>

DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA

deniserib@gmail.com

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

<https://orcid.org/0000-0002-2813-1411>

ELAINE CRISTINA DE OLIVEIRA MENEZES

eoliveira.menezes@gmail.com

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

<https://orcid.org/0000-0002-1427-0744>

RESUMO

Objetivo: Apresentar uma Revisão Sistemática da Literatura sobre o termo qualidade do gasto público (2013-2023).

Proposta: Busca-se, por meio de um mapeamento da literatura, identificar os principais enfoques teórico-empíricos e elementos utilizados pelos autores da área.

Provocação: Propõe um mapeamento da literatura, por meio do qual identificou-se os principais enfoques teórico-empíricos e elementos utilizados pelos autores da área sobre o termo qualidade do gasto público.

Método: Revisão Sistemática da Literatura por meio dos modelos Okoli (2019) e PRISMA (Moher *et al.*, 2019), sendo analisados 39 artigos da temática.

Resultados: Os contextos utilizados são sempre de governos centrais ou nacionais. Pouca atenção é dispensada aos governos subnacionais ou locais. Foram identificados 10 enfoques como principais. O aumento constante de gastos, sem uma contrapartida adequada no aumento das receitas, ou na análise da qualidade do gasto e da entrega de serviços públicos, tanto no curto, quanto médio e longo prazos é ponto comum nos estudos, uma vez que essa situação tende a comprometer a sustentabilidade fiscal dos governos.

Conclusões: Em arranjos administrativos descentralizados, faz sentido esperar que o objeto de estudo do presente artigo, possa, de alguma maneira, auxiliar na discussão de uma perspectiva mais focada e próxima da realidade perceptível do cidadão, sem desconsiderar seu potencial contribuição nos aspectos gerenciais de resolução e adequação das soluções para os problemas da administração pública, nem sua contribuição teórica e inédita, de uma RSL sobre o termo qualidade do gasto público.

Palavras-chave: Revisão Sistemática da Literatura; Qualidade do gasto público; Enfoques teórico-empíricos; Elementos.

ABSTRACT

Objective: *Present a Systematic Literature Review on the term quality of public spending (2013-2023).*

Proposal: *The aim is to, through literature mapping, identify the main theoretical-empirical approaches and elements used by authors in the area.*

Provocation: *Proposes a mapping of literature, through which the main theoretical-empirical approaches and elements used by authors in the area on the term quality of public spending were identified.*

Method: *Systematic Literature Review using the Okoli (2019) and PRISMA (Moher et al., 2019) models, analyzing 39 articles on the topic.*

Results: *The contexts used are always those of central or national governments. Little attention is paid to subnational or local governments. 10 main approaches were identified. The constant increase in spending, without an adequate counterpart in the increase in revenue, or in the analysis of the quality of spending and the delivery of public services, both in the short, medium and long terms is a common point in studies, since this situation tends to compromising the fiscal sustainability of governments.*

Conclusions: *In decentralized administrative arrangements, it makes sense to hope that the object of study of this article can, in some way, help in the discussion of a more focused perspective and closer to the citizen's perceived reality, without disregarding its potential contribution to the managerial aspects of resolution and adequacy of solutions to public administration problems, nor its theoretical and unprecedented contribution, of an RSL on the term quality of public spending.*

Keywords: *Systematic Literature Review; Quality of public spending; Theoretical-empirical approaches; Elements.*

1 INTRODUÇÃO

A qualidade do gasto público é um conceito polissêmico, sem definição consensual entre os pesquisadores da área, pois envolve diversos fatores difíceis de serem mensurados. Soma-se a tal problemática a falta de instrumentos de mensuração próprios, o que torna inapropriada a utilização daqueles construídos para outros fins (Sanger, 2008), tornando-se uma incompletude metodológica (Schuknecht, Tanzi & Afonso, 2006; Busatto e Brunori, 2011).

Os impactos dos gastos públicos podem ser analisados por muitas perspectivas concorrentes e correlacionadas, pois são gastos que assumem montantes significativos de recursos financeiros e são realizados pelos governos em distintas áreas e formas. Portanto, impactam de maneira direta e indireta toda uma região, podendo promover externalidades negativas (Aschauer, 1989; Barro, 1990; Cândido Junior, 2001).

As consequências da adoção de medidas de *performance* no setor público são altamente variáveis e incidem sobre quais fatores são adotados, a depender da perspectiva de investigação escolhida e do impacto nos resultados da gestão pública, o que acaba por promover mensurações incorretas (Ingraham, Joyce & Donahue, 2003). Esse fato gera mal-estar ou desconhecimento de métodos/instrumentos confiáveis. Além deste problema há inacessibilidade de informações práticas, o que acaba gerando estratégias de mensuração fracas (DeVellis, 2016, p.20).

É um contexto que suscita investigações sobre o uso do termo qualidade do gasto público, doravante QGP, no meio acadêmico. Incursões exploratórias realizadas no Portal de Periódico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação (CAPES) não retornaram estudos acerca de Revisões Sistemáticas de Literatura (RSL) a respeito do tema. Nesta incursão, o estudo identificado e que mais se aproxima da temática, de Soares e Raupp (2019), desenvolveu uma revisão sistemática sobre gastos públicos municipais brasileiros, sem direcionamento ao termo qualidade. Outra incursão, desta feita no Google Acadêmico, retornou apenas uma RSL, na forma de Dissertação de Mestrado, na qual Alves (2023) apresentou a revisão do termo, mas com foco específico nas áreas da saúde e educação, e na base de dados *Scopus*, exclusivamente. Constatou-se que Alves (2023) também fez referência ao trabalho de Soares e Raupp (2019), indicando ter superado, na RSL que produziu, a limitação de aqueles autores terem “deixado de fora termos associados que poderiam retornar a estudos relevantes” (Alves, 2023, p. 26). Em face do exposto, o problema que norteou a presente RSL, que pretendeu mais ampla do que as duas anteriormente localizadas, foi formulado da seguinte forma: Como pesquisadores utilizaram o termo qualidade do gasto público na produção acadêmica (2013-2023)?

O objetivo do presente artigo consiste em apresentar uma Revisão Sistemática da Literatura sobre o termo qualidade do gasto público (2013-2023). Em termos específicos, buscou-se: a) mapear a literatura relativa ao termo qualidade do gasto público no período 2013-2023; b) identificar enfoques teórico-empíricos e metodológicos que deram suporte aos estudos selecionados; e c) sintetizar o conteúdo encontrado de modo a destacar os principais elementos em cada um dos enfoques.

A pesquisa justifica-se em função do modesto desenvolvimento de RSL sobre o termo QGP. Busca-se, por meio de um mapeamento da literatura, identificar os principais enfoques teórico-empíricos e elementos utilizados pelos autores da área. Para Hair *et al.* (2005) e DeVellis (2016), é crucial considerar que a teoria desempenha um papel chave na maneira como a conceitualização das medidas e o conjunto de itens é feita, tendo em vista que um dos problemas é a assimetria teórica das referências utilizadas na elaboração dos indicadores correlacionados aos construtos em questão (Lord & Novick, 2008).

2 MÉTODO

Trata-se de uma RSL de referências sobre o termo QGP, considerando atributos importantes como cobertura, qualidade e relevância de tais referências (Soares, Picolli & Casagrande, 2018). Optou-se por valer-se complementarmente de dois métodos, Okoli (2019) e PRISMA (Moher *et al.*, 2019), o primeiro como direcionador das etapas da RSL, conforme guia apresentado na Tabela 1, e o segundo como método para o relato da RSL. A RSL foi desenvolvida no período de julho de 2023 a janeiro de 2024.

Tabela 1 - Guia de oito passos para a realização de uma RSL

Passo	Descrição
1. Identifique o objetivo	O primeiro passo em qualquer revisão exige que os revisores identifiquem claramente o propósito da revisão e os objetivos pretendidos, o que é necessário para que a revisão seja explícita para seus leitores.
2. Planeje o protocolo e treine a equipe	Para qualquer revisão que envolva mais de um revisor, é crucial que os revisores estejam completamente esclarecidos e de acordo sobre o procedimento a ser seguido. Isso requer tanto um protocolo detalhado por escrito quanto treinamento para todos os revisores, a fim de garantir consistência na execução da revisão.
3. Aplique uma seleção prática	Também conhecida como seleção para inclusão, esta etapa exige que os revisores sejam explícitos sobre quais estudos consideraram para a revisão e quais foram eliminados sem maior exame. Os revisores devem indicar as razões práticas para a exclusão dos estudos e justificar como o resultado da revisão ainda pode ser abrangente, considerando os critérios de exclusão.
4. Busque a bibliografia	Os revisores precisam ser explícitos ao descrever os detalhes da pesquisa bibliográfica e explicar como garantiram a abrangência da pesquisa, justificando suas escolhas.
5. Extraia os dados	Após identificar todos os estudos a serem incluídos, os revisores devem extrair sistematicamente as informações relevantes de cada estudo.
6. Avalie a qualidade	Também conhecido como seleção para exclusão, este passo envolve declarar explicitamente os critérios utilizados para julgar a qualidade dos estudos. Os revisores precisam classificar a qualidade de todos os artigos incluídos, dependendo das metodologias de pesquisa que empregam.
7. Sintetize os estudos	Este passo envolve combinar os dados extraídos dos estudos, utilizando técnicas apropriadas, quantitativas ou qualitativas, ou ambas.
8. Escreva a revisão	Além dos princípios e padrões para a redação de artigos científicos, o processo de uma revisão sistemática de literatura deve ser descrito com detalhes suficientes para que outros pesquisadores possam reproduzir independentemente os resultados.

Fonte: Reinecke (2021) elaborado a partir de Okoli (2019, p. 8-9).

2.1 Identificação do objetivo e protocolo de pesquisa

Os dois primeiros passos de uma RSL são a identificação do objetivo da pesquisa e a definição do protocolo de pesquisa. Para compreender a literatura nacional e internacional sobre a temática foram utilizadas as bases de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scopus*, *SPELL*, *Web of Science*, EBSCO, e Scielo por considerar que são algumas das principais nas áreas de administração, administração pública e a respeito da subárea de finanças públicas. A pesquisa no diretório da CAPES foi utilizada por englobar diversos periódicos acadêmicos nacionais e internacionais nos quais os pesquisadores nacionais possuem acesso. Wang e Waltman (2016) indicam o uso da *Web of Science* como uma das principais bases de pesquisa internacionais. As bases Scopus e EBSCO são notoriamente conhecidas como bases relevantes nas áreas de administração. As bases Scielo e SPELL tem uma abrangência de periódicos latino-americanos significativa, a qual foi considerada conveniente e relevante tendo em vista os objetivos da RSL.

2.2 Aplicação da seleção e critérios de elegibilidade

Para Okoli (2019) a seleção diz respeito a decidir quais estudos devem ser considerados na revisão, o que Moher *et al.* (2019) trata como critérios de elegibilidade. Foram considerados os seguintes critérios de elegibilidade do modelo PRISMA (Moher *et al.*, 2019) dentro das próprias bases de dados que, na prática, funcionam como filtros de seleção: 1. *Descritores base* – (“qualidade do gasto público”), (“framework”), (“municípios OU governos locais”), nas bases em português, e; (“quality of public” AND “spending OR expenditure”), (“framework”), (“local government”), em inglês; 2. *Tipos de documento* – artigos de revistas acadêmicas revisadas por pares; relatórios de órgãos governamentais, dissertações e teses; 3. *Data da publicação* – últimos dez anos, entre 2013 e 2023; 4. *Tipo de texto ou acesso*: texto completo disponível ou acesso livre.

Cabe ressaltar que cada base de dados possui um procedimento específico de inserção dos descritores que resulta em publicações diferentes, conforme a escolha, como, por exemplo, inserção de novas linhas de pesquisa com os termos separadamente ou em inclusão de termos em conjunto numa mesma linha. Considerando a coerência de uma RSL para o estudo desenvolvido, testou-se de forma exploratória cada uma das bases de dados, sendo o protocolo final utilizado aquele que retornou o mais amplo número de resultados, mesmo que fossem filtrados posteriormente com os critérios de elegibilidade. Dessa forma seguiu-se essa mesma noção na escolha dos termos de busca, optando-se por aqueles que obtiveram maior número de resultados para posterior filtragem.

2.3 Busca nas bases de dados

A pesquisa na base Web of Science foi realizada utilizando todos as coleções disponíveis na época da busca pelas publicações: *Web of Science Core Collection*, *Derwent Innovations Index*, *KCI-Korean Journal Database*, *Preprint Citation Index*, *SciELO Citation Index*, *ProQuest™ Dissertations & Theses Citation Index*, *Grants Index*, sendo os dois últimos adicionados somente nas últimas rodadas de busca na plataforma. Utilizou-se a opção de todas as edições disponíveis. Dentre as diversas tentativas de opções e inserção de *query* de busca, a que obteve maior

número de resultados foi < (*quality of public*) AND *spending OR expenditure* (*All Fields*) and *local government* (*all Fields*) and *framework* (*all fields*) > totalizando 286 publicações iniciais, sem nenhum tipo de filtragem ou critério de elegibilidade aplicados.

Cabe ressaltar que em outras tentativas de *query* de pesquisa, utilizando os mesmos termos, mas com conectores alternados ou adicionando outras linhas para separar os termos, os resultados obtidos variaram significativamente, chegando a 12 publicações para mais ou para menos. Optou-se por utilizar a busca com maior número de publicações com o objetivo de alcançar a maior abrangência possível, para que depois fossem realizadas as filtrações de acordo com os critérios de elegibilidade já explicitados. Tal escolha também foi mantida nas demais bases de dados pesquisadas.

Na plataforma *Scopus* a *query* de pesquisa final foi: (*TITLE-ABS-KEY* ((*quality AND of AND public*)) AND *TITLE-ABS-KEY* (*spending OR expenditure*) AND *TITLE-ABS-KEY* (*framework*) AND *TITLE-ABS-KEY* (*local AND government*)), resultando em 41 publicações antes das filtrações. Sem a utilização dos termos "*local government*" e "*framework*", o resultado obtido foi de 6.356 publicações, e apenas sem "*local government*" o resultado foi de 501 documentos obtidos.

Na base *EBSCO Host* foram realizadas buscas utilizando as seguintes bases de dados: *Library, Information Science & Technology Abstracts with Full Text, Academic Search Premier, Business Source Complete, CINAHL with Full Text, Computers & Applied Sciences Complete, eBook Collection (EBSCOhost), Fonte Acadêmica, Public Administration Abstracts, Regional Business News, World Politics Review*. Os descritores de busca que mais obtiveram resultados foram < (*quality of public*) AND (*spending OR expenditure*) AND *framework* > com expansores "aplicar assuntos equivalentes" e modos de busca "booleano/frase", resultando em 149 publicações iniciais, antes das filtrações.

Na base da *SciELO* mesmo com diversas tentativas exploratórias de encontrar um número mais abrangente de publicações, a *query* de busca < (*quality of public*) AND (*spending OR expenditure*) > foi a que mais obteve resultados, 101, antes de qualquer tipo de filtro de seleção. Aqui foi retirado o termo *framework* pois caso adicionado, a busca não retornaria nenhum resultado. Na plataforma *Emerald Insight*, os descritores de busca foram ((*"quality of public"*) AND (*spending OR expenditure*)) AND (*framework*) AND (*"local government"*) resultando num total de 543 publicações antes de qualquer filtragem.

Na plataforma *SPELL* os termos utilizados foram em português e a pesquisa que mais obteve resultados foi utilizando apenas os termos (*qualidade do gasto público*), totalizando 38 publicações, antes das filtrações. Ao adicionar qualquer um dos outros termos da mesma forma como nas outras plataformas de busca, em português ou inglês, a pesquisa não retornou nenhum resultado.

2.4 Aplicação dos critérios de elegibilidade e análise de qualidade e aderência da RSL

No quadro da aplicação dos critérios de elegibilidade e análise de qualidade e aderência da RSL, a Tabela 2 sintetiza o número de publicações antes e após a aplicação dos filtros, considerando os critérios de elegibilidade em cada uma das bases de dados pesquisadas. Cabe destacar que todas as bases foram acessadas via sistema CAFe – Comunidade Acadêmica Federada,

dos arquivos de periódicos da CAPES –, o que garante uma maior abrangência dos resultados e acesso às publicações indexadas em periódicos que poderiam não estar disponíveis, caso o acesso fosse realizado diretamente na base de dados.

Tabela 2 - Número de publicações sem e após aplicação de filtro nas bases de dados da revisão sistemática

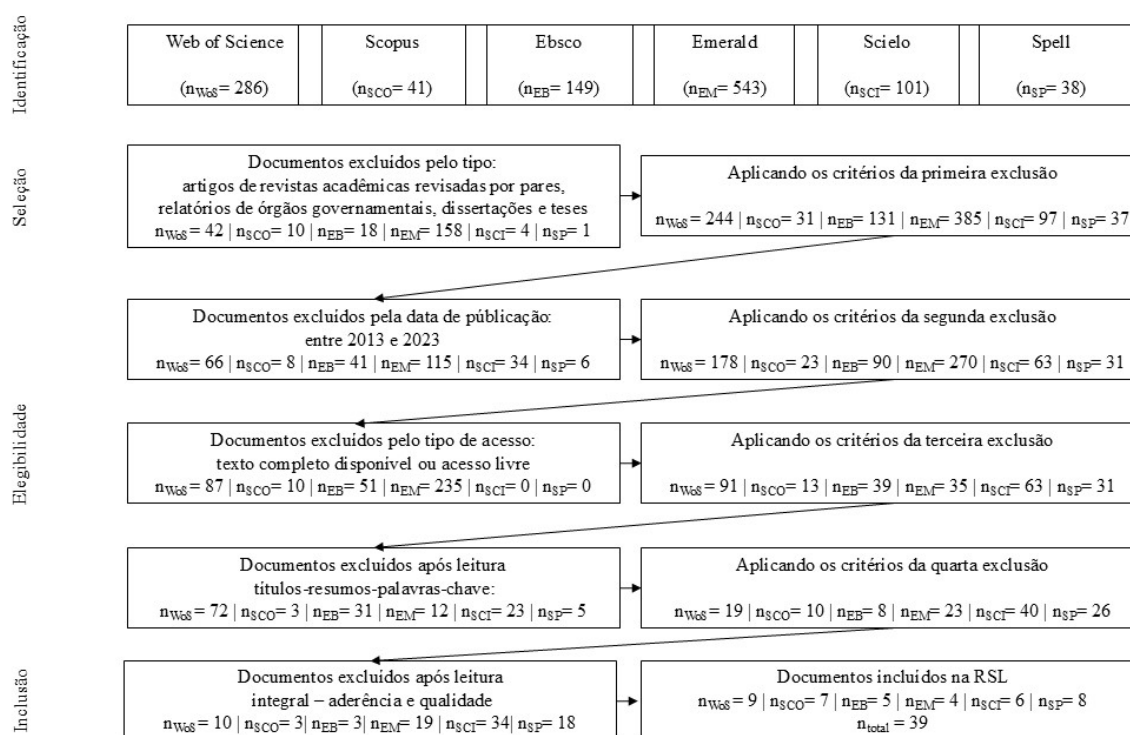
Bases	Primeiro resultado - sem filtro	Após filtro: Tipos de documento - artigos de revistas acadêmicas revisadas por pares; relatórios de órgãos governamentais, dissertações e teses	Após filtro: data da publicação: entre 2013 e 2023	Após filtro texto completo disponível ou acesso livre"	Quantidade de publicações após filtrações diretas nas bases de dados
Wos	286	244	178	91	91
Scopus	41	31	23	13	13
Ebsco	149	131	90	39	39
Emerald	543	385	270	35	35
Scielo	101	97	63	63	63
Spell	38	37	31	31	31
Total	1.158	925	655	272	272

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Considerando as seis plataformas utilizadas para buscas de publicações na RSL, apenas *Scopus* e *Spell* resultaram em menos de 100 artigos na primeira rodada de buscas. O total de 1.158 publicações, obtido na busca inicial, foi filtrado levando em conta os critérios de elegibilidade estabelecidos, restando 272 publicações após filtrações diretas nas bases de dados. Tais publicações foram inseridas no software *Mendeley* para leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, de forma que pudessem ser selecionados aqueles que seguiram para a próxima etapa. Nesta leitura foram selecionados como sendo aderentes os trabalhos que fizeram algum tipo de menção ao termo QGP, ou *frameworks* e/ou variáveis relacionadas ao gasto público, além da verificação da área temática da publicação, etapa em que o número de trabalhos foi reduzido de 272 para 126.

2.5 Síntese e escrita da revisão

A próxima e penúltima etapa foi a leitura das 126 publicações. Os critérios de seleção aqui utilizados são semelhantes àqueles da etapa anterior, todavia, analisados por meio de uma leitura na íntegra dos trabalhos. Neste sentido, foram selecionadas as publicações em que houve empenho teórico na desenvolvimento do termo QGP, ou de *frameworks* compostos por variáveis relacionadas ao gasto público, bem como de trabalhos que pretenderam aplicar de forma empírica tais elementos. Por conseguinte, das 126 publicações, 39 foram incluídas para cumprir a última etapa da RSL, qual seja a síntese e escrita da revisão. Na Figura 1 é sintetizado o fluxo metodológico da RSL.

Figura 1 - Fluxo Metodológico da RSL

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

3 ENFOQUES TEÓRICO-EMPÍRICOS E METODOLÓGICOS

Na apresentação dos enfoques teórico-empíricos e metodológicos identificados nas publicações sobre o termo QGP, que se refere ao segundo objetivo específico, exibe-se inicialmente um resumo na Tabela 3 dos principais enfoques e suas respectivas publicações.

Tabela 3 - Enfoque das pesquisas sobre o termo QGP e as publicações identificadas

Enfoques	Publicações
Sistema de informações de custos	Rezende, Cunha e Bevilacqua (2010), Borges, Mario e Carneiro (2013), Lorenzato, Behr e Goularte (2016)
Gestão orçamentária municipal	Bezerra <i>et al.</i> (2018), Lanis e Bueno (2020), Cruz, Michener e Andretti (2021)
Índice de qualidade do gasto público	Brunet <i>et al.</i> (2007), Borges (2010; 2012), Martins e Barbosa (2015), Soares, Raupp e Tezza (2021), Mesquita e Wander (2021)
Gasto público e qualidade de governo	Kaufman <i>et al.</i> (2011), Charron <i>et al.</i> (2010), Rodríguez-Pose e Garcilazo, (2015), Abdellatif, Atlam e Emara (2019), Kyriacou e Roca-Sagalés (2019), Aryaini <i>et al.</i> (2023)
Orçamento e disciplina fiscal	Banco Mundial (2017), Kasperskaya e Xifré (2020), Duho, Amankwa e Musah-Surugu (2020)
Descentralização fiscal e financeira dos governos locais	Sousa e Monte (2021), Kim, Lee e Kim (2022), Pavlova (2023)

Enfoques	Publicações
Qualidade dos relatórios financeiros	Rautiainen e Luoma-aho (2021), Thoa e Nhi (2022)
Acesso ao crédito	Café (2023)
Frameworks de gasto público	Banco Mundial (2013), Robinson (2014), OECD (2019), Afonso e Ribeiro (2020), Almeida e Bijos (2020), Fortis e Gasparini (2020), Tollini (2020), Bijos (2022), National Treasury AS (2021), Doherty e Sayegh (2022), Müller, Navarra e Jancová (2022), NAO (2018)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os enfoques são discutidos na sequência em subseções, de forma que as análises pudessem aproveitar as relações entre as publicações identificadas na RSL. As publicações são apresentadas no sentido de esboçar, pelo menos de forma sintética, como a temática está sendo tratada no meio acadêmico.

3.1 Sistema de informações de custos

Dentre as pesquisas nacionais recentes acerca da temática, é possível destacar a convergência sobre a importância da implementação de um Sistema de Informações de Custos – SIC no setor público para a promoção da QGP nos trabalhos de Rezende, Cunha e Bevilacqua (2010), Borges, Mario e Carneiro (2013) e Lorenzato, Behr e Goularte (2016). Para os autores supracitados, é inviável avaliar a qualidade da prestação de serviços públicos sem saber exatamente quanto custa cada serviço ou bem produzido pelo setor público.

Uma convergência dos elementos é que as informações geradas pela contabilidade pública adotam o sistema de fluxo de caixa, o que não fornece detalhamento necessário para aferir os custos de produção e provisão, portanto, a avaliação e mensuração da QGP fica restrita e necessita da adoção de um modelo de contabilidade de competência (*accrual accounting*), do setor privado (Rezende, Cunha & Bevilacqua, 2010; Borges, Mario & Carneiro, 2013; Lorenzato, Behr & Goularte, 2016). Segundo os autores, a adoção de um SIC requer uma série de adaptações e reformulações dos procedimentos adotados atualmente pela administração pública brasileira, mostrando-se eficiente de acordo com a literatura nacional e internacional para melhorar a avaliação e a qualidade do gasto público no curto e longo prazo.

3.2 Gestão orçamentária municipal

Bezerra *et al.* (2018) investigaram a relação entre receitas e despesas públicas nos municípios brasileiros baseadas no índice FIRJAN de educação, com uma regressão com dados em painel entre 2008 e 2011. Alguns dos resultados que merecem destaque são a correlação negativa entre densidade de alunos na sala de aula e qualidade de educação, a não significância da origem dos recursos utilizados em educação e que a utilização de informações da execução orçamentária municipal, obtidas através dos portais de transparência, mostram-se como um importante instrumento de avaliação da gestão política e da QGP e dos serviços públicos (Bezerra *et al.*, 2018).

Nessa linha de análise da gestão orçamentária dos municípios, Lanis e Bueno (2020) analisaram fatores que influenciam a eficiência da execução das peças orçamentárias, propondo três dimensões fundamentais: fatores políticos, fatores econômicos, e fatores sociais. Como consequência dos resultados da pesquisa, os fatores sociais, como o índice de desenvolvimento humano municipal e população, e os fatores econômicos inflação (negativamente) e índice Firjan de gestão fiscal, influenciam significativamente no nível de eficiência da gestão do orçamento público (Lanis & Bueno, 2020).

3.3 Índice de qualidade do gasto público

A utilização do Índice de Qualidade do Gasto Público – IQGP (Brunet *et al.*, 2007), como indicador específico, por meio da divisão entre o índice de bem-estar social, composto por indicadores socioeconômicos de resultado, e o índice de insumo, valor parametrizado das despesas efetuadas na função selecionada, é uma alternativa empregada por Borges (2010, 2012), Martins e Barbosa (2015), Soares, Raupp e Tezza (2021), e Mesquita e Wander (2021). Tal metodologia busca ser mais simples que a utilização das formas indiretas de mensuração, a exemplo da *Stochastic Frontier Analysis* (SFA), *Stochastic Nonsmooth Envelopment* (StoNED), os métodos derivados de Mínimos Quadrados Ordinários como o *Corrected Ordinary Least Squares* (COLS) e *Modified Ordinary Least Squares* (MOLS) e os mais utilizados atualmente da *Data Envelopment Analysis* (DEA) (Mesquita & Wander, 2021). Por tratar-se de uma análise que busca atribuir qualidade por meio de indicadores, os quais assumem um grau de subjetividade, esta deve ser considerada com precaução e limitações adequadas (Brunet *et al.*, 2007; Mesquita & Wander, 2021).

3.4 Gasto público e qualidade de governo

Ainda que os conceitos de qualidade de governo ou da administração pública sejam elusivos, difíceis de serem definidos e operacionalizados (Rodríguez-Pose & Garcilazo, 2015), o número de estudos sobre a temática, especialmente em nível nacional, vem aumentando de forma significativa (Kaufman *et al.*, 2011). Nesta linha, no nível nacional de governo, Charron *et al.* (2015) trazem uma operacionalização do conceito de qualidade do instituto do governo em quatro componentes: regra da lei; corrupção; qualidade da burocracia ou efetividade burocrática, e; democracia e força das instituições eleitorais.

Com relação às instituições administrativas e orçamentárias, Abdellatif, Atlam e Emara (2019) definem três níveis nos quais a *performance* financeira da administração pública precisa estar alinhada, sendo: o primeiro, sobre controle e disciplina, mantendo estruturadas as funções básicas através do controle das transações; o segundo, sobre eficiência e efetividade, maximizando os resultados e melhorando os impactos; e o terceiro, sobre manter confiança e legitimidade do sistema, realizando o orçamento para a criação de valores públicos através do aprimoramento dos valores da gestão da transparência e *accountability*. Administração pública e administração das finanças públicas são pilares que precisam ser consistentemente balizados para que alterações de objetivos de controle façam com que os processos de acompanhamento das instituições públicas sejam efetivos (Abdellatif, Atlam & Emara, 2019).

Kyriacou e Roca-Sagalés (2019) abordam a qualidade dos serviços públicos em 30 países da Europa investigando indicadores agregados que refletem a atuação dos governos locais após a implementação das estratégias de descentralização. Entre os achados mais relevantes estão as evidências de que a descentralização fiscal local nas áreas de educação e proteção social tem um impacto positivo na percepção da qualidade dos serviços públicos (Kyriacou & Roca-Sagalés, 2019). Os autores argumentam que quando se trata de descentralização, tanto o nível de descentralização quanto o tipo de despesa descentralizada são cruciais nas análises (Kyriacou & Roca-Sagalés, 2019).

Aryaini *et al.* (2023) analisaram a qualidade do serviço público e seus determinantes no governo local da Indonésia. O trabalho procurou encontrar determinantes para a qualidade do serviço público por meio de quatro dimensões: políticos locais, características dos chefes locais, características financeiras, e controle. Dentre as inferências, é possível destacar que a presença de mulheres no legislativo e a despesa operacional do governo local influenciam positivamente na qualidade do serviço público, enquanto o grau de educação do chefe de governo, a coalizão política legislativa e a presença ou não de uma mulher como chefe do executivo não apresentaram efeitos significativos no estudo (Aryaini *et al.*, 2023).

3.5 Orçamento e disciplina fiscal

Kasperskaya e Xifré (2020) trazem uma relação da capacidade analítica orçamentária considerando a capacidade política da gestão pública e os determinantes da disciplina fiscal. Os autores propuseram as seguintes dimensões para a estruturação orçamentária: confiabilidade das projeções, abertura para o escrutínio, e transparência.

No caso particular do Brasil, de acordo com as projeções e simulações do Banco Mundial (2017), é evidente que na ausência de reformas a trajetória fiscal será insustentável, levando a uma crise macroeconômica, sendo também vulnerável a passivos contingentes relacionados a dificuldades fiscais dos entes subnacionais. Alguns dos motivadores do crescimento das despesas correntes e ineficiência dos gastos são: a maior rigidez orçamentária imposta pelas despesas mínimas obrigatórias; a fragmentação entre programas, níveis de governo, fontes orçamentárias e não orçamentárias resultando em perdas de eficiência causadas por sobreposições e falta de coordenação; e a forma como as políticas fiscais do governo federal interagem com os níveis subnacionais, gerando alto risco de insolvência dos governos subnacionais (Banco Mundial, 2017).

Duho, Amankwa e Musah-Surugu (2020) analisaram os determinantes e a convergência da efetividade do governo na África e Ásia, entre os anos de 2002 e 2018. Os autores buscaram mensurar a variável dependente, efetividade do governo, utilizando as variáveis independentes: índice de percepção de corrupção, índice de liberdade de imprensa, índice de restrição política, tamanho do governo, voz e *accountability*, qualidade regulatória, e PIB *per capita*. Destacam-se que, no geral, a Ásia apresentou melhor *performance* que a África, com exceção de liberdade de imprensa e voz e *accountability*, devido à possível emulação de políticas e harmonização de atores e interesses externos. O índice de percepção de corrupção, o índice de liberdade de imprensa, e o crescimento do PIB *per capita* estão significativa e positivamente relacionados com a efetividade do governo (Duho, Amankwa & Musah-Surugu, 2020).

3.6 Descentralização fiscal e financeira dos governos locais

Em relação à confiança no governo, Kim, Lee e Kim (2022), utilizando análise de regressão multinível e dados em painel, encontraram evidências de que a governança financeira quando descentralizada aumenta significativamente a confiabilidade no governo, não só no nível nacional, mas também no nível local de governo. A metodologia combina dados subjetivos, coletados por questionários, com dados objetivos, obtidos por indicadores (Kim, Lee & Kim, 2022). A conclusão do trabalho indica que a percepção dos cidadãos sobre as condições econômicas exerce um papel determinante na confiança tanto em nível de governo nacional, quanto local (Kim; Lee; Kim, 2022).

Pavlova (2016) investiga os efeitos financeiros e aspectos regionais na descentralização fiscal das municipalidades da Bulgária, entre 2013 e 2015, considerando três dimensões: independência financeira, atividade de investimento, e eficiência. Infere que ainda há uma forte dependência de transferências do governo nacional, demonstrando uma incapacidade de parte considerável das municipalidades em gerar receitas próprias para cobrirem seus principais custos, especialmente os administrativos, e que os indicadores analisados permanecem relativamente baixos quando comparados com as médias para a União Europeia (Pavlova, 2017).

3.7 Qualidade dos relatórios financeiros

Em relação à qualidade dos relatórios financeiros, Rautiainen e Luoma-aho (2021) argumentam sobre a necessidade de categorizar bens tangíveis e intangíveis na publicização e transparência de demonstrações do setor público, que é atualmente mais comum na iniciativa privada, mas pouco explorada quando se trata das organizações da administração pública devido à dificuldade de mensuração. Considerando uma relação entre reputação, qualidade dos relatórios financeiros e performance, os autores encontraram estatísticas relevantes nos seguintes fatores de reputação: confiança, autoridade, eficiência, estima, serviço bem conhecido e serviço fácil de alcançar; e dois fatores em qualidade dos relatórios, sendo, o primeiro, *informação disponível sobre a efetividade dos relatórios online*; e o segundo fator, *acessibilidade da informação online*, no qual era avaliado o tempo despendido para encontrar a dificuldade de encontrar as informações pretendidas numa escala de 1 a 3, sendo 1 a mais difícil (mais de um minuto), e 3 a mais fácil (menos de trinta segundos) (Rautiainen & Luoma-aho, 2021).

Ainda sobre qualidade de relatórios financeiros e contábeis, Thoa e Nhi (2022) debruçaram-se sobre fatores que influenciam a qualidade das informações dos relatórios das organizações públicas e do governo no Vietnã e encontraram uma relação significativa com a autonomia financeira das instituições analisadas. A autonomia financeira do órgão público, por sua vez, tem suas próprias influências com fatores analisados, especialmente com o próprio sistema contábil.

O uso do próprio sistema contábil e a consideração das variáveis *suporte da liderança, conhecimento do chefe contábil, disponibilidade e função dos dispositivos de hardware, disponibilidade e função dos softwares, e disponibilidade e função das redes de comunicação*, como formadores do construto *Qualidade da Informação Financeira e Contábil* (Thoa; Nhi, 2022) pode ser considerada uma contribuição teórica e empírica do estudo.

3.8 Acesso ao crédito

Café (2023) traz uma investigação sobre o acesso ao crédito para o gasto público e seu impacto no contexto dos municípios brasileiros entre 2018 e 2021. Ao analisar os critérios de elegibilidade para obtenção de crédito do Governo Federal, via classificação da Capacidade de Pagamento (CAPAG), o qual utiliza os indicadores *Endividamento* (Dívida Consolidada/Receita Corrente Líquida), *Poupança Corrente* (Despesa Corrente/Receita Corrente Ajustada) e *Liquidez* (Obrigações Financeiras/Disponibilidade de Caixa), a autora demonstra boa aplicação dos investimentos por meio das operações de créditos (Café, 2023).

Café (2023) demonstra empiricamente que a nova metodologia do CAPAG, apesar de ter sido aprimorada e apresentar resultados significativos nos resultados dos investimentos realizados pelos municípios com os recursos obtidos via operações de crédito, tem um ponto de descontinuidade no quesito *Poupança Corrente*, na região dos 95% do indicador, o que faz com que a indicação do município em B ou C, seja praticamente aleatória, o que altera o resultado composto final do indicador. A evidência de que o *framework* institucional de empréstimos dos governos subnacionais no Brasil é capaz de gerar impactos positivos (Café, 2023), pode ser considerada uma conclusão do trabalho.

3.9 Frameworks de gasto público

Quando nos aproximamos especificamente da temática de *frameworks*, Bijos (2022) analisa os caminhos da experiência internacional a partir de dois instrumentos amplamente utilizados pelos países membros da OCDE: *spending reviews* (revisão de gastos – RG) e *medium-term expenditure framework* (quadro de despesas de médio prazo – QDMP). As práticas, também endossadas por outros organismos internacionais como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, justificam-se pelo potencial de auxiliar na resolução problemas orçamentários nacionais, “em especial no que toca à capacidade de priorização do gasto público sob contexto fiscal restritivo e à ampliação do horizonte temporal de gestão orçamentária” (Bijos, 2022, p.160).

A revisão de gastos tem o objetivo de demandar uma avaliação de políticas públicas, sendo a principal fonte de informação qualificada sobre o desempenho dos gastos sujeitos a revisão (Bijos, 2022). Segundo a OCDE (2019), os dois principais desafios para implementação da revisão de gastos são a disponibilidade e qualidade de informações de desempenho. As decisões sobre as características básicas da RG são feitas pelo governo central durante o planejamento e desenho do instrumento, seguido pela especificação dos parâmetros objetivos, como metas quantitativas de economia a serem alcançadas, pela identificação das possíveis medidas a serem adotadas, e na decisão final, dentre o “leque de opções” plausíveis, medidas que serão efetivamente implementadas (Robinson, 2014).

Outro exemplo de *framework* baseado nas revisões de gastos de ambientes restritos fiscalmente encontra-se no documento do Tesouro Nacional da África do Sul, no qual há uma ênfase no chamado *Zero-Based Budgeting* (National Treasury SA, 2021). O *framework* do *Zero-Based Budgeting* serve para auxiliar o governo a melhorar a priorização dos gastos, especialmente no sentido de priorização de políticas que funcionam e programas que melhoram o crescimento e desenvolvimento do país (National Treasury SA, 2021). A descrição das etapas e definição das responsabilidades provê um instrumento de monitoramento e avaliação capaz de abranger deta-

lhadamente a lógica dos programas e políticas custeados pelos gastos realizados, integrando os dados de gasto do governo central com todos os responsáveis pela sua análise e desempenho (National Treasury SA, 2021).

Doherty e Sayegh (2022) descrevem como desenhar e institucionalizar as revisões de gastos dos governos e sua análise, a qual se divide em três abordagens principais: *adequação* – da atividade do gasto para determinar o alinhamento com as prioridades de políticas do governo; *efetividade* – das diferentes intervenções para verificar como os programas e as políticas contribuem para seus objetivos respectivos, e; *eficiência* ou *custo-efetividade* – das atividades para determinar se resultados similares podem ser atingidos utilizando menos recursos através de aplicações de diferentes processos produtivos.

O outro instrumento, QDMP, é definido como “abordagem estruturada para integrar a política fiscal e o orçamento em um horizonte plurianual” (OECD, 2019, p. 53), incutindo “maior realismo fiscal ao processo orçamentário, o que também tende a beneficiar a qualidade do gasto público” (Bijos, 2022, p. 175). O QDMP, com sua instância de plurianualidade, busca o denominado “espaço fiscal”, o que pode ser um fator para a melhoria da QGP, sob a ótica de realocação de despesas, e para o desenvolvimento de planejamento estratégico do Estado no médio e longo prazos, promovendo análises e ajustes críticos de priorização de gastos (Banco Mundial, 2013; Bijos, 2022).

No Brasil, conforme assinalado por Tollini (2020, p. 13-14), “dispondo-se apenas de um cenário fiscal precário, não há uma discussão do impacto no médio prazo das políticas públicas existentes, nem de como elas consomem espaço fiscal disponível para os anos subseqüentes”. Ainda segundo o autor, a estrutura plurianual da Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO poderia ser de fato materializada nos moldes do QDMP. Cabe ressaltar que o desempenho do gasto público é dimensão integrante do QDMP, sendo considerada uma proposição positiva a adoção conjunta do QDMP e da RG pelo Brasil, afinal ambas as práticas têm em comum a ênfase na gestão do espaço fiscal e na alocação de prioridades, críticas para a realidade nacional (Afonso & Ribeiro, 2020; Almeida & Bijos, 2020; Fortis & Gasparini, 2020; Tollini, 2020)

Outro *framework* relacionado ao gasto público pode ser encontrado no trabalho de Müller, Navarra e Jancová (2022), no qual foi adotado a metodologia da *taxa de desperdício orçamentário* para identificar e medir ineficiências nas políticas de esquemas de trabalho de curto prazo, anti-pobreza e medidas de redução de desigualdade, bem como nas regulações de salário mínimo. No geral, o estudo confirma que existe um valor considerável adicionado pela ação da União Europeia nas áreas de políticas sociais, em áreas com implicações de orçamento propriamente dito ou não.

No relatório do Controlador e Auditor Geral do Escritório de Auditoria Geral do Reino Unido (NAO, 2019), também é possível encontrar um *framework* que analisa os gastos e planejamento do governo, provendo uma análise focada em planejamento realista e prioridades definidas, clareza nos financiamentos de longo-prazo, entendimento dos resultados e ferramentas para monitoramento da *performance* anual dos gastos. Numa análise extensa dos gastos do governo central do Reino Unido, algumas das conclusões do relatório são: ausência de um *framework* estratégico integrado para alcançar os objetivos do governo e balancear as ações e prioridades de curto-prazo com o valor para o dinheiro no longo-prazo; necessidade de criar um *framework* integrado capaz de mensurar o valor público para adotar uma abordagem consistente e coerente prevendo a entrega de projetos e programas de forma satisfatória com *checks and balances* para garantir a correção dos possíveis desalinhamentos; foco em planejamento realista, nos desafios e na priorização do longo-prazo alinhados com o gasto controlado de curto prazo e a

gestão de *performance* são as principais recomendações do relatório que antevêm a necessidade do trabalho integrado das equipes de trabalho responsáveis pelas decisões do gasto para conseguir superar os desafios e entregar os resultados esperados pela população de maneira adequada (NAO, 2019).

4 PRINCIPAIS ELEMENTOS

Na seção anterior foi apresentada uma síntese das publicações identificadas na RSL, agrupadas em cada um enfoque sobre QGP. Dando sequência, aqui discorre-se, conforme Tabela 4, acerca dos principais elementos de cada enfoque, de modo a atender ao terceiro objetivo específico.

Tabela 4 - Enfoques sobre QGP e os principais elementos

Enfoques	Principais Elementos
Sistema de informações de custos	- Importância da implementação do SIC para promoção de qualidade do gasto (Rezende, Cunha & Bevilacqua, 2010; Borges, Mario & Carneiro, 2013; Lorenzato, Behr & Goularte, 2016); - Inviabilidade de avaliação da qualidade da prestação de serviços públicos quando não se sabe quanto custa cada serviço ou bem produzido (Rezende, Cunha & Bevilacqua, 2010; Borges, Mario & Carneiro, 2013; Lorenzato, Behr & Goularte, 2016); - Necessidade de adoção de um modelo de contabilidade de competência pela Contabilidade Pública (Rezende, Cunha & Bevilacqua, 2010; Borges, Mario & Carneiro, 2013; Lorenzato, Behr & Goularte, 2016).
Gestão orçamentária municipal	- A utilização de informações da execução orçamentária municipal mostram-se como um instrumento de avaliação da gestão política e da qualidade dos gastos e dos serviços públicos (Bezerra <i>et al.</i>, 2018); - Orçamentos transparentes, interna e externamente, reduzem a corrupção na transferência de recursos, e aumentam a eficiência dos gastos e das políticas públicas (Cruz, Michener & Andretti, 2021).
Índice de qualidade do gasto público	- É mais simples que a utilização das formas indiretas de mensuração (Mesquita & Wander, 2021); - A atribuição de qualidade por meio de indicadores, os quais assumem um grau de subjetividade, requer precaução e considerações sobre as limitações (Brunet <i>et al.</i>, 2007; Mesquita & Wander, 2021).
Gasto público e qualidade de governo	- Quando determinada região recebe investimentos, o fator determinante do desenvolvimento da região é a qualidade do governo local (Rodríguez-Pose & Garcilazo, 2015); - A descentralização fiscal local em determinadas áreas tem um impacto positivo na percepção da qualidade dos serviços públicos (Kyriacou & Roca-Sagalés (2019).
Orçamento e disciplina fiscal	- O ajuste fiscal deve ser amplo e atingir diversas áreas que trariam significativo impacto na eficiência, na equidade e numa potencial economia fiscal (Banco Mundial, 2017); - A consolidação fiscal é uma oportunidade para realizar importantes reformas estruturais, fiscais e setoriais, que podem garantir o crescimento econômico do Brasil, melhorar o acesso e a qualidade dos serviços públicos (Banco Mundial, 2017).
Descentralização fiscal e financeira dos governos locais	- A descentralização fiscal afeta os gastos públicos dos governos locais (Sousa & Monte, 2021); - A governança financeira quando descentralizada aumenta significativamente a confiabilidade no governo (Kim, Lee & Kim, 2022).

Enfoques	Principais Elementos
Qualidade dos relatórios financeiros	- Há uma relação entre performance financeira, qualidade dos relatórios de prestação de contas e reputação das organizações no setor público (Rautiainen & Luoma-aho, 2021);
Acesso ao crédito	- O framework institucional de empréstimos dos governos subnacionais no Brasil é capaz de gerar impactos positivos (Café, 2023).
Frameworks de gasto público	- Dois instrumentos amplamente utilizados, revisão de gastos e quadro de despesas de médio prazo, justificam-se pelo potencial de auxiliar na resolução de problemas orçamentários nacionais (Bijos, 2022).

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em relação ao *Sistema de informação de custos*, uma contribuição é a de que os governos locais têm precedido o governo central quando se trata da contabilidade de competência. Dada a importância dos estados e municípios no caso brasileiro, o recomendado é que a iniciativa partisse do governo federal, de forma coordenada e planejada, para evitar que metodologias distintas comprometam a cooperação intergovernamental, bem como a atuação de todos os entes com as novas normas implementadas (Rezende, Cunha & Bevilacqua, 2010). O SIC é um instrumento de transparência que aponta atrasos na estrutura prática dos órgãos públicos, organiza os processos administrativos dos servidores públicos, identifica quem consome e quanto custa cada recurso, possibilitando assim uma gestão efetiva, com QGP e menor desperdício (Lorenzato, Behr & Goularte, 2016).

Para a *gestão orçamentária municipal*, Cruz, Michener e Andretti (2021) trazem uma discussão acerca da transparência interna, entre e dentro dos próprios órgãos e instituições da administração pública dos governos locais. Apoiam-se na premissa de que orçamentos transparentes, interna e externamente, reduzem a corrupção, e aumentam a eficiência dos gastos e das políticas públicas. Os autores tratam, também, dos custos políticos e monetários, de curto e longo prazo, de divulgarem ou não as informações orçamentárias, especialmente quando esses custos de não divulgar não sejam altos o suficientes para incentivar a transparência (Cruz, Michener & Andretti, 2021). Ainda neste contexto, o uso de indicadores para atribuir qualidade é considerado mais simples e promissor, conforme o enfoque no *Índice de qualidade do gasto*.

Ao aprofundar o enfoque em *Gasto público e qualidade de governo*, Charron *et al.* (2015) demonstram uma forte associação da qualidade do governo com níveis de desenvolvimento socioeconômico e confiança social das regiões da União Europeia. Entretanto, não mostram relação com outros fatores como população e tamanho geográfico. Valendo-se dessa metodologia, Rodríguez-Pose e Garcilazo (2015) argumentam que em termos de crescimento econômico, quando uma região recebe um investimento financeiro, o fator vital determinante do desenvolvimento da região é a qualidade do governo local.

No *orçamento e disciplina fiscal*, o "ajuste fiscal" é um elemento destacado pelo Banco Mundial (2017), cujo impacto na eficiência, na equidade e numa potencial economia fiscal poderia decorrer da sua amplitude e do atingimento em diversas áreas. De acordo com o Banco Mundial (2017), a necessidade de consolidação fiscal é uma oportunidade para realizar reformas estruturais, fiscais e setoriais, que podem garantir o crescimento econômico do país no futuro, melhorar o acesso e a qualidade dos serviços públicos e impulsionar a redução da pobreza, além de evitar vieses estruturais de longo prazo que tem prejudicado o desenvolvimento econômico do país.

A *descentralização fiscal e financeira dos governos locais* é uma temática presente nos trabalhos de Sousa e Monte (2021), Kim, Lee e Kim (2022) e Pavlova (2016). Para Sousa e Monte (2021), que investigaram a composição do gasto público e descentralização fiscal em 5.565 municípios brasileiros entre 2000 e 2016, a descentralização fiscal afeta os gastos públicos dos governos locais, mas o tipo de efeito depende da escala do gasto local. As mensurações de descentralização fiscal são correlacionadas com a composição do gasto público, e a descentralização fiscal afeta mais o gasto com investimentos do que os gastos de pessoal e gastos correntes. Destacam ainda que é necessário analisar detalhadamente as despesas públicas e levar em consideração a heterogeneidade dos governos locais para uma análise mais precisa e robusta (Sousa & Monte, 2021).

Quanto à *qualidade dos relatórios financeiros*, Rautiainen e Luoma-aho (2021) estabeleceram a relação entre a performance financeira, a qualidade dos relatórios de prestação de contas e a reputação das organizações no setor público. Constataram que os *stakeholders* anseiam que adicionais auditorias financeiras e divulgações voluntárias sejam prestadas pelo setor público para o acompanhamento da *performance*. Da mesma forma, em termos de *acesso ao crédito*, o *framework* institucional de empréstimos dos governos subnacionais no Brasil pode gerar impactos positivos (Café, 2023). Ainda na linha de *frameworks*, dois destacam-se pelo potencial de contribuir com a resolução de problemas orçamentários: revisão de gastos e quadro de despesas de médio prazo (Bijos, 2022).

Embora a temática tenha relações multidisciplinares, quando se trata especificamente de QGP, ainda não há consenso na literatura acerca do termo, e muitas pesquisas foram realizadas com variáveis latentes e construtos relativamente similares. Tal multidisciplinaridade ajuda a compreender a complexidade da temática e seu maior interesse na perspectiva de eficiência dos gastos públicos dos municípios.

5 CONCLUSÕES

O objetivo do artigo consistiu em apresentar uma Revisão Sistemática da Literatura sobre o termo qualidade do gasto público QGP (2013-2023). Em termos específicos, buscou-se: a) mapear a literatura relativa ao termo qualidade do gasto público; b) identificar enfoques teórico-empíricos e metodológicos; e c) analisar o conteúdo encontrado de modo a destacar os principais elementos em cada um dos enfoques. Como principais enfoques foram identificados: sistema de informações de custos; gestão orçamentária municipal; índice de qualidade do gasto público; gasto público e qualidade de governo; orçamento e disciplina fiscal; descentralização fiscal e financeira dos governos locais; qualidade dos relatórios financeiros; acesso ao crédito; *frameworks* de gasto público

Ficou evidente a multidisciplinaridade, a dificuldade de integrar os diferentes aspectos e fatores inter-relacionados e analisar de uma maneira única o termo QGP, considerando as diversas abordagens e perspectivas utilizadas pela literatura supracitada. Uma convergência geral das publicações, que convém mencionar, é a existência de uma preocupação recorrente com o aumento constante de gastos dos entes governamentais para atender as demandas, seja dos governos centrais ou dos subnacionais, sem uma contrapartida adequada no aumento das receitas, ou na análise da qualidade do gasto e da entrega de serviços públicos e resultados

coerentes com a execução dos gastos tanto no curto, quanto médio e longo prazos. Como há, de maneira geral, pouco espaço plausível e aceitável para o aumento das receitas para custear o próprio aumento das despesas, a preocupação com a sustentabilidade fiscal dos governos é um argumento bastante presente nas pesquisas abordadas na RSL, especialmente em termos de médio e longo prazo.

Outra conclusão, em especial no relacionado aos *frameworks* encontrados, é que os contextos utilizados são sempre de governos centrais ou nacionais, com pouca ou nenhuma atenção dada aos governos subnacionais ou locais. Considerando a complexidade de fatores contextuais e a importância dos governos subnacionais em arranjos administrativos descentralizados, faz sentido esperar que o objeto de estudo do presente artigo, possa, pelo menos em parte, auxiliar na discussão de uma perspectiva mais focada e próxima da realidade perceptível do cidadão, sem desconsiderar a potencial contribuição nos aspectos gerenciais de resolução e adequação das soluções para os problemas da administração pública, nem sua contribuição teórica de uma RSL sobre o termo QGP.

REFERÊNCIAS

- Abdellatif, L. M., Atlam, B. M., & Emara, O. A. M. E. S. (2019). Public management institutions' alignment: the case of Egypt. *Review of Economics and Political Science*, 4(2), 90-104.
- Afonso, J. R. R., & Ribeiro, L. (2020). Revisão dos gastos públicos no Brasil. *Revista Conjuntura Econômica*, 74(9), 20-23.
- Alves, M. L. F. (2023). *Qualidade dos gastos públicos em saúde e educação: uma análise sistemática da literatura* (Dissertação de Mestrado). UFRN, Natal, RN.
- Almeida, D. P. B., & Bijos, P. R. S. (2020). Planejamento e orçamento no Brasil: propostas de inovação. In: Salto, F. S., & Pellegrini, J. A. (Org.), *Contas públicas no Brasil*. São Paulo: Saraiva.
- Aryani, Y. Anni et al. (2023). Determinants of local government public service quality: evidence from the developing economy. *Journal of Governance and Regulation*, 12(1). <https://doi.org/10.22495/jgrv12i1siart2>
- Aschauer, D. A. (1989). Is public expenditure productive? *Journal of monetary economics*, 23(2), 177-200.
- Banco Mundial (2013). *Beyond the annual budget: global experience with medium-term expenditure frameworks*. Washington: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2017). *Um ajuste justo: Análise da eficiência e qualidade do gasto público no Brasil – Brasil: Revisão das despesas públicas*. Washington: Banco Mundial.
- Barro, R. (1990). Government spending in a simple model of endogenous growth. *Journal of Political Economy*, 98, 103-125.
- Bezerra, D. S. S. et al. (2018). Análise da relação entre receitas e despesas públicas e o desenvolvimento educacional dos municípios brasileiros baseada no índice FIRJAN. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 37(2), 89-106.
- Bijos, P. R. S. (2022). Spending review e medium-term expenditure framework–caminhos para maior estabilidade? In Couto, L. F., & Rodrigues, J. M. (Org.), *Governança Orçamentária no Brasil*. IPEA, 159-185.
- Borges, M. F. (2010). *Qualidade do Gasto Público Municipal: Uma abordagem microrregional para o estado do Rio Grande do Sul* (Dissertação de Mestrado). UFRGS, Porto Alegre, RS.
- Borges, R. N. (2012). *Qualidade do Gasto Público em Educação e Saúde: uma análise microrregional em Goiás* (Dissertação de Mestrado). Faculdades Alves Farias-ALFA, Goiânia, GO.
- Borges, T. B., Mario, P. do C., & Carneiro, R. (2013). A implementação do sistema de custos proposto pelo governo federal: uma análise sob a ótica institucional. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 469-491.

- Brunet, J. F. G., Bertê, A. M. de A., & Borges, C. B. (2007). *Estudo comparativo das despesas públicas dos estados brasileiros: um índice de qualidade do gasto público*. Brasília: Esaf.
- Busatto, L. M., & Brunori, D. (2011). *The quality of public expenditure and its influence on economic growth: evidences from the State of Rio Grande do Sul (RS)*. Minerva Program, The George Washington University.
- Café, R. M. (2023). Acesso à crédito e qualidade do gasto: evidência dos municípios brasileiros. *Cadernos de Finanças Públicas*, 23(1), 1-35. <https://doi.org/10.55532/1806-8944.2023.204>
- Cândido Júnior, J. O. (2001). Os gastos públicos no Brasil são produtivos? *Planejamento e políticas públicas*, 23.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall.
- Charron, N., Dijkstra, L., & Lapuente, V. (2015). Mapping the regional divide in Europe: A measure for assessing quality of government in 206 European regions. *Social indicators research*, 122, 315-346.
- Cruz, T., Michener, G., & Andretti, B. (2021). Transparência interna: cumprimento e punição no processo orçamentário municipal brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 55(2), 357-377.
- Devellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and Applications*. 4th Ed. Sage Publications Inc.
- Doherty, L., & Sayegh, A. (2022). *How to design and institutionalize spending reviews*. International Monetary Fund.
- Duho, K. C., Amankwa, M. O., & Musah-Surugu, J. I. (2020). Determinants and convergence of government effectiveness in Africa and Asia. *Public Administration and Policy*, 23(2), 199-215.
- Fortis, M. F., & Gasparini, C. E. (2020). Plurianualidade: marcos de gasto de médio prazo. In Gimene, M. (Org.). *Planejamento, orçamento e sustentabilidade fiscal*. Brasília: Assecor.
- Hair, J. et al. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Ingraham, P. W., Joyce, P. G., & Donahue, A. K. (2003). *Government performance: Why management matters*. Johns Hopkins University Press: Baltimore
- Kasperskaya, Y., & Xifré, R. (2020). The analytical capacity of budgetary administrations: the case of the Euro area. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(3), 379-398.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues1. *Hague journal on the rule of law*, 3(2), 220-246.
- Kim, S., Lee, Y., & Kim, T. (2022). The relationship between fiscal decentralization and trust in government: evidence from the South Korean case. *International Review of Administrative Sciences*, 88(2), 373-389.
- Kyriacou, A. P., & Roca-Sagalés, O. (2019). Local decentralization and the quality of public services in Europe. *Social Indicators Research*, 145(2), 755-776.
- Lanis, G. P., & Bueno, N. P. (2020). Fatores que influenciam a eficiência da gestão orçamentária anual. *Gestão & Planejamento*, 21, 298-316.
- Lord, F. M., & Novick, M. R. (2008). *Statistical theories of mental test scores*. IAP.
- Lorenzato, N. T., Behr, A., & Goularte, J. L. L. (2016). Benefícios e problemas na implantação de um sistema de informação de custos do setor público no estado do Rio Grande do Sul. *ConTexto*, 16(32), 126-141.
- Martins, A. L., & Barbosa, V. L. (2015). *Qualidade do Gasto Público em Educação: uma análise da Região Metropolitana de Belo Horizonte baseada no Índice de Qualidade do Gasto Público (IQGP)*. Recuperado de http://www.convibra.com/upload/paper/2017/38/2017_38_13710.pdf
- Mesquita, A. M., & Wander, A. E. (2021). Avaliação da qualidade dos gastos públicos em educação e saúde nos municípios Mato-Grossenses, Brasil. *Capital Científico*, 19(2), 58-74.
- Moher, D. et al. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264-269.
- Müller, K., Navarra, C., & Jancová, L. *Improving the quality of public spending in Europe*. European Parliament Research Service – EPRS.
- National Audit Office (2018). *Improving the government's planning and spending framework*. HM Treasury and Cabinet Office. Controller and Auditor General. Recuperado de www.nao.org.uk

National Treasury SA. (2021). *A framework form achieving spending efficiency in a fiscally constrained environment*. Recuperado de <https://www.treasury.gov.za/publications/guidelines/>

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2019). *Budgeting and public expenditures in OECD countries 2019*. Paris: OECD.

Okoli, C. et al. (2019). Guia para realizar uma Revisão Sistemática de Literatura. *EAD em Foco*, 9(1), 1-40.

Pavlova, M. (2016). *Fiscal Decentralisation in the Republic of Bulgaria–Financial Effects and Regional Aspects*. Available at SSRN 2968411.

Rautiainen, A., & Luoma-Aho, V. (2021). Reputation and financial reporting in Finnish public organizations. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(4), 487-511.

Reinecke, L. F. (2021). *Índice de transparência de Conselhos Municipais (ITCM): uma proposta construída a partir da literatura, legislação e especialistas* (Tese de Doutorado). UDESC, Florianópolis, SC.

Rezende, F., Cunha, A., & Bevilacqua, R. (2010). Informações de custos e qualidade do gasto público: lições da experiência internacional. *Revista de Administração Pública*, 44(4), 959-992.

Robinson, M. (2014). Spending reviews. *OECD Journal on Budgeting*, 13(2), 81-122.

Rodríguez-Pose, A., & Garcilazo, E. (2015). Quality of government and the returns of investment: Examining the impact of cohesion expenditure in European regions. *Regional Studies*, 49(8), 1274-1290.

Sanger, M. B. (2008). From measurement to management: Breaking through the barriers to state and local performance. *Public Administration Review*, 68, S70-S85.

Schuknecht, L., Tanzi, V., & Afonso, A. (2006). Public sector efficiency: evidence for new EU member states and emerging markets. *Working Paper Series*, 581.

Soares, S. V., Picolli, I. R. A., & Casagrande, J. L. (2018). Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(2), 308-339.

Soares, J. R., & Raupp, F. M. (2019). Gastos públicos municipais brasileiros: uma revisão sistemática. *Caderno de Administração*, 27(2), 98-110.

Soares, J. R., Raupp, F. M., e Tezza, R. (2021). Qualidade dos gastos públicos nos municípios de Santa Catarina. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(3), 165-194.

Sousa, K. M. de, & Monte, P. A. do. (2022). Composição do gasto público e descentralização fiscal em governos locais brasileiros: uma análise por regressão quantílica incondicional com dados longitudinais. *Revista de Administração Pública*, 55(6), 1333-1354.

Thoa, D. T. K., & Nhi, V. V. (2022). Improving the quality of the financial accounting information through strengthening of the financial autonomy at public organizations. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 29(1), 66-82.

Tollini, H (2020). Deslocando o foco orçamentário do curto para o médio prazo. In Giambiagi, F., Ferreira, S. G., & Ambrózio, A. M. H. (Org.). *Reforma do Estado brasileiro: transformando a atuação do governo*. São Paulo: Atlas.

Wang, Q., & Waltman, L. (2016). Large-scale analysis of the accuracy of the journal classification systems of Web of Science and Scopus. *Journal of informetrics*, 10(2), 347-364.

TRINTA ANOS DE ESTUDOS SOBRE ADAPTAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ASCENSÃO DAS MULHERES EM LIDERANÇA

THIRTY YEARS OF STUDIES ON ORGANIZATIONAL CULTURE
ADAPTATIONS IN THE ADVANCEMENT OF WOMEN IN LEADERSHIP

ROSEMEIRE COLALILLO NAVAJAS
rosenavajas@hotmail.com
Universidade Presbiteriana Mackenzie
<https://orcid.org/0000-0002-4639-9083>

DARCY MITIKO MORI HANASHIRO
darcyhanashiro@gmail.com
Universidade Presbiteriana Mackenzie
<https://orcid.org/0000-0003-2305-4186>

RESUMO

Objetivo: Este artigo tem como objetivo compreender de que forma as adaptações internas e externas da cultura organizacional estão associadas à ascensão das mulheres a cargos de liderança ao longo dos últimos trinta anos.

Proposta: Realiza-se uma revisão sistemática da literatura (RSL) para mapear e analisar evidências científicas sobre a relação entre cultura organizacional e liderança feminina.

Abordagem teórica: O estudo fundamenta-se no modelo de cultura organizacional de Schein (1985, 2020), que distingue entre problemas de adaptação ao ambiente externo e de integração interna.

Provocação: O artigo fomenta o debate sobre como barreiras estruturais e culturais ainda limitam a ascensão feminina e estimula o diálogo com pesquisadores e gestores voltados à diversidade nas organizações.

Métodos: A pesquisa foi conduzida a partir de RSL em bases internacionais (Web of Science, Scopus e EBSCO), resultando em 39 artigos selecionados e categorizados segundo a perspectiva de Schein, analisados com apoio do *software* Biblioshiny.

Resultados: Constatou-se que 67% dos estudos de cultura organizacional que abordaram mulheres na liderança, se concentraram na adaptação e integração internas, dos quais 36% focaram fatores como posição hierárquica, status e poder. Ao comparar as categorias de forma cronológica revelou uma tendência de deslocamento para estudos mais centrados na adaptação e sobrevivência externas.

Conclusões: A originalidade do estudo reside em evidenciar essa transição para uma abordagem cultural voltada à preocupação com sustentabilidade organizacional e às relações externas. O artigo fornece um panorama sobre como a cultura organizacional pode influenciar na evolução das mulheres à cargo de liderança. Como

avenidas para futuros estudos destaca-se a necessidade de práticas para promoção de uma cultura inclusiva alinhada às metas do ODS 5 da Agenda 2030, de igualdade de gênero.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Liderança feminina; Igualdade de gênero; Sustentabilidade.

ABSTRACT

Objective: *This article aims to examine how internal and external adaptations of organizational culture have been associated with the advancement of women into leadership positions over the past thirty years.*

Proposal: *A systematic literature review (SLR) is carried out to map and analyze the scientific evidence on the relationship between organizational culture and female leadership.*

Theoretical approach: *The analysis is grounded in Schein's (1985, 2020) organizational culture model, which distinguishes between challenges of external adaptation and internal integration.*

Provocation: *The article sparks debate on how structural and cultural barriers still limit women's advancement and encourages dialogue with scholars and practitioners committed to diversity in organizations.*

Methods: *The research was conducted through an SLR in international databases (Web of Science, Scopus, and EBSCO), resulting in 39 articles selected and categorized according to Schein's framework, with the support of the Biblioshiny software.*

Results: *It was found that 67% of the organizational culture studies addressing women in leadership focused on internal adaptation and integration, of which 36% examined factors such as hierarchical position, status, and power. A chronological comparison of the categories revealed a trend of shifting towards studies more centered on external adaptation and survival.*

Conclusions: *The originality of this study lies in highlighting the transition toward a cultural approach concerned with organizational sustainability and external relations. The article provides an overview of how organizational culture influences women's advancement to leadership positions. Future research avenues point to the need for practices that promote an inclusive culture aligned with SDG 5 of the 2030 Agenda on gender equality.*

Keywords: *Organizational culture; Female leadership; Gender equality; Sustainability.*

1 INTRODUÇÃO

Liderança é um fator crítico para determinar o sucesso ou o fracasso das organizações e a cultura organizacional é um fenômeno dinâmico criada pelas interações sociais e moldada por comportamentos da liderança (Schein, 2020). Trata-se, portanto, de “dois lados da mesma moeda” (Schein, 2020), uma vez que liderança e cultura organizacional se influenciam mutuamente.

A cultura organizacional molda o comportamento esperado e as decisões dos líderes; por outro lado, a liderança, devido à sua influência, poder, características pessoais e criatividade, pode criar uma cultura organizacional eficaz que encoraja os valores morais (Streimikiene et al., 2021).

Estudos recentes evidenciam evolução da liderança no que tange ao seu impacto na gestão e no desempenho das empresas (Quigley & Hambrick, 2015; Wright & Nyberg, 2017) e, mais recentemente, sua capacidade de moldar a cultura organizacional frente aos desafios da sustentabilidade (Bedrule et al., 2019; Tulcanaza-Prieto et al., 2021).

Na mesma direção, as relações estabelecidas entre a liderança e os resultados da empresa são impactadas pela presença de mulheres na liderança (Hoobler et al., 2018). A ascensão das mulheres em posições de liderança tem sido um tema de grande relevância e de interesse global, promovendo diversidade e inclusão das mulheres e igualdade social (Eagly & Revelle, 2022).

O progresso das mulheres aos cargos de liderança cresceu nas últimas duas décadas (Eagly & Revelle, 2022). Entretanto, esse crescimento segue em ritmo lento. O relatório da *Grant Thornton*, em sua última pesquisa intitulada *Woman in Business* (2021) realizada com 5.000 executivas de diversos setores em 29 países, mostrou que a presença feminina em cargos de liderança passou de 29% (2019) para 31% (2021). Ou seja, indicando que, em breve, apenas um terço dos cargos de alta administração provavelmente será ocupado por mulheres.

Apesar desse crescimento modesto, a capacidade de liderança das mulheres e seu impacto nas organizações e na sociedade como um todo estão sendo cada vez mais evidenciados. Um exemplo notável de liderança política, dentre vários, destaca-se Jacinda K. L. Ardern, ex-primeira-ministra da Nova Zelândia. Jacinda desafiou estereótipos de gênero com sua presença na política e suas decisões para conciliar família e trabalho em seu contexto cultural (Mazey & Richardson, 2020; Kuehn, 2021; Kolb, 2021; Gourevitch, 2021; Fountaine et al., 2021; Simpson et al., 2021; Johnson, 2022; Mark, 2022; Wart et.al., 2022).

No universo corporativo, características da cultura organizacional desempenham um papel essencial na liderança. A pesquisa de Reis, Mota-Santos e Teixeira (2022) revelou o fenômeno *opt-out*, no qual a insatisfação das executivas com o trabalho e o enfraquecimento do sentimento de pertencimento à cultura organizacional levaram muitas mulheres a deixarem o emprego para participar mais ativamente da educação de seus filhos.

Vários estudos associam cultura organizacional e liderança exercida por mulheres, com diferentes enfoques. A cultura organizacional com um papel significativo na desvalorização das mulheres como líderes evidenciando barreiras estruturais e simbólicas à igualdade de gênero, em países africanos (Babalola et al., 2021), em instituições militares (Karazi, 2021), nos esportes (Hindman & Walker, 2020). Outra perspectiva é que a cultura organizacional não interfere na preferência existente de se ter superiores do mesmo gênero (Yesilirmak et al., 2023).

Entretanto, o entendimento de como fatores centrais na criação e desenvolvimento de uma cultura - como adaptação da cultura organizacional ao seu ambiente interno e externo - estão associados à ascensão das mulheres aos cargos de liderança, carecem de uma ampla revisão.

Esse limite foi evidenciado por meio de um levantamento na literatura realizado em 2023 na base *Web of Science*, utilizando-se os termos "*literature review*" and "*organizational culture*" and "*female leadership*" no campo título, no qual nenhum artigo foi encontrado.

A fim de ampliar os resultados da pesquisa, nova busca foi conduzida na mesma base com os termos: "*literature review*" and "*culture*" and "*leadership*", resultando em quatro artigos de revisão da literatura. O primeiro (Xie, 2019) abordou a liderança sem especificar o gênero, associando-a à cultura de aprendizado organizacional. O segundo artigo (Adams, 2022) pesquisou liderança geral, focando na redução de erros médicos via cultura organizacional. O terceiro (Willis, Yarker & Lewis, 2019) concentrou-se em liderança geral e em cultura na área médica. Finalmente, a quarta pesquisa (Campuzano, 2019) investigou como a liderança feminina tem influenciado a cultura organizacional em indústrias dominadas por homens nos Estados Unidos.

Diante dessa lacuna e da relevância da relação entre cultura organizacional e liderança feminina na gestão das organizações, justifica-se a realização de uma revisão sistemática da literatura (RSL) para um entendimento mais profundo do fenômeno. Assim, a questão norteadora da RSL é: Quais aspectos das adaptações interna e externa da cultura organizacional estão associados a ascensão das mulheres à posição de liderança, considerando a evolução temporal de 30 anos (1923 – 2023)?

Justifica-se o ano de 1993 pois é o estudo mais antigo encontrado e publicado na temática foi Marshall (1993) que sugere que as mulheres deveriam substituir o esforço de comprovar o pertencimento no ambiente masculino por focar na mudança da cultura organizacional existente.

Esta RSL contribui para a literatura que interliga a cultura organizacional à liderança (Schein, 2020) com foco na ascensão de mulheres líderes, provendo um mapeamento de como esse fenômeno ocorreu ao longo de três décadas.

Os artigos foram analisados à luz da abordagem de cultura de Schein (original em inglês de 1985; edição brasileira de 2020) que distingue dois tipos de problemas enfrentados por qualquer organização: (1) de sobrevivência e adaptação ao seu ambiente externo e (2) gerenciamento da integração interna.

A liderança desempenha um papel relevante para fomentar uma cultura organizacional frente aos desafios da sustentabilidade (Bedrule et al., 2019; Tulcanaza-Prieto et al., 2021). Ao abordar a ascensão de mulheres em posição de liderança este artigo apresenta aderência ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 - Igualdade de gênero – definido pela ONU para “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” (Nações Unidas, 2015).

O artigo está estruturado em Introdução, a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos da RSL, categorização e análise dos artigos que constituíram o *corpus* da revisão, a discussão dos resultados e as considerações finais, como destaque as implicações para a literatura, a contribuição prática e a relevância social do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

A cultura de um país pode ser definida como “uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro” (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). A compreensão da cultura evoluiu para um foco mais prático na cultura organizacional. O deslocamento de interesse em aplicar conceitos culturais diretamente na gestão e no desempenho das organizações promoveu a prática da cultura organizacional como uma ferramenta gerencial aplicada (Chatman & O’Reilly, 2016). Entretanto, existem poucos avanços na teoria para definição e medição unificadora da cultura organizacional; por conseguinte, há controvérsias na consolidação do construto (Chatman & O’Reilly, 2016).

Por exemplo, Cameron e Quinn (2006) afirmam que a cultura organizacional se reflete no que é valorizado nos estilos dominantes de liderança, na linguagem, nos símbolos, nos procedimentos, nas rotinas e nas definições de sucesso que tornam uma organização única. Por outro

lado, O'Reilly e Chatman (1996) definem a cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados que esclarece o que é importante, por meio de normas, atitudes e comportamentos apropriados para aquela organização.

Além das definições do conceito, é importante abordar que a cultura organizacional influencia o desempenho das empresas (Denison & Mishra, 1995; Tulcanaza-Prieto et al., 2021; Akpa et al., 2021). Para Denison e Mishra (1995), essa influência ocorre por meio da adaptabilidade e do envolvimento, que são preditores de crescimento organizacional, e de outras duas características da cultura, como a consistência e a missão, como preditores de lucratividade.

Por sua vez, a adaptabilidade, como indicador do crescimento organizacional, fornece uma relação estreita com o desempenho das empresas (Kotter & Heskett, 2008) e uma perspectiva sobre estratégias de longo prazo (Tulcanaza-Prieto et al., 2021; Akpa et al., 2021).

Para responder à questão norteadora da revisão sistemática da literatura, optou-se pela definição de cultura organizacional de Schein (1985, 2020), que apresenta a solução de problemas de adaptações como parte da formação da cultura organizacional: "A cultura organizacional é um padrão de suposições básicas compartilhadas que foram aprendidas à medida que se solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna" (Schein, 2020, p.16).

Consoante Schein (2020), as suposições básicas são valores inegociáveis que, ao serem compartilhados continuamente, constroem a identidade do grupo e são transmitidos como ensinamentos de como pensar, sentir e agir. O grupo, ao repetir tais aprendizados, forma ou reforça a cultura organizacional. As suposições básicas sobre realidade, tempo, espaço e relacionamentos humanos que constituem a cultura de um grupo são aprendidas e partilhadas quando o grupo soluciona problemas de adaptação interna ou externa.

Para aplicar a solução de problemas no cotidiano das equipes nas empresas, Schein (2020) fundamentou-se no modelo desenvolvido pela Sociologia, que distingue duas formas de adaptação. A primeira diz respeito à adaptação e à sobrevivência ao ambiente externo; e a segunda refere-se à integração de processos internos para assegurar a capacidade de a organização de continuar a se adaptar, aprender e sobreviver.

2.2 Adaptação e Sobrevivência ao Ambiente Externo

A liderança, em suas tentativas de criar e gerenciar grupos, depara-se com a necessidade de solucionar problemas de adaptação externa, como um ciclo de confronto em relação ao seu ambiente em constante mudança, no qual os elementos não seguem uma ordem específica, mas precisam estar em plena atividade (Schein, 1983). A forma como o grupo se adapta torna-se uma fonte de vantagem competitiva nas empresas, permitindo que as organizações antecipem e ajustem às mudanças no ambiente de negócios.

A cultura organizacional tem um impacto significativo no desempenho econômico de longo prazo, com empresas que enfatizam todas as partes interessadas (clientes, acionistas e funcionários), superando, em larga medida, aquelas que não possuem essas características (Kotter & Heskett, 2008).

A adaptação ao ambiente externo resulta de um aprendizado social e histórico. Schein (2020) postula que a liderança de um grupo desenvolve suas suposições sobre como solucionar problemas de sobrevivência externa, baseando-se em um consenso sobre a estratégia e a missão essencial (*core*) ou “razão de ser”, que se centra na adaptação econômica e no crescimento organizacional. Esse, por seu turno, leva à necessidade de consenso sobre metas e bons relacionamentos com as partes interessadas, que são os *stakeholders* da organização, como investidores, acionistas, fornecedores, funcionários, comunidade, governo e clientes (Schein, 2020).

Para alcançar o consenso e atingir as metas, a liderança demanda uma linguagem específica para comunicar suas suposições relacionadas à missão, por meio de comportamentos diários, regras, normas, processos e estruturas para a realização das atividades. Outro elemento fundamental à liderança é o método de mensuração de desempenho dos integrantes do grupo, pois, sem concordância interna, a organização encontrará dificuldades em lidar com o ambiente externo. Na ausência de harmonia entre a liderança e o grupo na busca pelas metas organizacionais, sugere-se a adoção de ações terapêuticas de alinhamento dos conflitos e melhora no desempenho do grupo (Schein, 2020).

2.3 Adaptação e Integração Interna

Além da sobrevivência externa de um grupo ou organização, é crucial a coesão dos relacionamentos internos, com um sistema de comunicação, linguagens e categorias conceituais comuns que promovam o entendimento mútuo, além da definição de fronteiras e critérios de inclusão e exclusão no grupo. Esses elementos são essenciais para gerar o sentimento de pertencimento e a congruência de valores, permitindo que o grupo execute atividades que suportem sua adaptação ao ambiente externo (Schein, 2020).

Nas necessidades de adaptação e integração internas, o grupo distribui o poder e propõe uma organização social padrão de hierarquia e *status*, às vezes representada na descrição formal do cargo ou no poder emanado do sucesso pessoal ou da liderança reconhecida pelo grupo. A equipe desenvolve normas de convivência e de relacionamento interpessoal, além das sanções associadas ao cumprimento ou à violação dessas normas, seja por meio de reconhecimento, seja por punição de comportamentos inadequados (Schein, 2020).

Essa integração interna depende das estratégias da liderança, as quais afetam consideravelmente a cultura do local de trabalho e, por sua vez, contribuem para o estabelecimento de normas e expectativas sobre as competências da liderança (Schein, 1992).

2.4 A relação entre Liderança, gênero feminino e cultura organizacional

Neste estudo, os termos liderança e gestão foram considerados indistintamente, embora sejam defendidos como complementares por Kotter (2000). A gestão volta-se para organizar, planejar, controlar e solucionar problemas; enquanto a liderança pode ser entendida como a capacidade de lidar com a mudança, influenciar outras pessoas a seguir a direção definida, motivá-las e inspirá-las para que superem obstáculos ao longo do caminho (Kotter, 2000).

Cameron e Quinn (1983) integraram ao conceito de cultura organizacional a importância da sua relação com a liderança e a eficácia organizacional. A liderança possui a capacidade de exercer influências na alta administração, em equipes, pares e partes externas interessadas (Pfarrer et al., 2019; Gamache & McNamara, 2019), além de se conectar fortemente com a cultura corporativa, por meio de práticas com credibilidade, desempenhando um papel fundamental na formação de uma cultura organizacional que pode aumentar o engajamento das equipes e o desempenho organizacional (Kotter & Heskett, 2008; Schein, 2010; Smith, 2020; Srimulyani & Hermanto, 2022).

Nessa conexão entre liderança e cultura organizacional (Schein, 2020), valores que explicam os comportamentos são compartilhados. O'Reilly e Chatman (1996) destacam a importância das crenças e dos valores partilhados na sociedade em relação à feminilidade e à masculinidade. Para Hofstede (2011), esses valores estão intrinsecamente ligados a tabus enraizados e, muitas vezes, inconscientes, que moldam as interações e as normas sociais de uma cultura.

Discutir os tabus entre homens e mulheres na liderança requer uma abordagem mais ampla das tendências dos padrões de diferenças e semelhanças psicológicas de gênero, visto que os estudos revelam que não há prevalência entre semelhança ou diferença, mas existe um entrelaçamento mais complexo desses dois aspectos (Eagly & Revelle, 2022). Para Joshi e Diekmann (2022), a presença da mulher em papéis de liderança transmite aos demais que a organização é confiável. Essa percepção é importante na ascensão de mulheres a cargos tradicionalmente ocupados por homens.

A ascensão de mulheres em posições de liderança tem sido um tema de grande relevância e de interesse global (Eagly & Revelle, 2022). Embora a percepção favorável de mulheres em posições de liderança tenha evoluído, ainda há um longo caminho a percorrer, considerando que muitos aspectos da igualdade de gênero na liderança ainda precisarem de maior debate (Eagly & Carli, 2003, 2007; Eagly & Revelle, 2022). A liderança exercida por mulheres apresenta um efeito positivo no desempenho financeiro organizacional (Hoobler et al., 2018), além de possibilitar uma maior probabilidade de inovação e de envolvimento em práticas de negócios que respeitam o meio ambiente (Khushk et al., 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

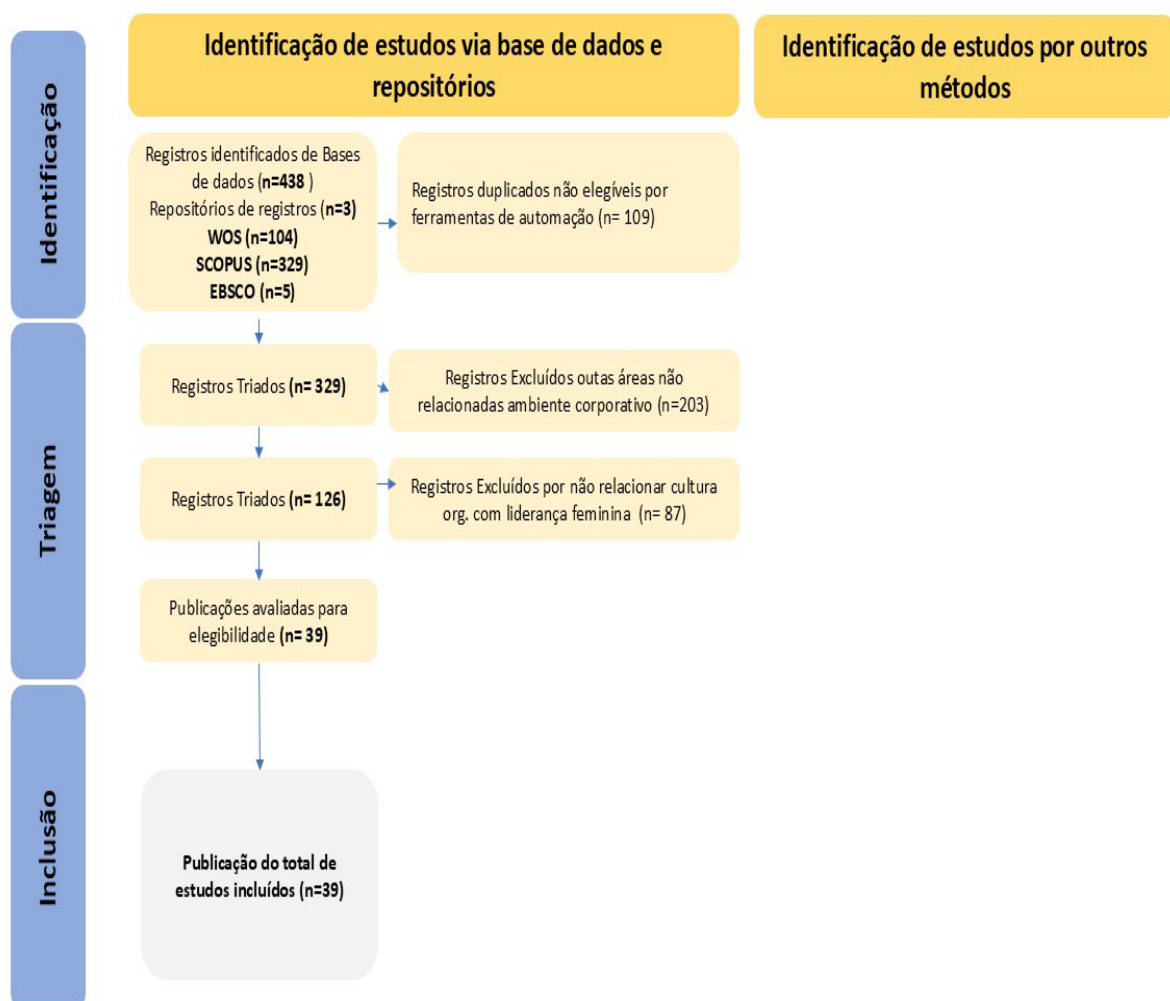
A revisão sistemática da literatura (RSL) oferece uma visão abrangente sobre uma área de pesquisa, por meio da identificação de artigos relevantes com base em critérios de seleção, sintetização e categorização dos dados (Aria & Cuccurullo, 2017). A RSL permite uma análise aprofundada do conhecimento científico, pois seleciona uma base de dados dominante para a pesquisa, usando uma combinação de palavras-chave relacionadas ao tópico de estudo e analisando artigos revisados por pares (Aria & Cuccurullo, 2017; Silva, 2020).

Para garantir o maior número de produções científicas e específicas sobre a temática, foram selecionadas as bases de dados *Web of Science* (WOS), a SCOPUS e EBSCO. A escolha das bases seguiu as diretrizes de amplitude de cobertura dessas bases em publicações relacionadas a Ciências Sociais, Administração, Negócios, Empreendedorismo e Gestão, sendo as mais utilizadas para as áreas relacionadas ao objeto em estudo (Khan & Rehman, 2021; Arun et al., 2021).

A busca foi realizada em junho de 2023. Foram aplicados os seguintes termos no campo Título das três bases: *"organizational culture*" OR "corporate culture*" OR "organisational culture*" OR "institutional culture*" OR "company culture*" OR "culture and organization" OR "culture in organization"*. Em seguida e no mesmo filtro, foi aplicado *"AND"* para combinar com as expressões nos campos Título, Resumo e Palavras-Chave: *female or woman or women or she*. Em tipos de documentos, foi selecionado Artigo; e, no campo Idiomas, *English or Spanish or Portuguese*. A busca nas três bases resultou em 438 artigos, os quais foram consolidados pelo *software RStudio*, que excluiu automaticamente 109 artigos duplicados, totalizando 329 artigos para análise.

Após a leitura dos títulos e dos resumos dos 329 artigos, verificou-se que, embora tivessem no título a expressão "cultura organizacional" conectada ao termo "mulher", nem todos estavam associados ao ambiente corporativo. Foram excluídos 203 artigos publicados nas seguintes áreas: *Health; Biologia; Care; Patient; Medical; Pharmaceutical; Nurse; Nursing; Education; Child; Social Work*. Na sequência, foram excluídos 87 artigos por não apresentarem conexão entre cultura organizacional, liderança e mulheres. Assim, o *corpus* final submetido à análise foi de 39 artigos. A Figura 1 apresenta as etapas da RSL com as inclusões e exclusões das bases de dados da pesquisa, seguindo o protocolo Prisma (2021).

Figura 1 - Protocolo PRISMA



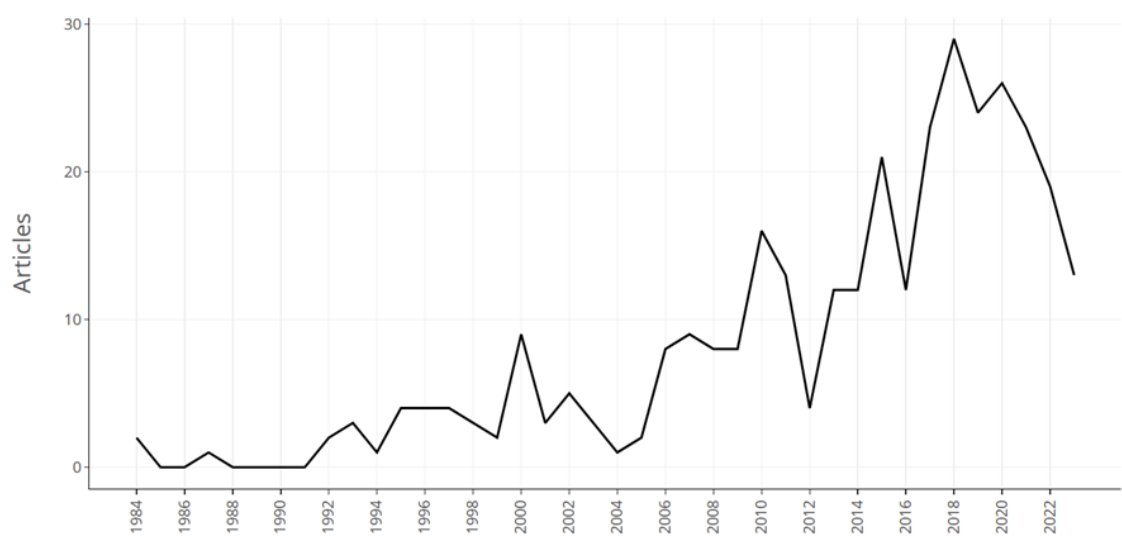
Nota. Fonte base de dados pesquisa (2023) adaptado de Prisma (2021).

4 RESULTADOS

Foi utilizado o software *Biblioshiny* (*bibliometrix*), recomendado por Aria e Cuccurullo (2017), para realizar as análises bibliométricas e oferecer suporte adequado ao mapeamento e às análises científicas.

Na Figura 2 (n=329 artigos), identificou-se o crescente volume de publicações desde 1984 sobre os temas cultura organizacional e mulheres. Contudo, considerando os 39 artigos finais, que associam cultura organizacional e liderança a mulheres, o estudo mais antigo foi publicado em 1993.

Figura 2 - Produção Científica Anual de cultura organizacional e mulher



Nota. Fonte base de dados pesquisa (2023).

Os 39 artigos foram categorizados de acordo com as etapas e as questões de adaptações internas e externas, que refletem como organizações e lideranças solucionam seus problemas (Schein, 1985, 2020). Neste estudo, foram consideradas essas duas formas de adaptação como soluções para problemas que podem interferir na formação e gerenciamento da cultura organizacional, pelos indicadores e categorias na Tabela 1.

Tabela 1 - Categorização da Revisão Sistemática da Literatura

Categorias		Cod. Artigo	Autores	% presença	
1. Adaptação e Integração Interna	1 – Comunicação, linguagem e categorias conceituais comuns	3	Salwender et al. (2023)	3%	67%
	2 - Pertencimento ao grupo, critérios de inclusão e exclusão, congruências de valores e fronteiras	16 18 23 39 26 30 21 35	Toni; Moodly (2019) Garcia et al. (2018) Walker; Aritz (2015) Marshall (1993) Derks et al. (2011) Kingshott (2009) Norman et al. (2018) Rutherford (2001)	20%	
	3 – Organização social, padrão de hierarquia, status e poder	13 37 15 27 29 23 34 38 07 10 11 31 36 32	Akanji et al. (2020) Bierema (1996) Campuzano (2019) Macarie et al. (2011) Nemoto (2010) Manwa; Black (2002) Bajdo; Dickson (2001) Gale; Cartwright (1995) Babalola et al. (2021) Karazi (2021) Lokot (2021) Ecklund (2006) Phalen (2000) Deem (2003)	36%	
	4 - Normas de comportamento e relacionamento interpessoal	20 04 14	Longman (2020) Yesilimrax (2023) Hindman; Walker (2020)	8%	
	5 - Recompensa e punição por comportamentos heroicos ou pecaminosos			0%	
	6 - Ideologia e religião			0%	
2. Adaptação e Sobrevivência Externa	1 – Missão e Estratégia essencial da organização, “razão de ser”, sobrevivência econômica, crescimento e proteção da identidade e relacionamento com stakeholders da organização	12 17 01 05 06 08	Streimikiene (2021) Roebuck (2019) Alonso; Gutierrez (2023) Billing et al. (2022) Likitapi et al. (2022) Goni et al. (2021)	15%	33%
	2 – Metas que trazem o consenso e soluções que funcionem repetidamente			0%	
	3 – Meios para atingir as metas, como comportamentos diários, regras, normas, processos e estrutura para realização das atividades	2 22 18 09	Duan et al. (2023) Wardale; Lord (2017) Maran; Soro (2010) Ichim (2021)	10%	
	4 – Métodos de mensuração de desempenho dos integrantes do grupo	19 24 25	Hua et al. (2018) Dewally et al. (2014) Ponnuswamy; Manohar (2014)	8%	
	5 – Correção da rota quando não atinge as metas			0%	

Nota. Fonte base de dados pesquisa (2023).

Dos 39 artigos, 67% foram enquadrados na categoria (1) Adaptação e Integração Interna, enquanto 33% foram incluídos na categoria (2) Adaptação e sobrevivência externa. O destaque foi para as subcategorias (1.2) Pertencimento ao grupo, critérios de inclusão e exclusão, congruências de valores e fronteiras, e (1.3) Organização social padrão de hierarquia, *status* e poder, com 21% e 36%, respectivamente.

Os artigos foram agrupados nas categorias de adaptações internas ou externas sob a ótica de Schein (2020), conforme apresentado a seguir:

4.1 Categoria Adaptação e Integração Interna

4.1.1 Subcategoria comunicação e linguagens comuns

O artigo classificado nessa subcategoria aborda a forma de comunicação que ressalta a percepção em “fazer politicagem” na cultura organizacional como dominante associada ao masculino, em contraste com uma cultura que valoriza a competência, essa percebida como feminina (Salwender et al., 2023).

4.1.2 Subcategoria pertencimento, critérios de inclusão, exclusão, congruências de valores e fronteiras do grupo.

A entrada da mulher no mercado de trabalho em ambientes tradicionalmente masculinos, especialmente no contexto de cultura organizacional, representa desafios que envolvem critérios de pertencimento, inclusão, exclusão, e congruência de valores do grupo. A inclusão e cultura organizacional são relacionadas no estudo de Marshall (1993) que aponta a prevalência de uma cultura organizacional dominada por valores masculinos e a adaptação das mulheres a esses valores torna-se o preço da inclusão, o que contribui para a marginalização feminina. Como solução o artigo sugere a necessidade de as mulheres deixarem de focar na comprovação de seu direito de pertencer a este grupo e passarem a influenciar os valores culturais existentes.

Outra proposta de promoção à Inclusão e diversidade foi apresentada com um modelo prático no artigo de Rutherford (2001) onde indicou que cultura organizacional e o gênero podem atuar como meio de aproximação entre gerentes e organização. Na mesma direção Walter & Aritz (2015) demonstraram como uma cultura organizacional masculina pode definir formas aceitas de influenciar o reconhecimento da liderança em termos de gênero, confirmado por Norman et al. (2018) que identificaram a inclusão de mulheres sendo facilitada pela cultura organizacional na progressão da liderança em equipes de futebol. Em outras áreas tradicionalmente masculinas Kingshott (2009) destaca as influências que podem oferecer uma visão sobre a mudança de uma cultura organizacional existente, bem como propor outra perspectiva sobre liderança e gênero feminino.

Por outro lado, a exclusão da mulher foi apontada por Toni & Moodly, (2019) como desequilíbrios de gênero na liderança, gerado por fatores culturais e estruturais em forma de dominação masculina. Derks et al. (2011) exploram como culturas organizacionais sexistas podem gerar exclusão indireta, o fenômeno da “Abelha Rainha” é um exemplo disso, no qual mulheres que enfrentam discriminação durante sua ascensão tendem a adotar comportamentos autodescritivos masculinos, reforçando estereótipos de gênero e dificultando a superação das barreiras

culturais, porém Garcia et al. (2018) consideraram os valores de mulheres e homens na gestão e nos processos organizacionais, pois, por serem diferentes e complementares, contribuem de maneiras diferentes para a cultura organizacional.

4.1.3 Subcategoria organização social em padrão de hierarquia, *status* e poder.

Uma das formas de organização social é a hierarquia, que para cultura organizacional será uma forma de distribuição do poder por meio de títulos de cargos, por exemplo Gale & Cartwright (1995) discutiram a presença mulheres em cargos de domínio masculino, como a gestão de projetos, na mesma perspectiva em bancos e hotéis africanos Manwa & Black (2002) identificaram que os cargos de gestão na vida pública não são de fácil acesso às mulheres por conta das culturas organizacionais serem modeladas pela cultura tradicional do país.

Da mesma forma a estrutura hierárquica da Igreja Ecklund (2006) afirma a escassez de oportunidades para sacerdotes mulheres ascenderem a cargo de liderança, apesar de essas demonstrarem uma postura “agêntica” para mudanças na cultura das paróquias locais.

Outra forma de distribuição do poder por meio do cargo no contexto da cultura organizacional, temos o preconceito que o Deem (2003) identificou na percepção, práticas e expectativas que os outros têm em relação às mulheres em cargos de gestão. Macarie et al. (2011) identificaram diferenças na cultura organizacional em instituições lideradas por mulheres em comparação com as lideradas por homens. Também foram levantadas possíveis causas para a baixa presença de mulheres na alta gestão, em contraste com sua maior presença em cargos de execução.

A influência do poder e status vão além dos cargos, Bajdo & Dickson (2001) sugerem que as culturas organizacionais que enfatizam a baixa distância de poder, alta orientação humana, alta orientação para desempenho estão relacionadas a porcentagens maiores de mulheres em cargos de gestão. Para Karazi (2021) o uso do poder militar dentro da lógica de gênero da cultura organizacional em instituição militar, é justificado moralmente ao ser associado aos obstáculos à ascensão das mulheres em cargos de liderança.

Além disso, a ascensão das mulheres a cargos de liderança segundo Babalola et al. (2021) é mais lenta em comparação aos homens, devido ao obstáculo do “teto de vidro”, constataram que as mulheres são menos aceitas como líderes, pois a cultura organizacional ainda as desvaloriza em vários países africanos.

As formas do poder variam, no estudo de Nemoto (2010) a cultura organizacional, por meio da normalização do domínio masculino e da subordinação feminina, promove comportamentos sexuais prejudiciais, sendo esse um ponto relevante da diferença de gênero na hierarquia organizacional. Enquanto para os autores Akanji et al. (2020) na modelagem dos estilos de liderança, foram identificados valores hierárquicos, patriarcais, servis e interdependentes como características subjacentes da cultura organizacional. Esta hierarquia do poder no estudo de Lokot (2021) explica que a abordagem de igualdade de gênero, quando emerge de dentro para fora do grupo, interfere positivamente na estrutura do poder de gênero, racial e colonial presentes na cultura organizacional.

A variação do poder e status como estratégia na adaptação interna cultural foi apresentada no estudo Bierema (1996) onde as mulheres identificam a cultura organizacional centrada nos homens e usam o aprendizado como estratégia para negociar nesse ambiente, e para a autora

Phalen (2000) o propósito das mulheres líderes torna-se uma crônica de poder em suas carreiras ao relacionarem suas experiências à cultura organizacional. A feminilidade estratégica, o poder compartilhado e agentes de mudança foram os três temas identificados na pesquisa de Campuzano (2019) na qual sugere que mulheres em cargos de liderança podem influenciar os princípios básicos da cultura organizacional predominantemente masculina.

4.1.4 Subcategoria normas de comportamento, relacionamento interpessoal e reconhecimento.

Enquanto para Longman et al, (2018) a cultura organizacional evidencia a dinâmica de gênero, moldando a demografia da liderança de forma desfavorável às mulheres, uma vez que os comportamentos dos líderes masculinos se encaixam nas normas existentes e da mesma forma para Hindman & Walker (2020) a cultura das organizações esportivas perpetua o sexismo nas interações diárias das mulheres com seus supervisores e colaboradores.

Em outro sentido, para os autores Yesilirmak et al. (2023) a igualdade de gênero na Cultura Organizacional não tem efeito moderador na relação entre sexismo benevolente e hostil, indicando que a dinâmica entre estas duas formas de sexismo, permanece inalterada independentemente da cultura organizacional. Identificaram ainda que o sexismo hostil e benevolente não influenciam diretamente a escolha da liderança

Não foram identificados artigos que se enquadrassem nas subcategorias **1.5** (Recompensa e punição por comportamentos heroicos ou pecaminosos) e **1.6** (Ideologia e religião).

4.2 Categoria Adaptação e Sobrevivência Externa

4.2.1 Subcategoria missão e estratégia essencial da organização, "razão de ser", sobrevivência econômica, crescimento, proteção da identidade e relacionamento com *stakeholders* da organização.

Na pesquisa dos autores Roebuck et al. (2019) foi possível observar a "razão de ser" de uma empresa valorizada e voltada para sua missão, influencia positivamente a percepção de subordinados masculinos em relação à líderes mulheres e a cultura organizacional.

O apoio das partes interessadas, como o governo e da sociedade como um todo, segundo Goñi et al. (2021) gera um impacto positivo para mulheres no mercado de trabalho, na cultura organizacional e na estratégia de gestão. As relações com as partes interessadas e a cultura organizacional para os autores Streimikiene et al. (2021) são impactadas positivamente pela liderança feminina no contexto de sustentabilidade e inovação. Na mesma direção os autores Likitapi et al, (2022) associaram a diversidade de gênero do conselho de administração com a influência na cultura de inovação e demonstraram o efeito da interação com as ameaças do mercado.

A adaptação externa da cultura organizacional aparece na pesquisa de Billing et al. (2022) ao evidenciarem que houve mudança nas crenças dos investidores sobre os riscos associados diversidade de gênero que influenciam a cultura organizacional, observaram que as empresas que removeram mulheres de seu conselho de administração enfrentaram uma reação desfavorável por parte do mercado. Na mesma direção Alonso & Gutierrez (2023) identificaram a relação da

cultura organizacional com a trajetória da mulher na União Europeia, por meio da evolução da crença de que o gênero influencia no desempenho individual e empresarial, gerando efeito na cultura organizacional e atingindo um novo marco legal de superação dos estereótipos de gênero.

4.2.2 Subcategoria metas que trazem o consenso e soluções que funcionam repetidamente, não foi identificado artigo.

4.2.3 Subcategoria meios para atingir as metas, como comportamentos diários, regras, normas, processos e estrutura para realização das atividades.

A cultura organizacional voltada para regras, normas e valores promovem a aceitação e a inclusão de mulheres em posições de liderança Maran & Soro, (2010). Esta relação da cultura organizacional com as normas estabelecidas também foi estudada por Ichim (2021) que identificou a influência direta na ascensão das mulheres à liderança, pois equilibrar a vida familiar e carreira é uma motivação entre as mulheres para assumir cargos de gestão, porém as normas do ambiente acadêmico não são favoráveis.

Na pesquisa dos autores Duan et al. (2023) foi encontrado um efeito mediador da cultura organizacional na influência da inteligência emocional e nos comportamentos das líderes mulheres que interferem no cotidiano. Outro impacto no dia a dia são as melhorias na estrutura para realização das atividades, que foram estudadas por Wardale & Lord (2017) identificando que a valorização pela diversão, carga horária, infraestrutura, segregação de funcionários e acessibilidade para pessoas com deficiência são aspectos da cultura organizacional que impactam as decisões das mulheres de progredirem em suas carreiras de liderança.

4.2.4 Subcategoria métodos de mensuração de desempenho dos integrantes do grupo.

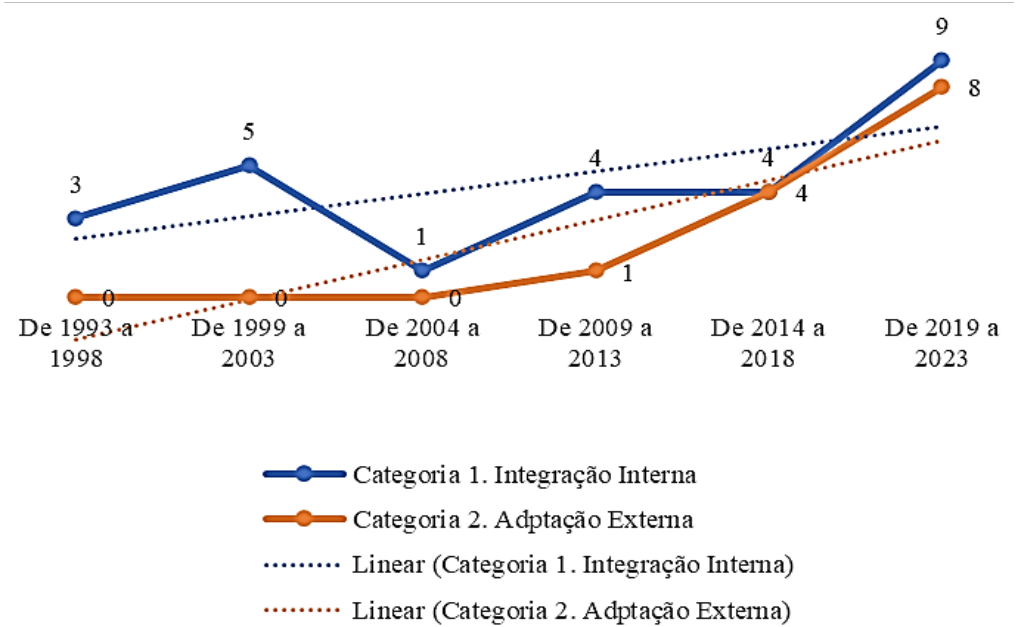
Nessa subcategoria, foram classificados três artigos que abordaram o fator desempenho, Hua et al. (2019) confirmaram o efeito moderador significativo e positivo da cultura organizacional na relação entre o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e o desempenho da liderança feminina. Neste mesmo sentido, Dewally et al. (2014) apresentaram o impacto positivo da cultura organizacional nos sistemas de desempenho e remuneração de mulheres executivas que romperam com o teto de vidro e Ponnuswamy e Manohar (2014) associaram os efeitos positivos da cultura organizacional nas variáveis de desempenho, tanto no conhecimento quanto no financeiro, no público de líderes mulheres.

4.2.5 Subcategoria correção da rota quando não atinge as metas - não houve artigo classificados.

A título de síntese, foram comparados os anos de publicação dos 39 artigos em relação à (1) Adaptação e Integração Interna e (2) Adaptação e Sobrevivência Externa. O resultado, exibidos na Figura 3, destaca o número de artigos em faixas temporais de cinco anos, além de uma projeção linear da evolução da produção.

Nota-se uma relação interessante entre as tendências lineares das duas categorias. Enquanto a categoria Adaptação e Integração Interna apresenta um declínio gradual ao longo do período, a categoria Adaptação e Sobrevivência Externa exibe uma tendência ascendente constante no número de artigos.

Figura 3 - Comparação cronológica das categorias



Nota. Fonte base de dados pesquisa (2023).

5 DISCUSSÃO

A RSL, focada em artigos sobre cultura organizacional associados à liderança feminina, revelou 39 estudos que relacionam diretamente a cultura organizacional, a liderança e as mulheres. Identificou-se que, a longo de trinta anos, 67% dos estudos se concentram na cultura organizacional associada à liderança e a mulheres na adaptação e integração internas. Desses, 36% se dedicam à discussão sobre organização social, com foco em posição hierárquica, *status* e poder.

O maior volume de estudos sobre as adaptações internas da cultura organizacional em relação às mulheres na liderança reflete uma preocupação em entender como os fatores de dinâmica de comunicação entre membros, a coesão das equipes, a distribuição do poder interno e a integração das mulheres nas posições hierárquicas podem influenciar a ascensão das mulheres à liderança.

Em contrapartida, 33% dos artigos foram categorizados na adaptação e sobrevivência externa; desses, 15% relacionam as mulheres na liderança com a missão e a estratégia da organização, demonstrando uma preocupação com a identidade organizacional e o relacionamento com as partes interessadas da organização. Apesar do menor volume, essa categoria se destaca ao se analisar o comparativo dos anos de publicações (Figura 3).

Observa-se uma tendência de crescimento nos estudos mais recentes voltados à adaptação e à sobrevivência externas, evidenciando a preocupação dos relacionamentos com as partes interessadas e, principalmente, com a missão da organização e a proteção da identidade corporativa associada à presença da mulher na liderança. Nos estudos, há evidências de que as percepções negativas de gênero na liderança podem ser mitigadas quando a organização possui uma cultura de envolvimento da missão (Roebuck et al., 2019; Mueller et al., 2021).

Ao comparar as adaptações da cultura organizacional interna e externa relacionadas às mulheres na liderança, verificou-se o crescimento da adaptação externa. Isso reflete a preocupação das organizações com a sustentabilidade ao debaterem o efeito desse tema nas relações com as partes interessadas da organização e ao associarem a cultura e a inclusão de gênero à "razão de ser" organizacional. A capacidade de comunicação organizacional e a integração dos valores, como fatores críticos para o sucesso, favorecem os processos de mudanças e o alcance de um desempenho organizacional sustentável (Bedrule et al., 2019; Tulcanaza-Prieto et al., 2021; Kok & Siripipatthanakul, 2023).

A tendência voltada à adaptação e à sobrevivência externas da cultura organizacional pode implicar que as mulheres líderes enfrentarão uma maior exigência por habilidades que facilitem a navegação e a resposta aos desafios externos, como as mudanças dinâmicas e imprevisíveis do mercado, a concorrência e as pressões econômicas, a fim de garantir o crescimento e a sustentabilidade da empresa (Bedrule et al., 2019; Tulcanaza-Prieto et al., 2021).

A avaliação do mérito das definições de cultura organizacional encontradas na RSL não constitui o foco principal da análise proposta neste artigo, que se concentrou na categorização de dois agrupamentos das suposições básicas definidas por Schein (2020), visando a compreender como eles podem formar a cultura organizacional e se relacionarem com a ascensão das mulheres na liderança.

6 CONCLUSÃO

A análise dos artigos relacionados à Cultura Organizacional e às mulheres na liderança, nos últimos trinta anos, revelou a predominância de estudos focados na adaptação e na integração internas da cultura organizacional, sugerindo uma preocupação central com a forma como as mulheres são inseridas em questões de posições hierárquicas, *status* e poder. Esse enfoque reflete uma tentativa de compreender como a comunicação interna, a coesão das equipes e a distribuição do poder impactam a ascensão das mulheres às posições de liderança.

Entretanto, uma análise temporal das publicações demonstrou uma mudança nas tendências. Estudos recentes estão cada vez mais direcionados à adaptação e à sobrevivência externas da cultura organizacional, refletindo uma crescente preocupação com as partes interessadas, a missão da organização e a preservação da identidade corporativa no contexto da mulher na liderança. Isso sugere que as organizações estão cada vez mais focadas na sustentabilidade e na forma como a inclusão da mulher se alinha à sua razão de ser, especialmente em cenários de mercado dinâmicos e imprevisíveis.

Desta forma, a presente pesquisa apresenta uma resposta para questão norteadora da RSL de identificar aspectos das adaptações interna e externa da cultura organizacional associadas a ascensão das mulheres à posição de liderança.

Este estudo refletiu sobre o direcionamento da influência da cultura organizacional na ascensão das mulheres à liderança, proporcionando um panorama do campo que pode contribuir para o planejamento de práticas alinhadas às metas prioritárias da Agenda 2030, promovendo diversidade, equidade e inclusão, especialmente no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável número 5 da ONU, que visa a alcançar a igualdade de gênero.

A lacuna identificada ao se evidenciar que menos de 12% dos artigos sobre cultura organizacional abordaram a relação com a liderança feminina, demonstra um campo emergente de agenda para futuras pesquisas.

Este estudo apresentou a limitação de busca das amostras, uma vez que existe a possibilidade de não ter sido identificado algum estudo que possua no título sinônimos não previstos na busca da amostra. O resultado exige uma investigação mais aprofundada para se compreender as causas subjacentes dessas tendências e suas implicações para a ascensão das mulheres nas lideranças dos ambientes organizacionais.

Os resultados desta pesquisa podem incentivar as empresas a criarem políticas e práticas organizacionais que promovam a ascensão das mulheres à liderança. Para isso, há necessidade de uma cultura organizacional que fomente a neutralidade de gênero com ações de estímulo à oportunidade iguais de desenvolvimento entre homens e mulheres.

Ao criar ambientes de trabalho inclusivos e equitativos, que são altamente valorizados pelos profissionais, as empresas promovem uma cultura organizacional que valoriza a diversidade, oferece oportunidades iguais de crescimento e preserva a reputação positiva da organização.

Para Schmiliver et al. (2019) a legitimidade da organização perante o mercado e a sociedade está relacionada à inclusão de mulheres em conselhos administrativos e diretorias que não apenas sinaliza o sucesso e reconhecimento alcançados por elas, mas também responde às pressões institucionais para maior diversidade.

Portanto, os esforços para estimular essa transição são cruciais para o sucesso das iniciativas corporativas que almejam aumentar o número de mulheres em posições de liderança. Compreender essas dinâmicas é fundamental para a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos e sustentáveis, beneficiando tanto as organizações e mulheres que desejam ascender em suas carreiras de liderança, quanto a sociedade.

REFERÊNCIAS

- Adams, D. E. (2022). Leadership for reducing medical errors via organizational culture: a literature review. *Measuring Business Excellence*, 26(2), 143-162. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2021-0079>
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U. & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of inform.*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>

- Arun, A., et al. (2021). A systematic review of traffic conflict-based safety measures with a focus on application context. *Analytic Methods in Accident Research*, 32, 100185. <https://doi.org/10.1016/j.amar.2021.100185>
- Babalola, O. O., du Plessis, Y., & Babalola, S. S. (2021). Insight into the organizational culture and challenges faced by women STEM leaders in Africa. *Social Sciences*, 10(3), 105.
- Bedrule, G. M. V., Neculaesei, A. N., Tatarussanu, M. & Anatasiei, B. A. (2019). Model of the relationship between organizational culture, social responsibility and performance. *Transformations in Business & Economics*, 18, 489-509.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (Revised ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1983). Organizational culture and effective leadership. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 587-611.
- Campuzano, M. V. (2019). Force and inertia: A systematic review of women's leadership in male-dominated organizational cultures in the United States. *Human Resource Development Review*, 18(4), 437-469. <https://doi.org/10.1177/1534484319861169>
- Chatman, A. J. & O'Reilly, A. C. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H. & Revelle, W. (2022). The psychology of gender: Advancing knowledge through meta-analysis. *American Psychologist*, 77(2), 139-159.
- Fontaine, S., Strong, C., Galy-Badenas, F. & Salter, L. (2021). A 20-year stocktake of Aotearoa New Zealand's performance in the Global Media Monitoring Project (GMMP): Feminisation of the newsroom but still not gender parity. *Taylor & Francis Ltd*, 7(3). <https://doi.org/10.1080/22041451.2021.1989886>
- Gamache, D. L. & McNamara, G. (2019). Responding to bad press: How CEO temporal focus influences the sensitivity to negative media coverage of acquisitions. *Academy of Management Journal*, 62, 918-943. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0526>
- Gourevitch, L. (2021). The spectacle of competence: Global pandemic and the redesign of leadership in a post neo-liberal world. *Routledge Journals*, 35(2-3).
- Grant Thornton International. (2021). Women in business: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2021/>
- Hindman, L. C., & Walker, N. A. (2020). Sexism in professional sports: How women managers experience and survive sport organizational culture. *Journal of Sport Management*, 34(1), 64-76.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M. & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44, 2473-2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>
- Johnson, C. (2022). Feeling protected: Protective masculinity and femininity from Donald Trump and Joe Biden to Jacinda Ardern. *Emerald Group Publishing Ltd*, 35(6). <https://doi.org/10.1332/263169021X16310949038420>
- Joshi, M. P. & Diekmann, A. B. (2022). My fair lady? Inferring organizational trust from the mere presence of women in leadership roles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 48(8), 1220-1237. <https://doi.org/10.1177/01461672211035957>
- Karazi-Presler, T. (2021). Gendered power at work: Constituting moral worth in a hyper-masculine organizational culture. *Cultural Sociology*, 15(3), 409-429.

- Khan, S. A. & Rehman, et al. (2021). A state-of-the-art review and meta-analysis on sustainable supply chain management: Future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123357. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123357>
- Kok, S. L. & Siripipatthanakul, S. (2023). Change management model in corporate culture and values: A case study of Intel cooperation. *Adv. Knowledge for Exec.*, 2(1), 1-30.
- Kolb, D. (2021). Adaptive leadership: The case of Jacinda Ardern and New Zealand. *Academia Letters*, Article 557. <https://doi.org/10.20935/AL557>
- Kotter, J. P. (2000). What leaders really do. *The Bottom Line*, 13(1). <https://doi.org/10.1108/bl.2000.17013aae.001>
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (2008). Corporate culture and performance. *Simon and Schuster*. <https://doi.org/10.1002/ltl.278>
- Khushk, A., Zeghian, Z. H. & Hui, Y. (2023). Role of female leadership in corporate innovation: A systematic literature review. *Gender in Management: An International Journal*, 38(3), 287-304. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2022-0028>
- Kuehn, K. M. (2021). YOU MUST CHANGE YOUR LIFE a journey toward love and kindness. *Perspectives in Biology and Medicine*, 64(3). <https://doi.org/10.1353/pbm.2021.0029>
- Marshall, J. (1993). Organisational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 313-322.
- Mark, S. (2022). New Zealand's public diplomacy in the Pacific: A reset, or more of the same? *Palgrave Macmillan Ltd*, 18(2). <https://doi.org/10.1057/s41254-020-00196-x>
- Mazey, S. & Richardson, J. (2020). Lesson-drawing from New Zealand and COVID-19: The need for anticipatory policy making. *Wiley*, 91(3). <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12893>
- Mueller, K., Straatman, T. & Schumacher, S. K. (2021). Organizational values. In: Maggino, F. (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_2031-2
- Nações Unidas. (2015). Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nações Unidas. Disponível em <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1996). *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*. 18, 157-200.
- Pfarrer, M. D., Devers, C. E., Corley, K., Cornelissen, J. P., Ang, D., Makadok, R., Mayer, K., & Weber, L. (2019). Sociocognitive perspectives in strategic management. *Academy of Management Review*, 44, 767-774. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0185>
- Prisma. (2021). *Transparent reporting of systematic reviews and meta-analyses*. <https://www.prisma-statement.org>
- Quigley, T. J. & Hambrick, D. C. (2015). Has the "CEO effect" increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, 36, 821-838. <https://doi.org/10.1002/smj.2258>
- Reis, S. J., Mota-Santos, C. M. & Teixeira, M. B. M. (2022). A virada na vida de uma executiva: Caso para ensino sobre carreira, maternidade e o fenômeno opt-out: Teaching case about career, maternity and opt-out phenomenon. *Revista Ciências Administrativas*, 28, e12460. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2022.28.e12460>
- Roebuck, A., Thomas, A. & Biermeier-Hanson, B. (2019). Organizational culture mitigates lower ratings of female supervisors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 454-464. <https://doi.org/10.1177/1548051818781815>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Dynamics*, 13-28, Summer. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (2020). *Cultura organizacional e liderança* (Tradução Ailton Bomfim Brandão). Atlas.
- Schmiller, A. L., Teixeira, M. S., Brandão, M. D., Andrade, V. D., & Jucá, M. N. (2019). A presença de mulheres cria valor às empresas? *Pretexto*, 20(3), 83-97. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i3.6700>

- Simpson, A. V., Rego, A., Berti, M., Clegg, S. & Cunha, M. P. E. (2022). Theorizing compassionate leadership from the case of Jacinda Ardern: Legitimacy, paradox and resource conservation. *Leadership*, 18(3), 337-358. <https://doi.org/10.1177/17427150211055291>
- Silva, A. D. B., Gomes, M. M., Costa, C. A., Righi, R. D. R., Barbosa, J. L. V., Pessin, G. &
- Federizzi, G. (2020). Intelligent personal assistants: A systematic literature review. *Expert Systems with Applications*, 147, Article 113193. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113193>
- Smith, S. C. (2020). Leadership and corporate culture: A quantitative analysis of strategies for designing specific cultures within companies of the future. *The IIE*.
- Srimulyani, V. A. & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: Empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z>
- Streimikiene, D., Mikalauskiene, A., Digriene, L. & Kyriakopoulos, G. (2021). Assessment of the role of a leader in shaping sustainable organizational culture. *Amfiteatru Economic*, 23(57), 483-503. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/57/483>
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E. & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132. <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>
- Walker, R. C. & Aritz, J. (2015). Women doing leadership: Leadership styles and organizational culture. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 452-478. <https://doi.org/10.1177/2329488415598429>
- Wart, V., Macaulay, M. & Haberstroh, K. (2022). Jacinda Ardern's compassionate leadership: A case of social change leadership in action. *Bristol Univ Press & Policy Press*, 4(1).
- Willis, D., Yarker, J., & Lewis, R. (2019). Lessons for leadership and culture when doctors become second victims: a systematic literature review. *BMJ Leader*, leader-2018. <https://doi.org/10.1136/leader-2018-000117>
- Wright, C. & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60, 1633-1661. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0718>
- Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 76-10. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0056>
- Yesilirmak, A. C., Tayfur Ekmekci, O., & Bayhan Karapinar, P. (2023). Desire to work with woman manager: interplay between sexism and organizational culture. *Gender in Management: An International Journal*, 38(5), 581-598.

CASO DE ENSINO: UMA JORNADA DE INOVAÇÃO ESTRUTURADA PARA OS MEIS NO CONTEXTO DO AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL PERNAMBUCANO

TEACHING CASE: A STRUCTURED INNOVATION JOURNEY FOR MEIS IN THE CONTEXT OF THE CENTRAL AND NORTHERN AGRESTE OF PERNAMBUCO

AMANDA DE LIMA FLORÊNCIO

amanda.limaf@ufpe.br

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<https://orcid.org/0009-0007-8878-0564>

CHASNOR BRUNO DOS SANTOS TORRES

chasnorbruno@gmail.com

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<https://orcid.org/0009-0004-8498-0380>

IRAILMA PEREIRA DA SILVA

irailma.pereira@ufpe.br

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<https://orcid.org/0000-0001-9349-6452>

MARCELA RAYANNY VIEIRA SILVA

marcela.rayanny@ufpe.br

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<https://orcid.org/0009-0000-0831-589X>

NELSON DA CRUZ MONTEIRO FERNANDES

nelson.fernandes@ufpe.br

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<https://orcid.org/0000-0002-1662-9300>

RESUMO

Contexto do caso: Como analista de inovação, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Janssen identificou nas lacunas e dificuldades enfrentadas pelos MEIs no contexto do, uma oportunidade para desenvolver iniciativas que efetivamente contribuam para o fortalecimento dessas microempresas.

Dilema do caso: Janssen o protagonista do caso munido de relatórios de diagnósticos que evidenciaram os problemas de gestão financeira, de marketing digital e de vendas e atendimento enfrentados pelos MEIs da região do Agreste Central e Setentrional realiza uma reunião com a coordenação do Sebrae Caruaru. **Fechamento do caso:** o caso expõe a possibilidade de buscar considerar os ambientes empreendedores e as capacidades de inovação das MEIs no contexto do Agreste Central e Setentrional como forma de reflexão para os estudantes.

Palavras-chave: Caso de ensino; Agreste Central e Setentrional; Microempreendedor Individual

ABSTRACT

Case context: As an innovation analyst at Sebrae, Janssen identified in the gaps and difficulties faced by MEIs in the context of the Central and Northern Agreste, an opportunity to develop initiatives that effectively contribute to the strengthening of these micro-enterprises. **Case dilemma:** Janssen, the protagonist of the case, armed with diagnostic reports that highlighted the problems of financial management, digital marketing and sales and service faced by MEIs in the Central and Northern Agreste region, holds a meeting with the coordination of Sebrae Caruaru. **Closing the case:** the case exposes the possibility of seeking to consider the entrepreneurial environments and innovation capabilities of MEIs in the context of the Central and Northern Agreste as a form of reflection for students.

Keywords: Teaching case; Central and Northern Agreste; Individual Microentrepreneur

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam a maior parte das empresas brasileiras. Segundo o Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, no primeiro quadrimestre de 2024 haviam 20.347.161 Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJs) de MPEs ativos no Brasil, o que representa 93,6% do número total de empresas.

Já em Pernambuco temos 522.051 MPEs que em 2023 representaram 32% do Produto Interno Bruto (PIB) do estado e 52% dos empregos de carteira assinada. A relevância das MPEs para a economia do estado de Pernambuco fica clara através dos números. Analisando em mais detalhes, esse grupo é formado por três portes de empresas: os Microempreendedores Individuais (MEIs), as Microempresas (MEs) e as Empresas de Pequeno Porte (EPPs).

Para que uma empresa seja classificada como MEI existem duas características relevantes. Para começo de conversa, este é o porte inicial dentre as empresas brasileiras, onde o teto de faturamento anual é de R\$81.000,00. Nesse porte é possível que o empresário tenha até um funcionário registrado. De acordo com dados do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, em 2024 temos 14,5 milhões de microempreendedores individuais no Brasil, o que equivale a 74,9% do total de empresas do país, só em Pernambuco são mais de 475 mil MEIs.

Ao mesmo tempo em que os MEIs têm alta representatividade no corpo empresarial nacional e estadual e são atores relevantes para a nossa economia, um estudo realizado pelo Sebrae, com as bases de dados da Receita Federal do Brasil, analisou a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil entre 2018 e 2021 e verificou que 29% dos MEIs fecham suas empresas após 5 anos de atividade. Os principais motivos identificados para essa alta taxa de mortalidade entre os MEIs foram: pouco preparo pessoal, deficiência no planejamento do negócio e gestão deficiente. Existem diversas instituições brasileiras que trabalham com o propósito de aumentar a maturidade de gestão, melhorar o planejamento e capacitar o empreendedor individual, para que ele possa ultrapassar a temida taxa de mortalidade e ter um negócio bem sucedido. O Sebrae atua há mais de 50 anos no Brasil e se dedica à promoção da competitividade e no desenvolvimento sustentável das MPEs, sendo uma das organizações mais relevantes nessa missão dentro do cenário nacional.

2 O CASO

Janssen é administrador por formação, tem experiência em diversos segmentos como área comercial e financeira, além de experiência em gestão de MPEs, em 2021 iniciou sua atuação junto ao Sebrae, primeiro como Agente Local de Inovação(ALI) e posteriormente tornou-se Analista do Sebrae Caruaru-PE, onde seu papel é incentivar uma cultura empreendedora e inovadora, fortalecendo a capacidade econômico-social do Agreste Central e Setentrional por meio do desenvolvimento dos micro e pequenos negócios locais.

Janssen sempre buscou compreender qual o seu papel em sua atuação como analista do Sebrae, inquirendo meios de aprimorar o trabalho desenvolvido, ao qual busca obter resultados cada vez melhores. No entanto, esta não tem se mostrado uma tarefa fácil. No dia a dia do seu trabalho, Janssen tem se dedicado ao atendimento de MPEs, o que lhe possibilitou constatar observações muito importantes a respeito dos diversos atendimentos realizados pelo Sebrae. Foi durante esses atendimentos que ele conseguiu notar algumas particularidades comuns aos Microempreendedores Individuais (MEIs) da região do Agreste Central e Setentrional. Estes atendimentos aos MEIs em número, são muito significativos, tendo em vista que correspondem a aproximadamente 80% dos negócios ativos no Estado de Pernambuco.

Assim, com o passar dos anos, por meio da prática da observação, da escuta ativa aos microempreendedores, Janssen constatou que esses microempreendedores possuem lacunas em determinadas competências e dores que a simples posse de um CNPJ não resolve. A dinâmica do ambiente de negócios sinaliza que os gestores precisam buscar a inovação para manterem-se competitivos no mercado e não ficarem para trás. A partir dessas constatações, Janssen chegou à conclusão de que o Sebrae possui a capacidade não só de formalizar esse tipo de negócio, mas também de apoiar e fortalecer esses empreendedores, oferecendo serviços adequados que visem à inovação e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico e à sustentabilidade desses negócios.

Como analista de inovação, Janssen identificou nas lacunas e dificuldades enfrentadas pelos MEIs do Agreste Central e Setentrional, uma oportunidade para desenvolver iniciativas que efetivamente contribuam para o fortalecimento dessas microempresas. Pertencendo a uma família de feirantes, Janssen se sensibilizou ainda mais com a situação. Ele tem vivas lembranças das inúmeras dificuldades enfrentadas por seus pais na gestão do negócio e na busca por maneiras de manter-se no mercado. É importante destacar que a feira da Sulanca de Caruaru está interligada ao polo de confecções do Agreste, um Arranjo Produtivo Local (APL) que inclui as cidades de Toritama, Santa Cruz do Capibaribe, entre outras localidades rurais da região. O Polo de Confecções do Agreste Pernambucano possui forte relevância para a economia local e desenvolvimento sócio-regional do estado de Pernambuco, pelo fato de gerar renda para as famílias e seus negócios locais.

Janssen refletiu sobre as dores relatadas pelos gestores donos/as das micro e pequenas empresas na região, no tocante a questão de problemas de gestão financeira, dificuldades na logística e cadeia de suprimentos, falta de capacitação e treinamento dos funcionários, limitações em marketing e vendas, acesso restrito a tecnologias e inovações entre outros. Através de uma pesquisa realizada no atendimento do Sebrae conseguiu identificar os 3 pilares em que os MEIs têm maior dificuldade gerencial: finanças, marketing digital e vendas/atendimento, tais problemas enfrentados pelos/as gestores(as) ameaçam a competitividade e a sobrevivência de seus negócios.

Vale ressaltar que Janssen constatou que aproximadamente 92% dos gestores(as) que procuram o Sebrae na unidade de Caruaru de forma espontânea são MEIs e que não existe um programa bem estruturado e em formato de trilha no atendimento, que seja direcionado especificamente para atender a este público, no que tange a inovação. Diante desta realidade, Janssen sentiu a necessidade de desenvolver uma jornada de inovação para os MEIs, visando mitigar os principais problemas crônicos enfrentados pelos gestores.

3 DILEMA DO CASO

Janssen identificou que um dos principais problemas enfrentados pelos MEIs após sua formalização é a manutenção da atividade de seus negócios em um mercado competitivo e altamente adverso. A partir do relato e da identificação dessas dificuldades pelos gestores, Janssen começou a refletir sobre as seguintes questões: “quais opções têm os/as gestores/as para sair dessa situação?”, “as soluções oferecidas pelo Sebrae são adequadas para os MEIs?”, e “como o Sebrae pode inserir esses empresários em uma jornada de inovação?”

Diante de tais questionamentos, Janssen sentiu a necessidade de realizar uma reunião com os demais gestores do Sebrae, visando, em conjunto, encontrar soluções para o atendimento adequado aos MEIs da região do Agreste Central e Setentrional de Pernambuco.

4 JANSSEN PROCURA REALIZAR UMA REUNIÃO COM OS DEMAIS COORDENADORES DO SEBRAE

No dia seguinte, munido de relatórios de diagnósticos que evidenciaram os problemas de gestão financeira, de marketing digital e de vendas e atendimento enfrentados pelos MEIs da região do Agreste Central e Setentrional de Pernambuco, Janssen apresentou suas observações na reunião. Entre os problemas identificados, destacavam-se a confusão entre faturamento e lucro, a falta de capital de giro, e a dificuldade em precificar produtos ou serviços. Essas dificuldades decorrem, em grande parte, pelo fato de muitos microempreendedores terem vivido na informalidade antes de formalizarem seus negócios, sem uma gestão profissional adequada, e aprendendo com os próprios erros.

Durante a reunião, Janssen enfatizou que permanecer na informalidade e adotar práticas de gestão não profissional são fatores que aumentam significativamente o risco de falência do negócio.

Carla, gerente do Sebrae, compreendeu as lacunas trazidas por Janssen e mencionou que recentemente estava lendo o relatório consolidado “Estudo sobre Desenvolvimento Econômico e Tendências Territoriais” (2018). Este relatório evidencia que os negócios que objetivam adentrar em novos mercados necessitam aprimorar seus processos de gestão, incluindo a formalização. Assim, Carla reconheceu, diante das observações de Janssen, a real necessidade do Sebrae possibilitar o crescimento e a competitividade desses negócios e não somente a formalização. Diante disso, Carla o questiona sobre como viabilizar isso?

5 DESAFIOS

Diante desse cenário, Janssen enfrenta um impasse: como preencher a lacuna de conexão entre a ação do Sebrae e os gestores dos microempreendimentos da região do Agreste Central e Setentrional de Pernambuco? Surgiram os seguintes questionamentos:

1. Quais alternativas o gestor de projetos poderia considerar para adaptar as soluções existentes do Sebrae?
2. Existe a possibilidade de desenvolver novas soluções específicas para Microempreendedores Individuais? Como isso poderia ser feito?
3. Quais parcerias ou colaborações o Sebrae poderia buscar para complementar suas soluções?
4. Como envolver os próprios Microempreendedores Individuais no processo de busca por soluções?

Esses questionamentos são fundamentais para direcionar os esforços do Sebrae e de Janssen para buscar garantir que as soluções sejam eficazes e alinhadas às necessidades específicas dos microempreendedores da região.

6 OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O presente caso para ensino tem como objetivos principais: (1) estimular uma análise crítica com o intuito de desenvolver habilidades de diagnóstico empresarial, identificando problemas e necessidades específicas dos MEIs no Agreste Pernambucano, fomentando nos estudantes as competências de análise de cenários, identificação de problemas e pensamento crítico. Bem como (2) promover reflexões na tomada de decisão em gestão: com iniciativa a capacitar os estudantes a tomar decisões gerenciais informadas em situações de impasse, considerando as limitações e especificidades dos MEIs, trabalhando nos estudantes as competências de tomada de decisão, resolução de problemas e adaptação de soluções gerenciais. Por tanto, este caso para ensino tem o intuito desenvolver soluções inovadoras, a fim de estimular a criatividade e a inovação na proposição de soluções gerenciais adequadas para MEIs do Agreste Central e Setentrional de Pernambuco.

7 APLICAÇÃO DOS OBJETIVOS EDUCACIONAIS NO CASO

Durante a descrição do diagnóstico dos problemas, os alunos devem ser incentivados a identificar e analisar os principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas. No momento do impasse do gestor de projetos, os alunos podem ser desafiados a propor saídas e justificar suas decisões, considerando as limitações das soluções existentes.

Ao discutir possíveis abordagens e decisões, os alunos devem ser incentivados a pensar fora da caixa e desenvolver soluções inovadoras que atendam especificamente às necessidades dos MEIs. A apresentação das soluções propostas pelo Sebrae e sua adequação para diferentes

tipos de empresas ajudará os alunos a compreenderem as especificidades dos MEIs em comparação com as soluções existentes para MEs e EPPs.

A discussão sobre como o Sebrae pode buscar parcerias estratégicas para complementar suas soluções direcionadas aos MEIs incentivará os alunos a considerarem a importância das colaborações estratégicas. O caso pode incluir uma seção de avaliação das soluções propostas, onde os alunos reflitam sobre como monitorar e ajustar as soluções para garantir sua eficácia contínua.

Este caso é destinado a cursos de graduação e pós-graduação em Administração, Gestão de Negócios e Empreendedorismo, proporcionando aos alunos a oportunidade de analisar criticamente os desafios específicos enfrentados pelos MEIs e formular soluções práticas e sustentáveis para melhorar sua capacidade de inovação e competitividade no mercado local. Recomenda-se que o caso seja utilizado nas referidas disciplinas de i) empreendedorismo; ii) gestão estratégica; iii) inovação e desenvolvimento local, entre outras disciplinas que discutam sobre inovação, criatividade e desenvolvimento de soluções no âmbito local.

8 FONTES DAS INFORMAÇÕES

Os dados foram obtidos do programa do Sebrae intitulado INOVA MEI PE, uma trilha de formação e inovação, que rodou sua turma piloto de março a junho do ano de 2024, com o objetivo de atender de forma personalizada alguns microempreendedores individuais selecionados na região. Contudo, o caso apresenta algumas situações ficcionais, bem como os nomes dos MEIs participantes foram trocados por questões de sigilo. Dito isto, esse caso para ensino se inspira no material resultante da conclusão da referida turma piloto, acrescido de entrevistas e depoimentos do gestor do projeto e dos empreendedores participantes do INOVA MEI PE.

Os dados da introdução foram retirados das informações do Sebrae de diversos estudos que vão de 2018 a 2024, do *site* da relação dos municípios, por Região de Desenvolvimento, da Receita Federal do Brasil, do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e do site do GOV. Além disso, contém informações do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEPP). Já no tópico o caso, a descrição referente a feira da Sulanca foi realizada a partir de (Silva, 2016; Vêras de Oliveira, 2011), bem como contamos com as informações disponibilizadas pelo Sebrae (2024) no tocante a gestão do projeto de atendimento, tais trabalhos citados encontram-se nas referências.

9 ASPECTOS PEDAGÓGICOS

Recomenda-se integrar o caso de ensino no planejamento da disciplina, enfatizando sua relevância no processo de aprendizagem dos alunos. É aconselhável iniciar a discussão teórica sobre inovação para MEIs, contextualizando os desafios e oportunidades enfrentados por esses empreendedores na região do Agreste Pernambucano. Podem ser acrescentados aspectos teóricos sobre empreendedorismo, gestão estratégica e de negócios locais e inovação.

Após o embasamento teórico, o professor deve esclarecer os objetivos do caso, delineando o que se espera dos alunos ao analisarem a jornada de inovação estruturada para os MEIs na região do Agreste de Pernambuco. Os alunos devem ser incentivados a ler o caso individualmente e responder às questões propostas antes da próxima aula, para permitir uma reflexão aprofundada baseada no conteúdo discutido.

Na aula subsequente, deve-se discutir coletivamente as respostas às questões do caso, a fim de promover a troca de experiências, perspectivas diversas e enriquecer o debate. Este momento proporciona uma oportunidade para consolidar aprendizados, explorar diferentes pontos de vista e aprofundar a compreensão sobre as estratégias de inovação direcionadas aos MEIs, no contexto específico do Agreste Pernambucano.

Esse método pedagógico não apenas fortalece a conexão entre teoria e prática, mas capacita os alunos a aplicarem os conceitos aprendidos na resolução de desafios reais, enfrentados por microempreendedores na região do Agreste Pernambucano.

10 QUESTÕES PARA DEBATE

1. Por que as soluções do Sebrae-PE ao qual são estruturadas, em formato de trilhas e voltadas à inovação, não se adequam para os MEIs?
2. Quais alternativas o gestor de projetos poderia considerar para adaptar as soluções existentes do Sebrae?
3. Como desenvolver novas soluções específicas para MEIs?
4. Que tipo de parcerias ou colaborações o Sebrae poderia buscar para complementar suas soluções?
5. Como envolver os próprios MEIs no processo de busca por soluções?
6. Como avaliar e ajustar as soluções implementadas para garantir sua eficácia contínua?
7. Como impulsionar as capacidades de inovação desses microempreendimentos, levando em conta o contexto do Agreste Central e Setentrional?
8. Quais são os principais desafios enfrentados pelos MEIs na região do Agreste Pernambucano em termos de inovação?

11 FECHAMENTO DO CASO: O IMPASSE DO AGENTE DE INOVAÇÃO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CONFECÇÃO

Depois de realizar um diagnóstico detalhado dos problemas enfrentados pelos gestores das micro empresas no APL de confecção do Agreste, o Analista de inovação do Sebrae está diante de um grande impasse. As soluções gerenciais oferecidas pelo Sebrae, embora eficazes para MEs e EPPs, muitas vezes não atendem adequadamente às necessidades dos MEIs. Agora, o Janssen precisa tomar decisões críticas para ajudar essas empresas a superarem seus desafios.

Resumo das Opções Disponíveis:

1. Adaptação das soluções gerenciais do Sebrae, ajustando-as para melhor atender às necessidades específicas dos MEIs. Aqui deve-se avaliar quais elementos das soluções existentes podem ser modificados ou simplificados sem perder a eficácia.
2. Desenvolvimento de novas soluções personalizadas em colaboração com especialistas, consultores e os próprios gestores das micro empresas. Aqui deve-se identificar os recursos e capacidades necessárias para criar soluções inovadoras e específicas para MEIs.
3. Formação de parcerias estratégicas com outras instituições, organizações não governamentais, universidades e empresas que possam oferecer soluções complementares.
4. Engajamento e capacitação para que os gestores das micro empresas possam desenvolver habilidades gerenciais e inovadoras, avaliando quais áreas de capacitação são mais críticas e como engajar os gestores/as de forma eficaz.

O Agente de inovação, ao enfrentar esse dilema, tem a oportunidade de promover mudanças significativas e positivas no arranjo produtivo local de confecção, impactando diretamente as empresas envolvidas e servindo como modelo para futuras intervenções em contextos similares. É fundamental que ele e os *stakeholders* envolvidos nessa problemática avaliem cuidadosamente as opções e estratégias disponíveis, sempre focando nas necessidades reais dos MEIs e buscando soluções que promovam seu crescimento e sustentabilidade a longo prazo.

12 GUIA TEÓRICO PARA ANÁLISE

12.1 AMBIENTES EMPREENDEDORES

Para compreender os ambientes empreendedores no contexto atual, é fundamental recorrer às definições de Schumpeter (1982) sobre o empreendedorismo e a jornada empreendedora. Ele destaca a importância do papel do empreendedor no desenvolvimento econômico, enfatizando a inovação e a identificação de oportunidades como motores principais desse processo. Schumpeter (1985) reforça que o contexto econômico em que as empresas estão inseridas oferece um ambiente propício para a criação e o desenvolvimento de uma cultura empreendedora e de empresas que se destacam pela inovação.

Ademais, Schumpeter (1982) argumenta que os empreendedores desempenham um papel fundamental no sistema econômico ao introduzir novas combinações de recursos, como novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, entre outros. Esse processo, denominado “destruição criativa”, ilustra como os empreendedores agem como agentes de mudança, perturbando o equilíbrio econômico existente e impulsionando o progresso econômico e a dinâmica de mercado.

Complementando essa visão, Sarkar (2008, p. 114) ressalta a importância do conhecimento na “promoção e criação de uma cultura empreendedora e de empresas inovadoras”. Isso implica que, para fomentar um ambiente empreendedor robusto, é essencial a aquisição contínua de conhecimento e habilidades que facilitem a inovação.

Além disso, a comunicação entre os setores da iniciativa privada, órgãos públicos e demais atores da sociedade é essencial para garantir o desenvolvimento econômico regional. Segundo Mallmann (2008), é importante que o contexto local seja levado em consideração, permitindo que inovações sejam incorporadas nos processos organizacionais. Isso sugere que um ambiente empreendedor bem-sucedido é aquele que está alinhado com as características e necessidades locais, promovendo a sinergia entre diferentes setores e facilitando a implementação de inovações que respondam aos desafios específicos da região.

A fim de aprofundar a compreensão sobre ambientes empreendedores, buscamos estudos recentes que abordam a importância de ecossistemas de inovação. De acordo com Stam (2020), os ecossistemas são compostos por diversos elementos interconectados, como capital financeiro, políticas públicas, cultura, infraestrutura e recursos humanos, que juntos promovem o empreendedorismo e a inovação regional, interagindo de maneira complexa, criando um ambiente que pode favorecer ou dificultar a atividade empreendedora.

Thomas e Autio (2020) abordam a composição dos ecossistemas de inovação, destacando que são formados por comunidades heterogêneas de participantes, incluindo fornecedores, prestadores de serviços, instituições governamentais e consumidores. Esses participantes estão interconectados por interdependências tecnológicas, econômicas e cognitivas. Os autores ressaltam a importância de estruturas de coalizão e mecanismos de coordenação não contratuais para a eficácia desses ecossistemas, diferenciando-os das cadeias de suprimentos tradicionais. Além disso, eles destacam que o sucesso dos ecossistemas empreendedores depende da integração coerente e estratégica desses elementos, promovendo uma cultura de inovação e colaboração.

12.2 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A capacidade de inovação das micro e pequenas empresas (MPEs) é um tema central na discussão sobre o desenvolvimento econômico e a competitividade empresarial, como apontam Hadjimanolis (1999) e Freel (2005). A inovação, entendida como a inserção de novos produtos, processos, métodos de marketing ou melhorias significativas em produtos ou serviços existentes (OECD, 2018), é essencial para a sobrevivência e crescimento dessas empresas em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo (Terziovski, 2010).

Teece (2007) destaca a capacidade dinâmica das organizações de integrar, desenvolver e reestruturar competências internas e externas para responder rapidamente a um ambiente competitivo em constante mudança. Arranz, Arroyabe, Li, & Fernandez de Arroyabe (2020) argumentam que as capacidades dinâmicas referem-se à habilidade de gerenciar as capacidades e os recursos de todas as áreas de uma empresa com o propósito de obter uma vantagem competitiva. Por meio dessas capacidades, uma empresa pode desenvolver inovações mediante processos e rotinas adotados por empreendedores para adaptar, modificar, implementar e proteger os recursos empresariais, visando a criação de uma vantagem competitiva (Tashman & Marano, 2010).

As capacidades dinâmicas exercem um impacto positivo sobre diversas formas de inovação, incluindo a inovação incremental, a ecoinovação e a inovação de produtos e processos (De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2021; Arranz et al., 2020). Além disso, estudos recentes também demonstram que essas capacidades podem influenciar de maneira positiva tanto a inovação disruptiva quanto

a incremental (Tashman & Marano, 2010; De Silva et al., 2021). O sucesso dessas inovações depende fortemente da capacidade da empresa de identificar novas oportunidades e adotar estratégias eficazes (Teece, 2018).

As MPEs apresentam características específicas que tanto facilitam quanto dificultam a capacidade de inovar. Entre os fatores facilitadores, destaca-se a flexibilidade organizacional, que permite uma resposta mais rápida às mudanças do mercado e uma maior proximidade com os clientes, facilitando a identificação de necessidades não atendidas (Freel, 2005). Além disso, a estrutura enxuta e menor burocracia interna comparada às grandes empresas, pode agilizar a implementação de novas ideias (Mazzarol, 2014).

Dentre os maiores desafios para o microempreendedor observa-se a capacidade de enfrentamento às mudanças no cenário econômico de maneira ágil, visando encontrar soluções que mantenham a autenticidade do negócio, a inovação contínua para competitividade, se reinventando e se diferenciando perante a concorrência em cenários adversos (Dos Santos, Dos Santos & Costa, 2022). Já em relação aos MEIs, os desafios de gestão estão mais relacionados à falta de um planejamento robusto das ações e a dificuldade de manutenção da regularidade de seus controles, podendo estar relacionada à possibilidade de atuação multifuncional e autônoma, e da não exigência do acompanhamento de um profissional contábil (Farahun & Rabelo, 2021).

No entanto, de acordo com Hadjimanolis (1999), as MPEs enfrentam barreiras significativas, como a limitada capacidade financeira e a escassez de recursos humanos, dificultando o investimento em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Estudos indicam que muitas MPEs carecem de acesso a financiamento adequado, o que restringe sua capacidade de realizar investimentos necessários para a inovação (Beck & Demirguc-Kunt, 2006). Além disso, a falta de competências técnicas específicas e a ausência de uma cultura organizacional voltada para a inovação podem limitar o potencial inovador dessas empresas (Terziovski, 2010).

O diagnóstico empresarial compreende numa ferramenta utilizada para que dados sejam reunidos por uma empresa, pela qual a função essencial é entender o contexto interno e externo, como também projetar o 'perfil organizacional'. Bem como se caracteriza como uma averiguação e vistoria do estado de uma empresa com o intuito de mensurar o seu percentual de vitalidade ou de deficiência de tal forma a mensurar suas forças, fraquezas, como também a melhor realocação dos recursos perante as oportunidades e ameaças (Silva, 2010).

O diagnóstico empresarial, auxilia o gestor a ter uma fotografia do contexto real da empresa, a identificar gargalos, a comprovar os pontos fortes e diferenciais competitivos, a detectar situações de melhoria, a entender o seu público alvo e a criar planos de ação mais eficazes (Silva, 2010). Assim o gestor necessita possuir não somente uma visão e um perfil de liderança, mas precisa trabalhar esses pontos de forma interdisciplinar dentro da empresa com o intuito de gerar resultados por meio de um diagnóstico que reflita a onde a empresa pretende chegar (Cătoi, Tudor & Bisa, 2016).

Vale ressaltar que a construção de um diagnóstico empresarial necessita, além de mostrar os mecanismos e meios para o levantamento do contexto financeiro do negócio, necessita fazer isto de forma prática e de fácil entendimento, pois é primordial que o gestor da empresa compreenda tais informações de forma a buscar soluções a seguir (Kajita, 2004). Para isso se faz necessário observar e averiguar o contexto externo, de forma a atentar as variáveis do macroambiente tais como: fatores econômicos, sociais e político-legais. Ao examinar, o contexto externo é realizado

a averiguação do contexto interno, o que a concorrência entrega, analisar as demandas dos clientes, os fornecedores e entidades regulamentadoras (Dias, 2004).

A gestão do marketing pode abarcar um papel de integrar o mix de marketing no tocante às decisões do produto, ao qual envolve o reconhecimento de oportunidades de criação de produtos/serviços e acomodação do mesmo as demandas dos clientes; decisões de precificação, de forma a proporcionar lucro para a empresa e vantagem competitiva; as definições de promoção, relacionadas aos critérios de promoção de vendas e planejamento em comunicação; e as decisões de praça, que abarca as opções de canais de venda que entenda as necessidades dos clientes (Gonçalves, Silva, Silva, Xavier & Tavares, 2008).

A essas abordagens pode-se somar, para mitigar essas barreiras, políticas públicas e programas de apoio que têm sido implementados em diversos países, visando promover a inovação nas MPEs. A OECD (2020) ressalta a importância de programas governamentais que oferecem subsídios, créditos e apoio técnico para P&D. No Brasil, o Programa Inova Simples, por exemplo, visa simplificar os processos de registro e funcionamento das startups, facilitando o acesso a recursos e incentivando a criação de novas tecnologias (Sebrae, 2021).

Além dos programas de apoio financeiro, às redes de colaboração e parcerias entre empresas, universidades e centros de pesquisa têm se mostrado eficazes para fomentar a inovação. O relato dessas parcerias auxilia os alunos a entenderem as trocas de conhecimento para o acesso a novas tecnologias, ampliando as capacidades inovadoras das MPEs (Tidd; Bessant, 2018).

Finalmente, na maioria MPEs, o proprietário desempenha o papel decisivo, com seus objetivos pessoais intimamente ligados às motivações da empresa. A capacidade de inovação dessas empresas depende, principalmente, da disposição do dono para introduzir mudanças. Consequentemente, acessam a reflexão de que a gestão da inovação tende a ser menos formal e estruturada em comparação com grandes corporações (Silva, 2018). Destarte, a análise da inovação nessas empresas não pode ser realizada de forma abstrata, uma vez que a relação singular do proprietário com o negócio é central para compreender suas iniciativas capazes de superar as barreiras e de se destacar pela sua capacidade de gerar inovações (Freel, 2005).

REFERÊNCIAS

Arranz, N., Arroyabe, M., Li, J., & Fernandez de Arroyabe, J. C. (2020). Innovation as a driver of eco-innovation in the firm: An approach from the dynamic capabilities theory. *Business strategy and the environment*, 29(3), 1494-1503. Doi:10.1002/bse.2448.

Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2006). Pequenas e médias empresas: acesso ao financiamento como uma restrição ao crescimento. *Journal of Banking & finance*, 30 (11), 2931-2943.

BRASIL. Mapa de empresas. (2024, 10 de julho). Disponível em <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-deempresas-boletim-1o-quadrimestre-2024.pdf>.

BRASIL. Pernambuco: mais de 677 mil MEIs, micro e pequenas empresas podem se beneficiar do Acredita. (2024, 10 de julho). Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias-regionalizadas/acredita/pernambuco-mais-de-677-mil-meis-micro-e-pequenas-empresas-podem-se-beneficiar-doacredita#:~:text=Em%20todo%20o%20pa%C3%ADs%2C%20s%C3%A3o,42%2C9%25>.

Cătoi, I., Tudor, L., & Bisa, C. (2016). Serviços empresariais intensivos em conhecimento e serviços de consultoria empresarial no ambiente econômico em mudança da Romênia. *Amfiteatru Economic Journal*, 18 (41), 40-54.

- Da Silva, J. M., & Machado, H. V. (2008). Empreendedorismo e políticas públicas em pequenos municípios paranaenses: interpretações, participações e desdobramentos. *Revista Pretexto*.
- De Silva, M., Al-Tabbaa, O., & Khan, Z. (2021). Inovação de modelo de negócios por organizações internacionais de propósito social: O papel das capacidades dinâmicas. *Journal of Business Research*, 125, 733-749.
- Dias, S. R. (Coord.). (2004). Gestão de marketing: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva.
- Dos Santos, A. B., dos Santos, C. S. E., & Costa, D. H. (2022). Os desafios do microempreendedor: uma análise pós pandemia do Covid-19. *E-Acadêmica*, 3(2), e3132169-e3132169.
- Duarte, F. R., & Santos, L. D. (2003). Empreendedorismo social: o projeto Londrina mil ONGs. *EGEPE-Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, 3, 277-293.
- Farahun, A. M., & Rabelo, L. D. S. (2021). Os desafios enfrentados pelo microempreendedor individual: as adaptações e a evolução do MEI perante os desafios do mercado.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, 34(2), 5-28.
- Freel, MS. (2005). Padrões de inovação e habilidades em pequenas empresas. *Technovation*, 25 (2), 123-134.
- Gonçalves, F. P. S., Silva, C. H. O., Silva, F. C. D., Xavier, W. S., & Tavares, B. (2008). O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do Consumidor. *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pósgraduação em Administração*, 32.
- Hadjimanolis, A. (1999). Barreiras à inovação para PMEs em um pequeno país menos desenvolvido (Chipre). *Technovation*, 19 (9), 561-570.
- Kajita, D. M. (2004). Diagnóstico empresarial- um enfoque financeiro.
- Mallmann, L. M. (2008). Gestão empresarial: o papel das micro e pequenas empresas no desenvolvimento do Vale do Rio Taquari/RS. (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul.
- Mazzarol, T. (2014). Research Review: A review of the literature on small business and innovation. *Small Enterprise Research*, 21(1), 2-16.
- OECD Publishing. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. Organisation for Economic Co-operation and Development OECD.
- OECD. (2020). Supporting SMEs to maintain their innovation capabilities through the COVID-19 crisis. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19).
- Relação dos municípios, por Região de Desenvolvimento. (2024, 19 de junho). Disponível em: http://www.bde.pe.gov.br/visualizacao/Visualizacao_formato2.aspx?CodInformacao=798&Cod=1.
- SARKAR, S. (2008). O empreendedor inovador. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Schumpeter, J. (1985). Capitalism, socialism and democracy. New York: Harper and Row.
- Schumpeter, Joseph Alois (1982). Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural.
- Sebrae, U. F. (2014). Sistema, v. 1, p. 1.
- Sebrae. (2021). Programa Inova Simples: Inovação descomplicada para startups. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
- Sebrae. Brasil tem quase 15 milhões de microempreendedores individuais. (2023). Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/brasil-tem-quase-15-milhoes-de-microempreendedores-individuais,e538151eea-156810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.
- Sebrae. Estudo da taxa de sobrevivência das empresas. (2023). Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 10 de jul. de 2024.
- Sebrae. Programa ALI em Pernambuco. (2024). Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/sebraeaz/ali-agente-local-de-inovacao,f137767836fc7710VgnVCM100000d701210aRCRD>.

Sebrae. Brasil tem quase 15 milhões de microempreendedores individuais. (2023). Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/brasil-tem-quase-15-milhoes-de-microempreendedores-individuais,e538151eea-156810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.

Sebrae. Atuação do Sebrae no Desenvolvimento de Pernambuco. (2023). Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/Pernambuco/gpspe,2e6a27aff482a810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.

Silva, G. (2018). Inovação na pequena empresa: desvendando conceitos, modelos e políticas de inovação. (Tese de doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

Silva, Juliana Gouveia Alves da. (2016). "Pra onde tu vai, Maria? Vou pra feira da sulanca!": Um estudo sobre o trabalho feminino na feira da sulanca de Caruaru-Pe. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco.

Silva, Rodrigo Belmonte da. (2010). Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM.

Stam, E. (2020). Entrepreneurial Ecosystems: A Systems Perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 32, n. 5-6, p. 487-510, DOI: 10.1080/08985626.2019.1572244.

Tashman, P. & Marano, V. (2010). Peace Through Commerce, Dynamic Capabilities and Base of the Pyramid Business Strategies. *Journal of Business Ethics*, Forthcoming.

Teece, J. D. (2007). Explicando las capacidades dinámicas: la naturaleza y los microfundamentos del desempeño empresarial sostenible. *Revista de Gestión Estratégica*, 28(13), 1319-1350.

Teece, J. D. (2018). Modelos de negócios e capacidades dinâmicas. *Planejamento de longo alcance*, v. 51, n. 1, p. 40-49.

Terziovski, M. (2010). Prática de inovação e suas implicações de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs) no setor de manufatura: uma visão baseada em recursos. *Revista de gestão estratégica*, v. 31, n. 8, p. 892-902.

Thomas, L. D. W. & Autio, E. (2020). Ecosistemas de inovação em gestão: Uma tipologia organizadora. In: ENCICLOPÉDIA OXFORD DE NEGÓCIOS E GESTÃO. Oxford: Oxford University Press.

Tidd, J. & Bessant, J. R. (2020). Gerenciando a inovação: integrando mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais. John Wiley & Sons.

Véras de Oliveira, R. (2011). O Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco: ensaiando uma perspectiva de abordagem. In: Véras de Oliveira, R. & Araújo, A. M. C. (Orgs.). Formas de trabalho no capitalismo atual: condições precárias e possibilidades de reinvenção. São Paulo: Annablume.

Notas de agradecimento

Os autores agradecem a Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia/FACEPE, pelo financiamento da Bolsa de Pós-Graduação.