

Administração & Gestão:

um olhar para o futuro organizacional
Volume 8

Carolina Belli Amorim
Esther Cosso
(Organizadoras)



AYA EDITORA

2024

Administração & Gestão:

um olhar para o futuro organizacional
Volume 8

Administração & Gestão:

um olhar para o futuro organizacional
Volume 8

Carolina Belli Amorim
Esther Cosso
(Organizadoras)



AYA EDITORA
2024

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizadoras

Prof.ª Ma. Carolina Belli Amorim

Prof.ª Dr.ª Esther Cosso

Capa

AYA Editora©

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora©

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva

Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

Instituto Federal do Amapá

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP

Prof.º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva

Centro Universitário FACEX

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chirolí

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

Universidade do Estado de Minas Gerais

Prof.ª Ma. Denise Pereira

Faculdade Sudoeste – FASU

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

Universidade Federal do Paraná

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

Universidade Federal do Amapá

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

Universidade Estadual de Londrina

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

Universidade de Santa Cruz do Sul

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

Faculdade Santa Helena

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

Universidade Federal de Roraima

Prof.º Me. Jorge Soistak

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

Universidade Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues

Universidade Norte do Paraná

Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa

Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes

Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda

Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes

Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Parauapebas

Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira

Instituto Federal do Acre

Prof.ª Dr.ª Rosângela de França Bail

Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares

Universidade Federal do Piauí

Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros

Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira

Miranda Santos

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues

Instituto Federal de Santa Catarina

© 2024 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). Este livro, incluindo todas as ilustrações, informações e opiniões nele contidas, é resultado da criação intelectual exclusiva dos autores. Os autores detêm total responsabilidade pelo conteúdo apresentado, o qual reflete única e inteiramente a sua perspectiva e interpretação pessoal. É importante salientar que o conteúdo deste livro não representa, necessariamente, a visão ou opinião da editora. A função da editora foi estritamente técnica, limitando-se ao serviço de diagramação e registro da obra, sem qualquer influência sobre o conteúdo apresentado ou opiniões expressas. Portanto, quaisquer questionamentos, interpretações ou inferências decorrentes do conteúdo deste livro, devem ser direcionados exclusivamente aos autores.

A2381 Administração e gestão: um olhar para o futuro organizacional [recurso eletrônico]. / Carolina Belli Amorim, Esther Cosso (organizadoras) -- Ponta Grossa: Aya, 2024. 213 p.

v.8

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-539-6

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328

1. Administração. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Ecologia. 4. Empreendedorismo. 5. Desenvolvimento sustentável. 6. Ética empresarial. 7. Pequenas e médias empresas - Administração. 8. Marca registrada - Legislação - Brasil - Proteção. I. Amorim, Carolina Belli. II. Cosso, Esther. III. Título

CDD: 658.07

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora LTDA

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

WhatsApp: +55 42 99906-0630

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

84.071-150

SUMÁRIO

Apresentação..... 11

01

Roteiro de *design thinking* para indústrias de joias..... 12

[Maricelia Gaia Cardoso](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.1

02

Gestão de inovação em pequenas e médias empresas: uma questão de governança corporativa, sustentabilidade e desenvolvimento organizacional... 20

[Ana Flávia Buffulin Fontes Rico](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.2

03

O empreendedorismo sustentável e a teoria da ecologia organizacional: o ambiente seleciona os mais adaptados? 27

[Maralyza Correia de Souza Cavalcanti](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.3

04

Empreendedorismo e contabilidade..... 44

[Géssica Aline Paholski](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.4

05

Gestão sustentável da água: estratégias para a promoção do reuso em ambientes residenciais 55

[Rodolfo Duarte Ferreira](#)
[Julio Vieira Neto](#)
[Robisom Damasceno Calado](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.5

06

O líder carismático e sua influência na motivação dos seus liderados..... 64

[Cicero Bandeira da Silva](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.6

07

O gerenciamento de equipes, em empresas públicas e privadas, que possuem profissionais com baixo rendimento na execução de jobs de alta prioridade.. 73

[Daniel Albuquerque dos Santos e Souza](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.7

08

Modelo alternativo de gestão de pessoas no ensino médio público 80

[Antônio Oliveira Filho](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.8

09

Limites à concessão de incentivos fiscais sob a ótica organizacional da administração pública 93

[Cássio Mateus Vital de França](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.9

10

Alternative proposal for outsourcing the transport system for servers, students and employees of the Federal Institute of Maranhão 104

[Orleans Moraes dos Santos](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.10

11

Planejamento e marketing para a saúde: conceitos, possibilidades e tendências 122

[Paulo Henrique da Silva Pereira](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.11

12

Educação profissionalizante: formando para a gestão e administração do futuro 128

[Emília Costa da Silva](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.12

13

A marca como proteção do nome empresarial: segurança jurídica e gestão de negócios 143

[Ana Flávia Buffulin Fontes Rico](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.13

14

Sobre sociedade, ética e negócios 148

[Milton dos Santos](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.14

15

A importância do plano de negócios para uma gestão mais eficiente 160

[Paulo Henrique da Silva Pereira](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.15

16

Nível de serviço logístico – um estudo sobre causas geradoras de atraso em entregas de uma empresa de equipamentos eletrônicos 166

[Jean Carlos Marçari](#)

[Vinicius Bueno](#)

[Gilmerson Inácio Golçalves](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.16

17

Percepções sobre o tratamento precoce do câncer de mama: proposição de uma escala e influência dos três níveis do marketing macrossocial 177

[Caissa Veloso e Souza](#)

[Margarete Alves da Silva](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.17

18

Modelo de gestão colaborativa entre IA e humanos com gerenciador de IA e suporte humano (MGC-IAHS). 194

[Celso Luciano Silva Araujo](#)

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.18

Organizadoras..... 207

Índice Remissivo..... 208

Apresentação

É com grande satisfação que apresento o volume oito de **“Administração & Gestão: um olhar para o futuro organizacional”**, uma obra que se destaca pela profundidade e abrangência dos temas explorados. Ao longo das suas páginas, este livro nos conduz por um panorama rico e diversificado da administração contemporânea, explorando desde metodologias inovadoras como o design thinking até complexas questões de governança corporativa e sustentabilidade.

Os capítulos aqui reunidos não apenas discutem teorias, mas também aplicam-nas à realidade das pequenas e médias empresas, evidenciando como a gestão da inovação pode ser um diferencial crucial para o desenvolvimento organizacional sustentável. Em paralelo, são exploradas as dinâmicas do empreendedorismo sustentável à luz da teoria da ecologia organizacional, provocando reflexões sobre a adaptação das organizações ao ambiente competitivo e às exigências ambientais.

Dentre os temas abordados, destaca-se também a interseção entre empreendedorismo e contabilidade, ressaltando a importância da gestão financeira como suporte estratégico para iniciativas empreendedoras. Além disso, estratégias inovadoras para gestão sustentável da água são apresentadas, oferecendo ideias práticas para promover o reuso em ambientes residenciais, contribuindo assim para a sustentabilidade ambiental.

A obra não se limita às dimensões técnicas; explora também o impacto humano na gestão, como o carisma do líder influencia diretamente a motivação e o desempenho das equipes. Temas sensíveis como o gerenciamento de equipes com baixo rendimento são tratados com profundidade, tanto no setor público quanto no privado, apontando para estratégias eficazes de intervenção e melhoria de performance.

Adicionalmente, aborda-se a gestão de pessoas no ensino médio público sob uma perspectiva alternativa, desafiando paradigmas tradicionais e propondo modelos mais adaptados às necessidades educacionais contemporâneas. Não menos importante, são discutidos aspectos cruciais da administração pública, como os limites à concessão de incentivos fiscais, destacando-se a importância da transparência e eficiência na gestão organizacional.

Por fim, este volume contempla ainda discussões sobre ética nos negócios, a importância do plano de negócios para eficiência gerencial e os desafios logísticos em empresas de alta tecnologia. Ao conectar esses temas variados, o livro não apenas informa, mas também inspira novas abordagens e soluções para os desafios contemporâneos da administração e gestão organizacional.

Que este livro seja não apenas uma fonte de conhecimento, mas também um convite à reflexão e à ação, impulsionando gestores, pesquisadores e estudantes a contribuírem de forma significativa para o futuro da administração e gestão organizacional.

Boa leitura!

Roteiro de *design thinking* para indústrias de joias

Design thinking roadmap for jewelry industries

Maricelia Gaia Cardoso

RESUMO

A indústria de joias tem se mantido no mercado buscando sempre oferecer elegância e atualidade por meio de diferentes produtos. A elaboração deste artigo, tem como objetivo demonstrar o roteiro de *design thinking* de uma joalheria, e como a venda de tais artigos podem contribuir para a independência financeira de quem investe em tal ramo de negócio. Pode-se dizer que a inovação é a palavra-chave para quem quer se destacar no mercado de joias. Afinal, é por meio dela que se cria diferenciais para uma empresa. Assim como no mundo da moda e da arte, é preciso se reinventar a cada temporada para trazer o que há de melhor para os clientes.

Palavras-chave: jóias, design, mercado.

ABSTRACT

The jewellery industry has maintained its position in the market by always seeking to offer elegance and modernity through different products. The purpose of this article is to demonstrate the design thinking roadmap for a jewellery store, and how the sale of such items can contribute to the financial independence of those who invest in this line of business. It can be said that innovation is the key word for anyone who wants to stand out in the jewellery market. After all, it is through innovation that a company can create differentiators. Just as in the world of fashion and art, you have to reinvent yourself every season to bring the best to your customers.

Keywords: Jewellery. Jewellery design. Market.

INTRODUÇÃO

Sabe-se que existem algumas peculiaridades entre as bijuterias, semijoias e joias, sendo a mais comum o diferencial no que diz respeito ao valor de compra e venda. As bijuterias são bem baratas, as joias são



caríssimas, e entre isso temos as semijoais, que custam mais que as bijuterias, e bem menos que as joias.

Diante deste cenário, surge a inquietação, o que é semijoais? Como identificar se são de boa qualidade e valem a pena? Vale ressaltar que até a época atual, ou seja, ano de 2024, no Brasil não existe uma classificação para diferenciar uma joia, de uma semijoais ou bijuteria. Claro que existem grandes esforços de órgãos como o IBGM (Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos) para que essa classificação exista. Mas enquanto isso, pode-se fazer essa diferenciação através da avaliação do mercado.

Então, primeiramente deve-se ressaltar que tanto uma joia quanto uma semijoais possuem uma qualidade muito mais elevada que uma bijuteria. Justamente por isso podem ser facilmente confundidas, mas existem algumas características a serem levadas em conta na hora de distingui-las. Qual a diferença entre semijoais e bijuterias?

É comum ter dúvidas de qual a diferença entre semijoais e bijuterias e claro que é importante lembrar que as duas tem o seu lugar nos looks. Mas é primordial sabermos a diferença entre elas para não correr o risco de cairmos em uma roubada. As bijuterias tem como principal objetivo ser usado como acessórios com preços atrativos. Para que isso aconteça é necessário utilizar metais menos resistentes e trocar o banho de ouro por pintura que simula o mesmo.

Mas isso não é um problema, talvez você até prefira comprar uma bijuteria para aquele acessório feminino que será mais passageiro e logo após o verão, por exemplo não terá um uso efetivo. Vale ressaltar que por não ser uma peça folheada ou banhada irá oxidar rápido e as pedras geralmente são de plástico e coladas.

Já as semijoais sempre recebem banho de materiais nobres como ouro, prata e *paladium*, para aumentar a durabilidade das peças e reduzir as chances de problemas com a pele. As pedras utilizadas são cristais e zircônias. No caso das semijoais o processo de fabricação é muito mais cuidadoso, com uma série de processos que tornam as peças mais bonitas, resistentes e antialérgicas. Além disso, a aplicação das é feita por meio de cravação e passa por vários ajustes que evitam a perda delas. A elaboração deste artigo, tem como objetivo demonstrar o roteiro de *design thinking* de uma joalheria, e como a venda de tais artigos podem contribuir para a independência financeira de quem investe em tal ramo de negócio.

A elaboração deste artigo, tem como objetivo demonstrar o roteiro de design thinking de uma joalheria, e como a venda de tais artigos podem contribuir para a independência financeira de quem investe em tal ramo de negócio.

Segundo Schneider e Stickdorn (2010), o Design de Serviços é uma abordagem de projeto recente, multidisciplinar, que combina diferentes ferramentas e métodos. Por ter essas características, o Design de Serviços é muito rico para promover a criação e a inovação, contribuindo para a melhoria de serviços, tanto nos aspectos visuais quanto na utilidade dos produtos e serviços.

Ao apresentar um produto ou serviço para que ele possa entrar no mercado deve-se levar em consideração os aspectos visuais e apresentar elementos gráficos, a tarefa

do design gráfico, portanto, e desencadear, a priori, os modelos mentais do indivíduo ou, ao menos, influenciar positivamente o acúmulo dessas representações cognitivas de significados Schneider e Stickdorn (2010).

O design informativo traz um diferente foco do *branding*, enquanto o *branding* traz ao usuário consciência da oferta e levá-la em consideração, o design de informação tem uma influência mais explícita nos processos de design de serviços, uma vez que ele lida com o modo que uma sociedade vê as informações, além de ter o poder de afetar o modo como o usuário percebe o valor desse produto e serviço, portanto, o design interativo terá um papel fundamental nesse projeto.

O projeto visa trazer essa questão a partir de joalherias autorais, criando materiais gráficos para que os clientes ou consumidores dos joalheiros autorais possam visualizar o serviço com uma sequência de ações inter-relacionadas.

IMERSÃO

A indústria de joias tem se mantido no mercado buscando sempre oferecer elegância e atualidade por meio de diferentes produtos, sendo assim, o Marketing, propaganda e promoção são itens fundamentais para as empresas de semijoias. Joias de Gaia, nasceu quando em 2016 a crise da Petrobras, demitiu uma grande massa dos contratados e entre elas, eu estava nesse grupo. Foi a grande impulsionadora de pôr em prática o que a muito tempo só estava apenas em um rabisco.

Schneider e Stickdorn (2010) delinearão 5 princípios para o desenvolvimento de projetos. E nomeiam este método como design thinking de serviços. Os princípios são:

1. Centrado no usuário: Os serviços devem ser testados através do olhar do cliente.
2. Co criativo: Todos os stakeholders devem ser incluídos no processo de design de serviços.
3. Sequencial: O serviço deve ser visualizado como uma sequência de ações inter-relacionadas.
4. Evidente: Serviços intangíveis devem ser visualizados como artefatos físicos.
5. Holístico: Todo o ambiente de um serviço deve ser levado em consideração

Neste projeto, será focado o princípio 3, ou seja, o serviço deve ser visualizado como uma sequência de ações inter-relacionadas. Schneider e Stickdorn (2010) definem o princípio 3 como um filme:

Serviços são processos dinâmicos que ocorrem ao longo de um determinado período. No processo do design de serviços, é fundamental levar em consideração essa linha do tempo do serviço, uma vez que o ritmo de um serviço pode influenciar o estado de humor dos usuários. Se alguma etapa progride de maneira excessivamente lenta (p. ex., esperar no check-in do aeroporto), podemos ficar entediados, e se for rápida demais (p.ex. passar apressadamente pelo controle de segurança do aeroporto), podemos ficar estressados (Schneider e Stickdorn, 2010, p. 42).

Schneider e Stickdorn (2010), traz uma analogia de como o serviço faz diferença,

ele correlata duas cafeterias uma do lado da outra, sendo que a duas tem os mesmos produtos e os mesmos preços, ele questiona “o que faz a pessoa comprar em uma em vez de outra?” e ele mesmo responde que a diferença entre ela é a prestação de serviço.

Schneider e Stickdorn (2010), descrevem o serviço em três etapas:

Todo processo de serviços segue uma transição em três etapas: a do pre- serviço (entrar em contato com um serviço), a da prestação do serviço (quando os usuários experimentam, de fato, o serviço) e a do pós- serviço. (...) Portanto, sequência de momentos do serviço deve ser orquestrada para obter um ritmo agradável, garantindo que o estado de humor do usuário progrida até o máximo e comunicando a mensagem de modo condizente ao conceito de serviço em cada ponto de contato. Tal como uma peça de teatro, um momento do serviço consiste não apenas no que se desenrola em cena, mas inclui também diversos processos nos bastidores, como varrer o chão da loja para preparar a cena para a próxima ação (Schneider e Stickdorn, 2010, p. 43).

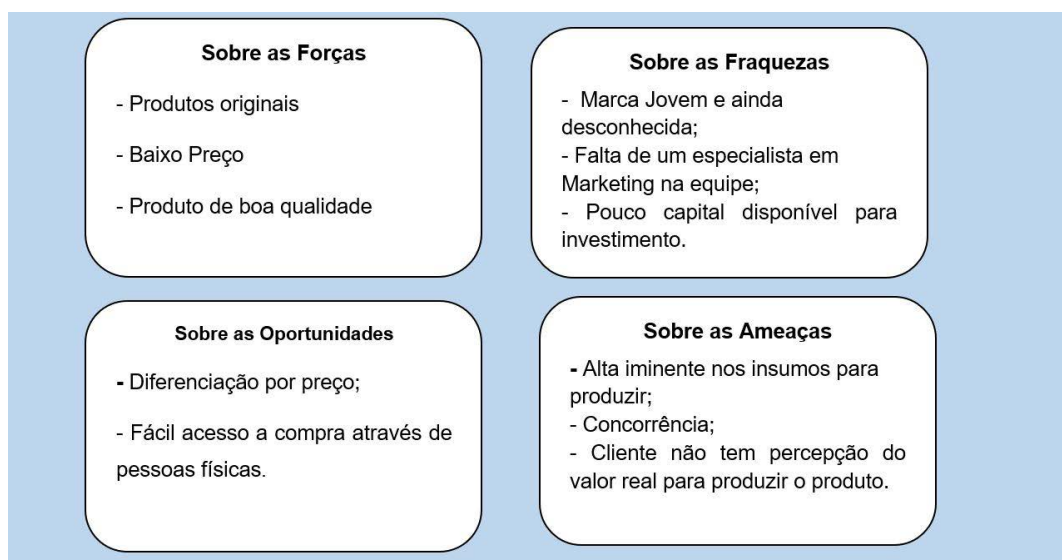
Joias de Gaia, nasceu quando em 2016 a crise da Petrobras, demitiu uma grande massa dos contratados e entre elas, eu estava nesse grupo. Foi a grande impulsionadora de pôr em pratica o que a muito tempo só estava apenas em um rabisco, uma marca de semijoias finas, feita para a mulher que não abre mão de sua sofisticação, está sempre atualizada nas novas tendências, e carrega em si naturalmente uma elegância nata. Nossa empresa é especializada em itens de luxo, com garantia de qualidade e banho “eterno”.

Há aproximadamente 7 anos no mercado nosso conceito é que encante todas nossas clientes, consiga atender o cliente com praticidade. Acreditamos que criatividade, inovação e respeito ao cliente são primordiais para nosso crescimento.

Há aproximadamente 7 anos no mercado nosso conceito é que encante todas nossas clientes, consiga atender o cliente com praticidade. Acreditamos que criatividade, inovação e respeito ao cliente são primordiais para nosso crescimento.

Público alvo: A loja tem como público-alvo mulheres da classe B ou C que gostam de se vestir bem com um melhor custo-benefício do que investir em joias.

Figura 1 - Análise de SWOT principal joias de Gaia.



Ideação

Identificar as demandas do mercado de joias: O crescimento no mercado de joias é impulsionado por sua mudança em larga escala para a plataforma de comércio eletrônico;

Com o aumento do poder de compra e a alta penetração da Internet entre os consumidores, a popularidade dos canais de varejo online está aumentando.

A fácil acessibilidade de sites e métodos de pagamento seguros deram uma vantagem aos canais de varejo online.

- Ficar de olho nos grandes designers: O empresário do ramo de joias precisa ser um bom observador. Como já dito, estar atento às últimas tendências da moda, design, acessórios, o ajudarão bastante a inovar.
- Crie peças diferenciadas;

O diferencial pode estar em aspectos variados: formato, material, cor, entre outros.

Por exemplo, apostar em jóias feitas com a mistura de materiais e também em formas exclusivas. Nesse quesito permitir a personalização, como colocar uma pedra diferente, é algo inovador e bastante atrativo para clientes que gostam de acessórios únicos.

Apostar no e-commerce: Um dos sinônimos de inovação é o uso de tecnologias avançadas. Por isso entendemos que o melhor se investir. Nos permitirá expandir os negócios, atendendo a públicos que estão distantes, mas que demandam por seus produtos. Para isso, é fundamental contar com uma plataforma moderna e layout diferenciado, oferecer facilidades como a troca, personalização, segurança dos dados, diferentes formas de pagamento, entre outros. É importante ressaltar também que o site deve seguir princípios estéticos que valorizem as peças e permitam aos usuários visualizarem detalhes.

Contar com fornecedores atualizados: A escolha dos fornecedores também influencia bastante na inovação no mercado de joias. É preciso levar uma série de questões ao escolhê-lo, como qualidade dos materiais, acabamento, adequação às novidades e tendências. Além disso, o comprometimento com as entregas e segurança das joias devem ser levados em consideração na hora de fazer essa opção. O mercado de joias movimenta milhões anualmente. Para conseguir se destacar e faturar é preciso inovar.

Região e locais de abrangência: O local de abrangência terá como limite a região norte da cidade de Belém-PA.

Mecânica promocional: Serão distribuídos por toda cidade um total de 08 (Oito) promotores de venda, jovens de boa aparência e com formação na área de Marketing de Vendas, que irão visitar shoppings, bancas de jornal, bares, quiosques, e outros estabelecimentos autorizados, com o intuito de fechar uma parceria de vendas intensificada da marca.

Para sucesso e alcance dos objetivos (obter lucro) é necessário um bom planejamento, saber diferenciar investimento, capital de giro, custos, despesas e lucros.

Investimento: Despesas: valores gastos na comercialização de produtos, e(ou) na execução de serviços. • Despesas: valores gastos na comercialização de produtos ou serviços e administração das atividades empresariais.

Custos: valores gastos diretamente na aquisição ou elaboração do produto e (ou) na execução de serviços.

Despesas: Valores gastos na execução de serviços.

Lucro: Ganho em relação as vendas, decorrentes do volume total vendido.

Capital de giro: Capital de giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais (SEBRAE, 2016).

Dolan (2001), evidencia que ao longo do tempo um conjunto de atividades tem sido usado para descrever o programa de marketing de uma empresa. Agregações e reagrupamentos desses elementos permitiram criar o popularmente conhecido “4P”s” – Produto, Preço, Promoção e Praça – que são usualmente chamados como mix de marketing. Sendo assim, destaca-se que se seguir os passos escolhidos a campanha atingirá seu objetivo, recuperando o valor investido nas despesas e mão de obra, obtendo lucro e mantendo o capital de giro disponível para as próximas compras e distribuição.

PROTOTIPAÇÃO

O termo Design Gráfico historicamente falando vem de processos de impressão de textos e imagens nas profissões dos cartazistas e letristas, no entanto hoje a profissão Design Gráfico segundo Schneider e Stickdorn (2010) é baseada nos campos entre *Branding* e Informação.

Schneider e Stickdorn (2010, p. 71) descreve o *branding* como:

O campo do *branding* diz respeito a ajudar uma oferta a estabelecer uma identidade visual e familiaridade aos olhos dos clientes. Assim, o design gráfico explora e adota uma variedade de padrões para os quais o cliente já possui um modelo mental: o uso da cor verde em embalagens, por exemplo, pode sugerir uma associação com a ideia que o usuário tem sobre frescor, produtos orgânicos ou, mais recentemente, responsabilidade ambiental.

Portanto, os visuais planejados do *branding* trazem aspectos de padrões conhecidos, aspectos emocionais dos clientes e posicionamento de marketing. Schneider e Stickdorn (2010, p. 72) descreve o design de informação como:

O design de informação, por outro lado, diz respeito a tarefa de fazer os conteúdos complexos e abstratos tornarem-se acessíveis de forma mais simples. Utilizando composição lógica, hierarquia visual e metáforas visuais, os designers facilitam para o público a absorção e a compreensão das informações.

Vantagens do uso de prototipagem 3D de jóias: O uso de uma impressora 3D para jóias permite obter enormes vantagens em termos de redução do tempo de entrega

e dos custos de fabricação. Em suma, representam uma ferramenta para criar artefatos personalizados, ou produzidos em massa, de maneira competitiva, sem que haja perda de qualidade.

Economia: O ditado é certo: “tempo é dinheiro”. Optar pela prototipagem 3D de joias pode ser mais barato porque você precisa apenas da impressora, um computador e criar um arquivo 3D. Sendo assim, acrescentar detalhes minuciosos às peças, bem como modificá-las, não causa muitos problemas e pode ser feito direto no arquivo. Dessa forma, evita-se que os joalheiros refaçam um molde novo em caso de alterações.

Rapidez: Ao usar a técnica tradicional, você deve esculpir a forma da jóia no metal e usar um molde.

Já com a prototipagem, é possível reduzir significativamente o tempo necessário para projetar e produzir joias. Inegavelmente, é uma técnica muito mais rápida que os processos de fabricação tradicionais. Você produz modelos sem a necessidade de supervisão e, conseqüentemente, obtém resultados que podem ser repetidos ao longo do tempo.

Sem limitações em todo o processo criativo: A prototipagem 3D permite formas complexas e únicas que seriam impossíveis de fabricar valendo-se de um método tradicional. Essa característica é particularmente importante em um campo criativo como o das jóias. Isso possibilita a criação de mais modelos e, portanto, a criação de mais coleções com artefatos singulares.

Tecnologias de impressão 3D em jóias: A maioria das tecnologias usadas em jóias para fazer impressão 3D são baseadas em resinas líquidas. Logo as principais tecnologias são a SLA (Estereolitografia), DLP (Processamento Digital de Luz) e Polyjet (injeção de camadas de fotopolímero líquido curável). Isso porque a impressão 3D com base em resina permite produzir impressões de melhor qualidade e com superfícies mais suaves em comparação, por exemplo, com a impressão 3D em FFF (Fabricação com Filamento Fundido).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de jóias está cada vez mais buscando se modernizar. Nesse sentido, a prototipagem 3D de jóias surge como uma forma de se adaptar às novas tecnologias. Assim, é possível melhorar os processos de fabricação e design. Cada detalhe pode ser verificado, modificado e personalizado, como a forma, posição, cor ou tamanho das pedras.

Grandes designers desse setor já utilizam a tecnologia de impressão 3D para deixar a criatividade falar mais alto. Colares e pulseiras futuristas, brincos sinuosos, anéis com elementos leves e refinados que se casam com pedras preciosas. Essas são apenas algumas possibilidades de uma tecnologia que permite dar singularidade a um design extremamente particular.

Pode-se dizer que a inovação é a palavra-chave para quem quer se destacar no mercado de jóias. Afinal, é por meio dela que se cria diferenciais para uma empresa. Assim

como no mundo da moda e da arte, é preciso se reinventar a cada temporada para trazer o que há de melhor para os clientes.

REFERÊNCIAS

DOLAN, Robert J. **Marketing Manegement**: text and cases. New York: McGraw-Hill, 2001.

SCHNEIDER, J.; STICKDORN, M. **Isto é design thinking de serviços**: fundamentos, ferramentas, casos. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SEBRAE. **Capital de giro**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 30 jan. 2024.

Gestão de inovação em pequenas e médias empresas: uma questão de governança corporativa, sustentabilidade e desenvolvimento organizacional

Innovation management in small and medium enterprises: a matter of corporate governance, sustainability, and organizational development

Ana Flávia Buffulin Fontes Rico

<http://lattes.cnpq.br/9131729088564625>

RESUMO

A gestão da inovação em pequenas e médias empresas (PMEs) desempenha um papel essencial para sua competitividade e sobrevivência no contexto de um mercado globalizado. Este estudo explora a relevância da governança corporativa, sustentabilidade e progresso organizacional na promoção da inovação nessas empresas. Com base em fontes especializadas examina-se como a Lei de Inovação, o guia “*A Caminho da Inovação: Proteção e Negócios com Bens de Propriedade Intelectual*” e o Manual de Oslo influenciam práticas inovadoras. A análise abrange as contribuições dos livros “*A Caixa Preta*” de Sandra Guerra e “*Governança Corporativa para Pequenas e Médias Empresas*” de Pâmela Silva. Conclui-se que uma abordagem unificada, voltada para governança, sustentabilidade e progresso, é essencial para o futuro das PMEs e da sociedade.

Palavras-chave: inovação; gestão da inovação; governança corporativa; sustentabilidade; desenvolvimento organizacional.

ABSTRACT

Innovation management in small and medium-sized enterprises (SMEs) is crucial for competitiveness and survival in the globalized market. This study discusses the importance of corporate governance, sustainability,



and organizational development in promoting innovation in SMEs. Based on specialized literature and real Brazilian examples, it explores how the Innovation Law, the booklet “A Caminho da Inovação: Proteção e Negócios com Bens de Propriedade Intelectual,” and the Oslo Manual guide innovative practices. The analysis includes contributions from the books “A Caixa Preta” by Sandra Guerra and “Governança Corporativa para Pequenas e Médias Empresas” by Pâmela Silva. It concludes that an integrated approach focused on governance, sustainability, and development is fundamental for the future of SMEs and society.

Keywords: innovation; innovation management; corporate governance; sustainability; organizational development.

INTRODUÇÃO

A inovação é um fator crítico para a sobrevivência e crescimento das pequenas e médias empresas (PMEs) em um ambiente econômico cada vez mais competitivo e globalizado. No entanto, a gestão da inovação não é uma tarefa simples e envolve múltiplos desafios. Este artigo tem como objetivo discutir a gestão da inovação nas PMEs, com foco nas questões de governança corporativa, sustentabilidade e desenvolvimento organizacional.

Utilizando referências teóricas e práticas, serão abordados aspectos essenciais para a implementação de uma cultura inovadora nas PMEs, bem como a relevância das políticas públicas e manuais de orientação.

GOVERNANÇA CORPORATIVA E INOVAÇÃO

Governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, englobando um conjunto de práticas, normas e processos que regulam a relação entre acionistas, conselho de administração, diretoria e demais partes interessadas. A boa governança é essencial para assegurar transparência, equidade e responsabilidade corporativa, promovendo um ambiente de confiança que é importante para a inovação.

Inovação, por sua vez, é definida como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, um novo método de marketing, ou uma nova organização nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. A inovação é o motor que impulsiona a competitividade e o crescimento econômico, especialmente para as PMEs, que frequentemente enfrentam maiores desafios em termos de recursos e capacidades.

A Lei de Inovação Brasileira (Lei nº 10.973/2004) foi criada para incentivar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, oferecendo um conjunto de incentivos fiscais e mecanismos de apoio para empresas inovadoras. Esta lei tem sido pivotal para criar um ambiente mais favorável à inovação nas PMEs brasileiras. Em específico, o Art. 17 da Lei de Inovação permite que as micro e pequenas empresas (MPEs) utilizem os benefícios fiscais previstos, facilitando assim o investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Sandra Guerra, em seu livro *“A Caixa Preta”*, destaca que “a governança corporativa deve ser entendida como um instrumento que potencializa o valor das organizações, promovendo a sustentabilidade e a perenidade dos negócios. A adoção de práticas de governança robustas pode impulsionar a inovação ao criar um ambiente de confiança e responsabilidade”. Guerra argumenta que as empresas que investem em boas práticas de governança estão mais bem posicionadas para inovar, pois conseguem atrair e reter talentos, acessar melhores fontes de financiamento e estabelecer parcerias estratégicas.

Para as PMEs, a governança corporativa é ainda mais, pois elas frequentemente dependem de relacionamentos mais estreitos e diretos com seus stakeholders. Pâmela Silva, em *“Governança Corporativa para Pequenas e Médias Empresas”*, enfatiza que “as PMEs, devido à sua estrutura enxuta e flexível, têm a oportunidade de implementar práticas de governança de maneira mais ágil e adaptável, o que pode resultar em uma maior capacidade de inovação”.

A governança corporativa eficaz em PMEs envolve a implementação de conselhos consultivos ou de administração que possam fornecer orientação estratégica e supervisão.

Esses conselhos devem ser compostos por membros com experiência diversificada, capazes de trazer novas perspectivas e insights para a empresa. Além disso, a transparência e a prestação de contas são elementos essenciais para construir a confiança dos investidores, parceiros e clientes.

As práticas de governança também devem incluir políticas claras de gerenciamento de risco, garantindo que a empresa esteja preparada para enfrentar incertezas e desafios. Um exemplo prático é a Natura, uma empresa brasileira que, mesmo sendo de grande porte hoje, começou como uma PME e sempre valorizou a governança como um pilar para a inovação e sustentabilidade. A Natura implementou um modelo de governança que promove a inovação contínua, integrando práticas de sustentabilidade e responsabilidade social.

Outro exemplo é a 3 Corações, uma empresa líder no mercado de café no Brasil. Investindo em inovação através de um robusto sistema de governança que envolve a participação ativa de seus fundadores e gestores em todos os processos decisórios, a empresa tem se destacado por sua capacidade de lançar novos produtos no mercado, mantendo um forte compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social.

A inovação é primordial para as PMEs, pois permite que elas se diferenciem no mercado, criem novos produtos e serviços e melhorem seus processos internos. A Lei de Inovação Brasileira, através do Art. 17, facilita o acesso das PMEs a incentivos fiscais e financeiros para a realização de atividades de pesquisa e desenvolvimento. Esta lei tem um papel determinante ao reduzir as barreiras para a inovação, permitindo que estas empresas invistam em novas tecnologias e processos.

Além disso, a inovação é vital para a sobrevivência das PMEs em um mercado global. Empresas que conseguem inovar frequentemente se destacam pela sua capacidade de adaptação e resiliência frente às mudanças do mercado. A capacidade de inovar permite que as PMEs respondam rapidamente às demandas dos clientes, aproveitem novas oportunidades e superem desafios competitivos. A importância da inovação para essas

empresas é ainda mais evidente em setores altamente dinâmicos, onde a capacidade de introduzir novos produtos e serviços pode determinar seu sucesso ou fracasso.

Em suma, a governança corporativa desempenha um papel fundamental para a promoção da inovação nas PMEs. Ao adotar práticas de governança eficazes, as empresas podem criar um ambiente propício à inovação, capaz de atrair investimentos, reter talentos e estabelecer parcerias estratégicas. A governança não apenas promove a sustentabilidade e a responsabilidade, mas também é um motor de inovação, especialmente para as empresas que buscam competir em num sistema econômico global.

SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A sustentabilidade é uma dimensão essencial para a inovação nas PMEs. Envolve a integração de práticas que atendem às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades. A adoção de práticas sustentáveis pode abrir novas oportunidades de mercado e aumentar a eficiência operacional, conforme demonstrado por diversos estudos.

Pacheco e Lacerda (2017) discutem que a sustentabilidade, quando incorporada na estratégia de negócios, pode levar à criação de valor a longo prazo. Eles afirmam que “a sustentabilidade não é apenas uma responsabilidade social, mas também uma estratégia competitiva que pode diferenciar uma empresa no mercado”. Para as PMEs, que muitas vezes enfrentam restrições de recursos, a adoção de práticas sustentáveis pode ser uma fonte de inovação e vantagem competitiva.

Peter Senge, em “A Quinta Disciplina”, argumenta que o desenvolvimento organizacional é fundamental para a inovação sustentável. Ele defende que “as organizações que aprendem são aquelas que são capazes de inovar continuamente, adaptando-se às mudanças e antecipando tendências futuras”. Senge destaca a importância de criar uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo e a colaboração, elementos essenciais para a inovação.

A sustentabilidade nas PMEs pode ser implementada de várias maneiras, incluindo a melhoria da eficiência energética, a redução de resíduos, a utilização de materiais recicláveis e a adoção de práticas de comércio justo.

O desenvolvimento organizacional também envolve a capacitação dos funcionários e a promoção de uma cultura de inovação. Essas empresas devem investir em treinamento e desenvolvimento para garantir que seus funcionários possuam as habilidades e conhecimentos necessários para contribuir com o processo de inovação.

A integração de práticas sustentáveis e o desenvolvimento organizacional estão diretamente ligados à capacidade das PMEs de responder às demandas do mercado e às expectativas dos consumidores. Cada vez mais, os consumidores estão exigindo produtos e serviços que sejam ambientalmente responsáveis e socialmente justos. Com isso, essas empresas que conseguem alinhar suas operações com esses valores têm maior probabilidade de ganhar a confiança e a lealdade dos clientes.

Além disso, a sustentabilidade pode levar à eficiência operacional, reduzindo custos e melhorando a produtividade.

A inovação sustentável também envolve a colaboração com outras empresas e instituições de pesquisa. As PMEs podem se beneficiar de parcerias que permitam o compartilhamento de conhecimentos e recursos, promovendo a inovação conjunta.

Por conseguinte, a sustentabilidade e o desenvolvimento organizacional são fundamentais para a criação de valor a longo prazo. As PMEs que adotam uma abordagem integrada, focada na inovação sustentável, estão melhor posicionadas para enfrentar os desafios da economia global. Elas conseguem não apenas cumprir com as exigências regulatórias e as expectativas dos consumidores, mas também criar um ambiente de trabalho que promove a inovação e a colaboração.

POLÍTICAS PÚBLICAS E INSTRUMENTOS DE APOIO

As políticas públicas desempenham um papel relevante no fomento à inovação nas PMEs. A Lei de Inovação Brasileira (Lei nº 10.973/2004) é um exemplo de instrumento legal que visa criar um ambiente favorável à inovação. Esta lei proporciona incentivos fiscais e apoios financeiros para empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento (P&D), facilitando a transformação de ideias inovadoras em produtos e serviços competitivos.

O Art. 17 da Lei de Inovação é particularmente relevante para as PMEs, pois permite que essas empresas utilizem benefícios fiscais para reduzir os custos de suas atividades inovadoras. Este artigo da lei tem sido fundamental para reduzir as barreiras financeiras e incentivar as PMEs a investir em inovação. Além disso, a lei facilita a formação de parcerias entre empresas e instituições de pesquisa, promovendo a transferência de tecnologia e conhecimento.

A cartilha “*A Caminho da Inovação: Proteção e Negócios com Bens de Propriedade Intelectual*”, de Diana de Mello Jungmann e Esther Aquemi Bonetti (2010), é um recurso valioso para as PMEs que buscam proteger suas inovações e explorar novos mercados. Esta cartilha destaca a importância da propriedade intelectual (PI) como um ativo estratégico. Ela oferece orientações práticas sobre como registrar patentes, marcas e desenhos industriais, além de discutir as melhores práticas para a gestão de ativos de PI.

A cartilha de Jungmann e Bonetti é complementar à Lei de Inovação, fornecendo as bases práticas para a proteção e comercialização de inovações. Juntas, essas ferramentas criam um ambiente propício para a inovação nas PMEs, permitindo que essas empresas protejam suas ideias e maximizem seu valor no mercado.

O Manual de Oslo, desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), fornece diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Este manual é uma ferramenta essencial para as PMEs, pois oferece uma estrutura para a mensuração e avaliação das atividades inovadoras. Ele destaca a importância de identificar e analisar os diferentes tipos de inovação, incluindo a inovação de produto, de processo, organizacional e de marketing.

A utilização das diretrizes do Manual de Oslo permite que as PMEs avaliem o impacto de suas inovações e identifiquem áreas de melhoria. Isso é preponderante para a tomada de decisões estratégicas e para a alocação eficiente de recursos. A medição precisa e a avaliação contínua das atividades inovadoras ajudam as PMEs a ajustar suas estratégias e maximizar os resultados de suas iniciativas de inovação.

Além disso, o Manual de Oslo é uma ferramenta valiosa para as PMEs, pois ajuda a medir e avaliar o impacto das inovações. Ao seguir as diretrizes do manual, as empresas podem identificar quais inovações estão gerando valor e quais áreas precisam de melhorias. Passando a ser, um instrumento aglutinador para a tomada de decisões estratégicas e para a alocação eficiente de recursos.

A Lei de Inovação e a cartilha de Jungmann e Bonetti são complementares, pois ambas fornecem as bases legais e práticas para que as PMEs possam inovar de maneira eficaz. A Lei de Inovação oferece os incentivos e o suporte necessários, enquanto a cartilha fornece as orientações práticas para a proteção e gestão dos ativos de PI. Juntas, elas criam um ambiente propício para a inovação nas PMEs, permitindo que essas empresas transformem suas ideias em produtos e serviços competitivos no mercado.

Outro aspecto importante das políticas públicas é o apoio ao desenvolvimento de capacidades inovadoras dentro das dessas empresas de pequeno e médio porte. Programas de capacitação e formação, financiados por políticas governamentais, são essenciais para garantir que as PMEs disponham do conhecimento e das habilidades necessárias para inovar.

Desta feita, as políticas públicas e os instrumentos de apoio, como a Lei de Inovação, a cartilha “*A Caminho da Inovação*” e o Manual de Oslo, são fundamentais para a promoção da inovação nas PMEs. Eles fornecem o suporte necessário para que as empresas possam investir em pesquisa e desenvolvimento, proteger suas inovações e medir o impacto de suas atividades inovadoras. Ao utilizar esses instrumentos, as PMEs podem criar um ambiente propício à inovação, capaz de responder às emendas do mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico e social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da inovação em pequenas e médias empresas requer uma abordagem multifacetada que englobe aspectos de governança corporativa, sustentabilidade e desenvolvimento organizacional. A integração desses elementos é primordial para promover uma cultura inovadora e sustentável que possa impulsionar a competitividade e o crescimento econômico dessas empresas em um mercado globalizado.

A adoção de boas práticas de governança, conforme discutido por Sandra Guerra e Pâmela Silva, é fator determinante para criar um ambiente propício à inovação.

A integração de práticas sustentáveis, como evidenciado por autores brasileiros, não apenas atende às demandas externas, mas também abre novas oportunidades de mercado e melhora a eficiência operacional. Além disso, políticas públicas e instrumentos

de apoio, como a Lei de Inovação e a cartilha de Jungmann e Bonetti, são instrumentos norteadores para orientar e apoiar as PMEs em suas jornadas de inovação.

O Manual de Oslo fornece uma estrutura valiosa para a coleta e análise de dados sobre inovação, permitindo que as PMEs avaliem e ajustem suas estratégias de maneira eficaz. Numa visão de futuro, é salutar que essas empresas continuem a investir em inovação, adotando uma perspectiva de longo prazo que considere tanto o desenvolvimento organizacional quanto a sustentabilidade.

Por derradeiro, a capacidade de inovar será determinante para a competitividade e sobrevivência das pequenas e médias empresas nos tempos modernos. A inovação não é apenas uma necessidade empresarial, mas também uma responsabilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 1 de maio de 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 2 de maio de 2024.

GRUPO 3 CORAÇÕES. **Sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.3coracoes.com.br/wp-content/uploads/2023/09/Relatorio-Sustentabilidade-2022.pdf?x20808>. Acesso em: 2 de maio de 2024.

GUERRA, S. **A Caixa Preta: Governança Corporativa**. São Paulo: Alta Books, 2016.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (Brasil). **A caminho da inovação: proteção e negócios com bens de propriedade intelectual: guia para o empresário**. Brasília: IEL, 2010. Disponível em: https://www.gov.br/inpi/pt-br/composicao/arquivos/guia_empresa_iel-senai-e-inpi.pdf. Acesso em: 1 de maio de 2024.

PACHECO, L.; LACERDA, D. **Sustentabilidade e Inovação nas PMEs Brasileiras**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 19, n. 64, p. 222-238, 2017.

SILVA, P. **Governança Corporativa para Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: A Arte e Prática da Organização que Aprende**. Rio de Janeiro: Editora BestSeller, 2006.

MANUAL DE OSLO - **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. Traduzido pela FINEP. Rio de Janeiro, 3a. Edição, 2005. Disponível em: <https://repositorio.mcti.gov.br/handle/mctic/5410>. Acesso em: 2 de maio de 2024.

O empreendedorismo sustentável e a teoria da ecologia organizacional: o ambiente seleciona os mais adaptados?

Maralya Correia de Souza Cavalcanti

RESUMO

A exploração intensa de recursos ocasionou danos aos ecossistemas e com a crise ambiental os fundamentos da política, da sociedade e da economia trazem à tona o paradigma do desenvolvimento empresarial sustentável. A problemática ambiental deixou de fazer parte apenas dos discursos dos ambientalistas e passou a ser pauta nas agendas dos empresários. A abordagem desta tendência juntamente com a teoria da ecologia organizacional propõe uma analogia com as características da seleção natural de Darwin e da convergência do mercado para as práticas socioambientalmente responsáveis, concentrando o foco das estratégias nas populações, enfatizando a complexidade e a turbulência dos mercados, e verificando as condições para o equilíbrio das dimensões da sustentabilidade no ambiente organizacional.

Palavras-chave: empreendedorismo; sustentabilidade; ecologia organizacional; competitividade.

INTRODUÇÃO

Um dos desafios do novo século na área do empreendedorismo é a sobrevivência das organizações perante as exigências do ambiente. Desde a Idade Média recursos são explorados em busca do lucro e com a origem do Capitalismo o homem gerou a necessidade de produzir riqueza e esta necessidade elevou-se a partir do crescimento das comunidades. O previsto aumento populacional, proferido por Malthus, exigiu mais competidores e a exploração massiva de recursos no intento da vantagem competitiva.

O crescimento e desenvolvimento das populações ocasionaram um elevado consumo de insumos naturais acarretando impactos negativos ao meio ambiente. O que se pode notar é que, na atualidade, a problemática de crescer competitivamente gerando menor impacto no ambiente é uma realidade cada vez mais constante no meio empresarial.



O raciocínio da abordagem ecológica amplia o foco de ação, desconsiderando organizações individuais e atuando sob a perspectiva das populações, caracterizadas e definidas por Baum (1998) como um conjunto de organizações engajadas em atividades similares de utilização de recursos, que desenvolvem relações com outras populações engajadas em atividades distintas, formando comunidades organizacionais.

Alicerçando-se na Teoria da Ecologia Organizacional (TEO), de Hannan and Freeman (1977) este artigo versa a relação entre esta teoria e o empreendedorismo sustentável considerando as bases da TEO, onde o ambiente seleciona as organizações que se adaptam às características ambientais (Nohria & Gulati, 1994) e, às atuais exigências do mercado de que as empresas continuem gerando riquezas, atendam necessidades de bens e serviços dos indivíduos e contribuam para o bem estar ambiental e social das comunidades em que estão inseridas.

Através de estudo bibliográfico e abrangendo os conceitos da teoria desenvolvida por Hannan and Freeman (1977) o presente trabalho visa apresentar conceitos e referências sobre a TEO, associando suas principais ideias e pontos centrais à questão do empreendedorismo sustentável, verificando suas aplicações à realidade empresarial, identificando as categorias mais condizentes com as práticas empresariais sustentáveis e aprofundando as bases do conhecimento nas florestas e não nas árvores.

Para tanto este ensaio teórico desdobrar-se-á inicialmente apresentando os conceitos e características do empreendedorismo sustentável seguidos da abordagem da Teoria da Ecologia Organizacional e de colocações acerca das influências ambientais nas práticas empreendedoras sustentáveis das empresas, encerrando-se com as considerações finais.

O Empreendedorismo Sustentável

O empreendedorismo sustentável agrega dois conceitos, o empreendedorismo e a sustentabilidade; primeiramente porque as organizações são geradoras de valor para o empresário (Gartner, 1985) e agentes de transformação social, em especial para o crescimento econômico (Schumpeter, 1982). Segundo, a sustentabilidade reflete a utilização dos recursos de maneira racional, de modo a atender as necessidades da geração atual, sem impedir que as gerações futuras também tenham as suas necessidades atendidas (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987).

Por sua vez, o desenvolvimento sustentável permeia as questões inerentes à necessidade de encontrar o equilíbrio entre as ações humanas e a preservação do ambiente (Camargo, 2003; Diegues, 1996; Leff, 2001). Diante desta ótica, o empreendedorismo sustentável alia a geração de valor, unindo as noções clássicas do empreendedorismo (Dalmoro, 2009), às práticas sociais e ambientais (Isaak, 2002; Parrish, 2009; Schlange, 2007).

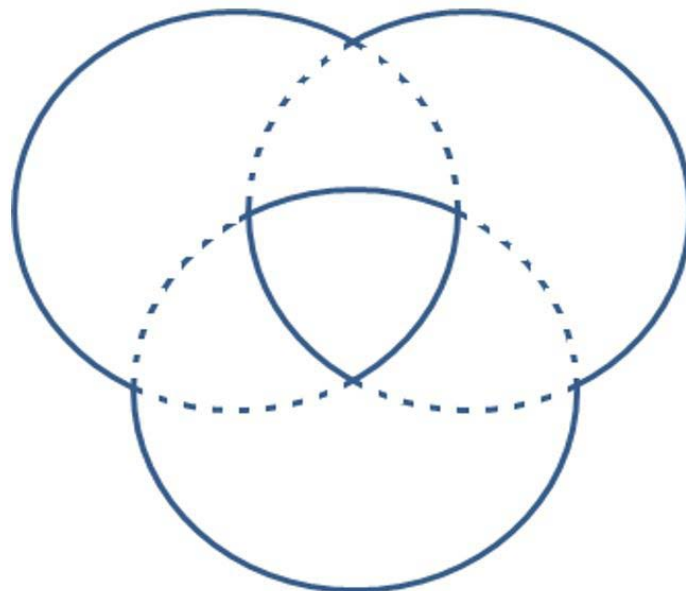
Cohen and Winn (2007) referem-se ao empreendedorismo sustentável como um complemento a definição de empreendedorismo de Venkataraman (1997); afirmando que é o campo de estudo que busca entender como oportunidades de desenvolver futuros bens e serviços são descobertas, criadas e exploradas, por quem e com quais consequências

econômicas, sociais e ambientais (Cohen & Winn, 2007).

O estudo do empreendedorismo sustentável intensificou-se nos últimos cinco anos (Boszczowski & Teixeira, 2009;) sendo alicerçado sobre um tripé ou *triple bottom line* (Borges; Borges; Ferreira; Najberj & Tete, 2011; Dalmoro, 2009; Dixon & Clifford, 2007; Young & Tilley, 2006), constituído pelas dimensões econômica, social e ambiental e daí surgiram termos como *ecovantage* (Esty & Winston, 2008), *ecopreneurship* (Dixon & Clifford, 2007; Sharper, 2002) e *ecopreneur* (Holt, 2011) que impulsionaram o empreendedor a ser economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto. Masurel (2006) ainda complementa acrescentando que as práticas de empreendedorismo sustentável levam a empresa a fazer escolhas equilibradas entre o lucro, as pessoas e o planeta e tal raciocínio é definido pelo autor como *triple P: Profit, People, Planet*.

Para compreender os meandros deste constructo, a figura a seguir demonstra a relação entre as dimensões que compõem o tripé da sustentabilidade e sua relação com o empreendedorismo.

Figura 1 - O Empreendedorismo Sustentável.



Fonte: Adaptado de Schlange, L. Stakeholder perception in sustainable entrepreneurship: the role of managerial and organizational cognition. University of Leeds: First Word Symposium on Sustainable Entrepreneurship as part of the Corporate Responsibility Research Conference, 2007.

Observando a figura pode-se notar que o empreendedorismo sustentável é a intersecção dos conceitos de empreendedorismo econômico, social e ambiental. Schlange (2007) pontua que as empresas que investem em empreendedorismo sustentável combinam oportunidades e intenções de mercado para simultaneamente criar valor dentro dessas três perspectivas. Desta forma, é oportuno descrever cada uma dessas dimensões/perspectivas associando-as ao conceito do empreendedorismo sustentável:

- Dimensão econômica: esta dimensão volta-se para a possibilidade de alocar e gerir recursos de forma mais eficiente, regulando o fluxo de investimentos tanto público quanto privado (Sachs, 1993). Para o empreendedorismo tal perspectiva traduz-se na melhor gestão dos recursos para alcançar vantagem

competitiva e, sob a ótica do empreendedorismo sustentável, significa a busca de oportunidades, eficiência de mercado e resultados positivos sem agredir o meio ambiente.

- **Dimensão Social:** para os ecologistas a dimensão social representa a consolidação dos processos de desenvolvimento e crescimento orientados pela visão do que é uma “boa” sociedade (Sachs, 1993). Os empreendedores sociais têm o foco na busca de soluções para problemas sociais e necessidades da comunidade (Melo Neto & Froes, 2002) e à luz do empreendedorismo social, discute-se a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) representada pela integração das preocupações sociais e ambientais nas operações dos negócios e nas suas interações com os *stakeholders* e bases voluntárias (COMMUNITIES, 2001). O empreendedorismo sustentável alinha-se com os conceitos de RSE e sustenta-se por meio da preocupação com o padrão ético de comportamento de uma relação socialmente responsável da empresa através do desenvolvimento de ações que possam contribuir para a melhoria de vida na sociedade (Ashley, Coutinho & Tomei, 2000; Moreira, 2002).
- **Dimensão Ambiental:** o cerne desta dimensão gira em torno da intensificação do uso dos recursos potenciais dos vários ecossistemas, com um mínimo de dano a eles, para propósitos socialmente válidos, limitando o consumo de combustíveis fósseis e de outros produtos facilmente esgotáveis ou ambientalmente prejudiciais (Sachs, 1993). Low and MacMillan (1988) ressaltavam a capacidade de sobrevivência das organizações às exigências do ambiente, focando as características do meio onde estavam inseridas e assumindo a perspectiva de adaptação estratégica. O empreendedorismo sustentável dá ênfase a três focos de atuação para os empreendedores: o econômico, o social e o ambiental (Tilley & Young, 2006) e evidencia o equilíbrio destes no intuito de gerar vantagem competitiva.

O quadro a seguir apresenta a concepção de cada uma destas dimensões sob os conceitos da sustentabilidade, do empreendedorismo e do empreendedorismo sustentável.

Tabela 1 - Comparativo dimensões da sustentabilidade.

Dimensões	Sustentabilidade	Empreendedorismo	Empreendedorismo sustentável
Econômica	Gestão eficiente de recursos (Sachs, 1993)	Gestão dos recursos para alcançar vantagem competitiva (Low&MacMillan, 1988)	Gestão dos recursos e busca de oportunidades aliando vantagem competitiva e preservação do meio natural (Sharper, 2002)
Social	Alcance de um patamar razoável de homogeneidade social; distribuição justa de renda e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais (Santos, 1993)	Iniciativas sem fins lucrativos em busca de estratégias alternativas de financiamento ou de mecanismos de gestão e de criação de valor social (Mair & Martí, 2006). Visa a resgatar pessoas da situação de risco social e a promovê-las, e a gerar capital social, inclusão e emancipação social (Melo Neto & Froes, 2002).	Práticas de responsabilidade social empresarial, ou seja, as preocupações com o meio ambiente e as comunidades onde as organizações estão inseridas e a divulgação de valores que aproximam o empreendimento das pessoas ao redor, resultando na percepção, pelo público externo, do papel como agente de desenvolvimento social (Ethos, 2011).

Dimensões	Sustentabilidade	Empreendedorismo	Empreendedorismo sustentável
Ambiental	Utilizar os recursos do ecossistema, para propósitos socialmente válidos, limitando o consumo de combustíveis fósseis, reciclando, reduzindo o volume de poluição, investindo em pesquisa de tecnologias limpas e assegurando o cumprimento de regras para a proteção ambiental. (Sachs, 1993)	A <i>performance</i> de uma organização é resultado da interação desta com o ambiente interno e externo (Houben, Lenie, & Vanhoof, 1999). As ferramentas mais utilizadas para mensurar o ambiente e suas variações é a análise macro ambiental- considerando política e governo, tecnologia, socio-demográfica, economia e ecologia-, a análise SWOT e o modelo das cinco forças de Porter.	A adoção das práticas de negócios ambientalmente responsáveis mantém as organizações no mercado e/ou abrem um leque de oportunidades empresariais (Sharper, 2002).

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Diante disso, torna-se evidente que o empreendedorismo sustentável é a aglutinação dos propósitos das dimensões da sustentabilidade e do empreendedorismo. Parrish (2009) afirma que o empreendedorismo detém a capacidade de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, das políticas públicas e do avanço de tecnologias, porém seu foco de ação ampliou-se e surgiu a necessidade de sua contribuição para com o ambiente e a sociedade.

A preocupação com os impactos causados pelas atividades de empresas no ambiente ganhou espaço no ano de 1991 a partir da divulgação pela ICC (*International Chamber of Commerce*) da “Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável” e do lançamento do documento “Mudando o Rumo: Uma Perspectiva Empresarial Global sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente” pelo BCDS (*Business Council on Sustainable Development*) (Boldrin & Boldrin, 2003), nos quais foram estabelecidos princípios a serem assumidos pelas empresas no intuito da preservação do ambiente.

Para tanto, autores como Dixon and Clifford (2007), Hart and Milstein (1999) consideram a necessidade global da divulgação de ações de sustentabilidade empresarial como pontapé inicial para a “destruição criativa” (Schumpeter, 1982). Este novo ponto de vista evoca um alerta para as organizações de que mudanças irão ocorrer e novas oportunidades de mercado surgirão, pois conforme Menezes (2003), as empresas que não estiverem aptas às novas solicitações do mercado morrerão, ao passo de que àquelas que estiverem adequadas às mudanças serão promovidas à vida.

Perante a inúmera gama de estratégias possíveis para permanecer no mercado e alcançar vantagem competitiva, as práticas de gestão que priorizarem a preservação ambiental e os benefícios sociais tendem a serem as mais eficazes, visto que para promover os seus interesses os empreendedores podem alinhar seletivamente as suas ações com as mudanças do mercado na expectativa de um equilíbrio apropriado (Dimaggio, 1983).

Percebeu-se que, atualmente, o papel dos empresários está voltado para aumentar os retornos econômicos e o bem-estar da sociedade (Dixon & Clifford, 2007; Schlange, 2007; Tilley & Young, 2006) e a busca pelo equilíbrio das dimensões do empreendedorismo sustentável gerou a necessidade de incorporar, no pensamento administrativo e na formulação das estratégias das organizações, conceitos multidisciplinares relacionados com

a ecologia, adotando-se também valores não-monetários como parâmetros de mensuração da sustentabilidade (Fenker & Ferreira, 2011).

Dado o exposto, apesar de ser um campo de estudo recente (Boszczowski & Teixeira, 2009) e de ainda não ter parâmetros completamente definidos pela literatura (Dalmoro, 2009) a junção de dois conceitos consolidados na academia – empreendedorismo e sustentabilidade - fez emergir o empreendedorismo sustentável como novo campo de pesquisa focando a homeostase entre a organização e o mercado e abrangendo o retorno econômico (lucro e criação de valor), o retorno ambiental (redução de consumo, redução de poluição) e o retorno social (acesso igualitário aos benefícios), simultaneamente.

A Teoria da Ecologia Organizacional

Michael T. Hannan e John Freeman foram os percussores no estudo da relação organização x meio ambiente através da publicação *The Population Ecology of Organizations* imputaram como questão central a pergunta: “porque existem tantos tipos de organizações?” e, sustentados na ideologia da seleção natural de Darwin teceram argumentos e explicações sobre como as condições econômicas, políticas e sociais afetam a relativa abundância e diversidade de organizações tentando justificar sua composição mutante ao longo do tempo (Baum, 1998). Baseada na lógica da seleção natural da evolução biológica, esta abordagem pressupõe que a sobrevivência diferenciada das firmas é explicada a partir da relação firma x ambiente (Bataglia & Meirelles, 2008).

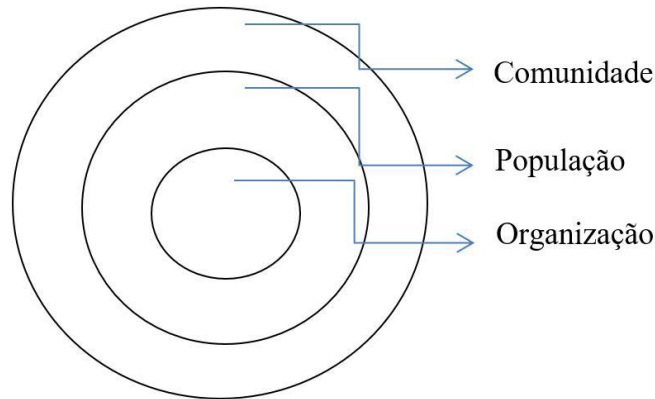
A transposição dos conceitos da ecologia biológica para o campo empresarial (Fischmann, Zaccarelli, & Leme, 1980) proporcionou analisar o ambiente das organizações como seu *habitat* natural e este ambiente seleciona tipos de organizações que se adaptam às características ambientais (Nohria & Gulati, 1994).

De acordo com os autores Hannan and Freeman (1977) as organizações nascem e morrem em função de sua capacidade de adaptação ao ambiente no qual atuam, e, como os recursos disponíveis são limitados e o crescimento das populações é ilimitado surge a competitividade. Diante disso, pesquisadores buscam explicações para os casos de sucesso e fracasso, criação e morte dessas populações organizacionais.

Para avançar nesta discussão é oportuno esclarecer os conceitos de organização, população e comunidade conforme referencia Baum (1998).

- Organização: conjunto de pessoas desenvolvendo atividades para alcançar objetivos planejados;
- População: organizações engajadas em atividades e padrões similares de utilização de recursos;
- Comunidade: populações que desenvolvem relações simbióticas (Britain & Wholey, 1988) com outras populações engajadas em atividades distintas.

A relação desses conceitos pode ser demonstrada através da figura a seguir:

Figura 2 - Da Organização à Comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Portanto, Hannan and Freeman (1977) propuseram que a discussão sobre a ecologia das organizações considerasse as populações e não as organizações singulares e que a mudança atua sobre as populações através de processos como variação, seleção, retenção (Caldas & Fachin, 2005; Cunha, 1993) e competição (Aldrich, 1999; Campbell, 1965; Mckelvey, 1982). As variações estão ligadas diretamente as mudanças, intencionais ou não, podendo incorrer em benefícios ou prejuízos para as organizações. Quando os dirigentes das empresas percebem uma variação positiva seleciona-a em consonância com os seus *stakeholders* e desta percepção ocorre o *benchmarking*, todavia quando essas variações de sucesso não são conhecidas torna-se mais difícil escolher e implementar a que mais se adequa a organização.

À medida que a variação de sucesso é percebida, ela é selecionada pela organização e retida em seus processos, sendo inevitável, que mais de uma organização possua a mesma variação e desenvolva semelhança em seus processos, o que certamente gerará competição (Aldrich, 1999; Pfeffer, 1993).

A teoria ecológica sustenta que os indivíduos não podem sempre ou com frequência perceber se as variações serão bem sucedidas ou quais estratégias podem adotar para acompanhar as mudanças em ambientes incertos e instáveis (Baum, 1998) e esta característica é responsável pelo surgimento e desaparecimento de organizações.

A criação e a morte de organizações são tratadas por Baum (1998) como fundação e fracasso organizacionais amparadas nas causas contextuais ou ambientais – social, política e econômica – e as suas variações determinam a sobrevivência das empresas no nicho em que estão inseridas.

A pesquisa ecológica sobre fundação e fracasso enfatiza três temas (Baum, 1998) os processos demográficos, ecológicos e ambientais que serão melhores fundamentados a seguir:

- **Processos Demográficos:** os processos demográficos focam-se na afirmação de que os processos de fundação ocorrem a nível populacional e os processos de fracasso a nível organizacional e populacional e cada organização e população possui características específicas.

Para compreender o deslindar deste processo a análise demográfica desenvolve-se investigando o efeito da idade e do tamanho sobre o fracasso (Baum, 1998).

A explanação de Hannan and Freeman (1977, 1989) sobre idade e tamanho pode ser entendida através de uma relação de proporção: quanto menor e mais nova a organização maior a incidência de fracassos. Isso porque organizações mais jovens e menores são mais vulneráveis, enfrentam falta de influência e apoio e ainda não constituíram relações estáveis com os seus *stakeholders* (Baum, 1998). Esta característica pode ser associada à proposição da sobrevivência das pequenas empresas; segundo dados do SEBRAE (2011), 27% das pequenas empresas não sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade e devido a capacidade financeira, apoio do governo e resistência as turbulências ambientais as grandes empresas apresentam maior tendência para permanecerem no mercado, portando Hannan and Freeman (1977, 1989), Carrol and Hannan (1989), Carrol and Wade (1991) sustentam que as taxas de fracasso declinam quanto maiores a idade e o tamanho das organizações, tendo em vista que o aumento da idade implica que as organizações conseguiram recursos suficientes para continuar sobrevivendo e quanto maior o tamanho maior a proteção perante o mercado.

- **Processos Ecológicos:** nos processos ecológicos as fundações e fracassos dependem das extensões de nicho – organizações especialistas e generalistas – onde em ambientes com poucas variações ou refinados as organizações especialistas dominam as generalistas, da dinâmica da população e dependência de densidade – maiores taxas de fundação sinalizam um nicho fértil (Baum, 1998) incentivando novas fundações, porém conforme as fundações aumentam, aumenta a densidade, resultando na elevação do consumo e motivando a competição pelos recursos; o que desencoraja novas fundações e estimula fracassos e mortes prematuras, da interdependência da comunidade – a interação das populações origina as comunidades e populações mais competitivas elevam as taxas de fracasso e reduzem as taxas de fundação.
- **Processos Ambientais:** de acordo com Baum (1998) as mudanças institucionais e os avanços tecnológicos modelam as formas organizacionais apropriadas ao ambiente. Esses processos assemelham-se as análises do macroambiente e consideram a turbulência política, as regulamentações governamentais e a inovação tecnológica fatores condicionantes dos processos ecológicos (Singh, 1993; Tucker & Meinhard, 1988) e são capazes de influenciar profundamente as organizações.

É neste construto que se percebe a ênfase dada à seleção em oposição à adaptação, por meio do qual Hannan and Freeman (1977) defendem que são os processos seletivos que regem a vida das organizações (Robalo, 1992) e que o processo adaptativo não seria possível devido a inércia estrutural, que conforme advogam os percussores da TEO, as organizações são estruturas inertes e não se adaptam ao ambiente.

Por intermédio da Teoria da Inércia Estrutural as mudanças nas organizações são consideradas isoladas e não repercutem a nível populacional, os autores ainda salientam que a inércia foca os arranjos da estrutura interna e as restrições ambientais que podem ser traduzidas a seguir:

Aspectos internos:

- Investimentos fixos como layout, equipamentos e especialização de funcionários não são facilmente transferidos para outras tarefas ou funções;
- Limitações das informações recebidas pelos líderes a respeito da organização e das contingências ambientais;
- Restrições políticas internas que dificultam os processos de mudança;
- Restrições pertencentes à própria política da organização.

Aspectos externos:

- Barreiras legais e fiscais de entrada e saída de mercado são numerosas;
- Custos de aquisição de informações em ambientes turbulentos;
- Legitimação externa;
- Problema da racionalidade coletiva, pois uma boa estratégia para uma organização pode não se concretizar se todas as organizações do nicho aplicarem a mesma estratégia.

A presença destes aspectos, isoladamente ou não, e os seus resultados, comprovam a inércia das organizações e, em consequência, a adaptação improvável destas ao ambiente.

Hatch (1997) afirma que uma das características desta abordagem é que as ações partem do ambiente e que os dirigentes não conseguem controlar as mudanças impostas às empresas. Donaldson (1995) ainda reforça afirmando que na TEO o ambiente externo é proativo e a racionalidade organizacional dilui-se na racionalidade populacional (Cunha, 1999).

É adequado, então, ressaltar a questão do isomorfismo, que segundo a proposição de DiMaggio and Powell (1991) é o processo em que uma organização tende a assemelhar-se a outras organizações que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Hannan and Freeman (1977) ainda enfatizam que o isomorfismo força as empresas enfrentarem restrições ambientais semelhantes e por essa razão adotam características similares. Assim, empresas diferentes do mesmo campo organizacional tendem a homogeneizar suas práticas e estruturas, num processo isomórfico de resposta às solicitações ambientais, na busca por legitimação (Diniz, 2003).

Para homogeneizar suas práticas as empresas enfrentam mudanças, porém sob o olhar dos ecólogos organizacionais, como as organizações são relativamente inertes, as mudanças são difíceis, pouco frequentes, perigosas e suscitam o fracasso em curto prazo, ou seja, as organizações podem fracassar devido às inúmeras tentativas de sobrevivência para responder as mudanças do ambiente (Baum, 1998).

Diante do exposto cabe ressaltar que a TEO parafraseou os conceitos da ecologia biológica, consagrados e presentes na ciência há anos, de modo que as definições sobre ecologia organizacional já nascem em vida adulta (Fischmann, Zacarelli, & Leme, 1980) proporcionando melhor entendimento dada a possibilidade de associação.

Importante, também, é frisar que ainda está muito distante das organizações alcançarem a perfeição dos organismos biológicos, entretanto Hannan and Freeman (1977) visualizaram, além da sua época, as influências que o mercado pode exercer perante as empresas.

Empreendedorismo Sustentável e Teoria da Ecologia Organizacional: Os Efeitos do Ambiente Sobre as Organizações

Os preceitos de Hannan and Freeman (1977) desdobram-se prioritariamente sobre a capacidade das organizações analisarem as mudanças ambientais e, a partir de padrões de seleção e competição, desenvolvam-se e esboquem suas configurações no decorrer do tempo, no intuito de permanecer no mercado.

Os estudos dos ditos autores traçam uma metáfora biológica em relação às organizações e ao ambiente em que estão engajadas, consolidando na área empresarial teorias da biologia e da ecologia, para enfatizar a importância dos padrões evolutivos das organizações, do nascimento e morte das empresas e da seleção ao invés da adaptação.

Posto isso, é fundamental traçar um paralelo entre a TEO e o empreendedorismo sustentável partindo do pressuposto de que o crescimento econômico do país, relacionado com o aumento da produção de bens de consumo (Fenker & Ferreira, 2011), gera resíduos que impactam negativamente no ambiente refletindo em uma nova tendência de mercado: as empresas verdes (Esty & Winston, 2008; Savitz, 2007), o ecoempreendedorismo (Dixon & Clifford, 2007; Sharper, 2002), o *green entrepreneurship* (Walley & Taylor, 2003) e tantos outros termos que se traduzem em ações de empreendedores com motivações ambientais e sociais.

A abordagem de empresa verde gira em torno da premissa de que o sucesso não depende exclusivamente dos seus produtos/serviços, das suas estratégias e da eficiência da sua produção, mas também da relação homem x natureza.

A apreensão com o clima e com os efeitos das indústrias sobre a atmosfera deixou de ser preocupação exclusiva de ambientalistas e passou a fazer parte da agenda de empresários, pois, à medida que cresce a consciência ambiental, aumenta também a demanda por produtos que não agridam o meio natural, fazendo surgir e fracassar negócios.

O marketing verde é utilizado por muitas organizações como estratégia para permanecerem no mercado devido à perspectiva global de consumidores verdes (Baker, 2003). Empresas de todos os portes estão sujeitas a esta “onda verde” e conforme Parrish (2009) há duas razões para isso: a primeira é continuar tendo lucro, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para o equilíbrio do *triple bottom line*, ou seja, os empresários praticam ações de sustentabilidade quando estas lhes proporcionam retornos financeiros; a segunda, é que há empresas que já nascem com o propósito de contribuir para a melhoria e o bem-estar social, estas, sob a ótica da ecologia organizacional, apresentarão menos problemas em relação às variações ambientais, tendo em vista que surgem no ambiente já adaptadas.

O empreendedorismo verde é uma área crescente e esta onda não é passageira, onde oportunidades irão surgir em grande escala, por muito tempo (Callegari, 2010). Isso

pode ser corroborado através do estudo de (Schultz-Pereira & Guimarães, 2009, p. 2), onde os autores afirmaram que:

Muitas empresas não tiveram outra alternativa a não ser buscar uma política de gestão ambiental, uma vez que as práticas ambientais começaram a ser valorizadas e posteriormente passaram a ser vistas como diferencial competitivo entre as organizações que desejavam permanecer no mercado.

Portanto, depreende-se que as organizações estão inseridas em um ambiente em constante mutação e intensa competição, influenciadas por fatores internos e externos que podem ser decisivos no sucesso e fracasso das mesmas.

É neste interím que se fundamenta esta análise, tendo em vista que o mercado atual volta suas expectativas para organizações preocupadas com os resultados de suas práticas no ambiente, sendo, portanto, interessante ressaltar que a BM&F BOVESPA (2011), em seus relatórios, salienta que há alguns anos iniciou-se uma tendência mundial de investimentos em empresas responsáveis socialmente, pois acredita-se que elas sejam mais lucrativas em longo prazo, principalmente porque respondem à necessidade de mudanças com relação às suas práticas sociais e ambientais (Boszczowski & Teixeira, 2009).

As mudanças, nos estudos da ecologia organizacional, impactam nas organizações visto que estas podem responder as mudanças do ambiente por relutância, incapacidade de mudar ou por fracassar na realização de esforços de mudança (Baum, 1998).

Dentro desse aspecto, observa-se mais um elo entre a TEO e o empreendedorismo sustentável ao considerar que em um processo de mudança as empresas menos adaptadas morrerão enquanto as mais adaptadas permanecerão no mercado. Esta afirmativa reflete uma situação real, em que as organizações que poluem e não estão preocupadas com o meio social e natural tendem a fracassar em longo prazo, dando lugar àquelas que preenchem o mesmo nicho de mercado sem degradar o ambiente.

Caldas e Cunha (2005, p. 66) enfatizam que "... é de prever que um determinado formato organizacional domine a população até o ponto em que alguma mudança no ambiente favoreça a dominação de outras formas, anteriormente mais escassas porque eram menos ajustadas" e a esta afirmativa pode-se associar a atual necessidade de empresas que entendam a interface entre ambientalismo e negócios.

Os ecólogos organizacionais buscam esclarecer como algumas variações ambientais comprometem a diversidade de organizações e como estas justificam sua composição mutante ao longo do tempo (Baum, 1998). Da mesma maneira, considerando a tendência do empreendedorismo sustentável, as mudanças na economia alteraram claramente o comportamento social, produtivo e inovativo das populações, onde o homem contemporâneo vê-se inserido em transformações vigorosas permeado pela explosão de novos nichos sociais e ambientais que desviam a atenção de governantes, pesquisadores e empresários.

Essa tendência de mercado ocasionou turbulências ambientais, fazendo com que as organizações planejassem suas estratégias de acordo com o ambiente (Lawrence & Lorsch, 1967), intensificando a competição e formando novas populações organizacionais.

O surgimento das populações organizacionais e o conhecimento da floresta ao invés das árvores são tratados por Esty and Winston (2008) como uma ferramenta para a ecovantagem tendo em vista que o foco apenas nas organizações é considerado, pelos autores, como um dos treze erros que contribuem para a morte das empresas.

Ademais, cabe frisar que as modificações no ambiente afetam o mercado e refletem na forma tradicional de fazer negócios, praticamente todas as empresas, grandes ou pequenas, enfrentarão as consequências dessas variações. Ante tantas pressões, as organizações precisam se manter a par dos problemas, entender a ciência por trás deles e identificar onde estão os seus impactos na cadeia de valor (Esty and Winston, 2008).

Ainda para Esty & Winston (2008, p. 62), os efeitos dessas mutações nos mercados são imprevisíveis gerando riscos e oportunidades, “mas as empresas inteligentes desenvolvem ferramentas para compreender as condições de mercado que enfrentam e sua constante evolução”

Diante destas posturas cabe retomar a questão: O mercado escolhe os mais adaptados?

Ao partir do pressuposto da intensa exploração de recursos e, conseqüentemente, da sua escassez, já que os mesmos são finitos, o mercado atual preza por empresas que investem na preservação destes recursos e adotam práticas de sustentabilidade. Pode-se notar que os Governos incentivam os empreendimentos que carregam na sua missão objetivos sociais e ambientais, o que corrobora com a teoria de Hannan and Freeman (1977) quando os autores descrevem que as populações favoráveis ao ambiente são selecionadas, retidas e preservadas.

Pode-se, então, responder o questionamento afirmando que os pressupostos da teoria de Darwin apresentam-se nas relações organização x mercado, e, traçando um comparativo entre a biologia e o empreendedorismo ressalta-se que o ambiente, através de suas mutações, determina a população que sobreviverá, assim como o mercado indicará aquelas empresas que estejam atendendo as suas exigências para continuarem alcançando vantagem competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao tratar conjuntamente sobre o empreendedorismo sustentável e a Teoria da Ecologia Organizacional percebeu-se que os conceitos postulados por Hannan and Freeman (1977) entrelaçam-se com os propósitos das “perspectivas verdes” do mercado.

A apresentação da TEO como teoria organizacional, embasada na seleção natural de Darwin, abriu caminhos para comparações entre ciclos biológicos e estratégias de mercado no intuito da vantagem competitiva e preservação socioambiental.

O conhecimento do ambiente e das necessidades dos *stakeholders* potencializam os níveis de sucesso organizacional e provocam a concorrência entre as organizações que devem entender as exigências do ambiente para permanecerem atuantes.

A competição figura-se no elenco de estratégias voltadas para o entendimento do

mercado e na capacidade de responder às mudanças do meio onde ocorre o processo de seleção natural, e conseqüentemente a sobrevivência de algumas populações e a morte de outras.

O empreendedorismo sustentável é um campo novo de estudo, onde os lucros devem andar ao lado da melhoria social e ambiental e as empresas mais inteligentes concretizam os ideais da Onda Verde, minimizando riscos, maximizando benefícios e encontrando um lugar no mercado.

Sendo assim, ao analisar as diretrizes da teoria da ecologia organizacional e verificar as bases do empreendedorismo sustentável, pode-se notar que uma das grandes tendências do mercado é o investimento em organizações que priorizam concomitantemente o equilíbrio econômico, social e ambiental, logo, constata-se que o ambiente seleciona aquelas empresas que atribuem os mesmos pesos a essas três dimensões.

Por fim, cabe ressaltar que este estudo limitou-se a traçar um paralelo entre o empreendedorismo sustentável e a teoria da ecologia organizacional com a finalidade de compreender se o principal argumento do construto de Hannan and Freeman adequa-se à realidade empresarial da eco-vantagem, sendo oportuno estender o estudo do empreendedorismo sustentável com outras teorias organizacionais, a exemplo da teoria de recursos e institucional, observando não somente a relação em que o ambiente seleciona os mais adaptados, mas também averiguando a capacidade de adaptação das organizações às pressões do ambiente e da legitimidade de suas normas e crenças em relação às pressões ambientais.

Espera-se que este artigo enriqueça a literatura tendo em vista que aborda dois assuntos recentes e ainda pouco explorados.

REFERÊNCIAS

Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. London: Sage Publications.

Ashley, P., Coutinho, R., & Tomei, P. (2000). *Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise comparativa*. set.: Anais ENAMPAD.

Baker, M. (2003). *The Marketing Book*. Burlington, MA: Butterworth Heinemann.

Bataglia, W. & Meirelles, D. S. (2008). *Ecologia Populacional e Economia Evolucionária: Rumo a um Modelo Integrativo*. Anais XXXII ANPAD, 6-10 de Setembro de 2008, pp. 1-15.

Baum, J. (1998). *Ecologia Organizacional*. In: S. CLEG, H. C., & N. D. W.R, *Handbook de Estudos Organizacionais* (pp. 137-195). São Paulo: Atlas.

BM&F Bovespa. (2011). *Novo Valor*. Recuperado em 10 agosto, 2011, de <http://www.bmfbovespa.com.br/novovalor/pt-br/noticias/2011/Indice-de-Sustentabilidade-Empresarial-20110204.asp?noticialID=42&canalID=1&Titulo=%C3%8Dndice%20%de%20Sustentabilidade%20Empresarial>.

Boldrin, V. P. & Boldrin, M. D. (2003). *Gestão ambiental e economia sustentável: um estudo de caso. Dissertação de mestrado. USP-SP*. Sud Mennucci-SP: Disponível em www.teses.usp.br. Acesso em 31 de janeiro de 2012.

Borges, C.; Borges, M.M.; Ferreira, V.R.S.; Najberj, E. & Tete, M.F. (2010) *Empreendedorismo sustentável: proposição de uma tipologia e sugestões de pesquisa*. Anais XXXV ENANPAD. Rio de Janeiro-RJ, pp. 1-14.

Boszczowski, A. K., & Teixeira, R. (2009). *O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas ambientais e sociais*. In: *Encontro ANPAD*, 33. São Paulo- SP: Anpad.

Britain, J., & Wholey, D. (1988). Competition and coexistence in organizational communities: Population dynamics in electronics components manufacturing. In: G. CARROLL, *Ecological models of organizations* (pp. 195-222). Cambridge, MA: Ballinger.

Caldas, M., & Fachin, R. (2005). *Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990*. Revista de Administração de Empresas, v.5, pp. 46-51.

Callegari, J. (2010). *Empreendedorismo Verde - no novo capitalismo todo mundo sai lucrando: empresas, consumidores e principalmente o planeta*. Vida Simples, Recuperado em 23 de dezembro, 2010, de <http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/empreendedorismo-verde-capitalismo-empresas-consumidores-planeta-604804.shtml>.

Camargo, A. L. B. (2003). *Desenvolvimento sustentável: dimensões e desafios*, Campinas -SP: Papyrus.

Campbell, D. (1965). Variation and Seletive tetention in socio-cultural evolution. In: H. BARRINGER, G. BLANKSTEN, & R. (. MACK, *Social change in developing areas: a reinterpretation of evolutionary teory* (pp. 19-48). Cambridge, MA: Schenkman.

Cohen, B., & Winn, M. (2007). *Market Imperfections, oportunity and sustainable entrepreneurship*. Journaul of Business Venturing 22.

Communities, C. O. (2001). *Promoting a european framework for corporate social responsibilities*. Brussels: COM. Journal of Business Ethics, 44.

Cunha, M. (1993). Organizações, recursos e a luta pela sobrevivência: análise aos níveis organizacionais e ecológico. *Revista de Administração de Empresas*, v.3, n.5, pp. 34-47.

Cunha, M. (1999). Ecologia organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação do seu caráter anti-management. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 21-28. Out/Dez de 1999

Dalmore, M. (2009). A visão da sustentabilidade na atividade empreendedora: uma análise a partir de empresas incubadas. *Revista de Gestão Organizacional - RGO*, v. 2, n.1, 87-104.

Diegues, A.C.S. (1996). *O mito moderno da natureza intocada*. São Paulo -SP: Hucitec.

Dimaggio, P. (1983). *The iron cage revisited: Institucional isomosphiism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, v.48, 147-160.

- Diniz, C. (2003). *Isomorfismo nas práticas de gestão ambiental em duas grandes organizações do complexo minero-siderúrgico do Espírito Santo. Dissertação de Mestrado*. Universidade Federal do Espírito Santo.
- Dixon, S. E., & Clifford, A. (2007). Ecopreneurship - a new approach to managing the tripple bottom line. *Journal of Organizational Change Management*, v.20, n.3, pp. 326-344. jun de 2007
- Donalson, L. (1993). *American anti-management theories of organization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Esty, D. C., & Winston, A. (2008). *O Verde que vale ouro: como empresas inteligentes usam a estratégia ambiental para inovar, criar valor e construir uma vantagem competitiva*. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier.
- Fenker, E. A., & Ferreira, E. (2011). Sustentabilidade: economia e ecologia sustentáveis? *Anais ANPAD* (pp. 2-17). Rio de Janeiro-RJ: XXXV Encontro da ANPAD.
- Fischmann, A., Zacarelli, S. B., & Leme, R. A. (1980). *Ecologia de Empresas*. São Paulo: Atlas.
- Gartner, W. (1985). *A framework for describing the phenomenon of new venture creation*. *Academic of Management Review*, v10, p.696-706.
- Hart, S., & Milstein, M. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review*, v. 41, n.1, p. 23.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Holt, D. (2001). Where are they now? tracking the longitudinal evolutions of environmental businesses from the 1990s. *Business Strategy and the Environment*. v.20 (4), pp. 238-250.
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Suport Systems*, v.26, pp. 125-135. Ago. de 1999.
- Isaak, R. (2002). *The making of the ecopreneur*. Green Management International.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Cambridge, MA: Harvard.
- Leff, E.(2001). *Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder*. Petrópolis-RJ: Vozes.
- Low, M.B. & MacMillan. I.C. (1988). *Entrepreneurship: past research and future challenges*. *Journal of Management*, v.14, pp.139-161.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and deligth. *Journal of Word Business*, pp. 36-44.
- Mckelvey, B. (1982). *Organizational Systematics*. Berkeley, CA: UCP.
- Measurel, E. (2006). *Why SMEs Invest in Environmental Measurs: Sustainability Evidence from mSmall and medium-Sized Printing Firms*. *Business Strategy and Environment*, 16, 190-201.

Melo Neto, F. P., & Froes, C. (2002). *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro - RJ: Qualitymark.

Menezes, R. K. (2003). *Destrução Criativa - a contribuição de Schumpeter para o empreendedorismo*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Campina Grande. Recuperado em 23 de Dezembro, 2011, de <http://www.cdvh.org.br/oktiva.net/1029/nota/450/>.

Moreira, J. M. (2002). *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira.

Nohria, N., & Gulati, R. (1994). *Firms and their environments*. Princeton University Press.

Parrish, B. D. (2009). Sustainability - driven entrepreneurship: principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, V.25, pp. 510-523. Set de 2009.

Pfeffer, J. (1993). Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as dependent variable. *Academic of Management Review*, pp. 599-620.

Robalo, A. (1992). A ecologia das populações organizacionais. *Revista Portuguesa de Gestão*, pp. 5-14.

Santos, T. (2005). *As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização civil da sociedade brasileira: o caso GAPA- Bahia*. Dissertação de Mestrado. Salvador- BA: Universidade Federal da Bahia.

Sarper, M.(2002). The essence of ecopreneurship. *Greener Management International*, 38(Summer), pp.26-30.

Savitz, A. (2007). *A Empresa Sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier.

Schlange, L. (2007). *Stakeholder perception in sustainable entrepreneurship: the role of managerial and organizational cognition*. University of Leeds: First Word Symposium on Sustainable Entrepreneurship as part of the Corporate Responsibility Research Conference. Jul 2007.

Schultz-Pereira, J., & Guimarães, R. (2009). Consciência Verde: uma avaliação das práticas ambientais. *Qualit@s Revista Eletrônica*, Vol.8. N. 1, 1-11.

Schumpeter, J. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo-SP: Abril Cultural.

Sharper, M. (2002). The essence of Ecopreneurship. *Greenleaf Publishing; Environmental Entrepreneurship*, pp. 26-30. Summer de 2002

Singh, J. V. (1993). *Review essay: density dependence theory - current issues, future promise*. American Journal of Sociology.

Tilley, F., & Young, W. (2006). *Can sustainable entrepreneurs become the true wealth generators of the future?* *Greener Management International*, v.55, 19-92.

Tucker, D. J., & Meinhard, A. G. (1988). *Are voluntary social service organizations structurally inert? exploring an assumption in organizational ecology*. Anaheim, CA: Academy of Management Meeting.

VENKATARAMAN, S. (1997). *The Distinctive Domain of entrepreneurship research*. In J. Katz & R. Brockhaus, *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. Greenwich, CT: JAI Press.

Walley, E., & Taylor, D. (2003). *The Green Entrepreneur: Visionary, Maverick or opportunist?* Manchester-UK: Manchester Metropolitan University Business School.

World Comission on Environment and Development *Our Common Future* (1987). UK: Oxsford University Press.

Empreendedorismo e contabilidade

Géssica Aline Paholski

RESUMO

Integrar efetivamente a contabilidade ao empreendedorismo é fundamental para o sucesso financeiro das empresas. Este estudo busca compreender a importância da contabilidade como ferramenta estratégica no ambiente empreendedor. O objetivo geral é explorar as melhores práticas contábeis e suas influências na gestão financeira, identificando desafios e recomendando estratégias para uma integração eficaz. A metodologia adotada envolve revisão bibliográfica para analisar e sintetizar informações relevantes sobre práticas contábeis e desafios enfrentados pelos empreendedores. Conclui-se que a contabilidade eficaz não apenas atende a obrigações legais, mas também oferece suporte decisivo na gestão financeira estratégica, permitindo análises precisas, projeções de crescimento e tomadas de decisão embasadas.

Palavras-chave: contabilidade; empreendedorismo; gestão financeira; estratégia; desafios.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é uma força vital na economia global, impulsionando inovações, criando empregos e contribuindo para o crescimento econômico. No entanto, muitos empreendedores enfrentam desafios significativos ao gerenciar suas empresas, e a contabilidade desempenha um papel crucial nesse processo. A contabilidade não é apenas uma ferramenta para cumprir obrigações fiscais, mas também um instrumento estratégico para a tomada de decisões eficazes e o sucesso sustentável dos empreendimentos. Nesse contexto, surge a seguinte pergunta-problema: Como a contabilidade pode ser uma aliada estratégica para os empreendedores no cenário atual?

A hipótese deste estudo sugere que a integração eficaz da contabilidade nas práticas empreendedoras pode potencializar a tomada de decisões, melhorar a gestão financeira e, conseqüentemente, impulsionar o sucesso sustentável dos empreendimentos.

A justificativa para este estudo reside na necessidade de compreender e destacar a importância da contabilidade para os empreendedores. Ao entender como a contabilidade pode ser utilizada estrategicamente, podemos auxiliar os empreendedores a superar



desafios financeiros e operacionais, contribuindo para o desenvolvimento econômico local e global.

O objetivo principal desta pesquisa é analisar como integrar estrategicamente a contabilidade no empreendedorismo, visando aprimorar práticas de gestão e garantir o sucesso a longo prazo dos empreendimentos. Os objetivos específicos são: investigar práticas contábeis eficazes para empreendedores, analisar o impacto da contabilidade na tomada de decisões estratégicas, avaliar a influência da contabilidade na gestão financeira de empreendimentos, identificar desafios comuns enfrentados por empreendedores na utilização da contabilidade e propor recomendações para a integração eficaz da contabilidade no empreendedorismo.

A metodologia deste estudo incluirá uma revisão bibliográfica abrangente para analisar as pesquisas existentes sobre empreendedorismo e contabilidade. Serão utilizadas fontes acadêmicas, artigos científicos, livros e relatórios relevantes para compreender a relação entre esses dois campos. Além disso, serão realizadas entrevistas e estudos de caso com empreendedores bem-sucedidos que tenham integrado a contabilidade de maneira estratégica em seus negócios. Essa abordagem mista permitirá uma compreensão abrangente das práticas contábeis eficazes no contexto empreendedor.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As Práticas Contábeis mais Eficazes para Empreendedores

As práticas contábeis eficazes para empreendedores desempenham um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade dos negócios (Greco, 2014). Em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo, o entendimento preciso das finanças é essencial. A contabilidade não se limita apenas ao cumprimento de obrigações fiscais, mas é uma ferramenta estratégica que permite aos empreendedores tomar decisões informadas e inteligentes.

A primeira prática crucial envolve o estabelecimento de um sistema contábil sólido e atualizado (Oliveira, 2014). Manter registros precisos de receitas, despesas, fluxo de caixa e ativos é essencial para uma visão clara da saúde financeira do negócio. Isso não apenas facilita o cumprimento das obrigações legais, mas também fornece informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas.

A análise periódica desses registros contábeis é fundamental (Hisrich *et al.*, 2014). Compreender as demonstrações financeiras e os relatórios contábeis permite aos empreendedores identificar tendências, pontos fortes e áreas de melhoria dentro do negócio. Essa análise informada é a base para ajustes estratégicos e a implementação de planos para o crescimento sustentável.

Outra prática eficaz é a separação das finanças pessoais das empresariais (Manduca, 2016). Misturar contas pessoais com as da empresa pode criar confusão e obscurecer a visão financeira real do negócio. Estabelecer contas bancárias e cartões de crédito separados para a empresa ajuda a manter a transparência e a precisão nos registros contábeis.

A antecipação e o planejamento são aspectos vitais (Cruz, 2013). Prever despesas futuras, fluxos de caixa e obrigações fiscais é essencial para evitar surpresas financeiras desagradáveis. O planejamento financeiro permite aos empreendedores tomar medidas proativas para mitigar riscos e manter a estabilidade financeira do negócio.

Investir em tecnologias contábeis modernas pode simplificar e agilizar processos (Almeida, 2013). Softwares de contabilidade automatizados podem ajudar na organização de dados, na geração de relatórios precisos e na simplificação de tarefas contábeis complexas.

A busca por práticas contábeis eficazes para empreendedores envolve também a compreensão do valor da contabilidade como uma ferramenta de análise e previsão (Araújo, 2014). A capacidade de interpretar não apenas números, mas tendências, padrões e indicadores financeiros, é crucial.

A análise de dados contábeis pode oferecer insights valiosos sobre o desempenho passado e presente do negócio (Silva *et al.*, 2015), mas também pode servir como base para projeções futuras. Essas projeções ajudam os empreendedores a preparar estratégias de crescimento, identificar áreas de investimento e ajustar suas operações para se adaptarem a mudanças no mercado (Souza, 2015).

A flexibilidade é uma característica vital dessas práticas (Hisrich *et al.*, 2014). À medida que os negócios crescem e se desenvolvem, as estratégias contábeis também precisam evoluir. Adaptar-se a novas tecnologias, mudanças regulatórias ou expansão do mercado requer ajustes contínuos nas práticas contábeis para garantir a relevância e eficácia contínua.

A colaboração com profissionais contábeis e consultores financeiros qualificados pode oferecer uma vantagem significativa (Oliveira, 2014). Esses especialistas podem fornecer orientação especializada, trazendo perspectivas externas e experiência para otimizar as práticas contábeis e melhorar a tomada de decisões financeiras.

As práticas contábeis eficazes não são um fim em si mesmas, mas sim um meio para alcançar objetivos maiores (Manduca, 2016). O objetivo final é impulsionar o sucesso sustentável dos empreendimentos, permitindo crescimento, inovação e impacto positivo no mercado. A implementação de práticas contábeis eficazes requer uma mentalidade proativa e adaptativa (Greco, 2014). Ao reconhecer a importância da contabilidade como uma ferramenta estratégica e ao abraçar práticas flexíveis e orientadas para dados, os empreendedores podem estabelecer bases financeiras sólidas e preparar seus negócios para o sucesso a longo prazo.

O Impacto da Contabilidade na Tomada de Decisões Estratégicas

A contabilidade desempenha um papel central na tomada de decisões estratégicas dentro de organizações empreendedoras (Hisrich *et al.*, 2014). Seu impacto vai muito além da simples organização de números e registros financeiros. Ela fornece uma visão holística e detalhada das finanças empresariais, possibilitando uma análise minuciosa que orienta as escolhas estratégicas.

A principal contribuição da contabilidade para a tomada de decisões estratégicas reside na geração de informações confiáveis e relevantes (Oliveira, 2014). Ao registrar e categorizar receitas, despesas, investimentos e fluxos de caixa, a contabilidade oferece uma visão clara da situação financeira atual da empresa. Essa clareza é fundamental para identificar oportunidades de crescimento, entender os custos envolvidos em novos empreendimentos e avaliar a viabilidade de projetos futuros.

Além disso, os relatórios financeiros gerados pela contabilidade são essenciais para a avaliação do desempenho empresarial (Hisrich *et al.*, 2014). Eles ajudam os empreendedores a entenderem quais áreas do negócio estão gerando lucro, onde os custos estão sendo incorridos e quais segmentos podem exigir ajustes ou investimentos adicionais.

A contabilidade também desempenha um papel vital na análise de riscos (Greco, 2014). Ao oferecer uma representação precisa das finanças da empresa, os empreendedores podem identificar potenciais riscos financeiros e tomar medidas preventivas para mitigá-los. Isso inclui a avaliação de padrões de fluxo de caixa, a identificação de áreas de alto custo e a previsão de possíveis dificuldades financeiras.

A contabilidade é fundamental para a definição de metas e estratégias de curto e longo prazo (Manduca, 2016). Baseando-se em informações contábeis precisas, os empreendedores podem estabelecer objetivos realistas, criar planos de negócios sólidos e monitorar o progresso em direção a esses objetivos.

A precisão e confiabilidade dos dados contábeis também são cruciais para a obtenção de financiamento externo (Almeida, 2013). Investidores, instituições financeiras e potenciais parceiros de negócios frequentemente demandam informações financeiras claras e precisas antes de se envolverem com uma empresa. Nesse sentido, a contabilidade desempenha um papel fundamental ao transmitir confiança e credibilidade aos stakeholders externos.

A contabilidade estratégica não apenas informa as decisões atuais, mas também oferece feedback valioso (Hisrich *et al.*, 2014). Ao acompanhar e analisar continuamente os resultados das decisões anteriores, os empreendedores podem aprender com sucessos e fracassos passados, refinando suas estratégias futuras e adaptando-se às mudanças do ambiente de negócios.

O impacto da contabilidade na tomada de decisões estratégicas é multifacetado e fundamental para o sucesso a longo prazo das empresas (Oliveira, 2014). Seja na avaliação de desempenho, na gestão de riscos, na formulação de estratégias ou na obtenção de apoio externo, a contabilidade oferece a base informacional necessária para direcionar escolhas inteligentes e sustentar o crescimento contínuo das organizações empreendedoras.

A contabilidade não se restringe apenas aos números; ela também influencia a cultura organizacional (Barros Neto, 2015). Ao integrar uma mentalidade contábil na empresa, os empreendedores promovem uma cultura de responsabilidade financeira e transparência. Isso pode incentivar uma gestão mais cuidadosa dos recursos e uma abordagem mais consciente em relação aos gastos, resultando em uma base financeira mais sólida e sustentável.

A contabilidade estratégica desempenha um papel crucial na adaptação contínua e na resposta a mudanças no mercado e no ambiente empresarial (Cruz, 2013). Ao fornecer dados e análises precisas, ela capacita os empreendedores a ajustarem suas estratégias conforme necessário, seja para enfrentar novos concorrentes, explorar oportunidades emergentes ou responder a mudanças regulatórias.

A integração da contabilidade em todas as facetas do empreendimento permite que os líderes tomem decisões informadas e baseadas em dados (Araújo, 2014). Isso não apenas aumenta a eficiência operacional, mas também fortalece a capacidade da empresa de se adaptar a cenários desafiadores e aproveitar novas oportunidades.

A contabilidade não é apenas um registro de transações financeiras; é uma ferramenta estratégica poderosa que capacita os empreendedores a tomarem decisões fundamentadas para o crescimento e a sustentabilidade de seus negócios. Seja na identificação de oportunidades, na avaliação de riscos ou na comunicação com stakeholders, a contabilidade desempenha um papel essencial em todas as fases do ciclo de vida de uma empresa empreendedora (Oliveira, 2014).

A Influência da Contabilidade na Gestão Financeira de Empreendimentos

A influência da contabilidade na gestão financeira dos empreendimentos é um pilar fundamental para a saúde e o crescimento sustentável das empresas (Hisrich *et al.*, 2014). A contabilidade não se limita a ser uma simples ferramenta de registro; ela é a espinha dorsal para uma gestão financeira eficaz e estratégica.

Um dos principais papéis da contabilidade na gestão financeira é oferecer um retrato claro das finanças da empresa (Oliveira, 2014). Através do registro e da análise dos dados contábeis, gestores têm acesso a informações detalhadas sobre receitas, despesas, lucros e perdas. Esses dados são cruciais para entender a posição financeira atual da empresa e tomar decisões informadas sobre investimentos, expansões e estratégias de crescimento.

A gestão do fluxo de caixa é outro aspecto chave influenciado pela contabilidade (Greco, 2014). Ela permite não só o acompanhamento das entradas e saídas de dinheiro, mas também a previsão de períodos de baixa e alta liquidez. Essa visão antecipada é vital para garantir a saúde financeira da empresa, evitando situações de crise e permitindo a preparação para investimentos ou oportunidades futuras.

A contabilidade desempenha um papel crucial na identificação e avaliação dos custos de operação (Almeida, 2013). Isso vai além do simples registro de despesas; ela permite uma análise detalhada dos custos fixos e variáveis, facilitando a identificação de áreas onde cortes podem ser feitos ou eficiências podem ser alcançadas. Essa compreensão dos custos operacionais é essencial para a formulação de estratégias de redução de gastos e aumento da rentabilidade.

Outro aspecto importante é a gestão fiscal (Barros Neto, 2015). A contabilidade fornece informações detalhadas que auxiliam na conformidade com as leis e regulamentos fiscais. Além disso, permite a identificação de oportunidades legais para otimização fiscal, minimizando a carga tributária e aproveitando incentivos fiscais disponíveis.

A contabilidade desempenha um papel fundamental na avaliação de desempenho e na prestação de contas aos investidores, acionistas e demais partes interessadas (Araújo, 2014). Relatórios financeiros precisos e transparentes são essenciais para manter a confiança e credibilidade da empresa, influenciando diretamente sua imagem no mercado.

Assim, a contabilidade não apenas registra transações financeiras, mas também exerce uma influência direta na gestão financeira estratégica dos empreendimentos (Cruz, 2013). Ao oferecer informações precisas, análises detalhadas e orientação estratégica, a contabilidade se estabelece como um elemento-chave para o sucesso financeiro e a sustentabilidade das organizações empresariais.

A gestão financeira de um empreendimento é intrinsecamente ligada à contabilidade em diversos aspectos (Hisrich *et al.*, 2014). Através da contabilidade, é possível avaliar a eficiência operacional da empresa, analisar o retorno sobre investimentos e tomar decisões embasadas em dados concretos.

Um dos pontos cruciais é a análise de rentabilidade (Oliveira, 2014). A contabilidade possibilita o cálculo de indicadores como margem de lucro, retorno sobre o investimento (ROI) e outros que são fundamentais para compreender quais áreas do negócio estão gerando mais retorno e quais podem exigir ajustes para melhorar sua performance financeira.

A gestão de capital de giro também é influenciada diretamente pela contabilidade (Almeida, 2013). O acompanhamento de estoques, contas a receber e a pagar, juntamente com a administração do caixa, é vital para manter a liquidez da empresa. A contabilidade fornece os dados necessários para entender e otimizar o ciclo financeiro da organização.

A contabilidade oferece suporte à tomada de decisões de investimento (Barros Neto, 2015). Seja para expansão, aquisições ou desenvolvimento de novos produtos, a análise contábil fornece informações cruciais para avaliar a viabilidade desses projetos e calcular seu potencial impacto financeiro.

Outro aspecto é a gestão de riscos financeiros (Cruz, 2013). Através de análises contábeis detalhadas, é possível identificar potenciais áreas de risco, como endividamento excessivo, exposição cambial ou dependência de fornecedores específicos. Isso permite a implementação de estratégias para mitigar esses riscos e proteger a estabilidade financeira da empresa.

A contabilidade estratégica é uma aliada na projeção e planejamento financeiro (Araújo, 2014). Ela oferece dados históricos e atuais que permitem a criação de projeções futuras e a definição de metas realistas para o crescimento e desenvolvimento do empreendimento.

Dessa forma, a influência da contabilidade na gestão financeira dos empreendimentos vai além do simples registro de transações (Greco, 2014). Ela atua como um guia estratégico, fornecendo informações valiosas que orientam decisões, otimizam recursos e asseguram a saúde financeira e o crescimento sustentável da empresa.

Desafios Comuns Enfrentados por Empreendedores na Utilização da Contabilidade

Os empreendedores frequentemente se deparam com desafios significativos ao lidar com a contabilidade, pois, embora essencial, esse aspecto pode ser complexo e exigir habilidades específicas (Hisrich *et al.*, 2014). Alguns desafios comuns se destacam nessa área.

Um dos principais desafios é a falta de conhecimento técnico em contabilidade (Manduca, 2016). Muitos empreendedores têm expertise em suas áreas de atuação, mas podem encontrar dificuldades em compreender a terminologia contábil, interpretar demonstrações financeiras e aplicar corretamente os princípios contábeis em suas operações.

A falta de tempo e recursos para lidar adequadamente com a contabilidade é um obstáculo recorrente (Greco, 2014). Em muitos casos, os empreendedores precisam gerenciar múltiplas responsabilidades e tarefas, o que pode resultar em negligência ou subutilização da contabilidade como ferramenta estratégica.

A complexidade das regulamentações fiscais e contábeis é outro desafio significativo (Almeida, 2013). As constantes mudanças nas leis e normas contábeis podem tornar difícil para os empreendedores manterem-se atualizados e em conformidade, levando a possíveis erros que podem afetar a saúde financeira da empresa.

A falta de acesso a recursos financeiros para investir em sistemas contábeis modernos ou contratação de profissionais especializados também é um obstáculo comum (Oliveira, 2014). Muitas empresas iniciantes podem enfrentar restrições orçamentárias que limitam sua capacidade de adquirir tecnologias ou contratar serviços contábeis de qualidade.

A resistência à mudança pode ser um desafio considerável (Barros Neto, 2015). Muitos empreendedores podem estar acostumados a práticas tradicionais de contabilidade ou resistir à implementação de novos métodos por medo de erros ou custos adicionais.

A falta de integração entre a contabilidade e outras áreas do negócio pode ser um desafio para muitos empreendedores (Cruz, 2013). A contabilidade deve ser vista não apenas como uma obrigação, mas como uma ferramenta estratégica que se relaciona com marketing, operações, recursos humanos e outras áreas-chave da empresa.

Outro desafio significativo é a dependência excessiva de softwares ou ferramentas contábeis sem compreender completamente seu funcionamento (Manduca, 2016). Embora esses recursos sejam valiosos para simplificar processos contábeis, a falta de compreensão sobre como interpretar e utilizar os dados gerados pode resultar em decisões equivocadas.

A resistência à adoção de tecnologias ou inovações na contabilidade também é comum (Barros Neto, 2015). Alguns empreendedores podem preferir métodos tradicionais de registro e gestão financeira, relutando em adotar sistemas automatizados ou soluções digitais por falta de familiaridade ou por receio de erros técnicos.

A falta de padronização ou organização nos registros contábeis pode representar um desafio (Almeida, 2013). Erros na entrada de dados, falta de consistência nas práticas

contábeis e registros imprecisos podem comprometer a integridade das informações, impactando negativamente a análise e as tomadas de decisão.

Outra questão enfrentada é a interpretação e aplicação adequada das informações contábeis na estratégia empresarial (Oliveira, 2014). A habilidade de transformar os dados contábeis em insights relevantes para a gestão estratégica exige não apenas conhecimento contábil, mas também habilidades analíticas e de interpretação de tendências.

A falta de comunicação eficaz entre os profissionais de contabilidade e os demais setores da empresa pode representar um desafio na utilização da contabilidade como ferramenta estratégica (Hisrich *et al.*, 2014). Uma comunicação deficiente pode resultar em desconexão entre os objetivos contábeis e os objetivos gerais da empresa, afetando a capacidade de usar plenamente a contabilidade para a tomada de decisões estratégicas.

Assim, a superação desses desafios exige um esforço contínuo para aprimorar o conhecimento contábil, investir em tecnologias apropriadas (Greco, 2014), promover a integração entre áreas da empresa, adotar práticas padronizadas e buscar orientação especializada quando necessário (Cruz, 2013). Uma abordagem proativa e uma compreensão mais profunda do papel estratégico da contabilidade são essenciais para maximizar seu impacto na gestão financeira dos empreendimentos.

A dependência excessiva de softwares ou ferramentas contábeis sem compreender completamente seu funcionamento pode ser um desafio real (Araújo, 2014). Embora essas ferramentas sejam úteis, a falta de compreensão sobre sua interpretação pode levar a equívocos nas decisões.

A resistência à adoção de tecnologias ou inovações na contabilidade pode impedir o progresso (Silva *et al.*, 2015). A relutância em adotar métodos automatizados pode ser devido à falta de familiaridade ou preocupações com possíveis erros técnicos. A padronização e organização nos registros contábeis são fundamentais (Souza, 2015). Erros ou falta de consistência podem comprometer a integridade das informações, prejudicando a análise e tomada de decisões.

Interpretar e aplicar adequadamente as informações contábeis na estratégia empresarial requer habilidades analíticas específicas (Greco, 2014). Transformar dados em insights relevantes para a gestão exige conhecimento contábil e capacidade de interpretação. A comunicação eficaz entre profissionais contábeis e outras áreas da empresa é crucial (Cruz, 2013). A falta de alinhamento entre objetivos contábeis e os da empresa prejudica a utilização plena da contabilidade como ferramenta estratégica.

A superação desses desafios envolve aprimorar constantemente o conhecimento contábil (Manduca, 2016), investir em tecnologia com entendimento pleno de seu funcionamento, implementar práticas de registro consistentes e integrar a contabilidade em todas as esferas da empresa. Essa abordagem proativa e a compreensão mais profunda do papel da contabilidade são essenciais para maximizar seu impacto na gestão financeira e estratégica dos empreendimentos.

Recomendações para a Integração Eficaz da Contabilidade no Empreendedorismo

Integrar a contabilidade de forma eficaz no empreendedorismo realmente exige uma estratégia bem planejada. Primeiramente, o investimento na educação e atualização contínua é fundamental (Hisrich *et al.*, 2014). Mesmo que não sejam especialistas, empreendedores devem buscar compreender conceitos contábeis relevantes para sua empresa. A capacidade de interpretar informações financeiras e entender a linguagem contábil é crucial para tomar decisões embasadas.

A escolha do sistema contábil certo é crucial (Greco, 2014). Investir em tecnologias modernas e softwares especializados pode simplificar processos e melhorar a precisão dos registros. Porém, é vital escolher uma solução que atenda às necessidades específicas do negócio e garantir que toda a equipe esteja capacitada para utilizá-la corretamente.

Buscar orientação profissional, como contadores ou consultores financeiros, também é recomendado (Oliveira, 2014). Eles podem oferecer insights valiosos, auxiliar na interpretação dos dados contábeis e fornecer uma visão mais ampla das finanças, orientando as estratégias empresariais.

A padronização e organização nos processos contábeis são igualmente importantes (Almeida, 2013). Estabelecer procedimentos claros para registro, análise e monitoramento das finanças permite uma gestão mais eficaz. Isso inclui manter registros precisos, realizar reconciliações regulares e adotar práticas contábeis padronizadas.

A comunicação transparente e eficaz entre os setores da empresa é crucial (Barros Neto, 2015). A integração da contabilidade com outras áreas é essencial para alinhar objetivos e garantir que as decisões sejam baseadas em informações precisas e integradas. Estar sempre um passo à frente, antecipando demandas fiscais e mudanças regulatórias, é fundamental (Manduca, 2016). A proatividade na gestão financeira permite uma adaptação mais ágil às mudanças do ambiente de negócios, proporcionando maior estabilidade.

A integração eficaz da contabilidade no empreendedorismo é fundamental e pode ser enriquecida com algumas práticas específicas. Definir metas financeiras claras e estabelecer métricas de desempenho é um passo crucial (Hisrich *et al.*, 2014). Isso permite que a contabilidade seja utilizada como um guia para monitorar e avaliar o progresso em direção a esses objetivos, fornecendo uma visão clara do desenvolvimento financeiro.

Adotar uma mentalidade analítica em relação aos dados contábeis é igualmente importante (Oliveira, 2014). Além do cumprimento de obrigações fiscais, a análise aprofundada dos relatórios contábeis permite identificar tendências e oportunidades de melhoria, embasando decisões estratégicas.

Fomentar a colaboração entre a equipe contábil e outros setores da empresa é essencial (Barros Neto, 2015). Isso garante que os relatórios financeiros atendam às necessidades de informação de toda a empresa, alinhando-os com os objetivos gerais.

Desenvolver um planejamento financeiro robusto é outra recomendação importante (Manduca, 2016). Isso envolve a gestão do presente e a projeção do futuro, incluindo a

criação de orçamentos, previsões financeiras e cenários estratégicos para embasar decisões.

Reconhecer o valor estratégico da contabilidade vai além de encará-la como uma obrigação (Almeida, 2013). Compreender seu papel central na tomada de decisões estratégicas e na saúde financeira do negócio é crucial para maximizar seu potencial.

A integração eficaz da contabilidade no empreendedorismo não se limita apenas à conformidade com procedimentos contábeis, mas sim à utilização dos dados financeiros como um recurso estratégico. Isso impulsiona o crescimento, embasa decisões informadas e assegura a sustentabilidade do empreendimento a longo prazo (Oliveira, 2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Integrar a contabilidade de forma eficaz no empreendedorismo é um desafio significativo, porém, crucial para o sucesso financeiro e estratégico das empresas. Ao considerar a importância da contabilidade como uma ferramenta estratégica, alguns pontos fundamentais merecem destaque.

Primeiramente, a contabilidade vai além do simples registro de transações; ela é a base para a tomada de decisões informadas e embasadas em dados concretos. Seja na análise de rentabilidade, gestão de fluxo de caixa ou projeções financeiras, sua influência permeia todas as áreas do negócio.

A integração eficaz da contabilidade exige uma abordagem holística. Desde o investimento em educação contábil até a adoção de tecnologias adequadas, cada aspecto desempenha um papel crucial na maximização dos benefícios que a contabilidade pode oferecer.

A colaboração entre a equipe contábil e os demais setores da empresa é uma peça-chave nesse quebra-cabeça. Uma comunicação eficiente e uma compreensão das necessidades específicas de cada departamento ajudam a alinhar os objetivos financeiros com os objetivos gerais da organização.

A contabilidade não deve ser vista apenas como uma obrigação fiscal, mas como uma aliada estratégica para o crescimento e a sustentabilidade dos empreendimentos. Quando utilizada de forma estratégica, a contabilidade se torna uma fonte valiosa de insights para impulsionar o sucesso empresarial.

Integrar eficazmente a contabilidade no empreendedorismo é um processo contínuo e multifacetado. A compreensão do seu valor estratégico e a implementação de práticas contábeis sólidas são essenciais para alcançar resultados financeiros positivos e tomar decisões estratégicas fundamentadas no ambiente empresarial dinâmico e desafiador.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. O. **Valores, atitudes e intenção empreendedora: um estudo com universitários brasileiros e cabo-verdianos**. Fundação Getúlio Vargas (FGV): Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), 2013.

ARAÚJO, L. M. B. **Intenção empreendedora dos alunos de graduação em administração da UnB: Como a trajetória no curso os afeta?** Brasília: UNB, 2014.

BARROS NETO, J. P. As vantagens do empreendedorismo versus a dependência do assistencialismo filantropia: por que estimular o empreendedor e evitar o assistido? **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, 2015.

CRUZ, G. T. **Educação empreendedora: uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro.** Brasília: Universidade de Brasília, 2013.

GRECO, S.M. de S. S. **Empreendedorismo no Brasil.** Curitiba: FGV, 2014.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** 9. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MANDUCA A. **Empreendedorismo: uma perspectiva multidisciplinar.** 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação - direcionado para o plano de negócios.** São Paulo: Atlas S.A, 2014.

SILVA, M. F. *et al.* O hábito de leitura dos universitários. **Revista Leitura**, v. 2, n. 56, 2015.

SOUZA, D. dos S. **Intenção empreendedora: validação de modelo em universidades federais de Mato Grosso do Sul, Brasil.** São Paulo: UNINOVE, 2015.

Gestão sustentável da água: estratégias para a promoção do reuso em ambientes residenciais

Rodolfo Duarte Ferreira

(UFF/HUAP)

Julio Vieira Neto

Robisom Damasceno Calado

RESUMO

A escassez crescente e a poluição alarmante da água são problemas que transcendem fronteiras geográficas, impactando não apenas regiões específicas, mas reverberando em escala global. O aumento populacional, o desenvolvimento industrial desenfreado e as mudanças climáticas exacerbaram esses desafios, criando uma situação crítica que requer atenção imediata e ações coordenadas. Essas crises hídricas não se limitam a comunidades isoladas; são sintomas de um problema sistêmico que afeta diretamente a saúde dos ecossistemas aquáticos e, por conseguinte, a sobrevivência de inúmeras formas de vida no planeta. Os rios contaminados, os lençóis freáticos comprometidos e os corpos d'água cada vez mais escassos são indicadores visíveis de uma crise ambiental profunda e multifacetada (Moraes, 2022). Em meio a esse cenário desafiador, a gestão sustentável da água em ambientes residenciais emerge como uma peça crucial na preservação dos já precários recursos hídricos. Residências, como unidades fundamentais da sociedade, desempenham um papel determinante na busca por soluções sustentáveis. O consumo cotidiano de água, muitas vezes negligenciado, torna-se um ponto de intervenção significativo para reverter a trajetória atual (Alcântara, 2012). Ao adotar práticas como o aproveitamento de água, as residências podem transformar-se em agentes ativos de mudança. A coleta e reutilização eficiente da água não apenas aliviam a pressão sobre os sistemas hídricos, mas também estabelecem um precedente para uma abordagem mais consciente e responsável em relação aos recursos naturais (Costa e Perin, 2009). A demanda exponencial por água, impulsionada pelo crescimento populacional e pelos padrões de consumo modernos, exige uma abordagem proativa e inovadora. A simples conservação já não é suficiente; é imperativo adotar estratégias que otimizem o uso desse recurso vital. Nesse contexto, a promoção ativa do aproveitamento de água em ambientes residenciais torna-se uma necessidade premente (Da Silva Filho *et al.*, 2021). Este estudo não visa apenas enfrentar os desafios hídricos imediatos, mas também se propõe a ser um catalisador para uma mudança mais profunda na mentalidade e comportamento em relação ao uso da água. A educação, a conscientização e a implementação de tecnologias sustentáveis são componentes essenciais desse processo de transformação. Ao alinhar-se a um futuro mais sustentável e resiliente, a gestão responsável da água em ambientes residenciais torna-se uma contribuição valiosa para a busca de soluções holísticas para os desafios ambientais globais



(Santos e Vieira, 2020).

Palavras-chave: gestão sustentável da água; aproveitamento de água; escassez hídrica; poluição da água; sustentabilidade ambiental; recursos hídricos; mudança de comportamento.

INTRODUÇÃO

A água é um recurso natural essencial para a sobrevivência de todos os seres vivos e desempenha um papel vital em nossas atividades diárias. No entanto, o excessivo consumo e o desperdício levaram à escassez de água em várias regiões do mundo. Em ambientes residenciais, as práticas sustentáveis de gestão da água são essenciais para garantir a disponibilidade desse recurso precioso a longo prazo (Jeronimo, 2022). O desafio é promover uma convivência equilibrada entre as necessidades humanas e a preservação dos ecossistemas aquáticos. Nesse cenário, o foco deste trabalho recai sobre estratégias que possam ser implementadas em residências, reconhecendo o papel fundamental dos lares na promoção de comportamentos conscientes em relação à água. À medida que exploramos abordagens inovadoras, concentraremos nossa atenção no reuso de água como uma prática fundamental, não apenas para mitigar o impacto da escassez, mas também para construir comunidades sustentáveis e resilientes. Este estudo busca, assim, elucidar a importância crítica da gestão sustentável da água em residências como um passo crucial em direção a um futuro mais consciente e equitativo (Rosa e Guarda, 2019).

A iniciativa da Organização Mundial da Saúde (OMS), ao classificar diferentes modalidades de reuso de água em 1973, reflete a necessidade crescente de abordagens inovadoras para lidar com a gestão sustentável dos recursos hídricos. Ao focar o reuso não potável para fins domésticos, a OMS reconheceu a diversidade de oportunidades para reduzir a demanda por água potável em atividades cotidianas (Mota, 2008).

O reuso não potável em residências, como a irrigação de jardins, descargas sanitárias e abastecimento de edifícios, demonstra ser uma estratégia multifacetada e eficiente. Além de otimizar o consumo de água, essa abordagem contribui para a redução da pressão sobre os recursos hídricos, alinhando-se com os princípios fundamentais da sustentabilidade. O reaproveitamento em atividades domésticas comuns não apenas conserva água, mas também fomenta a conscientização sobre a importância desse recurso vital (Silva *et al.*, 2019).

Ao adotar práticas mais conscientes em relação ao uso da água, as comunidades fortalecem sua resiliência diante dos desafios associados à disponibilidade hídrica. Essa resiliência é crucial, especialmente em um contexto global onde as mudanças climáticas e os padrões de urbanização intensificam a pressão sobre os sistemas de abastecimento de água. O reuso não potável em ambientes residenciais emerge, assim, como uma peça fundamental na construção de sociedades mais sustentáveis e preparadas para enfrentar os desafios futuros relacionados à água (De Oliveira Carneiro *et al.*, 2018).

REVISÃO DE LITERATURA

Vantagens e Desvantagens do Reuso de Água

O reuso de água, ao ser analisado em termos de vantagens e desvantagens, revela-se como uma prática que oferece benefícios significativos tanto no âmbito socioeconômico quanto ambiental. Desde uma perspectiva econômica, a implementação de sistemas de reuso proporciona uma redução considerável nos custos associados ao abastecimento de água potável e ao tratamento de esgoto. Essa eficiência financeira não apenas alivia a pressão sobre os orçamentos, mas também permite a realocação de recursos para outras necessidades (Lopes e Freitas, 2007). Ambientalmente, o reuso de água desempenha um papel crucial na conservação dos recursos hídricos, atuando como uma medida proativa para enfrentar a crescente escassez de água. Ao reduzir a demanda por água doce, essa prática contribui diretamente para a preservação dos ecossistemas aquáticos e a sustentabilidade a longo prazo das fontes hídricas. Além disso, o reuso minimiza a necessidade de extração adicional de água, muitas vezes prejudicial aos ecossistemas naturais (De Araújo *et al.*, 2021).

Contudo, é essencial reconhecer que o reuso de água não está isento de desafios. Questões relacionadas à saúde, como a presença de contaminantes, e a resistência a certos tratamentos representam desafios que precisam ser abordados para garantir a segurança e a viabilidade do reuso. Esses aspectos exigem abordagens inovadoras na tecnologia de tratamento e políticas de gestão de qualidade da água, destacando a importância de um equilíbrio cuidadoso entre os benefícios e desafios associados ao reuso de água (Silva Filho *et al.*, 2021).

Como Reutilizar a Água de Forma Sustentável

No cenário da gestão sustentável da água em ambientes residenciais, a adoção de práticas sustentáveis e tecnologias eficientes desempenha um papel crucial na promoção do reaproveitamento de água. Diversas alternativas inovadoras podem ser implementadas para otimizar o consumo de água e reduzir a pressão sobre os recursos hídricos. A captação de água da chuva surge como uma prática ambientalmente amigável, permitindo que a água naturalmente disponível seja coletada e utilizada para atividades como irrigação de jardins ou até mesmo para descargas sanitárias. Essa abordagem não apenas reduz a demanda por água potável, mas também contribui para a conservação dos recursos hídricos locais (Jeronimo, 2022).

O tratamento de águas cinzas representa outra frente inovadora, concentrando-se no reaproveitamento de águas provenientes de atividades domésticas, como lavagem de roupas e banhos. Ao adotar sistemas de tratamento eficazes, é possível transformar essas águas residualmente contaminadas em fontes seguras para usos não potáveis, como irrigação (Da Silva *et al.*, 2019).

A utilização de sistemas de recirculação de água, por sua vez, visa maximizar a eficiência do consumo, direcionando a água utilizada em processos específicos de volta para o sistema. Essa estratégia, combinada com dispositivos economizadores de água,

como torneiras e chuveiros de baixo consumo, contribui para a redução geral do consumo de água sem comprometer as necessidades cotidianas (Jeronimo, 2022).

Essas práticas, além de promoverem a conscientização sobre o uso responsável da água, destacam a importância da inovação e da tecnologia na busca por soluções sustentáveis em ambientes residenciais. Ao adotar essas abordagens, comunidades podem não apenas reduzir seu impacto ambiental, mas também estabelecer padrões mais eficientes e sustentáveis de gestão da água (De Oliveira Carneiro *et al.*, 2018).

Benefícios da Água de reuso

O reuso de água, ao ser incorporado como prática habitual, gera uma série de benefícios significativos, especialmente do ponto de vista ambiental. Um desses benefícios cruciais é a conservação dos recursos hídricos. Em regiões propensas à escassez de água, o reuso se destaca como uma estratégia eficaz para mitigar a pressão sobre as fontes de água doce. Ao reaproveitar a água em atividades não potáveis, como irrigação de jardins ou lavagem de pisos, reduz-se a demanda por água potável, preservando os recursos disponíveis (Moraes, 2022).

Outro benefício ambiental relevante é a significativa redução da pegada hídrica associada às atividades cotidianas. O conceito de pegada hídrica engloba a quantidade total de água consumida, direta e indiretamente, ao longo da produção e consumo de bens e serviços. Ao adotar práticas de reuso, diminui-se a dependência de fontes de água externas, contribuindo para a sustentabilidade hídrica e aliviando a pressão sobre ecossistemas aquáticos (Rosa e Guarda, 2019).

Além disso, o reuso de água desempenha um papel fundamental na promoção da segurança hídrica a longo prazo. Garantir a disponibilidade de água para as gerações futuras é uma consideração vital, e o reuso emerge como uma estratégia proativa nesse sentido. Ao conservar os recursos hídricos e reduzir o desperdício, as práticas de reuso contribuem para a construção de comunidades mais resilientes diante dos desafios relacionados à disponibilidade de água (Da Silva *et al.*, 2019).

Dessa forma, os benefícios ambientais do reuso de água transcendem o âmbito local, influenciando positivamente a sustentabilidade global dos recursos hídricos e promovendo práticas mais responsáveis em relação ao uso desse recurso essencial (Santos e Vieira, 2020).

Onde e Como a Água Pode Ser Reutilizada

A implementação do reuso de água abrange uma variedade de contextos, cada um demandando abordagens específicas e tecnologias adequadas. Em residências, a prática eficiente de captação de água da chuva possibilita aos moradores o uso desse recurso em atividades como jardinagem e lavagem de pisos, contribuindo para a conservação da água potável e reduzindo a dependência de fontes convencionais (De Araújo *et al.*, 2021).

No cenário empresarial, a adoção de sistemas para o tratamento de águas cinzas destaca-se como uma estratégia valiosa. Essas águas, provenientes de atividades cotidianas como lavagem de mãos e chuveiros, podem ser tratadas e reutilizadas para fins

não potáveis, como a descarga de vasos sanitários. Essa prática não apenas reduz os custos associados ao consumo de água potável, mas também destaca a importância de abordagens mais sustentáveis em ambientes corporativos (Silva *et al.*, 2019).

Ademais, o setor agrícola também se beneficia significativamente do reuso de água. Técnicas como a irrigação utilizando águas tratadas proporcionam uma maneira eficaz de atender às demandas hídricas das plantações. Essa prática não só conserva os recursos hídricos, mas também contribui para a eficiência e sustentabilidade da produção agrícola, ressaltando a interconexão entre o reuso de água e a agricultura sustentável (Alcântara, 2012). Assim, a diversidade de contextos nos quais o reuso de água pode ser aplicado destaca sua versatilidade. A escolha de sistemas e tecnologias específicas deve considerar as características de cada contexto, assegurando uma abordagem eficaz e sustentável para o aproveitamento de água em diferentes setores.

Desvantagens do Reuso de Água

Embora o reuso de água ofereça uma variedade de benefícios, é imperativo abordar cuidadosamente as desvantagens inerentes a essa prática. Questões de saúde representam uma preocupação significativa, uma vez que a presença de patógenos e produtos químicos na água de reuso pode potencialmente afetar a saúde humana. A resistência a certos tratamentos também é uma consideração importante, visto que alguns processos de tratamento podem não ser completamente eficazes na remoção de determinadas substâncias, como produtos farmacêuticos (Moraes, 2022).

Além disso, a necessidade de um monitoramento rigoroso e práticas de tratamento avançadas é evidenciada pela complexidade das substâncias presentes na água de reuso. As tecnologias de tratamento devem evoluir para enfrentar desafios específicos, garantindo a remoção eficiente de contaminantes e a preservação da qualidade da água. A conscientização sobre essas desvantagens é crucial para promover o desenvolvimento contínuo de estratégias que mitiguem os riscos associados ao reuso de água, permitindo uma adoção mais ampla dessa prática sustentável (Jeronimo, 2022).

Importância do Uso Racional e Reuso de Água

No atual cenário de crescimento populacional acelerado e mudanças climáticas, a importância do uso racional e do reuso de água se torna cada vez mais evidente. Essas práticas desempenham um papel crucial na promoção da sustentabilidade, atuando como medidas proativas para mitigar os desafios associados à escassez de água e à poluição dos recursos hídricos. O uso racional da água envolve a adoção de práticas conscientes em todas as esferas da sociedade, desde o ambiente doméstico até setores industriais e agrícolas. Essa abordagem não apenas contribui para a conservação dos recursos hídricos, mas também desempenha um papel vital na preservação da qualidade da água (Silva Filho *et al.* 2021).

Além disso, o reuso de água, ao incorporar práticas eficientes de gestão, oferece uma solução concreta para atender à crescente demanda por água. Ao reduzir a pressão sobre as fontes de água doce, o reuso contribui para a resiliência das comunidades diante dos desafios decorrentes da variabilidade climática e da exploração excessiva dos recursos

naturais (Rosa e Guarda, 2019). Portanto, a importância dessas práticas vai além da simples conservação; elas representam estratégias fundamentais para garantir a disponibilidade sustentável da água, preservando esse recurso vital para as atuais e futuras gerações.

ESTRATÉGIAS PARA PROMOÇÃO DO REUSO DE ÁGUA EM RESIDÊNCIAS

A promoção efetiva do reuso de água em residências demanda a implementação de estratégias abrangentes que englobem desde a captação até o tratamento desse recurso vital. Uma das estratégias principais é a captação de água da chuva, uma prática que pode ser viabilizada por meio de sistemas de armazenamento como caixas d'água específicas para essa finalidade. Essa abordagem não apenas contribui para reduzir a dependência de fontes convencionais, como também minimiza o impacto do escoamento pluvial, mitigando riscos de enchentes. Para garantir a qualidade da água destinada ao reuso, a implementação de tecnologias eficientes é fundamental. Filtros específicos para águas cinzas, por exemplo, são recursos que possibilitam o tratamento adequado, viabilizando a utilização dessas águas em atividades não potáveis, como a irrigação de jardins e a descarga sanitária. A integração dessas tecnologias nos sistemas residenciais é essencial para assegurar a segurança sanitária e ambiental do processo (Jeronimo, 2022).

Além disso, a educação e a conscientização da comunidade desempenham um papel crucial na promoção do reuso de água em residências. Iniciativas educativas podem abordar não apenas as técnicas disponíveis, mas também os benefícios socioambientais dessa prática. O entendimento coletivo sobre a importância do reuso cria uma base sólida para a adesão generalizada, transformando o reuso de água em um hábito sustentável incorporado à vida cotidiana das comunidades residenciais (De Oliveira Carneiro *et al.*, 2018).

DESAFIOS E SOLUÇÕES

A promoção do aproveitamento de água em residências enfrenta uma série de desafios que demandam abordagens estratégicas e inovadoras para serem superados. Um desafio significativo é a resistência por parte da população, muitas vezes devido à falta de conhecimento sobre as tecnologias disponíveis e seus benefícios. Nesse sentido, programas educacionais e campanhas de conscientização desempenham um papel crucial, fornecendo informações claras e destacando os impactos positivos do reuso de água (Costa e Perin, 2009).

Outro desafio é a infraestrutura inadequada, que pode dificultar a implementação de sistemas de captação e tratamento de água. Para enfrentar essa questão, políticas públicas eficazes devem ser desenvolvidas para incentivar a adoção dessas tecnologias, oferecendo, quando possível, incentivos financeiros e facilitando o acesso a recursos técnicos (Da Silva Filho *et al.*, 2021).

A colaboração entre os setores público e privado também é essencial. Ações conjuntas podem resultar em soluções mais abrangentes e eficazes, abordando não apenas

as questões técnicas, mas também as econômicas e sociais envolvidas na promoção do reuso de água em residências. Essa colaboração pode incluir parcerias para pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, bem como a criação de políticas públicas que incentivem práticas sustentáveis no nível residencial. Uma análise das políticas públicas existentes relacionadas ao aproveitamento de água em ambientes residenciais é fundamental para identificar lacunas e propor recomendações para desenvolvimento e aprimoramento dessas políticas. É importante que os governos promovam incentivos financeiros e legais para a adoção de práticas sustentáveis de gestão da água em residências (De Oliveira Carneiro *et al.*, 2018).

EDUCAÇÃO AMBIENTAL E CONSCIENTIZAÇÃO

A promoção do reuso de água em ambientes residenciais requer um foco significativo na educação ambiental e conscientização da comunidade. Estratégias eficazes para sensibilizar a população incluem a implementação de campanhas de conscientização que destacam a importância do uso consciente da água, os benefícios do reuso e as práticas sustentáveis associadas. Programas educacionais nas escolas são uma ferramenta valiosa para alcançar as gerações mais jovens, proporcionando conhecimento sobre a importância da água como recurso finito e incentivando práticas sustentáveis desde cedo (Moraes, 2022).

Além disso, fornecer informações claras sobre tecnologias disponíveis para o aproveitamento de água em residências pode ser uma abordagem eficaz para superar possíveis resistências e falta de conhecimento. A colaboração entre instituições educacionais, organizações governamentais e a sociedade civil é crucial para criar uma base sólida de conscientização e compreensão sobre a necessidade de adotar práticas mais sustentáveis no uso da água em residências (Santos e Vieira, 2020).

BENEFÍCIOS PARA A COMUNIDADE E O MEIO AMBIENTE

Os benefícios derivados da promoção do uso de água em ambientes residenciais são vastos e abrangem várias esferas, incluindo aspectos sociais, econômicos e ambientais. Em termos ambientais, o reuso de água contribui significativamente para a conservação dos recursos hídricos, um ativo valioso em regiões propensas à escassez de água. A redução da pegada hídrica é outra consequência positiva, demonstrando um impacto direto na sustentabilidade dos ecossistemas aquáticos (Jeronimo, 2022).

No âmbito econômico, a implementação de práticas sustentáveis de gestão da água em residências resulta em benefícios financeiros tangíveis. A redução dos custos associados ao consumo de água potável e tratamento de esgoto não apenas alivia as despesas domésticas, mas também pode ser uma fonte de incentivo para a adoção dessas práticas. Além disso, a promoção do reuso de água cria oportunidades para o desenvolvimento de tecnologias e serviços relacionados ao tratamento de água (Rosa e Guarda, 2019).

Do ponto de vista social, a segurança hídrica garantida pelo reuso de água contribui para a estabilidade das comunidades, especialmente em áreas vulneráveis a eventos

climáticos extremos e escassez de água. O acesso sustentável à água é um componente vital para o bem-estar e a qualidade de vida das comunidades, estabelecendo uma base sólida para o desenvolvimento social (Lopes e Freitas, 2007). Assim, a promoção do uso de água em ambientes residenciais não é apenas uma medida isolada para a conservação ambiental, mas uma abordagem abrangente que impacta positivamente as comunidades, a economia e o meio ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais destacam a importância incontestável da gestão sustentável da água em ambientes residenciais como uma medida essencial para assegurar a disponibilidade contínua desse recurso vital. Ao promover ativamente o aproveitamento de água, é possível efetivamente melhorar a utilização desse recurso, abordando simultaneamente os desafios emergentes relacionados à escassez e à poluição dos recursos hídricos. A implementação prática de práticas sustentáveis em residências é um passo crucial para alcançar esses objetivos. A promoção do reuso de água não apenas contribui para a preservação dos recursos hídricos, mas também desempenha um papel significativo na promoção geral da sustentabilidade. Esta estratégia não só impacta positivamente a esfera ambiental, mas também se traduz em benefícios econômicos e sociais tangíveis.

No contexto econômico, a eficiência no uso da água resulta em redução de custos associados ao consumo de água potável e ao tratamento de esgoto. Além disso, a promoção do reuso de água pode estimular a inovação e o desenvolvimento de tecnologias relacionadas ao tratamento de água, criando oportunidades para setores emergentes. Do ponto de vista social, garantir a segurança hídrica por meio do reuso de água é uma iniciativa que contribui para a resiliência das comunidades diante de desafios relacionados à disponibilidade de água. A água é um elemento vital para a qualidade de vida das comunidades, e a promoção do seu uso consciente é um investimento no bem-estar presente e futuro.

Dessa forma, as considerações finais reforçam a necessidade urgente de ações práticas e políticas para implementar e fomentar práticas sustentáveis em ambientes residenciais. A preservação dos recursos hídricos e a promoção da sustentabilidade não são apenas metas desejáveis, mas imperativas para enfrentar os desafios complexos relacionados à água no cenário atual e futuro.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Larissa Azambuja. **Práticas de educação ambiental na gestão de recursos hídricos**. Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental, p. 741-748, 2012.

COSTA, Tailson Pires; DA MOTA PERIN, Ana Carolina. **A gestão dos recursos hídricos no Brasil**. Revista do Curso de Direito, v. 1, n. 1, p. 344-380, 2009.

DA SILVA, Flávio Pires; DE ALENCAR CARVALHO, Carlos Vitor; CARDOSO, Alexander Machado. **Gestão da água: A Importância de Políticas Públicas para a Implementação do Reuso de Água no Brasil**. Episteme Transversalis, v. 10, n. 2, 2019.

DA SILVA FILHO, Antonio Romão Alves *et al.* **Análise da importância do reuso da água em lavanderias de beneficiamento de jeans.** Research, Society and Development, v. 10, n. 6, p. e40710614402-e40710614402, 2021.

DE OLIVEIRA CARNEIRO, Marta Camila Mendes *et al.* **A gestão do saneamento no Brasil e sua relação com a gestão de recursos hídricos.** INOVAE-Journal of Engineering, Architecture and Technology Innovation (ISSN 2357-7797), v. 6, p. 101-116, 2018.

JERONIMO, Olívia. **Reúso de águas residuais na agricultura: revisão sistemática.** 2022.

LOPES, Alan Vaz; FREITAS, MA de S. **A alocação de água como instrumento de gestão de recursos hídricos: experiências brasileiras.** Revista de Gestão de Água da América Latina, v. 4, n. 1, p. 6-28, 2007.

MORAES, Francisco Suetônio Bastos. **Reúso de águas no Brasil: situação atual e perspectivas.** 2022.

MOTA, Francisco Suetônio Bastos. **Reúso de água no contexto da gestão de recursos hídricos: impacto, tecnologias e desafios.** OLAM: Ciência & Tecnologia, v. 8, n. 3, p. 271-294, 2008.

ROSA, Alexsandra Matilde Resende; GUARDA, Vera Lúcia de Miranda. **Gestão de recursos hídricos no Brasil: um histórico.** 2019.

SANTOS, Ana Sílvia Pereira; VIEIRA, José Manuel Pereira. **Reúso de água para o desenvolvimento sustentável: Aspectos de regulamentação no Brasil e em Portugal.** 2020.

SILVA, Mayane Bento; HERREROS, Mário Miguel Amin Garcia; BORGES, Fabricio Quadros. **Gestão integrada dos recursos hídricos como política de gerenciamento das águas no Brasil.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 10, n. 1, p. 101-115, 2017.

O líder carismático e sua influência na motivação dos seus liderados

Cicero Bandeira da Silva

Possui graduação em Letras - Inglês pela Universidade Federal do Pará- (2019). graduação em Pedagogia pela Faculdade Atual (2018). Graduação em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário da Lapa- (2022) Graduação em Administração pela Unifatecie (2023) Graduação em Filosofia pela Faculdade Venda Nova do Imigrante- (2023). Especialista em Neuropsicopedagogia pela Faculdade Intervale (2021). Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional Pela Faculdade Intervale (2021). Especialista em Linguística Aplicada pela Faculdade Intervale (2021). Especialista Metodologia do Ensino Superior e Ead pelo Centro Universitário da Lapa (2021). Especialista em Neurociência pela faculdade do Vale Elvira Dayrel (2020). Master in Business Administration Gestão em Vendas pela União Brasileira de Faculdades-Unibf (2021). Master in Business Administration Gestão de pessoas e Liderança pela União Brasileira de Faculdades-Unibf (2021). Master in Business Administration Administração, Contabilidade e Economia pela União Brasileira de Faculdades-Unibf (2021) Master in Business Administration em Executive Coaching pela Faculdade Unica (2020)

RESUMO

O presente trabalho se utilizou da pesquisa bibliográfica e documental, onde foi necessário a contribuição de autores diversos, perpassando por livros, artigos e textos que abordavam o tema proposto. Na pesquisa iniciamos com os primórdios da liderança sua evolução no contexto histórico desde os primeiros líderes. No momento seguinte foi analisado um perfil do Líder carismático com o poder de influência maior que os demais. E para concluir, observa-se o papel do Líder na motivação de seus liderados e a necessidade de conhecimentos de teorias comportamentais para tal motivação, compreendemos que o mundo dos negócios e da liderança é um campo vasto e complexo, onde diferentes estilos de liderança desempenham um papel crucial na eficácia e no sucesso das organizações. Entre esses estilos, o líder carismático se destaca como uma figura poderosa e influente, capaz de inspirar e motivar seus liderados de maneira excepcional. A influência de um líder carismático na motivação de sua equipe é inegável e profundamente impactante, moldando não apenas o ambiente de trabalho, mas também os resultados e o desempenho organizacional como um todo. Os líderes carismáticos possuem uma aura magnética e um poder de persuasão cativante, que impulsiona e transforma, isso os torna altamente admirados e seguidos por aqueles ao seu redor. Eles exibem traços marcantes de personalidade, como confiança, carisma, visão e empatia, que os distinguem como líderes excepcionais. Sua presença inspiradora transcende as fronteiras do simples comando e controle, criando um vínculo emocional com seus liderados e motivando-os a alcançar o melhor de si mesmos. Uma das características mais distintivas de um líder carismático é sua capacidade de comunicar uma visão inspiradora e cativante. Os líderes carismáticos inspiram confiança através de sua integridade, autenticidade e capacidade de cumprir suas promessas. Eles agem como modelos a serem seguidos, demonstrando consistência entre suas palavras e ações. Em suma, a influência de um líder carismático na motivação de seus liderados é profunda e duradoura. Sua capacidade de



comunicar uma visão inspiradora, conectar-se emocionalmente, inspirar confiança e transformar desafios em oportunidades cria um ambiente de trabalho onde a excelência floresce e os objetivos organizacionais são alcançados. Em um mundo empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, os líderes carismáticos se destacam como catalisadores de mudança e impulsionadores do progresso organizacional.

Palavras-chave: liderança; carisma; influência; motivação.

ABSTRACT

The present work utilized bibliographic and documentary research, necessitating the contribution of various authors, spanning books, articles, and texts that addressed the proposed theme. The research began with the origins of leadership and its evolution in the historical context since the first leaders. Following this, a profile of the charismatic leader with greater influence than others was analyzed. In conclusion, the role of the leader in motivating their followers and the need for knowledge of behavioral theories for such motivation was observed. We understand that the world of business and leadership is a vast and complex field, where different leadership styles play a crucial role in the effectiveness and success of organizations. Among these styles, the charismatic leader stands out as a powerful and influential figure, capable of inspiring and motivating their followers exceptionally. The influence of a charismatic leader on the motivation of their team is undeniable and profoundly impactful, shaping not only the work environment but also the organizational results and performance as a whole. Charismatic leaders possess a magnetic aura and captivating persuasive power, which drives and transforms, making them highly admired and followed by those around them. They exhibit striking personality traits, such as confidence, charisma, vision, and empathy, distinguishing them as exceptional leaders. Their inspiring presence transcends the boundaries of mere command and control, creating an emotional bond with their followers and motivating them to achieve their best. One of the most distinctive characteristics of a charismatic leader is their ability to communicate an inspiring and captivating vision. Charismatic leaders inspire confidence through their integrity, authenticity, and ability to fulfill their promises. They act as role models, demonstrating consistency between their words and actions. In short, the influence of a charismatic leader on the motivation of their followers is profound and enduring. Their ability to communicate an inspiring vision, connect emotionally, inspire confidence, and turn challenges into opportunities creates a work environment where excellence flourishes, and organizational goals are achieved. In an increasingly competitive and dynamic business world, charismatic leaders stand out as catalysts for change and drivers of organizational progress.

Keywords: leadership; charisma; influence; motivation.

INTRODUÇÃO

Entendemos que o universo empresarial e da liderança é um cenário abrangente e intrincado, onde uma variedade de estilos de liderança desempenha um papel fundamental na eficiência e no triunfo das organizações. Em meio a tais complexidades em todos os períodos desde os primórdios quando o homem necessitou viver em comunidade, a presença do líder se tornou fundamental para atingir os objetivos do bem estar coletivo,

líderes religiosos, generais de exércitos, líderes do pensamento, estrategistas e líderes que revolucionaram o seu tempo.

Desde a antiguidade existiu diversos estilos de lideranças, e entre esses estilos, o líder carismático se destacou como uma figura poderosa e influente, capaz de inspirar e motivar seus liderados de maneira excepcional da antiguidade aos dias atuais. Em suas trajetórias necessitaram se desenvolver, evoluir e na maioria das vezes influenciar e motivar mudanças drásticas em seus liderados para a conquista de seus objetivos e por essa razão, no período da história impactaram vidas e nações por todo o mundo.

No contexto da liderança a influência de um líder carismático na motivação de sua equipe é inegável e profundamente impactante, moldando não apenas o ambiente de trabalho, mas também os resultados e o desempenho organizacional como um todo. A sua capacidade de influenciar, tem um perfil único, e contagiante, com um discurso enérgico e vitalizador, se fazendo persuasivo, corajoso, confiante, eloquente, e transparente, se tornando diante de seus liderados ser digno de confiança.

O conteúdo deste trabalho se apresenta com o objetivo de frisar a evolução do líder no decorrer da história, observando o perfil que mantém um destaque nos dias atuais e a liderança como ponto principal na motivação dos seus liderados

Temos o intuito de conseguir informações relevantes e pertinentes para a criação, evolução e conclusão do presente artigo se utilizamos da pesquisa bibliográfica e documental, que de acordo com Gil (2002, p.44-45) se desenvolve [...] com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” enquanto a documental [...] “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”, e as principais biografias e documentos que compõe essa pesquisa são; Albrecht (2003), Bennis (1998), Chiavenato (2004), onde o mesmo tratam do processo histórico do líder, o perfil e o seu papel e para a metodologia utilizamos como base, Gil (2002), relata a elaboração de projetos de pesquisas acadêmicas, e dentro do assunto artigos e documentos que tratam do tema proposto por diversos outros autores.

O LÍDER, E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Em meio aos conteúdos analisados encontramos Inúmeros indivíduos que se destacaram ao longo da história como líderes, contudo, nossa abordagem será concisa, focalizando alguns desses líderes desde os tempos remotos até os mais contemporâneos, abrangendo figuras militares e pacíficas que deixaram sua marca como exemplos de liderança por meio de suas habilidades e realizações.

Entre diversos registros mais antigos sobre liderança remontam a cerca de 4.000 a.C., segundo o historiador e escritor Flávio Josefo (2004), que viveu entre 37 e 103 d.C. Ele menciona Ninrode, descendente de Cão, um dos filhos de Noé, como um dos primeiros líderes, um caçador e guerreiro que instigou as pessoas a renegar a Deus e confiar apenas em sua própria coragem e habilidade. Ninrode, visando o poder e a liderança, propôs proteger seu povo de Deus construindo uma torre como defesa contra outro dilúvio, buscando assim a adoração e submissão do povo.

Ninrode demonstrava uma ambição pelo comando, exibindo suas habilidades para angariar o apoio de seus futuros seguidores. No entanto, os relatos mais detalhados sobre liderança emergem com a figura de Abraão, que liderou a formação de um povo independente, acompanhado de promessas divinas de um Deus que o guiaram pelo deserto até uma terra fértil, conhecida como a Terra Prometida, segundo a tradição judaico-cristã. Posteriormente, outros líderes e nações surgiram na história, como o líder estratégico com visão militar egípcia, de extrema mansidão, foco, inteligência e um desejo libertador, Moisés, possuía segundo Josefo (2004) uma beleza e graça arrebatadora tão contagiante que conduziu os hebreus à libertação do Egito, sendo reconhecido e reverenciado como um dos maiores e mais importante líder para o povo de Israel até os dias hodiernos.

Nos tempos antigos, antes do advento do Cristianismo, muitos líderes se destacaram por sua coragem, determinação, competência, inteligência e habilidade social. Entre muitos, um de maior destaque foi Alexandre o Grande, de acordo com Rank (2014), o mesmo possuía extrema perícia tática, estratégias e habilidades de liderança que se destacaram na história, além de sua humanidade, evidenciada na criação de um sistema de partilha dos despojos e simplicidade além de seu cuidado com os soldados e sua capacidade de unir tropas de diferentes origens culturais.

Outros líderes importantes incluem Júlio César, o maior estadista romano que iniciou o período imperial, e Jesus de Nazaré, cujo carisma e mensagem de amor e perdão influenciaram gerações posteriores criando um dos maiores movimentos religiosos do mundo denominado de Cristianismo. No século XVII, destacou-se John Churchill como estrategista, seguido por Napoleão Bonaparte como grande conquistador. No século XX, surgiram figuras como Martin Luther King Jr, um pastor e ativista que liderou o movimento pelos direitos civis, e Steve Jobs, visionário empresarial cujas inovações tecnológicas moldaram o mundo moderno.

Em 2009, emergiu Barack Obama, carismático e o primeiro presidente negro dos Estados Unidos, cujo discurso poderoso e estilo de vida simples conquistaram a confiança do povo americano. Apesar das diferentes abordagens e estilos de liderança ao longo da história, alguns princípios fundamentais, como o modelo patriarcal, ainda influenciam os líderes contemporâneos.

Portanto, embora os líderes contemporâneos enfrentem desafios únicos, eles podem aprender com o passado para orientar suas ações futuras. Segundo Drucker (1996), é o futuro que indica a direção a seguir, e os líderes de hoje devem inspirar e motivar seus seguidores para alcançar conquistas futuras, mantendo-se sensíveis às demandas e mudanças do mundo moderno. Nessa situação, é essencial ter um líder que possua essas características para orientar e influenciar as mentes e atividades diante da turbulência e de um horizonte futuro desconhecido.

Perfil do Líder Carismático Influenciador

Em meio ao futuro desconhecido, observamos o perfil de todos os modelos de liderança o que mais tem destaque são os líderes carismáticos por sua capacidade de envolver e influenciar diretamente seus seguidores. Segundo Jay Conger e Rasindra Kanengo, as características que definem um líder carismático incluem autoconfiança em

suas habilidades e uma visão clara para o futuro da organização. Essa visão compartilhada inspira os colaboradores e os motiva a trabalhar em prol de objetivos comuns, dentro das possibilidades reais.

Esses líderes habilmente articulam suas ideias de forma acessível e demonstram preocupação genuína com seus liderados. Suas palavras têm o poder de motivar até mesmo em situações extremas, como antes de uma batalha, quando a morte é iminente. Além disso, eles são agentes de mudança, comprometidos em alcançar seus objetivos, mesmo que isso implique em sacrifícios pessoais.

Os líderes carismáticos têm uma abordagem moderna e corajosa, não se prendendo a normas tradicionais. Eles têm sensibilidade para o ambiente em que estão inseridos e são capazes de mobilizar os recursos necessários para efetuar mudanças significativas. Quando alcançam sucesso, são admirados por seus seguidores.

Esses líderes têm a habilidade de influenciar e motivar seus liderados de forma direta, o que é essencial para alcançar objetivos comuns, conforme aponta Hunter (2006). A liderança, segundo várias definições, envolve influenciar as atividades de um grupo em direção a um objetivo compartilhado, dando propósito ao esforço coletivo.

As ações de um líder carismático podem impactar toda uma organização, transformando visões em realidade. Eles não veem a motivação como um sistema de recompensa e punição, evitando abordagens autocráticas ou autoritárias que desmotivam os liderados.

O impacto das ações de um líder carismático pode ser tão poderoso a ponto de influenciar organizações, culturas e até mesmo nações, direcionando as ações de acordo com seus objetivos, seja qual for a natureza destes, como genocídio, salvação, vitória ou derrota, tudo depende do poder de sua ação e seu discurso motivacional.

A Motivação e o Papel do Líder

O impacto da ação e o discurso motivacional de um líder sempre foi essencial em países, comunidades, pequenos grupos, ou até mesmo de modo individual. Nos entendemos que ele tem o poder de influenciar, direcionar, criar, e motivar pessoas a atingir seus objetivos ou não, afinal segundo Gleitman, Fridlund e Reisberg (2003, p. 153), as ações do Homem são dirigidas e motivadas:

A maior parte das ações humanas e animais são motivadas. Os motivos têm uma função dupla: primeiro, dirigem o organismo para realizar um comportamento determinado. Segundo, potenciam mais certas percepções, comportamentos e sentimentos do que outros, impelindo o organismo a aproximar-se ou a afastar-se de determinados objetivos.

Mediante tal futuro desconhecido, observamos que o líder possui um papel primordial nas ações positivas ou negativas de seus liderados, e se faz necessário ações para tal, e mesmo existindo diversas teorias sobre motivação interna ou externa, todos apresentam um papel importante do líder, mesmo quando Murray (1978) define a motivação como (...) “o motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa”, este sentimento e comportamento precisa ser motivado por fatores externos e na maioria das vezes, está intimamente ligado ao comportamento de seu líder e suas ações.

se usarmos o princípio básico da satisfação no trabalho como motivação a partir de Bilhim (2008, p.317), compreendemos que:

A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como está satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos. Por necessidade entende-se um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atrativos do sujeito.

Tal motivação, desejo, satisfação e vontade precisa ser estimulado no indivíduo e para que isso aconteça são necessárias diversas ações e em sua maioria está intimamente ligada à sua liderança.

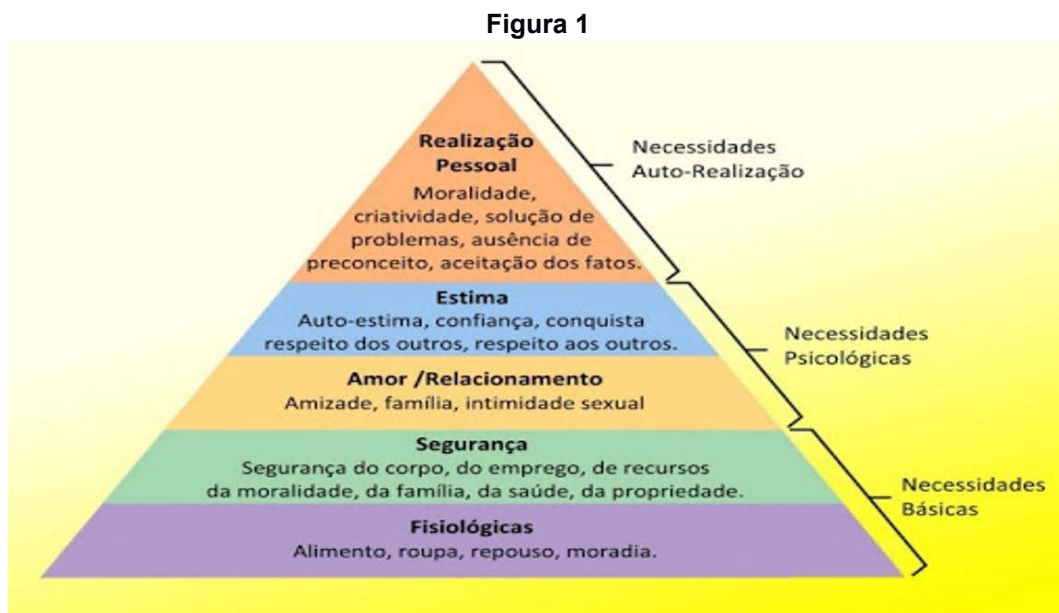
Já na visão de Almeida (1995, p.53), em seu livro Psicologia para gestores, ele revela que o comportamento humano é movido pela sua motivação, “a motivação é o que desperta o comportamento; é a “mola” disparadora da ação”, logo se compreende que se um líder quer ter sucesso em seus objetivos, precisa estimular e motivar sua equipe, além de observar os fenômenos de quais das necessidades fisiológicas, psicológicas ou de auto realização, que está afetando o desempenho de seus liderados.

Chiavenato (2004, p.63), defende que não se pode conhecer a fundo o comportamento de uma pessoa se não perceber o que o motiva, “[...]de um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.” Com base no pensamento do autor, a líder precisa se perguntar o que motiva o meu liderado? Família? Amigos? Dinheiro? Ou reconhecimento? A partir disso trabalhar sua motivação individual para chegar ao coletivo.

Quando se descobre o que motiva o liderado e quais necessidades, o líder poderá influenciar o comportamento e tomadas de decisões, sendo elas internas ou externas.

Existem diversas teorias sobre motivação defendidas por alguns teóricos. no entanto, todas elas estarão direcionadas as necessidades de auto realização, psicológicas ou fisiológicas, como; prestígio social, realização pessoal, status, conhecimento, segurança entre outros.

Tempos atrás as teorias motivacionais não possuíam tanto reconhecimento. Porém nos dias hodiernos ganharam força dentro e fora das organizações, mesmo possuindo diversas correntes como cognitivistas, humanistas, e behaviorista, todas elas são bem atuais, não em tempo, mas em uso, por essa razão pontuaremos uma das teorias mais conhecidas e conceituadas dos nossos dias, observada e utilizada por líderes no mundo, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow foi criada por Maslow, em 1954. O autor citado desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Chiavenato (2004a). Onde o mesmo explica o que motiva as pessoas para trabalhar de acordo com as necessidades humanas. Sua organização consiste na forma piramidal desde as necessidades básicas fisiológicas (na base) as de autorrealização



Cada comportamento precisa ser estimulado seja fatores fisiológicos, psicológicos ou satisfação pessoal. No entanto se observa que todos sofrem a influência dos fatores internos e externos e de pessoas que nos ladeiam, para os filhos os pais, para liderados os líderes. No ambiente o líder precisa conhecer, influenciar e motivar tais necessidades, para o atingimento das metas propostas.

De acordo com Chiavenato (2004) quando há o preenchimento de tais necessidades o indivíduo desenvolve todo o seu potencial e evolui continuamente.

Pessoas desmotivadas não produzem como deveriam, e quando produzem, não tem qualidade, chegando a comprometer os resultados por não cumprir a sua missão, não suprimindo a necessidade da instituição, pessoal e social, promovendo assim, prejuízos para todos. Diante dessas circunstâncias e das demandas identificadas, o papel do líder se torna crucial para abordar essas necessidades e convertê-las em energia impulsionadora em direção aos objetivos estabelecidos.

Metodologia

No presente estudo, foi utilizado como método de pesquisa bibliográfica e documental, que objetiva de acordo com Ferreira (2002):

[...] mapear e discutir certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas certas dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos e comunicações em anais de congressos e de seminários (Ferreira, 2002, p. 258).

Foi realizada pesquisas em publicações dentro da temática do líder e sua influência na motivação de seus liderados. As bases de referência de dados foram livros como: *Líderes e liderança*. Rio de Janeiro: Campus 1998 de William Bridges, *O líder do futuro: Visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996 de Peter Drucker entre outros livros e artigos.

Análise dos Resultados

A análise dos resultados obtidos neste trabalho sugere que se dê continuidade à temática no campo prático, dentro de ambientes empresariais com uma pequena, média ou grande gama de funcionários, independente do fluxo, o que se faz necessário é a compreensão e efetivação de uma ação humanizada do papel da liderança carismática no ato de motivar observando a necessidade individual de cada colaborador e trabalhando nela, com isso adquirindo experiências culturais e pessoais tão ricas e distintas entre si, compreendendo melhor a complexidade do trabalho em equipe e a importância de sua atuação como líder motivador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que independente do tempo ou da sociedade, o papel do líder é, e sempre será indispensável para seus liderados e para o atingimento dos objetivos coletivos. Mesmo com o passar dos anos o líder precisa desempenhar um papel de modelo e força motivadora e influenciadora nas organizações ou fora delas. Além disso, precisa conhecer no mínimo as necessidades básicas que motivam os seus liderados, de modo individualizado para poder realmente desenvolver uma equipe equilibrada, produtiva e humanizada. Portanto, podemos afirmar que a importância do líder carismático transcende as barreiras do tempo e da evolução social. Seja em tempos antigos ou na contemporaneidade, o líder que possui carisma continua a desempenhar um papel crucial para seus liderados e para o alcance dos objetivos coletivos. Sua função como modelo e fonte de motivação e influência permanece inalterada, independente das transformações que ocorrem no mundo dos negócios e na sociedade em geral.

Em resumo, a figura do líder carismático é eterna e indispensável, sua capacidade de adaptação e sua habilidade de compreender e motivar sua equipe são essenciais para o sucesso organizacional. Ao permanecerem comprometidos com o desenvolvimento pessoal e profissional de seus liderados, tais líderes se tornam verdadeiros agentes de transformação, capacitando suas equipes a alcançarem todo o seu potencial e a contribuir de forma significativa para o crescimento e a sustentabilidade das organizações em que atuam.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **O Poder das Mentes em Ação – Desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2003

ALMEIDA, F. N. (1995). **Psicologia para gestores: comportamentos de sucesso nas organizações**. Lisboa: McGraw-Hill.

BENNIS, W. **Líderes e liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

BILHIM, J. (2008). **Teoria Organizacional – Estruturas e pessoas** (6ª Edição). Lisboa: Guide – artes gráficas, Ltda.

BRIDGES William. **Conduzindo a organização sem cargos**. Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Best Seller, 1996.

CHIAVENATO, I. (2004a). **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2004). **Recursos Humanos: o capital humano das organizações** (8ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

CONGER, J. (1989). **Leadership: The art of empowering others**. *Academy of Management Executives*, 3(1), 17-24

DRUCKER, Peter F. Foundation. **O líder do futuro: Visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. **As pesquisas denominadas “Estado da Arte”**. *Educação e Sociedade, Campinas*, v. 23, n. 79, p. 257-272

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

Gleitman, H., Fridlund, A. J. & Reisberg, D. (2003). **Psychology**. 6. ed. New York: W. W. Norton & Company.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

_____. **Como se tornar um líder servidor: princípios de liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JOSEFO, Flavio. **História dos Hebreus: de Abraão à queda de Jerusalém**, obra completa. São Paulo: CPAD 2004.

MASLOW, A. (1987). **Motivation and Personality**. 3ª Edição. New York: Harper & Row.

MURRAY, E. (1978). **Motivação e emoção** (4ª edição). Rio de Janeiro: Zahar.

RANK, Michael. **“Os Maiores Gerais da História”** Edição Digital Copyright © 2013.

VINE, W. E.; UNGLER, M. F.; WHITE, W. **Dicionário Vine**. Rio de Janeiro: CPAD, 2002

<http://cubomagicobrasil.com/forum/topic/16285-pir%C3%A2mide-de-necessidades-de-maslow/>
acesso em 25/04/2021

O gerenciamento de equipes, em empresas públicas e privadas, que possuem profissionais com baixo rendimento na execução de jobs de alta prioridade

Daniel Albuquerque dos Santos e Souza

Graduado em Análise de Sistemas pelo IST-Rio - Instituto Superior em Tecnologia da Informação do Rio de Janeiro. Pós-graduando em Gestão de Projetos pelo Centro Universitário Carioca - Unicarioca

RESUMO

Em qualquer situação, gerenciar é muito trabalhoso e, os profissionais do setor devem ter cautela, e o primordial, ter responsabilidade e ser conhecedor da área atuante. O conhecimento prático, a vivência de mercado, o relacionamento pessoal e técnico, a ciência das diferenças dos tipos de ambientes de trabalho, os feedbacks variados adquiridos ao longo de vários casos, nos encaminham para a perfeição e, na gestão de projetos não é diferente. Para a empresa que deseja o resultado positivo, o gestor responsável, deve considerar fatores internos e externos que influenciam na produtividade da sua equipe, como por exemplo a falta de estrutura e equipamentos ou até mesmo o excesso de burocracia existente, em relação ao desenvolvimento dos *jobs*. É inevitável que o gerente deva de forma esquematizada, alinhar todas as necessidades possíveis da demanda e será imprescindível entender e saber utilizar, caminhos e técnicas que possam entusiasmar a sua ótima liderança perante as devidas indigências. Os profissionais de cada ramo devem perceber que nem sempre ter a sabedoria teórica vai levá-lo para a exatidão, e o entendimento prático no geral, por muito das vezes, favorece para um resultado melhor, porém, para cada caso existe um caminho determinado a ser gerenciado. O conteúdo proposto neste material, preconiza a analisar e desmistificar características de como gerenciar no setor privado e público, exemplificando alguns pontos positivos, dificuldades e atitudes, entre outros quesitos, que um gestor está sujeito nesses dois mundos.

Palavras-chave: gestão; gerenciamento; equipe; empresas; instituições; jobs; públicas.

INTRODUÇÃO

Muitas pessoas supõem na íntegra que sabem realmente o verdadeiro significado prático do termo “gestão”. Algumas acreditam que seja apenas o ato de mandar alguém fazer alguma coisa, outras pensam



que nada mais é do que dar ordem para que uma determinada ação seja realizada e, diversas direcionam esta prática para alimentar o seu próprio ego, de forma que embasam a necessidade de ter subordinados obedientes, trabalhando de forma frenética, submissos e chefiados por alguém.

Se tratando da forma teórica e explicativa, alguns dicionários possuem suas descrições, tal como informam que, gestão é gerência, função ou exercício da pessoa responsável pela administração (Dicio, 2017), ou na mais direta e simplória transposição, notificam que o palavreado expressa gerenciamento e administração (Aurélio, 2017). Somando-se alguns termos, esclarecimentos e, também como diz o axioma: “Se permitir que seus inimigos - ou amigos - pensem que são iguais a você, eles imediatamente pensarão ser seus superiores” (Canivato, 2009, p. 49), muitas pessoas podem entender que gestão é agressivamente ordenar.

Com isso, é notável que a maior dificuldade, como é existente em grande parte dos ambientes de trabalho, é ter a presença de um profissional que saiba gerenciar seus dependentes, de forma promissora, evitando falhas mesmo com todas as adversidades e focando horizontalmente no crescimento positivo de resultados.

Seguindo essa linha objetiva, gestão é entender e saber liderar pessoas, da melhor forma possível, estudando o ambiente, as condições e os profissionais relacionados, utilizando técnicas específicas de liderança e correlatas, que favoreçam o saldo esperado, na execução de algum projeto. A partir deste contexto, vamos adentrar ainda mais no assunto, de forma a saber conceitos sobre o gestor, alguns desafios relacionados ao mesmo nos ambientes empresariais do público e privado, examinando gradativamente alguns cenários existentes.

CONCEITUALIZANDO O GESTOR

Para entender melhor este conceito, na sequência serão apresentados alguns pontos relacionados a gestão em sua prática e na teoria, algumas informações sobre o perfil do gestor, o que acontece na relação entre gestor e a sua equipe, diferenças de modelagens de equipes em ambientes diversos, a utilização da comunicação no ambiente profissional e considerações sobre a não existência de equipes extremamente perfeitas.

Gestão: Teoria X Prática

Todas as explicações possíveis têm características em partes verdadeiras, em sua teoria, no entanto, na prática, a aplicação é muito diferente, pois os casos são reais, os riscos são enormes e as consequências podem ser desastrosas. Sendo assim, falar é completamente mais fácil do que realmente fazer.

Essa dificuldade ocorre, devido a diversos fatores que implicam para o real acontecimento das ações, que dependem de um excelente controle para que inúmeros processos sejam planejados, implementados, executados e monitorados, e que estão relacionados há requisitos humanos, materiais, financeiros, temporais, entre outros, a fim de que no final o objetivo seja concluído perfeitamente.

O perfil de um Gestor

A responsabilidade de gerenciar, em qualquer situação é imensa e, sempre é preciso ter atenção nas diversas informações que surgem ao decorrer do percurso escolhido, pois nunca será possível controlar qualquer situação sem a real mensuração dos verdadeiros dados relacionados.

O que não é definido, não pode ser controlado; o que não é controlado, não pode ser medido; o que não pode ser medido, não pode ser melhorado; o que não é controlado, não pode ser gerenciado Peter Drucker.

O gerente é um dos profissionais mais importantes para a execução de um projeto e, caso o mesmo não esteja preparado, não tenha nenhum conhecimento técnico sobre a área relacionada, não possua força de vontade para buscar informações ou não apresente o mínimo de discernimento e responsabilidade, a demanda executada terá todas as chances possíveis para não ser concluída com sucesso.

Tal como dizem os ditados populares, “Com coisas sérias não se brincam” e “Mais vale perder um minuto na vida do que a vida num minuto”, são de considerar que nos fazem refletir, sobre a atenção que se deve ter, em qualquer processo de gestão.

Será que existe algo mais sério do que ser o nervo central de um time? Ou de ser o responsável de ouvir, negociar e delegar ações que são necessárias para uma estabelecida linha de produção? Saber gerenciar, é o mesmo que ter e transparecer uma cultura para se alcançar os resultados almejados, para alguma empresa, para si próprio ou para qualquer objetivo que se agregue valores positivos e que, independentemente da situação, se consiga executar as ações de forma correta e íntegra.

A Sintonia do Gestor Com a Sua Equipe

Em qualquer área profissional, demandas variadas sempre vão existir, cada uma com suas necessidades, características técnicas, grau de dificuldade, cronogramas para execução, prazos diversos, entre outros quesitos.

Além disso, na ponta para execução, nem sempre as equipes serão 100% perfeitas, pois cada profissional tem seu perfil pessoal e técnico, nenhum indivíduo é igual ao outro e, até mesmo irmãos univitelinos, idênticas pela fisionomia, possuem traços independentes e, por vezes personalidades totalmente diferentes. Isso com certeza acontece em qualquer conjunto de indivíduos. Sendo assim, saber quais são as qualidades e dificuldades, pontos fracos e fortes, de cada especialista envolvido em um *job* essencial para delimitar uma resposta de sim ou não e, se é possível ou não será condicional realizar alguma solicitação.

Com isso, a equipe escalada ou disponível, as pessoas envolvidas, o lado humano para a solução, a estrutura disposta no ambiente de produção, a existência de combustível motivacional em cada profissional, devem ser primordialmente considerados, avaliados e verificados, antes de qualquer feedback para os interessados.

Realmente, o gestor deve possuir em suas características, um percentual muito grande de como saber liderar qualquer equipe. “Os resultados serão tanto maiores quanto maior a qualidade da liderança que conduz, orienta, capacita, desafia, motiva e compromete a todos” (Lima, 2015, p. 232).

A Diferença da Modelagem de uma Equipe em Ambientes Diversificados

Em contrapartida, como arquitetar uma equipe de qualidade? Qual o tipo de dificuldade encontrada? Entender que em companhias de cunho particular, as famosas empresas denominadas privadas, na maioria dos casos executam o chamado processo seletivo, para preencher alguma vaga em aberto, tal como solicitada por algum gerente específico. São feitas algumas entrevistas, provas técnicas, testes de escrita e avaliações psicológicas, além também da verificação do currículo, em busca das principais informações da formação educacional, experiências anteriores e outros dados de suma importância para o avaliador. Sem contar que, é dado um prazo de alguns dias, para todos os participantes, de um feedback que possivelmente poderá ser via telefonema, e / ou e-mail sobre a aprovação, que infelizmente e dificilmente chega para quem não foi selecionado. E no caminhar desse percurso, o gerente continua com a sua solicitação em fase de espera. Mas por outro lado, teoricamente, este método possui grandes chances de assertividade na escolha do profissional.

Nas empresas públicas, entende-se que exista três maneiras para o ingresso, a primeira é a famosa prova em que o profissional é submetido em responder questões específicas no que concerne a área pretendida e, casopasse para as próximas fases, provavelmente terá a conferência de títulos de escolaridade sobre a formação, comparação de maior idade e passagens profissionais, entre outros fatores e exames. Na teoria, esta seria a mais viável, condigno a comprovação documental e de cognições peculiares.

A segunda forma de ingresso, é a indicação, que por vezes colegas de trabalho, amigos ou até mesmo familiares, recomendam o profissional para exercer um cargo na instituição, encurtando bem o percurso. Porém é arriscado, levando em consideração o não entendimento do real objetivo do indivíduo em fazer parte Da equipe, o motivo pelo qual está afastado do mercado de trabalho ou se será prejudicial ou não a sua presença junto a pessoa que o sugeriu. Por sua vez a terceira maneira, se utiliza do método similar a uma entrevista padrão, conforme descrito para as organizações particulares.

O Uso da Comunicação pelo Gestor na Construção de uma Equipe

Segundo (Kuazaqui, Lisboa e Gamboa, 2005, p. 110), gerenciar níveis de comunicação interna e externa, significa conferir unicidade ao discurso organizacional, garantindo-lhe eficácia. Sendo assim, para um gerente que busca a excelência na execução de demandas, a melhor concepção viável, na prática, para escolha dos colaboradores que vão formar a sua equipe, é no mínimo realizar a entrevista pessoal, curricular e a verificação do portfólio, isto é, simplesmente ter um diálogo técnico profissional.

A não Existência de uma Equipe 100%

Infelizmente nenhuma equipe é perfeitamente precisa, sempre faltará algo em cada pessoa e, cada sujeito deverá ser complementado tecnicamente com a parceria de outros indivíduos em seu dia a dia de trabalho.

Independentemente do tipo de empresa ou do estilo de contratação de mão de obra, os times formados sempre terão seus prós e contras, haverá época de safra boa e de

uma colheita ruim, pois conforme descrito antes, o lado humano está envolvido. As pessoas erram, mentem, ficam doentes, têm dificuldades, possuem opiniões, cansam, se restringem por algum motivo, não se adaptam em determinadas estruturas, são de fases, se motivam e desmotivam, dispõem de uma diferença de idades, advertem-se pela tecnologia, são contra as mudanças, ou seja, são incontáveis os motivos envolvidos.

DESAFIOS INERENTES AO GESTOR NO SETORES PÚBLICOS E PRIVADOS

Em desfecho do gerenciamento, existem diversas soluções, para saber liderar perfeitamente a equipe. No entanto, mesmo ciente de todos os empecilhos existentes, será necessário utilizar todas as artimanhas e técnicas de referência para liderança. É preciso alinhar briefings, estipular prazos, negociar condições de entregas, reconhecer qual demanda se enquadra para cada profissional, tirar dúvidas, explicar o melhor caminho, ser amigo, estar sempre disposto a ajudar, dentre outras coisas a mais, a psicologia também poderá ser envolvida neste processo.

Na pior das hipóteses, quando algo estiver prestes a sair dos trilhos, é esperado do gestor colocar a “mão na massa”, e demonstrar para todo o seu grupo o porquê ocupa a cadeira de gerente, demonstrando total liderança, calma, técnica e sabedoria, para que ao final o processo seja realizado com total precisão e sucesso. No entanto, para cada caso, e cenário, é esperado decisões diferentes. A seguir, são descritas algumas situações que ocorrem nos dois tipos de ambientes de trabalho, empresas privadas ou públicas, ao qual o gestor estará sujeito.

Empresas Privadas

Independente do ambiente, em que se está executando qualquer *job*, empecilhos podem surgir de maneira imprevisível. Ao idealizar situações, tal como as descritas na sequência é notável a existência de casos que podem prejudicar o resultado de qualquer gestor:

- a) Existência de discordâncias profissionais, quando o gestor possui menos conhecimento técnico e prático do que algum integrante da sua equipe;
- b) Execução de demandas com menos de 100% de qualidade, por profissionais desmotivados, por meio da não existência de melhorias na carreira;
- c) A necessidade de estar sempre realizando cobranças de demandas ao longo do dia de trabalho, pela falta de entendimento de alguns sobre as urgências profissionais.
- d) A não entrega de *jobs* com a antecedência necessária, pois algumas pessoas não entendem a diferença entre produzir e trabalhar;
- e) Falta de motivação dos indivíduos, quando o salário já não tem o mesmo peso, ou quando ocorre o atraso de alguns dias do pagamento do mesmo;
- f) A notável visão de que muitos profissionais trabalham por capital, ocorrendo uma rotatividade muito grande de pessoal.

Empresas Públicas

Problemas podem surgir em qualquer momento, independente da localidade. Imagine um ambiente de trabalho, em que existe um profissional que depende de outros para manter o seu fluxo de demanda, e que está sujeito conforme os exemplos abaixo. É notório observar que o gestor estará comprometido:

a) Dificuldade, em primeiro momento, de se familiarizar com a equipe, caso o gestor seja o substituto extraordinário de um profissional anterior;

b) Complexidade do gestor no remanejamento ou de ter atitudes necessárias para alinhar a equipe, com profissionais que possuem uma posição trabalhista de característica concursada;

c) Acomodação técnica de profissionais, pertinente ao grande tempo da permanência executando a mesma tarefa;

d) Falta de interesse e ambição profissional, mediante a regalias impostas por gestões anteriores;

e) Demora de aquisição estrutural ou execuções de ações necessárias, pertinente a necessidades de processos licitatórios que demanda muito tempo.

f) Falta de organização e sincronismo entre áreas correlatas, cabido ao enfrentamento entre as mesmas, com o objetivo de demonstrar resultados, favorecendo para a ocorrência de uma sobrecarga de demandas sem cronograma e focos diversos aos gerentes de projetos.

ANÁLISE DOS CENÁRIOS APRESENTADOS

Receber ordens é difícil, saber delegar então, mais complicado do que parece. Para tanto, o aprendizado ao longo dos anos, para qualquer gerente de projetos é muito importante. Erros do presente favorecem acertos, para um futuro próximo.

Não se pode ir para a guerra desarmado, pois o confronto na maioria das vezes é cruel. E dentre todos os soldados, nenhum é descartável para a equipe, é preciso ser estratégico e saber utilizá-lo quando convém. E lembre-se, “Só aqueles que conseguem compreender a complexidade de uma guerra, é que podem levá-la adiante com rapidez” (TZU, Sun, 2013, p. 24).

Entender que para gerenciar, é preciso dominar técnicas de liderança, independente da situação ou ambiente, mesmo sabendo que, por exemplo, em empresas públicas a utilização de muita burocracia atrapalha a agilidade de algumas necessidades e produções e em empresas privadas a falta de plano de carreira desmotiva grande parte de um grupo, de uma forma geral, entende-se que uma equipe que não esteja sendo interpretada humanamente, não se identifique com seus superiores, não esteja em sinergia, não possua condições básicas de estrutura e tecnologia, ou esteja completamente envenenada e desmotivada por algo, corre sérios riscos de favorecer para que o seu grau de produtividade fique bem abaixo da média. Isso acarreta sérios problemas e erros irreversíveis, que

infelizmente podem não só manchar o nome da empresa como também o legado da gerência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto em ambientes de empresas públicas ou privadas, conforme demanda-se a real necessidade nesses dois mundos, no ponto de vista técnico e prático, para liderar pessoas, gerenciar *jobs*, manter o clima no ambiente de produção, ter qualidade e organização, não só demanda-se conhecimento teórico e estrutural, é preciso aplicar aprendizados adquiridos ao longo da vida, saber comparar situações que anteriormente lhe causaram perda, ter uma ótima relação com qualquer pessoa, saber perder no presente para ganhar no futuro, atinar valores e o quesito que pode ser considerado o alicerce de qualquer empreitada, ser sistematicamente responsável.

Em um futuro próximo, a utilização da tecnologia vai possibilitar avanços na área de gestão, e será possível não só se organizar como também prever oportunidades e informações que visam o êxito. Chegará o momento em que será necessário o ímpeto, mas, se não se está habituado ao ímpeto, conhecerá o insucesso e a derrota (Maquiavel, 2014, p. 24).

Haja vista não existir fórmula exata para a execução perfeita de qualquer projeto, pois cada *job* tem suas particularidades e, mesmo aplicando características semelhantes pela mesma liderança, os resultados possivelmente podem ser positivos ou não, no entanto com percentuais consideravelmente diferentes.

REFERÊNCIAS

AURÉLIO, Site. **Dicionário Aurélio de Português Online**. Disponível em <<https://dicionarioaurelio.com/gestao>>. Acesso em: 09 de setembro de 2017.

CANIVATO, Maria Lúcia. **Gerenciando como a Máfia**. 1ª Edição. São Paulo, Editora Nobel, 2009.

DE LIMA, João. **Gestão e Cultura de Resultados**. 1ª Edição. São Paulo, Editora Gente, 2015.

DICIO, Site. **Dicionário Online de Português**. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/gestao/>>. Acesso em: 09 de setembro de 2017.

LUPPA, JOHNNY, Luis Paulo, Duarte. **Os Princípios da Competição Empresarial**. 1ª Edição. São Paulo, Editora Landscape, 2006.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. 1ª Edição. Rio de Janeiro, Editora Ideia Jurídica, 2014.

O'CONNEL, Fergus. **O que você precisa saber sobre gestão de projetos**. 1ª Edição. São Paulo, Editora Fundamento Educacional, 2015.

KUAZAQUI, LISBOA, GAMBOA, Edmir, Teresinha Covas, Márcia. **Gestão estratégica para liderança em empresas de serviços privadas e públicas**. 1ª Edição. São Paulo, Editora Nobel, 2005.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. 1ª Edição. Rio de Janeiro, Editora Ideia Jurídica, 2013.

Modelo alternativo de gestão de pessoas no ensino médio público

Antônio Oliveira Filho

Mestre em Ciências da Educação e doutorando pela Universidad Interamericana – Assunção - PY

RESUMO

Considerando a preocupante crise na qual se insere o Ensino Médio da Rede Pública brasileira, com resultados do processo de ensino e aprendizagem abaixo do minimamente aceitável e significativamente inferiores aos da Rede Privada, o presente trabalho apresenta a proposta de um modelo de gestão de pessoas no ensino médio público, como alternativa viável e promissora de solução do aludido problema, tendo como suporte teórico as conclusões da tese de doutorado do próprio autor, intitulada “Perspectivas de um modelo alternativo de gestão de pessoas no ensino médio público do Território de Irecê e suas implicações no ensino e aprendizagem”, a partir de um estudo bibliográfico, descritivo, de autores consagrados que discutem a referida questão, em abordagem predominantemente qualitativa, envolvendo dados quantitativos, que ratificam a precariedade do modelo convencional de gestão de pessoas no ensino médio público e os seus impactos negativos sobre o processo de ensino e aprendizagem.

Palavras-chave: gestão de pessoas; ensino médio público; ensino e aprendizagem.

INTRODUÇÃO

Em recente pesquisa de campo realizada por ocasião da construção da minha tese de doutorado, intitulada “Perspectivas de um modelo alternativo de gestão de pessoas no Ensino Médio Público do Território de Irecê e suas implicações no ensino e aprendizagem, constatou-se que, ao analisar os espaços físicos, a situação das salas de aula, relativamente bem conservados e equipados, os recursos materiais, os equipamentos tecnológicos auxiliares disponíveis o quadro pessoal, incluindo o processo de formação/qualificação profissional e os respectivos salários médios e outros incentivos e vantagens financeiras dos professores da rede pública e, comparando-os com a realidade das escolas de ensino médio privado, com raríssimas ressalvas, nota-se equilíbrio e, em alguns aspectos, como estabilidade, remuneração, incentivos financeiros, garantias sociais e trabalhistas, nítida vantagem dos servidores da rede pública.



Por essa razão, embora possam justificar determinadas lacunas e defasagens do respectivo sistema de ensino público, são insuficientes enquanto causas essenciais que possam satisfatoriamente explicar a disparidade dos respectivos resultados e do fosso que separam a qualidade do processo de ensino e aprendizagem entre o ensino médio público e o privado e, dessa forma, ao considerar tais circunstâncias, tornam-se bastante insustentáveis os argumentos ou teses acima descritos, como as causas fundamentais do suposto fracasso escolar dos alunos das escolas públicas de ensino médio, especialmente quando se contextualiza e restringe sua abrangência ou incidência na realidade do espaço e tempo específico das escolas contempladas do referido Território de Identidade de Irecê.

Assim, não obstante o reconhecimento dos impactos que os referidos fatores exercem diretamente sobre os resultados do respectivo processo de ensino e aprendizagem, no todo ou mesmo isoladamente, a depender dos atenuantes contextuais e em níveis distintos, a gestão de pessoas, tal como é aplicada nas escolas públicas de ensino médio do mencionado Território de Identidade de Irecê, caracterizada por absoluta ausência de autonomia administrativa, como enfatizado anteriormente, desempenha papel bastante significativo nos destinos do aludido sistema de ensino, colocando-se como um dos mais relevantes fatores responsáveis pelo aludido fracasso escolar.

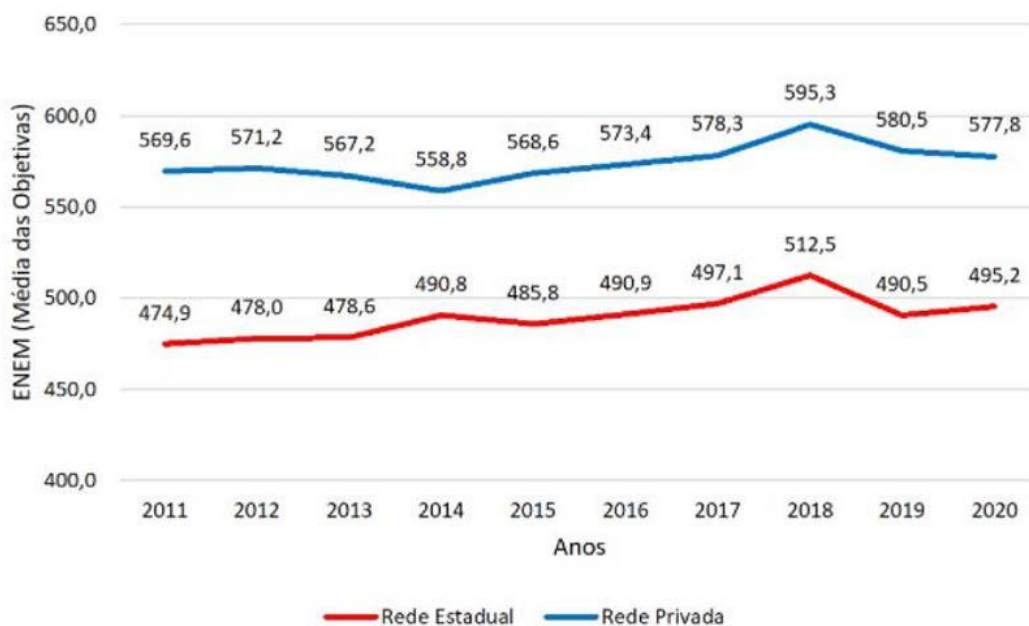
MODELO ALTERNATIVO DE GESTÃO DE PESSOAS NO ENSINO MÉDIO PÚBLICO

Ao considerar os dados fornecidos pelos órgãos de avaliação do ensino médio, internos e externos, como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Programa Internacional de Avaliação de Estudantes - PISA e, especificamente o Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM que, em todas as suas edições, desde a fundação em 1998, aponta resultados avaliativos bastante desfavoráveis dos alunos das escolas públicas em relação aos alunos das escolas privadas, como demonstrado em Pinho (2007), nos seguintes termos:

Os estudantes de escola pública tiveram notas quase um terço menores em relação aos alunos de instituições particulares no último Enem (Exame Nacional do Ensino Médio). Os alunos da rede pública que concluem neste ano o ensino médio não conseguiram acertar, em média, nem metade da avaliação: tiveram nota 48,30 - em uma escala de 0 a 100 - na prova objetiva, composta por questões de múltipla escolha. Os da rede particular fizeram 20 pontos a mais: 68,72 (Pinho, 2007).

Ou ainda, de forma mais abrangente, baseado no levantamento de dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, expresso no gráfico elaborado pela consultoria especializada em análise de dados - IDados (2022):

Figura 1 - Desempenho médio dos alunos da rede estadual e da rede privada no ENEM (média das provas objetivas) - 2011 a 2020.



Fonte: INEP. Elaboração: IDados.

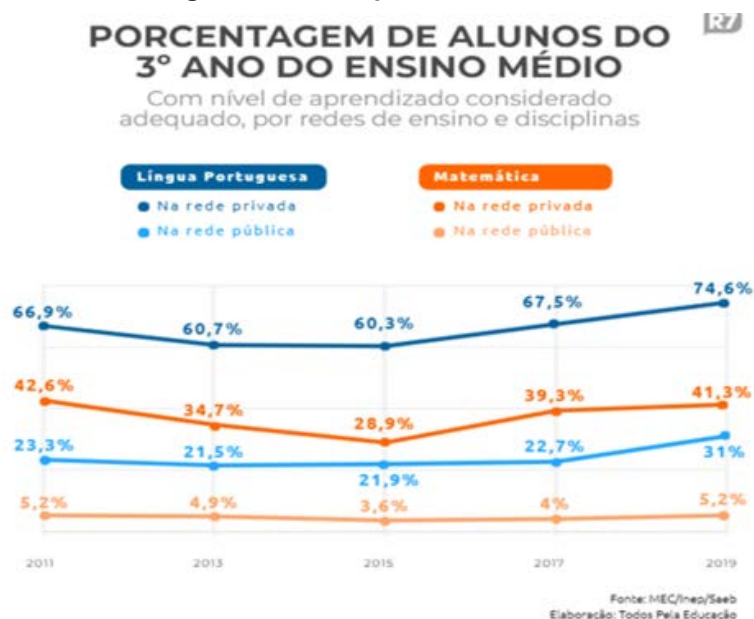
E, ao analisar os dados atuais do último Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, conforme destaque da reportagem de 22 de janeiro de 2024, no site R7 Educação, o quadro revela-se ainda mais preocupante,

A divulgação dos resultados e indicadores do Enem (Exame Nacional do Ensino Médio) dá luz às diferenças tanto de acesso quanto de desempenho entre estudantes de escolas públicas e privadas. Das 60 notas máximas na redação, apenas 4 (pouco mais de 6%) foram feitas por alunos da rede pública (R7 Educação, 21/01/2024).

A Organização Civil “Todos Pela Educação”, ao analisar os resultados de aprendizagem dos alunos da 3.^a série do Ensino Médio, nos componentes Língua Portuguesa e Matemática, constatou níveis alarmantes de desigualdades dos alunos da rede pública em relação à rede privada. Os alunos da rede privada apresentaram 74,6% de aprendizado adequado em Língua Portuguesa e 41,3 em Matemática, ao passo que os alunos da rede pública obtiveram 31% em Língua Portuguesa e 5,2% em Matemática.

A discussão acerca da referida assertiva da situação da grave crise do ensino médio público brasileiro parece consistente e irrefutável, impondo-se como relevante nos debates da atual agenda educativa do país a busca sistemática e urgente de soluções para a mencionada crise, tendo o Ministério da Educação do Governo Federal em diversos flancos, sinalizado com reformas, no sentido de se resolver a questão, sem, contudo, obter o sucesso almejado.

Figura 2 - Todos pela educação.



Fonte: MEC/INEP/SAEB, 2024.

Nesse sentido, convém inicialmente salientar que a presente proposta de um modelo alternativo de gestão de pessoas no ensino médio público, aparentemente distinta de outras formas e tentativas teóricas de se solucionar o complexo problema da qualidade do seu processo de ensino e aprendizagem, não tem a pretensão de advogar para si o caráter exclusivista e autossuficiente, pois reconhece outras possibilidades e fatores objetivos que, necessariamente, implicam ações e propostas de complementariedade e atuação recíproca, dada a natureza, peculiaridades e dimensão do referido fenômeno educacional.

Entretanto, as propostas do inesgotável repertório de soluções mirabolantes, abstratas, utópicas em alguns casos, e às vezes antagônicas entre si, para solução da crise, como sinalizadas por parcela considerável de teóricos do campo educativo, apontando exclusivamente os fatores socioculturais e econômicos, como a situação estrutural, social e financeira do país, a baixa renda familiar da maioria dos alunos que frequentam a escola pública, a distância física entre residência do estudante e escola, hábitos, costumes e características pessoais da comunidade escolar, diferença salarial entre professores da rede pública em relação aos da rede privada, ausência de equipamentos e recursos audiovisuais nas escolas públicas, entre outros fatores, embora, indiscutivelmente e em certa medida, impactam o citado problema, não representam causas determinantes e exclusivas da aludida crise.

Por conseguinte, impor novas e diversificadas metodologias de ensino, aquisição de equipamentos tecnológicos e recursos audiovisuais de última geração, proporcionar e exigir cursos de formação acadêmica continuada, investir grandes somas de recursos em infraestrutura, aumentar o tempo efetivo de dias letivos e número de aulas, modificar a matriz curricular e o Projeto Político Pedagógico – PPP, ampliar os incentivos financeiros e salariais dos professores e funcionários, sem, entretanto, considerar uma possível mudança nos rumos da gestão de pessoas, nos termos e características apontadas nesse estudo, mesmo reconhecendo a importância de tais medidas, resultar-se-iam inócuas e insuficientes no que reporta à superioridade do seu processo de ensino e aprendizagem em

relação às unidades da rede privada.

Por outro lado, a valorização do capital humano nas organizações modernas desponta, há muito, como tendência preponderante e tema relativamente consensual nos estudos e debates na ciência da Administração e, dessa forma, investir na melhoria da condição humana em todo e qualquer ambiente de trabalho, independentemente da sua natureza, seja ela comercial, industrial ou de prestação de serviços, constitui a palavra de ordem no referido universo organizacional.

Nesse contexto, em se tratando de uma entidade que traz como objetivo essencial a oferta de serviços de excelência em educação, que lida no seu cotidiano com a formação de seres humanos, essa qualificação pessoal, subjetiva, tem um desdobramento lógico na esfera coletiva, inexoravelmente. Assim, o exercício profissional no seio de uma organização com essas características exige uma via de mão dupla, onde as aptidões, competências e expectativas individuais comungam e dialogam recíproca e permanentemente com as expectativas, demandas, funções e responsabilidades sociais, nas quais se inserem o referido profissional, a comunidade educacional e a própria instituição escolar.

Nessa linha de pensamento, Shimidt e Santos (2002), enfatizam:

O reconhecimento deste recurso humano, presente em todos os tipos de organização, como ativos capazes de produzir benefícios para a mesma torna-se vital para identificar a parcela de contribuição que eles têm no resultado presente e futuro das entidades (Shimidt e Santos, 2002, p. 179).

Há, de fato, uma gama de fatores que potencialmente pode influenciar o desempenho dos colaboradores de determinada organização social e que, a depender da extensão, características e formas específicas de se administrar os citados fatores, inevitavelmente, imprevisíveis e relevantes serão também as suas consequências. Por conseguinte, na atual era do conhecimento, dos surpreendentes avanços tecnológicos e de mudanças contínuas em todos os aspectos da realidade, sobrou pouco ou quase nenhum espaço dentro da administração escolar para o imprevisto, arranjos e aventuras movidos pelo achismo assistemática, sem os aportes do planejamento e procedimentos da Administração e/ou gestão científicas.

Percebe-se nitidamente a valiosa contribuição proveniente de diversas teorias da Administração que, objetivamente, no contexto da escola pública de ensino médio, são desconhecidas ou negligenciadas no seu cotidiano, impactando negativamente no seu funcionamento, nas tomadas de decisões, ações cotidianas e na consecução de seus objetivos e metas organizacionais.

Questões fundamentais como o planejamento administrativo estratégico, noções de gestão de recursos materiais e financeiros, a moderna e imprescindível gestão do conhecimento, avaliação de desempenho, competência, inovação e outras tendências e conceitos da área administrativa são, de fato, ainda inusitados no ambiente da gestão pública da maioria das escolas de ensino médio públicas, justificando-se tal fato, ora pela ausência de cursos de formação na área em tela, ora pelo desinteresse do gestor, motivado em parte pelo fato de saber que o processo decisório, na maioria dos casos, parte sempre da instância superior, no caso, a Secretaria Estadual de Educação.

De fato, no contexto da referida instituição pública de ensino médio, as tentativas de se implementar tais iniciativas, esbarram-se em entraves burocráticos e desafios bastante desfavoráveis e em vários flancos. Primeiro, pela visível ausência de flexibilidade, dinamicidade e agilidade no processo de tomadas de decisões, uma vez que, em sentido amplo, a distância entre as duas esferas de gestão, a local, presente na sede da instituição e desprovida de qualquer autonomia e a estadual, distante geográfica e efetivamente, mas dotada de todo poder administrativo, decidirá ou não, quando julgar pertinente ou quando for possível, usando-se de parâmetros gerais e em conformidade com os interesses específicos da administração central e, às vezes de interesses políticos, em detrimento das aspirações, demandas e características da realidade local.

Reforçando ainda o citado argumento, Neves (1995, *apud* Silva e Santos, 2016), esclarece que:

[...] um exercício de democratização de um espaço público: é delegar ao diretor e aos demais agentes pedagógicos a possibilidade de dar respostas ao cidadão (aluno e responsável) a quem servem, em vez de encaminhá-lo para órgãos centrais distantes onde ele não é conhecido e, muitas vezes, sequer atendido. A autonomia coloca na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, sem repassar para outro setor essa tarefa e, ao aproximar escola e famílias, é capaz de permitir uma participação realmente efetiva da comunidade, o que caracteriza como uma categoria eminentemente democrática.

Ainda, em decorrência da forte presença dos fatores adversos, inclusive extraclasse, como a aula vaga, a aula pouco atraente, improdutora, desmotivada e influenciada negativamente por fenômenos muito comuns em diversas categorias, mas com intensidade maior nos profissionais de educação, como o absenteísmo, o presenteísmo e mal-estar docente e, indiretamente, por fatores relacionados à ineficiência e lacunas da gestão de pessoas que, em virtude da citada inexistência de autonomia administrativa, assiste passiva e apaticamente aos respectivos problemas do setor, uma vez que, a solução definitiva de parte desses problemas, depende exclusivamente de decisões externas, que estão hierarquicamente acima das suas respectivas atribuições, transformando os citados fenômenos em algo absolutamente inatingível, comprometendo, sobremaneira, o processo de ensino e aprendizagem.

Registra-se, ainda, que em razão, especialmente, do problema da inexistência de autonomia administrativa da gestão de pessoas nas escolas da rede pública do ensino médio, as decisões e encaminhamentos referentes às questões disciplinares envolvendo eventuais casos de descumprimento de obrigações funcionais, regimentais ou trabalhistas, os Processos Administrativos Disciplinares - PAD, que poderiam ser uma ferramenta favorável à gestão, no sentido de coibir os excessos e faltas disciplinares, via de regra, em decorrência da inoperância, brechas, condescendências das Leis específicas, ingerências de natureza política e corporativistas, entre outros aspectos, tornam-se, na prática, inoperantes, meramente ilustrativos, haja vista índices inexpressivos de condenações nos citados PADs, apesar da forte incidência de processos.

Dessa forma, mesmo considerando a possibilidade do referido problema ser algo pontual ou atingir parcela menor ou insignificante de determinada realidade escolar, há que se garantir à aludida gestão, o direito fundamental e comum a toda e qualquer instituição, por meio do seu Conselho de Desenvolvimento Escolar, CDE, tal como idealizado na presente

proposta, de caráter democrático, representativo e legalmente constituído, assegurando-se o legítimo direito de defesa, de afastar ou demitir aquele servidor/professor que não contribui objetivamente para o desenvolvimento da respectiva organização, sem os entraves e amarras da burocracia estatal.

Nesse sentido, pode-se considerar que um outro ponto que restringe acentuadamente a atuação dos referidos gestores escolares na condução, estruturação e organização do quadro de funcionários da instituição, passa pela impossibilidade de planejar e executar o processo de escolha /admissão/ contratação de pessoal. Ora, considerando ser o investimento em capital humano, a busca e manutenção de talentos profissionais fatores determinantes para o sucesso de qualquer empreendimento, essenciais para o desenvolvimento de qualquer instituição, tal como enfatizado por diversos teóricos da área administrativa e, tendo em vista ainda, as demandas, particularidades e diversidades de cada cultura e realidade escolar, conhecidas e vivenciadas pela gestão local, reforça ainda mais a necessidade de ser este processo seletivo implementado e conduzido, em todas as suas fases, pela gestão local, permitindo, entre outros aspectos, a escolha de profissionais com perfis mais adequados àquela realidade escolar específica.

Dessa forma, como bem enfatizam Reginato e Marchi (2013, p.26):

As organizações precisam atrair e reter os melhores profissionais, tendo a capacidade de gerenciar essa diversidade. Além de selecionar talentos, devem criar condições de serem desejadas e reverenciadas como ambientes desafiadores e favoráveis ao empreendimento, onde as oportunidades de desenvolvimento e políticas de reconhecimento não se restrinjam às práticas comuns adotadas pelo mercado.

Compreende-se, portanto, que, diferentemente da prática exercida pela Secretaria Estadual de Educação, antes de se deflagrar o processo de seleção há que se considerar a exigência fundamental de se escolher o profissional com o perfil mais adequado ou o que mais se adapta ou melhor dialoga com o plano estratégico da instituição, com o Projeto Político Pedagógico da Escola – PPP, com as competências e habilidades afinadas às expectativas, demandas e exigências estabelecidas para o respectivo cargo, e isso só se concretiza a partir de um conjunto de instrumentos avaliativos que possa envolver, para além dos mecanismos convencionais, outros mais específicos e abrangentes, como o que habitualmente ocorre na iniciativa privada.

Nesse sentido, uma escolha ou seleção mais rigorosa e criteriosa - que, além das exigências de praxe, como prova escrita sobre os conteúdos básicos relacionados à disciplina de formação do candidato em nível de graduação, prova de títulos e documentos, contemplasse a análise e comparação curricular para se avaliar o perfil, as experiências e a trajetória profissional do candidato, além de uma aula prática para pontuar as habilidades e competências relacionadas ao fazer docente, incluindo aspectos didáticos e pedagógicos, entre outros, ampliando sensivelmente o leque de possibilidades de acerto e perspectivas de desenvolvimento, o que, evidentemente não se verifica no modelo avaliativo presente nas avaliações estaduais.

Nos fatores organizacionais, como enfatizado na presente pesquisa, têm-se, de fato, o fiel retrato daquilo que se pode categoricamente definir como causas ou fenômenos elucidativos da real crise operacional da escola pública de ensino médio. Assim, as práticas administrativas internas e respectivas políticas de desenvolvimento, monitoramento,

assistência, avaliação e valorização pessoal, influenciam substancialmente o ambiente, a cultura e a próprio crescimento organizacional, na perspectiva de um outro paradigma imbricado no conceito mais abrangente e propositivo de gestão, tal como destacado por Lück (2009, p.1):

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

Assim compreendido, a discussão sobre o estágio atual em que se encontra a escola pública de ensino médio, quanto aos seus resultados em relação ao ensino e aprendizagem para, necessariamente, na reflexão acerca do *modus operandi* da gestão de pessoas, para que se compreenda e se vislumbre a *performance* ideal e todo e qualquer projeto de mudança estrutural e significativa para o referido sistema de ensino, não só em razão do papel cada vez mais determinante que o capital humano exerce sobre a organização, como em virtude dos equívocos e desacertos das políticas públicas de reforma, como enfatizado no presente texto, ao lado de iniciativas e postulados teóricos que, ao negligenciar e ignorar a substancial participação do fator gestão de pessoas na mencionada discussão, restringiram e limitaram a profundidade e abrangência do debate e, conseqüentemente, a possibilidade de uma solução mais promissora para o respectivo problema.

A mudança de paradigma, pois, focado no sistema de gestão escolar em recursos humanos da rede pública do ensino médio brasileiro, na perspectiva autônoma, cujo “conceito de autonomia está etimologicamente ligado a ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que aos indivíduos (ou as organizações) têm de regerem por regras próprias” (Ferreira, 1998, p. 16), apresenta-se, portanto, como algo extremamente oportuno e, incontestavelmente, prioritário no debate educacional nas esferas administrativas dos poderes da república, particularmente o Ministério de Educação – MEC.

Nessa toada, a análise pautada nos resultados estatísticos de base quantitativa e nas conclusões teórico-práticas, oriundas do presente exercício de natureza qualitativa, particularmente a análise comparativa entre as experiências pública e privada de gestão de pessoas, atacar os demais fatores, como os aspectos extraorganizacionais e estruturais, acima descritos, na tentativa de se construir a melhor solução ao problema da ineficácia do processo de ensino e aprendizagem, sem antes e prioritariamente resolver as pendências e demandas da mencionada gestão de pessoas, pode significar uma tentativa equivocada, frustrante, desprovida de qualquer propósito promissor, mesmo porque, o objetivo precípua de qualquer reforma no âmbito escolar, independentemente, do sistema de ensino, é garantir sua eficácia, isto é, garantir a qualidade do processo de ensino e aprendizagem que, lamentavelmente, o modelo vigente não tem proporcionado. Assim, “tornar as escolas eficazes”, como propõe Fonseca *et al.* (1995, p.53):

Torna-se então, a principal meta das reformas, o que por sua vez, implicaria, adotar também uma outra visão de gestão escolar, que sinalizasse para a emergência de uma nova cultura na escola, ancorada em três eixos: a descentralização, a autonomia e a liderança escolar.

A proposta de implantação de uma Autarquia Escolar, nos moldes aqui explícitos, visa, acima de tudo, assegurar o exercício pleno da autonomia administrativa na gestão

escolar, inspirada no exercício e compromisso democrático, como bem descreve Libâneo (1994, p. 37), “democrática também no sentido de que devem vigorar, nela, mecanismos democráticos de gestão interna envolvendo a participação conjunta da direção, dos professores e dos pais”, impedindo, dessa forma as inoportunas ingerências políticas, corporativistas e, às vezes, relacionadas a interesses alheios ou nocivos ao desenvolvimento das atividades educativas, que muito contribuem para a atual crise do ensino médio público.

Assim, entre outras contribuições diretas próprias do referido modelo alternativo de gestão escolar, destacam-se:

1. Adoção de métodos modernos, democráticos e flexíveis de gestão de pessoas, com procedimentos objetivos, ágeis, dinâmicos, autônomos e transparentes;

2. Descentralização e desburocratização administrativa, com a criação de um núcleo gestor de natureza autárquica, a Autarquia Educacional Especial (AEES), composta por membros autônomos, independentes, sendo 1 (um) representante do corpo docente; 1 (um) membro do corpo técnico/serviços; 1 (um) representante dos pais/responsáveis; 1 (um) representante do corpo discente; 3 (três) servidores oriundos de concurso público, com formação a nível de graduação e/ou pós-graduação, 2 (dois) deles, na área de Administração e 1 (um) em Contabilidade que, com o apoio do Conselho de Desenvolvimento Escolar – CDE, formado por representantes da comunidade escolar, responderiam pela gestão administrativa da unidade escolar;

3. Autonomia ampla e irrestrita para conduzir todas as ações e movimentos do setor pessoal, incluindo ações de planejamento estratégico, processos de seleção, admissão, promoção, advertência, punição, demissão, monitoramento, avaliação de desempenho, entre outros;

4. Autonomia pedagógica no sentido de se construir o Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar (PPPE), inclusive a matriz curricular própria e o referido sistema de concurso público, em conformidade com as características inerentes à realidade local e seu entorno;

5. Ampliação da autonomia na gestão de recursos materiais e financeiros, respeitadas as normas legais da administração pública aplicadas ao sistema de autarquias;

6. Implantação da gestão do conhecimento, voltada para o estudo, análise, otimização e utilização de dados úteis ao desenvolvimento das práticas em gestão de pessoas, bem como a gestão de desempenho, com a introdução de práticas de avaliação de desempenho, que poderão ser utilizadas como critérios de promoção e incentivo financeiro;

7. Flexibilização e alteração do sistema de vínculo e regime profissional, substituindo o modelo vigente de contrato de carga horária fixa semanal/mensal (20 ou 40 horas semanais), por sistema alternativo de total de horas aula efetivas por disciplina e ano letivo e/ou a implantação do Regime de Dedicção Exclusiva - DE 60 horas semanais, opcional, onde, uma vez oficializado ou referendado, o servidor ficaria impedido de acumular um outro cargo/emprego profissional, evitando, dessa, forma a complementação forçada de carga horária, feita exclusivamente para preencher o montante de horas aulas semanais, definido no mencionado contrato, em detrimento da qualidade dos serviços, no caso dos

contratos fixos de 20 ou 40 horas e, na hipótese do professor de Dedicção Exclusiva – DE, a possibilidade de, como o próprio nome designa, exercer com exclusividade o trabalho naquela unidade escolar específica;

Dessa forma, mediante os objetivos de uma educação de qualidade a gestão de pessoas, inserida no contexto da referida autarquia e da atuação autônoma do Conselho de Desenvolvimento Escolar (CDE), entende como essenciais e imprescindíveis o controle e o desenvolvimento das referidas práticas gerenciais que, somadas às medidas e princípios norteadores da presente proposta, particularmente a plena autonomia administrativa e financeira, proporcionarão impactos relevantes, com implicações substanciais na respectiva gestão de pessoas, o que implicará em mudanças estruturais significativas na estrutura e cultura organizacional, nas relações interpessoais entre os membros da comunidade escolar, no exercício docente e, conseqüentemente, nos resultados do processo de ensino e aprendizagem.

Assim, o modelo alternativo de gestão de pessoas da rede pública do ensino médio, ao propor a transformação da unidade gestora em Autarquia Escolar, visa, basicamente, neutralizar os efeitos desfavoráveis inerentes ao modelo convencional supra descritos e analisados, particularmente aqueles relacionados à questão da autonomia administrativa, nos termos aqui tratados. A Autarquia Escolar, pelas razões e características acima expostas, especialmente no tocante ao exercício de autonomia plena na condução dos trabalhos administrativos, inclusive quanto aos processos de escolha, promoção/valorização e demissão de funcionários, nos casos devidamente previstos na legislação específica e amparados no devido processo legal, poderá transformar as relações e sistema de trabalho e, livre das ingerências políticas, alcançar mais efetivamente os objetivos fundamentais de excelência da unidade escolar.

A defesa do respectivo modelo alternativo de gestão de pessoas, justifica-se, portanto não só pela real possibilidade de reconhecimento e valorização do seu capital humano - ferramenta imprescindível ao desenvolvimento de toda e qualquer organização -, assim como pelas condições materiais e capacidades técnico-administrativas de atuar sobre as fragilidades, lacunas, deficiências e equívocos públicos e notórios do modelo vigente, nas ditas escolas públicas pesquisadas, refletidos nos pífios resultados do processo de ensino e aprendizagem, conforme demonstram os rigorosos instrumentos avaliativos do referido sistema de ensino, tão amplamente conhecidos no círculo educativo.

Vê-se, pois, que a implantação de tal modelo, resultaria, indubitavelmente, em ganhos mensuráveis e consistentes, impactando substancialmente em todos os setores da organização e em seus resultados operacionais, pois a dinâmica e a filosofia inerentes ao presente modelo, embora aparentemente circunscritas à esfera da gestão de pessoas, abrangeria efetivamente todo o contexto de funcionamento da organização escolar.

Assim, a postura e conduta do professor colaborador, por conseguinte, pautar-se-ão em novas perspectivas, onde o engajamento e a busca por melhores resultados de ensino e aprendizagem, implícitos na nova agenda e no planejamento estratégico, organizacional e disciplinar da aludida Autarquia Administrativa, regida, em parte, por normas e princípios da iniciativa privada, de natureza democrática, flexível, inovadora e, sobretudo autônoma, constituir-se-ão, em tese, parâmetros norteadores da nova prática docente.

Nessa circunstância, os princípios basilares da presente proposta, particularmente a gestão do conhecimento, a avaliação de desempenho e procedimentos afins, como os *feedback*, realizados concomitantemente e interligados ao processo de ensino e aprendizagem, em reuniões pedagógicas e ao longo das atividades letivas, podem, teoricamente, proporcionar efeitos sensivelmente positivos, até mesmo sobre o *animus* de eventuais servidores relapsos, descompromissados ou ineptos, supostamente influenciados por uma concepção equivocada do real espírito e natureza do polêmico “Estatuto da Estabilidade do Servidor Público”, em virtude basicamente desse novo ambiente propositivo, nova atmosfera e novas diretrizes organizacionais.

METODOLOGIA

Fundamentação e Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho apresenta-se como desdobramento das conclusões de uma pesquisa mais abrangente, resultado de uma tese de doutorado do próprio autor, intitulada “Perspectivas de um modelo alternativo de gestão de pessoas no ensino médio público do Território de Irecê e suas implicações no ensino e aprendizagem, cujo referencial teórico foi ampliado a partir, inicialmente, de um estudo bibliográfico, descritivo, destacando o estudo de obras de autores consagrados que discutem a questão da gestão escolar, no contexto das unidades escolares de ensino médio, entre eles, Libâneo (1994), Ferreira (1998), Lück (2009), além de material específico, constituído de textos e artigos específicos em endereços eletrônicos da rede mundial de computadores – internet, entre outras contribuições, em que se analisou e avaliou suas respectivas propostas e teses essenciais. Quanto à abordagem, registrou-se, predominantemente, a perspectiva qualitativa, envolvendo também coleta de dados quantitativos, como recursos auxiliares para a compreensão do referido problema.

O critério adotado quanto a escolha do repertório de autores para posterior análise e considerações teóricas tomou como parâmetro, como mencionado acima, a relação da respectiva obra e/ou autor com o tema *Gestão de Pessoas*. Vale ressaltar, o número expressivo de teóricos que analisam a gestão escolar, no âmbito geral, incluindo a problemática da autonomia escolar, sem, contudo, analisar sistemática e objetivamente, na perspectiva da gestão de pessoas como um dos fatores determinantes do sucesso ou fracasso escolar dos alunos do ensino médio público o que, em parte, determinou a necessidade de se recorrer à pesquisa de campo constante no corpo do texto da referida tese de doutorado, como recurso metodológico fundamental.

Na análise comparativa entre os modelos público e privado de gestão de pessoas, recorreu-se aos dados de pesquisas quantitativas, produzidos por instituições governamentais e não governamentais, como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Programa Internacional de Avaliação de Estudantes – PISA e, especificamente o Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM, em razão da relevância e confiabilidade dos mencionados institutos, reconhecidamente éticos, práticos e eficientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face do exposto, a ausência de uma ou mais experiências práticas do referido modelo, como referencial para análise dos respectivos resultados, com o fito de ratificar a viabilidade ou não da presente tese, mostra-se menos relevante à medida que, além do referencial associado aos diversos modelos de autarquias existentes na Administração Pública Federal e Estadual, observa-se aspectos de considerável semelhança e reciprocidade de princípios metodológicos e procedimentos administrativos existentes entre o mencionado modelo alternativo e a gestão de pessoas vigente nas escolas de ensino médio privadas, cujos resultados, comprovadamente auspiciosos, de acordo com as citadas avaliações internas e externas, oriundas das diversas ferramentas avaliativas como o ENEM, SAEB, PISA, entre outros, atestam a sua legitimidade, contemplando substancialmente a mencionada exigência metodológica de comprovação na esfera prática.

Noutra seara, vale salientar, entretanto, que a presente proposta de substituição do modelo convencional de gestão de pessoas, atrelado à Secretaria Estadual de Educação, por uma Autarquia Escolar, nos termos e características aqui enfatizadas, não implica a defesa do processo de privatização da escola pública de ensino médio. O vínculo institucional com o ente público permaneceria inalterado, no que se refere a todos os demais procedimentos, incluindo a sistemática de concurso público como condição única de acesso ao quadro funcional, com a citada ampliação dos instrumentos avaliativos, os repasses e exigências legais de uso no que tange aos recursos financeiros, com a possibilidade de ampliação de tais recursos, via convênios e acordos legais com instituições e empresas privadas, aluguéis de espaços físicos e equipamentos para eventos, entre outros aspectos.

Pelos argumentos ora explicitados, o presente modelo de gestão de pessoas, que pese a devida consideração e respeito que se deve cultivar às demais teorias propostas e tentativas dos diversos projetos de reforma do ensino médio público, apresenta-se como alternativa bastante viável, oportuna e, inexoravelmente, promissora, no sentido da busca, cada vez mais urgente e necessária, de uma solução definitiva para o problema da crise crucial que assola o ensino médio público, etapa extremamente essencial para a inclusão de parcela significativa da população nacional aos benefícios inerentes à educação de qualidade, às demandas, direitos e deveres da civilização e da cidadania, ao desenvolvimento acadêmico e ao mundo do trabalho, como opções de realização pessoal, reconhecimento e valorização social.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

FONSECA, J. P.; *et al.* **Planejamento educacional participativo**. In: revista da Faculdade de educação. São Paulo, v. 21, nº 1, pp. 79-112, jan/jun. 1995.

GUSTAVO, L. **Diferença de desempenho no ENEM entre alunos da rede pública e privada**. IDados. 10/03/2022. Disponível em <https://blog.idados.id/enem-diferenca-desempenho-rede-publica-privada/>

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: alternativa, 1994.

LIMA, Bruna. **Indicadores do Enem evidenciam diferenças entre escolas públicas e privadas**. R7 – Educação. 22/01/2024. Disponível em: <https://noticias.r7.com/educacao/indicadores-do-enem-evidenciam-diferencas-entre-escolas-publicas-e-privadas-avaliam-especialistas-22012024/>

LÜCK, H. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática.**, 2009. Disponível em: <https://progestaoead.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>Acesso em: 12/06/2024.

PINHO, Ângela. **Aluno da rede pública erra mais da metade das questões do Enem**. Folha de São Paulo, 20/01/2007. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/23110707.htm>

REGINATO, Luiz Fernando; MARCHI, Miriam de. **Capital humano**: vencendo a competição pelos talentos: estratégia, métodos e casos. Porto Alegre: Sulina, 2013.

SHIMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

Limites à concessão de incentivos fiscais sob a ótica organizacional da administração pública

Cássio Mateus Vital de França

RESUMO

O presente estudo tem como objeto de estudo as limitações à concessão de incentivos fiscais tanto em âmbito constitucional quanto infraconstitucional e seus reflexos sob a ótica organizacional da Administração Pública. De forma inicial, analisar-se-á o conceito de incentivos fiscais, distinguindo-os de isenções tributárias, tomando por base o caráter extrafiscal desse instituto dentro do contexto de realização de políticas organizacionais por parte do Poder Público. Em seguida, dar-se-á a exposição e exame de dispositivos constitucionais e infraconstitucionais que visam regular a concessão dos incentivos. Por fim, serão feitas algumas considerações acerca da Guerra Fiscal e haverá a análise da decisão do STF na ADI 4.481, correlacionando o tema com os aspectos organizacionais inerentes à gestão pública.

Palavras-chave: limites; incentivos fiscais; gestão; organização; administração pública.

ABSTRACT

This study aims to study the limitations to the granting of tax incentives both constitutionally and infraconstitutionally and their consequences from the organizational perspective of Public Administration. Initially, the concept of tax incentives will be analyzed, distinguishing them from tax exemptions, based on the extra-fiscal nature of this institute within the context of implementing public policies. Next, the constitutional and infra-constitutional provisions that aim to regulate the granting of incentives will be exposed and examined. Finally, some considerations will be made about the Fiscal War and there will be an analysis of the STF's decision in ADI 4.481, correlating the topic with the organizational aspects inherent to public management.

Keywords: limits; tax breaks; management; organization; public administration.



INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por escopo realizar uma análise breve das limitações estabelecidas pelo ordenamento jurídico – constitucionais e infraconstitucionais – à concessão de incentivos fiscais e o reflexo dessa prática na organização do funcionamento da Administração Pública em sentido amplo.

Para a consecução do objetivo pretendido, foi feita pesquisa bibliográfica em autores destacados que tratam do tema de maneira geral ou específica, ou de assuntos pertinentes, tais como Ricardo Lobo Torres e Kiyoshi Harada.

Visando ao enriquecimento do estudo feito, também foi realizada análise de decisão proferida pelo Supremo Tribunal Federal na Ação Direta de Inconstitucionalidade 4.481, que teve por objeto a Lei n.º 14.985/2006, do Estado do Paraná, que concedeu benefícios fiscais sem observância das exigências constitucionais.

Além disso, é feito um panorama entre a concessão de incentivos fiscais e a política organizacional do Poder Público de modo a que seja feita uma reflexão acerca dos impactos que podem ser gerados na organização estatal através da adoção de práticas como a concretização de incentivos fiscais aos contribuintes.

A importância do tema é justificada pelo fato de que não obstante a Constituição determinar exigências para a concessão de benefícios fiscais, muitos entes federados não a observam, ocasionando a denominada “guerra fiscal”. Ademais, questiona-se em que medida a política organizacional da Administração Pública pode ser afetada pela concessão de incentivos na órbita fiscal.

CONCEITO DE INCENTIVOS FISCAIS

Em sentido amplo, é possível conceituar os incentivos fiscais como medidas que impulsionam a realização de determinadas condutas. Consiste na atenuação ou extinção – que pode ocorrer de forma direta ou indireta – do respectivo ônus tributário decorrente de norma específica.

A concepção de incentivo fiscal advém da Ciência das Finanças. É dela que se extrai a ideia de extrafiscalidade – que será analisada mais adiante – e que fixa a importância de haver um instrumento de redução ou cessação da exigibilidade de determinada receita pública de caráter obrigatório.

Sobre o conceito de incentivos fiscais, afirma o autor Gabriel Lacerda Troianelli:

Costuma-se denominar “incentivos fiscais” a todas as normas que excluem total ou parcialmente o crédito tributário, com a finalidade de estimular o desenvolvimento econômico de determinado setor de atividade ou região do país. Os incentivos fiscais são concedidos atualmente sob as mais variadas formas, tais como: imunidades, isenções, suspensão do imposto, reduções de alíquota, crédito e devolução de impostos, depreciação acelerada, restituição de tributos pagos, etc.; porém, todas essas modalidades têm como fator comum a exclusão parcial ou total do crédito tributário, ditadas com a finalidade de estímulo ao desenvolvimento econômico do país¹.

¹ TROIANELLI, Gabriel Lacerda. *Incentivos Setoriais e Crédito-Prêmio de IPI*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

Os objetivos pretendidos pela concessão de incentivos fiscais estão intimamente ligados ao desenvolvimento econômico de determinada localidade ou setor de atividade, constituindo um conjunto de políticas voltadas à expansão econômica que facilite a entrada de capitais em determinadas áreas.

DIFERENÇAS ENTRE INCENTIVOS FISCAIS E ISENÇÕES TRIBUTÁRIAS

É importante destacar que há diferenças significativas entre os incentivos fiscais e as isenções tributárias, até mesmo em relação ao cenário em que há total desobrigação de pagar um tributo.

Em primeiro lugar, vale ressaltar que a isenção tributária não funciona como mecanismo que intervém diretamente no campo da economia como o incentivo fiscal o faz. Na isenção a obrigação tributária surge, mas a lei dispensa o pagamento do tributo.

A isenção se situa na seara na incidência tributária. Ocorre o fato gerador de determinado tributo, no entanto, a legislação estabelece expressamente que o contribuinte deixe de realizar sua obrigação de pagar o tributo.

Tais instrumentos diferem também em relação à finalidade para a qual são instituídos. Enquanto o incentivo fiscal visa o desenvolvimento de determinada localidade ou estimular o crescimento de alguma atividade econômica, a isenção tem por objetivo a retirada do poder de tributar em relação a certos bens ou pessoas, atuando no campo do exercício da competência tributária.

No que concerne ao âmbito de abrangência de cada um desses instrumentos, tem-se que a isenção tributária é regida em função do interesse público, onde sua concessão pode se dar em relação a bens ou pessoas. Já o incentivo fiscal atua em campos econômicos determinados a fim de desenvolvê-los.

A EXTRAFISCALIDADE E A REALIZAÇÃO DE POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

A natureza da extrafiscalidade diz respeito a um objetivo contemporâneo de tributação em que o tributo atua como instrumento de intervenção na economia, a fim de estimular ou não a prática de alguma atividade – por considerar que é conveniente ou nociva ao interesse da sociedade - e, ainda, para desenvolver setores e regiões.

O tributo é, assim, considerado extrafiscal quando sua meta primordial não é tão somente a arrecadação de recursos, mas a interferência na economia, visando obter resultados diversos.

Acerca desse tema, Ricardo Lobo Torres defende:

A extrafiscalidade, como forma de intervenção estatal na economia, apresenta uma dupla configuração: de um lado, a extrafiscalidade se deixa absorver pela fiscalidade, constituindo a dimensão finalista do tributo; de outro, permanece como categoria autônoma de ingressos públicos, a gerar prestações não tributárias².

Diante disso, nota-se que a extrafiscalidade pode se desenvolver não apenas através da obrigação tributária propriamente dita, mas através de outros instrumentos como imunidades, isenções e, também, os incentivos fiscais. Todos esses mecanismos quando direcionados ao estímulo de atividades que beneficiarão a população de formas distintas da usual arrecadação de recursos financeiros estarão, por meio delas, exercendo a extrafiscalidade.

Nesse diapasão, a diferença entre a fiscalidade e a extrafiscalidade estaria, acima de tudo, na finalidade pretendida pela norma tributária. Os tributos considerados fiscais seriam formas de recolher recursos financeiros diretamente. Por outro lado, os tributos denominados extrafiscais seriam os instrumentos de intervenção no campo econômico e social, almejando, assim, o desenvolvimento de determinados setores da sociedade.

Dessa forma, o Poder Público pode se utilizar da extrafiscalidade para organizar o funcionamento de determinadas atividades, de modo a que sejam incentivadas práticas condizentes com os objetivos institucionais.

No contexto em que a Administração Pública deve buscar sempre a eficiência – mandamento constitucional – o caminho utilizado para alcançar determinadas metas é importante para poupar os escassos recursos públicos.

Assim, o modelo a ser perseguido atualmente é o gerencial, ou seja, atingir melhores resultados através do menor quantitativo de gastos possível e, para tanto, fazendo uso de estratégias e planejamentos previamente elaborados.

O fato é que por muito tempo o Estado realizou despesas de grande porte e que não deram ensejo aos objetivos pretendidos. Nessas situações, é correto afirmar que faltou, principalmente, a adoção de práticas organizacionais por parte do gestor através de planejamentos específicos.

Destaque-se, por oportuno, que as referidas práticas organizacionais dependem da realidade de cada região, não havendo fórmula única a ser empregada. A depender de uma série de fatores, pode ser mais interessante optar por determinada linha de atuação.

Nesse sentido, existe uma evidente correlação entre a extrafiscalidade e as políticas organizacionais, uma vez que através da extrafiscalidade o Poder Público demonstra quais áreas e atividades deseja incentivar e, com o intuito de atingir esses objetivos, realiza políticas organizacionais, traçando metas estratégicas.

Caso não se dê a devida relevância aos aspectos organizacionais, nem mesmo o superávit de arrecadação teria utilidade prática, tendo em vista que para planejar um futuro próspero é necessário pavimentar o caminho com os elementos condizentes.

Cada vez mais, portanto, a Administração Pública emprega a extrafiscalidade para incentivar determinadas práticas e, dessa forma, a alternativa que promove maior eficiência para a obtenção dos resultados pretendidos é o desenvolvimento de práticas organizacionais e planejamentos estratégicos.

² TORRES, Ricardo Lobo. *Curso de direito financeiro e tributário*. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

LIMITAÇÕES CONSTITUCIONAIS

A Constituição Federal de 1988 estabelece, no Título VI, que fala da tributação e do orçamento, e no Capítulo I, que dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional, uma Seção II, específica sobre as limitações do poder de tributar.

Antes da ordem constitucional atualmente vigente, era comum que as entidades políticas (União, Estados federados, Distrito Federal e Municípios) concedessem incentivos tributários sem maiores discussões, pois a legislação que os regulava era bastante genérica³.

Dispositivo desta Seção que merece destaque é o § 6º do art. 150, que possui a seguinte redação:

§ 6º Qualquer subsídio ou isenção, redução de base de cálculo, concessão de crédito presumido, anistia ou remissão, relativos a impostos, taxas ou contribuições, só poderá ser concedido mediante lei específica, federal, estadual ou municipal, que regule exclusivamente as matérias acima enumeradas ou o correspondente tributo ou contribuição, sem prejuízo do disposto no art. 155, § 2.º, XII, g. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 3, de 1993).

Da análise de tal dispositivo, observa-se que somente uma lei, em sentido estrito, é que pode conceder incentivos fiscais ou tributários. Esta exigência traz mais transparência e segurança jurídica. Vale ressaltar que, desta maneira, somente uma lei, também em sentido estrito, é que pode revogar o incentivo concedido.

O dispositivo acima transcrito faz referência ao art. 155, § 2º, XII, g, da Constituição, cuja transcrição também se faz necessária:

Art. 155. Compete aos Estados e ao Distrito Federal instituir impostos sobre:

II - relativamente a bens móveis, títulos e créditos, compete ao Estado onde se processar o inventário ou arrolamento, ou tiver domicílio o doador, ou ao Distrito Federal;

§ 2º O imposto previsto no inciso II atenderá ao seguinte:

XII - cabe à lei complementar:

g) regular a forma como, mediante deliberação dos Estados e do Distrito Federal, isenções, incentivos e benefícios fiscais serão concedidos e revogados.

Desta maneira, as isenções do ICMS devem obedecer ao prescrito em lei complementar. A lei referida trata-se da Lei Complementar n. 24/1975 que, recepcionada pela Constituição de 1988, dispõe sobre os convênios para a concessão de isenções do imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias.

Maiores referências a estes últimos dispositivos serão feitas posteriormente, quando da análise do acórdão do STF na Ação Direta de Inconstitucionalidade 4.481.

LIMITAÇÕES INFRACONSTITUCIONAIS

Antigamente, a concessão de incentivos fiscais era feita de forma desordenada, não havia limites expressos e requisitos específicos cujo preenchimento se fizesse necessário

³ HARADA, Kiyoshi. *Incentivos Fiscais. Limitações constitucionais e legais*. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10645>. Acesso em: 21 mai. 2024.

para que os incentivos fossem ofertados, desequilibrando, assim, os cofres públicos. A Lei de Responsabilidade Fiscal veio para estabelecer limitações à concessão desse instrumento.

No que concerne aos requisitos para concessão de incentivos, a Lei de Responsabilidade Fiscal, em seu art. 14, prescreve:

Art. 14. A concessão ou ampliação de incentivo ou benefício de natureza tributária da qual decorra renúncia de receita deverá estar acompanhada de estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva iniciar sua vigência e nos dois seguintes, atender ao disposto na lei de diretrizes orçamentárias e a pelo menos uma das seguintes condições:

I - Demonstração pelo proponente de que a renúncia foi considerada na estimativa de receita da lei orçamentária, na forma do art. 12, e de que não afetará as metas de resultados fiscais previstas no anexo próprio da lei de diretrizes orçamentárias;

II - Estar acompanhada de medidas de compensação, no período mencionado no caput, por meio do aumento de receita, proveniente da elevação de alíquotas, ampliação da base de cálculo, majoração ou criação de tributo ou contribuição.

§ 1º A renúncia compreende anistia, remissão, subsídio, crédito presumido, concessão de isenção em caráter não geral, alteração de alíquota ou modificação de base de cálculo que implique redução discriminada de tributos ou contribuições, e outros benefícios que correspondam a tratamento diferenciado.

§ 2º Se o ato de concessão ou ampliação do incentivo ou benefício de trata o caput deste artigo decorrer da condição contida no inciso II, o benefício só entrará em vigor quando implementadas as medidas referidas no mencionado inciso.

§ 3º O disposto neste artigo não se aplica:

I - Às alterações das alíquotas dos impostos previstos nos incisos I, II, IV e V do art. 153 da Constituição, na forma do seu § 1º;

II - Ao cancelamento de débito cujo montante seja inferior ao dos respectivos custos de cobrança (Brasil, 1990).

Vale ressaltar que a Lei de Responsabilidade Fiscal fixou algumas regras e estabeleceu requisitos para a concessão dos incentivos fiscais, mas não proibiu a prática. Ainda é possível concedê-los, entretanto não mais de forma desordenada como acontecia antigamente, agora será necessário respeitar as limitações impostas pela legislação.

É necessário que haja limites porque a concessão de benefícios ou incentivos acarretam direta e imediatamente renúncia de receita pública. Se aos contribuintes não mais fosse compulsório cumprir com suas obrigações tributárias, a máquina pública deixaria de funcionar devidamente, pois precisa dos recursos financeiros arrecadados através da cobrança de tributos. Por essa razão, é preciso disciplinar e limitar as hipóteses de renúncia de receita de modo a manter o funcionamento do Estado.

A concessão de incentivos e benefícios fiscais é de extrema importância e utilidade para os entes da federação. Funcionam, em primeiro lugar, como fomento ao desenvolvimento, possibilitando a instalação de novas empresas ou expandindo as que já existem naquela localidade, o que faz com que a renda da população amplie e, ainda, emprega maior número de pessoas.

Além disso, possui uma função social ao visar a redução das desigualdades sociais, atenuando o ônus tributário a determinada parcela da sociedade, ou, até mesmo,

desobrigando-os do pagamento do tributo. Torna-se evidente, diante disso, o caráter social e econômico desses instrumentos. No entanto, sua concessão deve configurar exceção, uma vez que diversos fatores precisam ser analisados e ponderados antes de admiti-los.

A respeito desse assunto, afirma o autor Kiyoshi Harada:

Para abrir mão de receita tributária, em aparente contradição com o princípio da generalidade (todos devem pagar impostos) e com o princípio da universalidade (todos os bens, serviços e rendas devem ser tributados), que regem o fenômeno tributário, é preciso que esteja presente o interesse público que direcione a ação do governante no sentido de renunciar à parcela de receita para consecução do bem comum. É o caso, por exemplo, de incentivos fiscais referidos no art. 151, inciso I, da Constituição Federal *destinados a promover o equilíbrio do desenvolvimento socioeconômico entre as diferentes regiões do país*. Esse princípio tem aplicação nos âmbitos estadual e municipal, por força do princípio da simetria. O que não se admite são as “guerras tributárias”, infelizmente, arraigadas na cultura dos governantes e que acabam agravando os desníveis regionais⁴.

Diante disso, apenas poderão ser considerados renúncia de receita pública aqueles incentivos que possuam caráter específico, expresse tratamento diferenciado. Todos os incentivos concedidos devem observar o que consta na legislação para definir seu enquadramento, observando as condições, requisitos e modo de concessão nela expressa.

A GUERRA FISCAL E OS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO

A Guerra Fiscal é caracterizada pela prática econômica realizada pelos entes estaduais e municipais com o objetivo de induzir o estabelecimento de determinadas empresas, fábricas ou indústrias naquela localidade, influenciando diretamente na geração de empregos e no crescimento da economia local.

A finalidade primordial desse tipo de prática é atrair investimentos e, através disso, movimentar a economia da região uma vez que surgirão novas vagas de emprego e, por conseguinte, mais recursos financeiros em circulação e aumento de renda. Por essa razão, alguns governos costumam conceder incentivos a empresas, os quais podem consistir em isenção de impostos, por exemplo, ou algum outro fator que induza a empresa a se estabelecer naquela região.

Diante disso, a Guerra Fiscal consiste na competição entre entes estaduais e/ou municipais na busca pelo oferecimento de melhores incentivos às empresas para que se instalem em seus territórios.

De acordo com os ensinamentos do autor Hal Varian:

O fenômeno guerra fiscal abrange políticas públicas pautadas em benefícios fiscais, financeiros e creditícios, que buscam atrair desenvolvimento para um Estado em detrimento de outras UF. Estas ações mostram que, enquanto um Estado se beneficia, gera algum prejuízo para outro⁵.

Alguns conflitos são gerados pela Guerra Fiscal. Em um momento inicial, o ente que obteve êxito na disputa e conseguiu que a empresa se fixasse em seu território obtém lucro e se beneficia. No entanto, com o tempo, os conflitos fazem com que o lucro inicial

⁴ HARADA, Kiyoshi. *Responsabilidade Fiscal: requisitos para incentivos tributários*. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 3062, 19 nov. 2011. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/20464>>. Acesso em: 21 mai. 2024.

⁵ VARIAN, Hal R. *Microeconomia: princípios básicos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

desapareça, já que os incentivos fiscais outrora concedidos não mais funcionam como estímulo, tornando-se apenas uma forma de renúncia de arrecadação.

No que se refere à Guerra Fiscal, afirma Nóbrega:

Tal prática levou a uma competição desordenada promovendo o aumento da concentração industrial em vez de minorá-la, visto que os pequenos Estados, já combalidos em suas finanças, tiveram que conceder, proporcionalmente, mais incentivos para a atração de investimentos, não considerando, muitas vezes, de forma clara o retorno dos mesmos⁶.

Faz-se necessário que a concessão de incentivos fiscais (tomado em sentido amplo) seja limitada, pois deve-se ter em mente que toda renúncia de receita possui também aspectos negativos a serem analisados. Até que ponto a renúncia fiscal traria benefícios à população e ao crescimento do Estado em detrimento de outras práticas que também poderiam trazer empregos e arrecadação de recursos financeiros através da cobrança de tributos, fortalecendo as empresas já existentes naquela região e, por conseguinte, a economia local.

Nesse contexto, questiona-se até que ponto a guerra fiscal pode impactar na política organizacional da Administração Pública de todos os entes envolvidos. Dessa forma, aqueles que possam ser beneficiados por essa prática tendem a dispor de mais recursos, o que viabiliza a organização da máquina pública.

Como consequência, a guerra fiscal proporciona uma desigual concretização de políticas públicas, não necessariamente sendo destinadas às populações e localidades que mais necessitam, haja vista o descompasso entre os recursos entrantes e as necessidades coletivas experimentadas na prática.

Assim, é preciso que haja uma ponderação prévia acerca da concessão de incentivos fiscais, de modo que os impactos na política organizacional sejam, também, levados em consideração pelo gestor público na tomada de suas decisões.

Consoante dispõe a própria Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), em sua redação atual, o administrador público deve avaliar os impactos (positivos e negativos) de suas decisões, de modo a fazer suas escolhas antecipando possíveis malefícios que possam ser causados à sociedade – ainda que a uma parcela dela.

ANÁLISE DA DECISÃO DO STF NA AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE Nº 4.481⁷

A análise da decisão do STF sobre este caso mostra-se importante para a compreensão das disposições constitucionais sobre as limitações à concessão de benefícios fiscais em matéria de ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços –, e também da jurisprudência do STF acerca do tema.

A ADI 4.481 foi proposta pela CNI – Confederação Nacional da Indústria em face

⁶ NÓBREGA. *Renúncia de receita: guerra fiscal e tax expenditure: uma abordagem do art. 14 da LRF*. Disponível em: <<http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/393.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2024.
⁷ BRASIL, STF. *Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4.481. Rel. Min. Luís Roberto Barroso. Publicado no DJ de 11/03/2015*. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoPeca.asp?id=306842598&tipoApp=.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2024.

do Governador e da Assembleia Legislativa do Estado do Paraná. A CNI questionou a constitucionalidade de diversos dispositivos da Lei n. 14.985/2006, do Estado do Paraná, que, a seu ver, concediam benefícios fiscais sem observar o que fora disposto no art. 155, § 2º, XII, g, da Constituição.

A Confederação Nacional da Indústria alegou que a lei estadual impugnada instituiu benefício fiscal relativo ao ICMS sem a deliberação prévia dos Estados e do Distrito Federal, o que é exigido pela Constituição e pela Lei Complementar n. 24/75.

O Ministro Luís Roberto Barroso foi o relator da ação e teve o cuidado de explicar, em seu voto, que em regra, para a instituição de benefícios fiscais e exonerações tributárias, bastaria a edição de lei específica pelo ente político tributante competente, como determina o art. 150, § 6º, da Constituição. Entretanto, em matéria de ICMS, a Constituição determina regime jurídico diferenciado, que exige, para a concessão de benefícios fiscais, uma deliberação entre os Estados-membros e o Distrito Federal, nos termos de lei complementar (a LC n. 24/1975).

Para o relator, a exigência referida serve para preservar o equilíbrio da tributação entre os entes federados, com o intuito de evitar a chamada “guerra fiscal”. Merece transcrição o trecho em que Barroso (2023) aborda o tema:

6. A razão de ser da referida exigência consiste na preservação do equilíbrio da tributação entre os entes da federação, dada a relevância do regime do ICMS para a manutenção da harmonia do pacto federativo.

7. Com efeito, se fosse lícito a cada ente federativo regional a instituição unilateral de benefícios fiscais, o resultado que daí adviria seria a cognominada guerra fiscal, com a busca pela redução da carga tributária em cada Estado, de forma a atrair empreendimentos e capital para o respectivo território e em detrimento dos demais.

Prossegue o relator afirmando que há afronta ao art. 155, § 2º, XII, g, da Constituição, quando são concedidos benefícios fiscais relativos ao ICMS unilateralmente, sem a anterior celebração de convênio intergovernamental, nos termos da Lei Complementar n.º 24/1975. Este seu entendimento foi seguido pelos demais ministros por unanimidade.

Vale destacar que o STF entendeu que alguns dos dispositivos impugnados pela CNI eram constitucionais (art. 1º, *caput*, inc. I e parágrafo único; e art. 5º), porque estabeleciam apenas a suspensão do pagamento do ICMS, transferindo o recolhimento do tributo para outro momento. Desta maneira, estes dispositivos não concederiam benefícios fiscais, mas apenas fariam diferir o recolhimento do valor relativo ao ICMS, o que prescinde de convênio intergovernamental prévio, conforme jurisprudência do STF.

Outros dispositivos questionados foram considerados inconstitucionais pelo STF (art. 1º, inc. I; arts. 2º, 3º, 6º), por falta do convênio entre os Estados-membros e o DF.

O art. 11, inc. II, da lei estadual em questão, autorizava o Governador a conceder, por ato infralegal, benefícios fiscais a empresas com domicílio no Estado do Paraná. Tal dispositivo foi considerado inconstitucional em face do art. 150, § 6º, da Constituição (já referido), que exige lei *stricto sensu* para o deferimento de isenção, subsídio, concessão de crédito presumido, anistia ou remissão. Assim, também foram considerados inconstitucionais os art. 4º, 7º, 8º e 11, inc. I da Lei n. 14.985, do Estado do Paraná, por arrestamento, já que dispunham sobre aspectos dos demais dispositivos considerados inconstitucionais.

MODULAÇÃO DOS EFEITOS DA DECISÃO

Importante discussão também foi feita acerca da modulação dos efeitos temporais dessa decisão do STF que considerou inconstitucionais os dispositivos da lei estadual que concediam incentivos fiscais sem prévio convênio intergovernamental.

É que a lei estadual impugnada vigeu por 8 anos antes de ter sua adequação à Constituição definitivamente apreciada pelo STF. Para o relator, a atribuição de efeitos retroativos à declaração de inconstitucionalidade geraria um grande impacto injusto aos contribuintes, observando a presunção de constitucionalidade de que gozam as normas jurídicas enquanto vigentes.

O relator Luís Roberto Barroso também observou que a modulação em tela não envolve o princípio da supremacia da Constituição. Não é a supremacia da Constituição que deve ser sopesada com a presunção de constitucionalidade referida; isto porque o princípio da supremacia constitucional é imponderável, pois pressuposto do sistema de controle de constitucionalidade. A ponderação que deve ser feita é entre as disposições constitucionais tidas por violadas e os princípios da boa-fé e da segurança jurídica. O relator entendeu que os dois últimos devem prevalecer, atribuindo a eficácia da declaração de inconstitucionalidade apenas a partir da data da sessão de julgamento, entendimento este que foi seguido pelos demais ministros, exceto por Marco Aurélio de Mello.

Para Marco Aurélio, a edição da referida lei consistiu em afronta injustificável aos ditames constitucionais e à jurisprudência do Supremo Tribunal Federal, que já havia se pronunciado sobre o tema outras vezes anteriores. Para o ministro, modular os efeitos desta declaração de inconstitucionalidade seria como dizer que a Constituição Federal não é rígida, mas sim flexível, que poderia ser colocada em segundo plano. Também argumentou que o que a Constituição protege, a fim de alcançar a segurança jurídica, é a situação jurídica aperfeiçoada harmônica com a ordem jurídica, o que não haveria no caso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ordenamento jurídico pátrio, considerando a importância que tem a tributação para o Estado brasileiro, que se faz em moldes sociais, determina limites aos entes políticos para que estes possam conceder benefícios fiscais – um dos exemplos desses limites é a exigência de que os benefícios só podem ser concedidos através de lei específica.

Da mesma maneira, com vistas a evitar a denominada “guerra fiscal”, situação que, sobretudo, prejudica os entes federados economicamente menos desenvolvidos, a Constituição faz exigências diferenciadas para a concessão de benefícios fiscais em relação ao ICMS, garantindo um equilíbrio tributário entre os Estados-membros da federação, o que reflete diretamente no modelo de política organizacional a ser implementado pela Administração Pública.

A compreensão dos temas aqui tratados é importante para os juristas e para os operadores do direito, pois o estudo da tributação e das matérias a ela atinentes é fundamental para promover uma boa gerência da Administração Pública, atividade esta

que, pode-se dizer, é um dos objetivos de qualquer ordenamento jurídico.

Assim, deve haver uma avaliação prévia acerca da viabilidade de concessão de incentivos fiscais a determinados grupos de contribuintes, levando-se em consideração aspectos organizacionais que possam impactar na forma como a máquina pública funciona e, conseqüentemente, na concretização de políticas públicas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. In: PLANALTO. Legislação Republicana Brasileira. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 mai. 2024.

BRASIL, STF. **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4.481**. Rel. Min. Luís Roberto Barroso. Publicado no DJ de 11/03/2015. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoPeca.asp?id=306842598&tipoApp=.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2024.

HARADA, Kiyoshi. **Incentivos fiscais. Limitações constitucionais e legais**. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10645>. Acesso em: 21 mai. 2024.

HARADA, Kiyoshi. **Responsabilidade Fiscal: requisitos para incentivos tributários**. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 3062, 19 nov. 2011. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/20464>>. Acesso em: 21 mai. 2024.

NÓBREGA. **Renúncia de receita: guerra fiscal e tax expenditure: uma abordagem do art. 14 da LRF**. Disponível em: <<http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/393.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2024.

TORRES, Ricardo Lobo. **Curso de direito financeiro e tributário**. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

TROIANELLI, Gabriel Lacerda. **Incentivos Setoriais e Crédito-Prêmio de IPI**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia: princípios básicos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Alternative proposal for outsourcing the transport system for servers, students and employees of the Federal Institute of Maranhão

Proposta alternativa de terceirização do sistema de transporte para servidores, estudantes e funcionários do Instituto Federal do Maranhão

Orleans Moraes dos Santos

ABSTRACT

Currently, the leaders of public institutions are dealing with the tremendous pressure for continuous improvement in the performance of the public sector, with the challenge of modernizing public services, and at the same time, preventing the growth of public expenditure due to limited budget resources. In this approach, the Transport Sector in Public Administration seeks to find a management model that eliminates the high costs, represented, for example, by the fleet of own vehicles, associated with the offer of qualified service, given the difficulties of resources. From the discussions at the Federal Public Administration and later at the Federal Institute of Maranhão to find an alternative transport system model, this project emerged with the title: Alternative Proposal for an Outsourced Transport System for servants, students, and employees of the Federal Institute of Maranhão. The objective is to deliver a proposal with a new model for contracting outsourced transport services for employees, employees, and students of the Federal Institute of Maranhão. The research regarding the proposal is an applied research of exploratory nature that was developed with the technical procedures of bibliographic research, document analysis, and case study, through the qualitative and quantitative research method, using the data collection technique with interviews and data collection through institutional records in the form of reports. Therefore, given the various advantages to the public administration that outsourcing can bring and the determinations of the Federal Government in the implementation



of an alternative transport model, an outsourced transport system was proposed to the Federal Institute of Maranhão.

Keywords: transport; public administration; outsourced; alternative.

RESUMO

Atualmente, os gestores das instituições públicas enfrentam uma enorme pressão para a melhoria contínua do desempenho do setor público, com o desafio de modernizar os serviços públicos e, ao mesmo tempo, impedir o crescimento da despesa pública devido aos recursos orçamentais limitados. Nesta abordagem, o Setor dos Transportes na Administração Pública procura encontrar um modelo de gestão que elimine os elevados custos, representados, por exemplo, pela frota de carros próprios, associados à oferta de um serviço qualificado, dadas as dificuldades de recursos. A partir dessas discussões na Administração Pública Federal e, posteriormente, no Instituto Federal do Maranhão, para encontrar um modelo de sistema de transporte alternativo, surgiu este projeto com o título: Proposta Alternativa de Sistema de Transporte Terceirizado para servidores, estudantes e funcionários do Instituto Federal do Maranhão. O objetivo é entregar uma proposta com um novo modelo de contratação de serviços terceirizados de transporte para o Instituto Federal do Maranhão. A pesquisa referente à proposta trata-se de uma pesquisa aplicada de natureza exploratória que foi desenvolvida com os procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, análise documental e estudo de caso, através do método de pesquisa quali-quantitativo, utilizando a técnica de coleta de dados com entrevistas e coleta de dados por meio institucional de registros em forma de relatórios. Portanto, dadas as diversas vantagens para a Administração Pública que a terceirização pode trazer e as determinações do Governo Federal na implementação de um modelo de transporte alternativo, foi proposto um sistema de transporte terceirizado ao Instituto Federal do Maranhão.

Palavras-chave: transporte; administração pública; terceirizado; alternativa.

INTRODUCTION

Brazil has been in an economic and financial crisis for some time, aggravated even more by the covid-19 pandemic, imposing on the country a need to reduce public spending and a more efficient application of budget resources. The consequence of the economic and fiscal crisis in the Brazilian State for Public Institutions is the occurrence of restrictions and cuts in resources allocated in recent years, implying that the federal public agencies review their service contracts. Currently, the leaders of public institutions are dealing with the tremendous pressure for continuous improvement in the performance of the public sector, with the challenge of modernizing public services, and at the same time, preventing the growth of public expenditure due to limited budget resources.

In the transport sector, both private companies and the public sector have constantly sought to expand and adapt cost management processes, mainly related to the vehicle fleet. The big challenge is to maximize efficiency and effectiveness without compromising the quality of service delivery. Finding efficient management that eliminates the high costs

represented by the fleet of own vehicles associated with offering a qualified service are factors that all managers of public or private organizations want.

In this approach, the Transport Sector in Public Administration seeks to find a management model that eliminates the high costs, represented, for example, by the fleet of own vehicles, associated with the offer of qualified service, given the difficulties of resources.

The managers of the Federal Institute of Maranhão live with the existence of three critical points in the transport sector: the insufficiency of vehicles to meet the needs of servers, employees, and students; the growing increase in operating costs for fleet maintenance, combined with a reduction in the annual budget allocated to the sector; and the lack of budget resources for fleet renewal, compromising the supply and quality of transport services at the institution.

In this scenario, the Federal Institute of Maranhão discusses the feasibility of maintaining its fleet management, assuming all costs of fleet maintenance and conservation, annual depreciation, a high degree of immobilization of financial resources and high management effort, or outsource the transport, transferring the offer of transport services to a private company, according to the demand presented.

From the discussions at the Federal Public Administration and later at the Federal Institute of Maranhão to find an alternative transport system model, this project emerged with the title: Alternative Proposal for an Outsourced Transport System for servants, students, and employees of the Federal Institute of Maranhão. The objective is to deliver a proposal with a new model for contracting outsourced transport services for employees, employees, and students of the Federal Institute of Maranhão. The new transport system model needs to expand the offer and modernize services, adapt cost management processes to current demand with more transparency and more efficiency in using resources, and financial savings and improvement in the quality of transport services.

The research regarding the proposal is an applied research of exploratory nature that was developed with the technical procedures of bibliographic research, document analysis, and case study, through the qualitative and quantitative research method, using the data collection technique with interviews and data collection through institutional records in the form of reports within the Federal Institute of Maranhão, seeking to analyze, understand the functioning and structure of Fleet Management. Construction validation processes will carry out the validation of these methods and instruments by using different sources of evidence in the methodological procedures and in the application and combination of various research methods to study the same phenomenon.

The present master thesis is composed of nine chapters organized and sequenced in the structure they were presented. The first introduces the theme, with justifications, problem definition, objective, methodology, and work organization. The second brings a presentation by the Federal Institute of Maranhão where the case study in Fleet Management will be carried out. The third chapter presents an analysis of the market in the context of IFMA's performance based on its Strategic Planning. The following chapter describes the institution's strategic orientation and strategic alignment of this project. The fifth chapter describes the project structure plan and the methodological research procedure. The sixth chapter deals

with the presentation and analysis of the IFMA transport system to understand the problem. The following chapter describes the bibliographical research to support the proposed solution to the problem. The eighth chapter presents the proposal for implementation, meeting the objective of the project. Finally, the last chapter concludes with the expected benefits and contributions of the project to the Federal Institute of Maranhão.

OUTSOURCING TRANSPORT SYSTEM

Outsourcing History and Concept

Outsourcing is the business practice where companies contract out selected operations to other companies that specialize in those operations in order to lower cost and improve efficiency. Though formally introduced as a business strategy in 1989, this practice's origins began in the aftermath of World War II (Outsourcing Opinions, 2008).

According to Giosa (2003), the practice of outsourcing in its modern concept originated in the United States at the outbreak of World War II, when the military industries were challenged to concentrate on the production of weapons, forcing them to transfer some of their support activities to other service providers under a contract. Even with the end of conflicts, outsourcing was imposed as an effective measure to relieve the State and even large companies of activities that did not seem essential to their objectives.

With the significant economic progress of the victorious countries of World War II, the outsourcing of the moderate activity had its expansion in the business world as a strategy to reduce its costs, increase productivity, dedicating only to its core activity and keep up with the competition that was in the process of internationalization.

In Brazil, the emergence and expansion of outsourcing only took place in the 1980s with the arrival of multinationals, reaching its peak in the early 1990s. Since its introduction in the country, the purpose of outsourcing has been to reduce costs and emerge a growth in quality, efficiency, specialization, effectiveness, and productivity (Queiroz, 1998).

The automobile industry was the example at the beginning of outsourcing in Brazil, by contracting the provision of services for the production of automobile components, gathering parts manufactured by them, and preceding the final assembly of the vehicle.

Silva (1997) explains that outsourcing is the transfer of activities to specialized suppliers, holders of their modern technology, who have this outsourced activity as their core activity, freeing the borrower to concentrate its organizational efforts on its primary business, preserving and evolving in quality and productivity, reducing costs and gaining competitiveness.

The term outsourcing emerged through the area of business administration, with the purpose of decentralizing the company's activities by delegating to third parties. It was a strategy adopted by large companies to reorganize better their administrative structure, from which they benefit by transferring secondary tasks to other specialized companies. As a result, the contracting company substantially reduces its expenses with the structural part, thus reducing its hiring of employees, generating an improvement, and increase instability

in its financial part. Thus emerged a network of producers and suppliers, and the industrial sector introduced the act of delegating responsibilities to third parties to produce one or more items necessary for the manufacture of their final products. Therefore, it is understood that outsourcing consists of a business contract whose purpose is to acquire a service or good provided by a third party.

Outsourcing derives from the Latin “tertius”, which would be the stranger to a relationship between two people. The third is the intermediary, the intervener. In this case, the relationship between two people could be understood as the one between the outsourcer and its client, and the outsourced person would be out of this relationship, hence, being a third party. Outsourcing, however, is not restricted to services but can be done to goods or products (Martins, 2018).

The term outsourcing takes on different names, as it is called outsourcing in the English language; in Brazil, it took over the translation of the term in English; in Portugal, it is defined as outsourcing; and externalización and tercerización in the Spanish language. Therefore, the etymological origins are derived from the third word and the idea of external or external search. The term outsourcing, in a broad sense, is the transfer of services to third parties.

For Chiavenato (2011), outsourcing is a result of the philosophy of total quality. Outsourcing occurs when an organization’s internal operation is transferred to another organization that is better and cheaper. For example, organizations transfer activities such as pouches, cleaning, and maintenance offices and factories, shipping services, guarding and surveillance, cafeterias, etc., to other organizations. For this reason, consulting firms in accounting, auditing, law, engineering, public relations, advertising, etc., represent former outsourced departments or organizational units to reduce the organizational structure and provide the organization with greater agility and flexibility. Thus, outsourcing represents a transformation of fixed costs into variable costs. Hence, in practice, a simplification of organizations’ structure and decision-making process and a greater focus on the business’s core business and essential aspects.

Drucker (2007) highlights this change that is imposing itself in the new reality of the business world. The word outsourcing is now incorporated into the Public Administration, constituting, in principle, an advantage for the service taker (in this case, the State) since the employer’s role is transferred to someone else, allowing the transfer of direct responsibility for the charges social. Thus, we are currently witnessing the global trend of outsourcing services in public organizations, such as electricians, general services, cleaning, conservation, surveillance, transport, storage, information technology, etc.

Outsourcing in Public Administration

Outsourcing entered the Public Administration from the concerns introduced in the private administration with the economy of management. From the perspective of Public Administration, outsourcing is relevant, considering the cost reduction with workers’ labor. In the face of outsourcing, state services are performed by employees of private companies.

Outsourcing in public administration aims to perform a public service in favor of society, and this can occur in specific ways as determined by law. The public administration

can hire third-party service providers through concessions or permissions for services, public works and goods, privatization, and demonopolization, always for the middle activity (Martins, 2018).

The origin of outsourcing in the public service started with Decree-Law No. 200, of 1967, which proposed an administrative reform of the State apparatus, with the objective of preventing the excessive growth of the administrative machine, bringing as one of the principles of the new administration managerial decentralization. This was the way to reduce the “public machine”, where the State passes public or public utility activities to third parties.

The authors Fernandes and Lara (2013, p. 14) reveal another view about outsourcing:

The purpose of outsourcing is to allow the work of the middle activities to be captured by an intermediary so that the Public Administration can improve its quality and competitiveness and concentrate exclusively on its core activity. (p. 4).

Core activities are those constitutionally attributed to the constituted powers and legally distributed and committed to positions existing in the structure of their entities, which are, therefore, impassable of attribution to individuals;

Mean activities are those instrumental, ancillary, conceived, and perpetrated solely and exclusively to achieve the institutional purposes of the entity (end-activities).

It constitutes one of the ways in which the State seeks partnership with the private sector to carry out its activities. Through it, support activities or merely instrumental to the provision of public service are transferred to specialized private companies so that the public entity can better perform its institutional competencies. (DI PIETRO, 2008) Article 10, paragraph 7 of Decree-Law 200/1967, applicable to both cases (bodies, autarchies, foundations, and state companies), provides that:

In order to better discharge itself from the tasks of planning, coordination, supervision, and control and in order to prevent the excessive growth of the administrative machine, the Administration will seek to release itself from the material performance of administrative tasks, resorting, whenever possible, to indirect execution, under contract, as long as there is, in the area, a sufficiently developed and capable private initiative to carry out the duties of execution (Brasil, 1967).

The outsourcing or leasing of services in the Public Administration is currently regulated by Law No. 8.666/1993, which will be repealed within two years, being replaced by the terms of Law No. 14.133/2021, which is called the Public Administration Bidding and Contracts Law. This Law regulates art. 37, item XXI, of the Federal Constitution (1988):

XXI - except in the cases specified in the legislation, the works, services, purchases, and disposals will be contracted through a public bidding process that ensures equal conditions to all bidders, with clauses that establish payment obligations, maintaining the effective conditions of the proposal, in terms of the Law, which will only allow for the technical and economic qualification requirements that are essential to guarantee the fulfillment of obligations.

In the last decade, several experiences have already demonstrated the efforts of public institutions from all areas that seek the modernization and qualification of the public sector, and outsourcing has collaborated, adding quality, productivity, and cost reduction in the scope of Public Administration. In addition, the provision of services, generally transferred to private individuals, has allowed the public administrator to meet the community's needs more efficiently and at a reduced cost. In this sense, outsourcing is treated, in general, as an alternative to reduce costs and increase the quality of service provision to the community.

The public sector management model must currently prioritize the control of resources and formal procedures in symbiosis with results, performance, and efficiency. Thus, they promote cost reduction with improvement in the quality of services, equipping and combating waste, clarifying the perception of improvement in the performance of services provided, encouraging a change in the organizational culture, subsidizing the evaluation of restructuring plans, and improving public management (Nakagawa, 1993).

Given the opinion of these authors, outsourcing can bring several advantages to the public administration, on the other hand, it is fundamentally necessary to be careful in complying with the legislation, as it can lead to illegalities and injustices, and it is clear that it does not serve the purpose of lower cost and greater efficiency.

Outsourcing of Transport Service in the Public Administration

Both private companies and the public sector have constantly sought to expand and adapt cost management processes, especially related to the vehicle fleet; after all, the feasibility of maintaining fleet ownership or outsourcing will always be a dilemma when making decisions of the manager. According to Giosa (2003, p. 14), outsourcing is a management process through which some activities are transferred to third parties with whom a partnership relationship is established, leaving the company focused only on tasks essentially linked to the business in which it operates. When outsourcing an activity, both contractors and contractors aim for their organizations to reduce costs based on the principle of efficiency.

Finding efficient management that transforms fixed costs (and therefore not subject to reduction) into variable costs (which can be reduced) associated with the provision of qualified service is a challenge for the Fleet Manager, whether public or private. Eliminating high costs with vehicle fleets, parts, personnel, maintenance, fleet renewal, among others, are intended factors, regardless of whether or not it is the main activity of these organizations, as they will contribute to the final result, whether the public entity or private (Oliveira, p. 6-7, 2011).

The Public Administration, seeking to modernize public management, seeking to reduce the “public machinery, reducing costs and improving the efficiency and quality of public services has encouraged the outsourcing, in accordance with legal precepts, of middle activities, or better, the activities that support the carrying out of the organization’s essential activity. This process of decentralizing the execution of activities through the outsourcing of services was regulated in the Public Administration initially in Decree-Law No. 200/1967:

Art. 10. The execution of the activities of the Federal Administration shall be largely decentralized.

§ 7 In order to better discharge itself from the tasks of planning, coordination, supervision, and control and in order to prevent the excessive growth of the administrative machine, the Administration will seek to release itself from the material performance of administrative tasks, resorting, whenever possible, to the indirect execution, by contract, provided that there is, in the area, a sufficiently developed and capable private initiative to carry out the execution duties (Brazil, 1967).

Ordinance nº. 443 of December 27, 2018, of the Ministry of Planning, Development and Management in Article 1 establishes the services that will preferably be the object

of indirect execution, in compliance with the provisions of art. 2 of Decree No. 9507, of September 21, 2018: Art. 1 In the scope of direct federal, autarchic and foundational public administration, the following services will preferably be subject to indirect execution, among others: [...] XXVIII – transport; [...]

Ordinance nº. 443/2018, which includes Transport as an indirect execution activity, determining the outsourcing of services, and Normative Instruction nº. 05/2017, determines that the position of driver that was extinguished by Law No. 9,632 of May 7, 1998, must be indirectly hired for this function. Thus, according to legal determinations, the transport service, including the hiring of a driver, must be carried out through indirect hiring, through outsourcing with services provided by a specialized company.

The need for cost containment is so current that Decree No. 8540, of October 9, 2015, issued by the Civil House of Brazil, established measures to rationalize public spending in hiring within the Federal, Autarchic, and Foundational Public Administration for purchases of goods and provision of services, highlighting the report brought in its Article 2 that says:

Art. 2 The bodies and entities of the direct federal, autarchic and foundational public administration shall evaluate the contracts and similar instruments relating to the acquisition of goods and the provision of services listed in the Annex, with the objective of reducing public expenditure (...)

IV - rental of vehicles;

V - acquisition of vehicles;

VI - maintenance and upkeep of vehicles;

VII - labor leases and outsourcing;

Regarding the Annex to Decree nº. 8540/2015 mentioned, among other determinations, it makes an explicit reference to the need for measures to rationalize public spending in the area of transport, highlighting vehicle leasing activities; purchase of vehicles; maintenance and upkeep of vehicles; labor leases and outsourcing.

Decree No. 9,287 of February 15, 2018, replacing Decree No. 6,403, of March 17, 2008, remodels the form of use of official vehicles, owned or contracted by service providers by the Federal Public Administration and determines in Article 8 that bodies, autarchies, and foundations seek alternative ways of providing transport services to meet the demands of the administration that is more advantageous compared to the current model.

Art. 8 The bodies, autarchies, and foundations of the federal public administration must consider all the models of contracting practiced by the federal public administration for the provision of transport services for material and personnel on duty, referred to in art. 4th, and adopt the one that is proven to be more advantageous compared to the current model.

§ 1 The acquisition of vehicles shall only be adopted when its economic advantage is proven in relation to the adoption of any of the other contracting models practiced by the federal public administration.

As determined by Decree 9,287/2018, to rethink the models for contracting the provision of services, the Purchasing Center of the Ministry of Economy inaugurated a new form of organization of administrative transport service for servers and employees of the Federal Executive Branch. The TáxiGov Project was implemented, replacing the models

of rented and owned cars with taxis, paying only for the effective use with applications and systems that facilitate the request of vehicles and the monitoring of the use of the service. It began to be implemented in March 2017 in Brasília, and as of 2019, the project has expanded to other locations in Brazil (Ministério da Economia, 2021).

With TáxiGov Project, the objective is to improve the offer of administrative transport services to the server, with the economy, transparency of public expenses, and efficiency, through the use of technology. With this model of outsourcing by transport agency and all the legal provisions mentioned above, it is clear that the own fleet is a model that generates a high cost and that it no longer meets the requirements of the public sector, and the outsourcing of transport is the model to be adopted by the entire Federal Public Administration.

Outsourced Transport System Models in Public Institutions in Brazil

Public institutions are adopting alternative outsourcing models in transport management, following the determinations of Decrees, Normative Instruction, and Federal Government guidelines, through the Ministry of Economy, regarding the need to analyze more advantageous transport alternatives. In this topic, three cases of outsourcing models in transport will be presented, as follows:

- **Taxi Gov (Taxi Agency):** transport service for employees and employees of the Federal Executive Branch of direct, indirect, autarchic, and foundational administration by contracting the taxi agency service, paying only for the actual use.
- **Outsourced Fleet (Vehicle Rental with Driver):** execution of outsourced transport service with the rental of vehicles with drivers for the displacement of servers, employees, and students of the Federal Institute of Science, Education, and Technology of Paraná – IFPR.
- **Mixed Fleet (Own and Outsourced Vehicles):** management of a mixed transport fleet consists of part of the fleet with own vehicles and another part of the vehicles and labor of the outsourced driver for the transport of servers, employees, and students of the Federal Institute of Science, Education, and Technology of Santa Catarina – IFSC.

Benefits of Transportation Outsourcing

In the cases presented in the previous topic, it was proved by Public Institutions that the outsourcing process provides a set of benefits for fleet management and users of transport services, such as:

- Improves the provision of transport services to the server and the community;
- Promotes cost reduction with improvement in the quality of services;
- Eliminates high costs with own vehicle fleets, parts, personnel, maintenance, fleet renewal, among others;
- Modernization of public management with a transport model through applications

and systems that facilitate the request of vehicles and the monitoring of service use;

- Less administrative structure without the need to hire drivers and servers for Fleet Management;
- Avoids the immobilization of financial resources with the acquisition or renewal of the fleet;
- Facilitates the management of contracts, reducing the various contracts for fleet maintenance, vehicle supply, hiring of drivers and others, to just one contract with the supply of vehicles and drivers with all assumed costs;
- Management focuses on people transport and on managing the quality of services provided and not on fleet management;
- The average cost per kilometer driven in outsourcing is lower than using the fleet with own vehicles;
- Greater offer of vehicles to meet transport requests with greater efficiency;
- The Fleet leasing model proves to be more advantageous, as it can more efficiently dilute maintenance and depreciation costs;
- All fleet operation costs foreseeable by contract;
- Flexibility to reduce or expand the vehicle fleet according to the demand of transport requests;
- Greater transparency, control of use and expense with real-time management;
- There is no need for physical storage space for vehicles;
- Increased efficiency of the service provided with payment for the effective use of vehicles;
- Optimization of efficiency given transport demand, avoiding idle vehicles.

The outsourcing models implemented made it clear that the transport system with their vehicles in Public Institutions is no longer viable, and public managers should seek more advantageous alternatives. The outsourced fleet management model presents a system with more transparency, more efficient use of resources and financial savings, and improved quality in transport services. Thus, given the various advantages to public administration that outsourcing can bring, it is up to the public manager to assess its implementation according to the institution's reality in fleet management, availability of vehicles and drivers, and the demand for services.

METHODS AND INSTRUMENTS

To meet the research objective, the following research methods and instruments will be applied (according to Walliman, 2010):

- **As for the research proposal:** this is applied research, which aims to carry out a scientific study to solve a specific problem and generate new knowledge to apply it in practice, intervening in the organization.
- **As for the research objectives:** the research will be exploratory, as it will investigate a particular problem, trying to understand and understand, through studies, the causes and consequences.
- **As for the research approach:** the qualitative and quantitative research methods will be used to work both the subjective interpretation through interviews and the statistical numbers with financial and operational data.
- **As for technical procedures:** the research will be bibliographical based on data collected from books, articles, and websites for use as references; case study considering that the research will be a study on a problem at the Federal Institute of Maranhão, to analyze the Fleet Management at the IFMA Campi; and with a document research procedure, through the technique of document analysis that will generate new information from the analysis of documents and reports presented by IFMA.
- **As for the data collection technique:** the semi-structured interview technique with IFMA managers and servers will be used, and data collection through institutional records in the form of reports within the organization itself, seeking to gather information on the operation and structure of the current transport system model.

The research will be developed with the technical procedures of bibliographic research, document analysis, and case study, through the qualitative and quantitative research method, using the technique of data collection with interviews and data collection through institutional records in the form of reports within the organization itself. The validation of these methods and instruments will be carried out by Construction Validation processes that consider that different sources of evidence were used in the methodological procedures (Brown, 1996). In the social sciences, triangulation refers to the application and combination of various research methods to study the same phenomenon (Bogdan, 2006).

OUTSOURCING AS AN ALTERNATIVE PROPOSAL FOR THE IFMA TRANSPORTATION SYSTEM

Outsourcing as an Alternative to Transport in Public Administration

Currently, the leaders of public institutions are dealing with the tremendous pressure for continuous improvement in the performance of the public sector, with the challenge of modernizing public services, and at the same time, preventing the growth of public expenditure due to limited budget resources. Therefore, the managers' concern is to be offering a quality service provision to the citizen, considering the available resources for this, that is, to reconcile the growing fiscal restrictions with the citizens' increasingly demanding demand for a better performance of public services.

Both private companies and the public sector have constantly sought to expand and adapt cost management processes, especially related to the vehicle fleet; after all, the feasibility of maintaining fleet ownership or outsourcing will always be a dilemma when making decisions of the manager.

For fleet management, the challenge is to ensure that the correct number of vehicles do the work for the lowest total cost, including their acquisition, personnel, maintenance, fuel, and vehicle claims expenses, as well as their replacement and disposal. Therefore, finding efficient management that eliminates the high costs, represented, for example, by the fleet of own vehicles, associated with the offer of qualified service, are intended factors, regardless of whether it is the main activity of these organizations or not.

The excessive use of the fleet of own vehicles by the Federal Public Administration, bringing with it the high degree of immobilization of financial resources, high management effort, maintenance and conservation of the fleet, annual depreciation, as well as the idleness of vehicles, was proven that this model does not it is more viable, as it generates a very high cost and no longer meets the requirements of the public sector, and public managers must seek more advantageous alternatives.

In the public sector's quest to expand the supply of transport, modernize the transport service and adapt cost management processes to current demand, the Federal Government published Decree 9,287 of 2018, which determined that Federal Public Administration managers rethink the models hiring and analyzing more advantageous alternatives for the provision of transport services.

The first modernization initiative presented in the previous chapter was the outsourced transport model by agency defined as TaxiGov of the Federal Public Administration. Based on this model and following the legal requirements of the Federal Government, public institutions are adopting alternative outsourcing models in transport management.

The outsourced fleet management model presents a system with more transparency, more efficient use of resources and financial savings, and improved quality in transport services. Finally, we can see that outsourcing emerged to solve management challenges such as the constant need to reduce costs, increase production and, at the same time, have flexibility and control in administration.

TaxiGov, a transport model outsourced by an agency, is a project that is being implemented in Public Administration agencies across the country to be a standard management model and to be adopted by various public agencies, achieving the qualitative and quantitative objectives of the services carriage.

Given the various advantages to public administration that outsourcing can bring, already mentioned in this work, it is up to the public manager to evaluate its implementation according to the institution's reality in terms of fleet management, availability of vehicles and drivers, and the demand for services.

For public educational institutions, such as the Federal Institute of Maranhão, the model to be implemented is the outsourcing by transport agency, with adherence to TáxiGov, and the hiring of vehicles for rental in the transport modalities or cities not served by TáxiGov, following a plan to replace its fleet with outsourced fleet management.

Outsourced Transport System Proposal for the Federal Institute of Maranhão

The Federal Institute of Maranhão, as presented in Chapter 6, uses the transport system with its fleet, which, through research presented in this paper, is not a more viable model for the current demands of the public service. IFMA's Fleet Management works with several outsourced contracts to provide vehicle maintenance and conservation services, fleet supply, replacement of parts and tire replacement, and hiring a driver. Adopting the outsourced fleet management model, Campus will replace the various contracts of outsourced companies with only one contract with the supply of vehicles with drivers and all maintenance costs assumed by the company.

Currently, the Federal Institute of Maranhão has 29 (twenty-nine) campuses distributed throughout all regions of Maranhão. Each campus has its autonomy to manage its budget and operation and planning for independent Fleet Management. Therefore, implementing a fleet management outsourcing proposal should be carried out after studies that prove the demand for the services, the financial feasibility based on the Campi budget, and the offer of companies in the market to provide transport services with advantageous values compared to the maintenance of its fleet.

The alternative proposal for a transport system for the Federal Institute of Maranhão (IFMA) will be based on contracting outsourced services through a vehicles agency with the adherence to the Federal Government's TaxiGov project and Vehicle Rental, a standard proposal from the Rectory.

- **TaxiGov:** for the transport service of servers and employees who need to travel due to work activities, paying only for the actual use, in the taxi model. **TaxiGov**, which began to be implemented in March 2017, is already a proven method more advantageous than other modes of transport in the Federal Public Administration. Hiring an agency service in the TáxiGov model replaces the models of rented and owned cars with taxis. According to the Ministry of Economics, the objective is to improve the offer of administrative transport services to the server, with the economy, transparency of public expenses, and efficiency, through technology. The model is managed by the Purchasing Center of the Ministry of Economy, with decentralized administration in Brasília. The Central administers the system, and contracts are made directly between the bodies and entities and the contracted companies. With TaxiGov, the Federal Public Administration defines a transport contracting model consistently and in large volumes and with a single provider.
- **Vehicle Lease:** for activities that require differentiated specification of vehicles, such as buses, minibusses, and vans for occasional transport services with a number of passengers not supported by common vehicles and trucks and pickup trucks for cargo and material transport services. **The leasing of vehicles** such as buses, minibusses, vans, trucks, and pickup trucks will be necessary to handle the transport of passengers, cargo, and materials, activities that TáxiGov does not carry out. Therefore, the Federal Institute of Maranhão must hire vehicle rental services with a driver for eventual assistance for these activities. Furthermore,

the transport of passengers in buses, minibusses, and vans serves servers, employees, and students to participate in academic, cultural, and sporting events, conferences, and seminars on teaching and research, technical visits, and other academic teaching and research activities that require transportation in transport collective with more than 05 people.

This TaxiGov and Vehicle Rental model should be implemented at the Federal Institute of Maranhão, replacing the own fleet management model.

FINAL CONSIDERATIONS

The Federal Institute of Maranhão has been living in recent years with a budget constraint, with cuts in funding for maintenance of its fleet and lack of resources for investment in vehicle acquisition, allied to the growing demand for quality transport services. Given this scenario, through projects arising from Strategic Planning and in partnership with Steinbeis-Sibe, this project was developed in the Post-Graduate Program *Stricto Sensu* Master Of Arts In General Management.

The objective is to deliver a proposal with a new model for contracting outsourced transport services for employees, employees, and students of the Federal Institute of Maranhão. The new transport system model needs to expand the offer and modernize services, adapt cost management processes to current demand with more transparency and efficiency in the use of resources, and provide financial savings to improve the quality of transport services.

It has been proven that the transport model with its fleet is no longer viable, as it generates a very high cost, a high degree of immobilization of resources, and no longer meets the requirements of the public sector, and managers must seek more advantageous alternatives. Therefore, given the various advantages to the public administration that outsourcing can bring and the determinations of the Federal Government in the implementation of an alternative transport model, an outsourced transport system was proposed to the Federal Institute of Maranhão. The model to be implemented is the outsourcing by transport agency, with adhesion to *TáxiGov*, and the hiring of vehicles by rental, for other types of vehicles and in cities that are not yet served by *TáxiGov*, following a plan to replace the own fleet by outsourced fleet management.

Implementing the outsourcing transport system to replace the transport system with its fleet should occur considering the different local realities, supply of the transport market, and the current fleet management of the 29 (twenty-nine) IFMA campuses as presented in the project. With the economic, political, and legal justifications presented, it is expected that the bodies of the Federal Public Administration, in the medium or long term, will adopt the outsourced transport model, discarding the entire fleet that is still in use.

Due to the restrictions imposed by the Covid-19 pandemic with the temporary stoppage of on-site administrative service activities and the absence of on-site classes in 2020 and 2021, completely changing the Campi routine, it was not possible to measure the costs of fleet management in these two years and carry out discussions to implement

the proposal, with transport services being considerably reduced with academic activities remotely.

The outsourced fleet management model presents a system with more transparency, more efficient use of resources and financial savings, and improved quality in transport services. The objectives consider quantitative dimensions, specifically regarding the reduction of expenses, and qualitative dimensions, in the concept of quality of public expenditure with improvement and increase in the offer of transport in the Campi.

Qualitative goals to be achieved:

- Eliminate the high costs of own vehicle fleets with the acquisition and maintenance of vehicles and fleet supply, promoting a more efficient application of public resources;
- Avoids the immobilization of financial resources with the acquisition or renewal of the fleet, given the scenario of economic and financial difficulties in the country;
- Improve and increase the offer of transport services provided to employees, employees, and collaborators of the Federal Institute of Maranhão;
- Offer transport services with better quality to users, greater transparency of public expenditures and control in the use of vehicles;
- Modernization of public management with an outsourced transport model using applications and systems that facilitate the request of vehicles and the monitoring of service use;
- Reduction of the administrative structure, reducing operational demand and the need for servers in Fleet Management and eliminating the need to hire drivers for own vehicles;
- Facilitates the management of contracts, reducing the various contracts for fleet maintenance, vehicle supply, hiring of drivers and others, to just one contract with the supply of vehicles and drivers with all costs assumed by the outsourced company;
- Flexibility to manage the demand for transport requests by reducing or expanding the vehicle fleet according to demand;
- Increased efficiency of the service provided with payment for the effective use of vehicles, avoiding vehicle idleness;
- Allow the traceability of races, record of origin and destination information, of who is traveling, route taken, bringing greater clarity to the administration of the actual cost of this service;
- Standardize the transport service for servers, employees, and students at the Federal Institute of Maranhão, with a project for a standard model for contracting vehicles through outsourcing.

Quantitative goals to be achieved:

Considering the mileage value as a reference in the use of vehicles from other Institutions of the Federal Public Administration, estimating the profile of use of the transport service in the TáxiGov model, the value of R\$4.13 per kilometer traveled was reached. The survey of the kilometer value of transport systems by its fleet, estimated by the Institutions where TáxiGov was implemented, is estimated at R\$8.51 per kilometer. In the model of contracting transport by leasing vehicles, the approximate value of the kilometer traveled is R\$ 6.63.

Comparing the values of kilometers in the two models of contracting the outsourced transport service compared to the own fleet, the expected savings with the implementation of TaxiGov is 49% and for vehicles per lease is R \$22%.

Taking into account the amounts allocated to the Federal Institute of Maranhão's own Fleet Management and savings in the provision of transport services, it would be BRL 1.57 million in 2019 and BRL 1.03 million in 2020 with a final estimate of 35.5 % savings on the average running of the two models. Since the economy would be coated with an increase in supply to meet the repressed demand due to the limitations of the current transport system.

It is important to consider that this value was not carried out with IFMA vehicle calculations as the systems do not provide all fleet information, do not consider the operating cost and depreciation, but the reference of the Federal Government studies was used in the implementation of the alternative model of the transport system in TaxiGov.

REFERENCES

BOGDAN, R. C. & Biklen, S. K. (2006). **Qualitative research in education: An introduction to theory and methods**. Allyn & Bacon. ISBN 978-0-205-51225-6.

BRASIL, Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília-DF, 05 de Outubro de 1988. Available online at: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Access on: 29 Sep. 2021.

BRASIL, Presidência da República. **Decreto-Lei nº. 200**. Brasília-DF. 25 fev. 1967. Available online at: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm. Access on: 29 Sep. 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Available in: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm. Access on: 07 Sep. 2021.

BRASIL, Presidência da República. **Decreto nº. 8.540, de 9 de Outubro de 2015**. Brasília-DF, 09 de Outubro de 2015. Available online at: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8540.htm. Access on: 04 Oct. 2021

BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 5, de 26 de Maio de 2017**. Publicado no Diário Oficial da União em 26/05/2017. Ed. 100. Seção 1. Página: 90. Available online at: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783. Access on: 04 Oct. 2021.

BRASIL, Presidência da República. **Decreto nº. 9.287, de 15 de Fevereiro de 2018**. Brasília-DF, 15 de Fevereiro de 2018. Available online at: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9287.htm. Access on: 04 Oct. 2021

BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Portaria Nº 443, de 27 de Dezembro de 2018**. Publicado no Diário Oficial da União em 28/12/2018. Ed. 249. Seção 1. Página: 517. Available online at: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/57219256/do1-2018-12-28-portaria-n-443-de-27-de-dezembro-de-2018-57218981. Access on: 04 Oct. 2021.

BRASIL, Presidência da República. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.. **Taxi Gov: Mobilidade de Servidores no Governo Federal. Jun/2019**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Available online at: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4154>. Access on: 06 Oct. 2021.

BRASIL, Presidência da República. **Lei nº. 8.666, de 21 de Junho de 1993**. Brasília-DF. 21 Jun. 1993. Available online at: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Access on: 29 Sep. 2021.

BRASIL, Presidência da República. **Lei nº. 10.520, de 17 de Julho de 2002**. Brasília-DF. 17 Jul. 2002. Available online at: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm. Access on: 29 Sep. 2021.

BROWN, J. D. (1996). **Testing in language programs**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Regents.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. Ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública: Concessão, Permissão, Franquia, Terceirização, Parceria Público-Privada e outras Formas**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DRUCKER, Peter F. **A Organização do futuro**. São Paulo: Futura, 2007.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IFMA, Instituto Federal do Maranhão. **PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. São Luís-MA, Jun, 2019. Available in: <https://portal.ifma.edu.br/wp-content/uploads/2019/09/IFMA-PDI-PRINCIPAL-v18-20190626-visualizacao.pdf>. Access on: 07 Sep. 2021.

IFMA, Instituto Federal do Maranhão. **Planejamento Estratégico 2016-2021**. São Luís-MA, Jan, 2016. Available online at: <https://planejamentoestrategico.ifma.edu.br/wp-content/uploads/sites/53/2017/01/planoestrategico20162020.pdf>. Access on: 07 Sep. 2021.

JACOBY, Fernandes & LARA, Belo. **O desafio dos transportes. Terceirização na administração pública**. TCMRJ, 2013. Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro. Revista eletrônica n. 54. Maio, 2013. Available online at: http://www.tcm.rj.gov.br/Noticias/10612/Revista_TCMRJ_54.pdf. Access in: Set 29, 2021.

JUNIOR, Fernando Souza Abreu. **Economia Compartilhada: implementação do TáxiGov na Universidade de Brasília**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública)-Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Available online at: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38770>. Access on: 06 Oct. 2021

MARTINS, Sergio Pinto. **Terceirização no direito do trabalho**. 15 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018, p. 27.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **TáxiGov**. Atualizado em: 05/07/2021. Available online at: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/central-de-compras/taxigov>. Access on: 06 Oct. 2021

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão Estratégica de Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Ricardo Machardo de. **Frota terceirizada versus frota própria: um comparativo para a Secretaria de Administração do Estado da Bahia**. Salvador-BA, 2011. Available at: https://www.sefaz.ba.gov.br/scripts/ucs/externos/monografias/monografia_ricardomachado.pdf. Access on: 04 Oct. 2021.

OLLAIK, Leila G.. **TÁXIGOV: Inovando no Serviço de Mobilidade de Servidores**. Out-2018. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Available online at: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3454>. Access on: 06 Oct. 2021.

OUTSOURCING OPINIONS. **Origins of Outsourcing**. June, 2008. Outsourcing Solutions, Inc. Article was accessed: <http://outsourcingopinions.com/2008/06/origins-of-outsourcing/>. Access in: Set 26, 2021.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: STS, 1998.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo: LTr, 1997, P. 30.

WALLIMAN, Nicholas S. R. (2010). **Research methods: the basics**. British Library Cataloguing in Publication Data. ISBN 0-203-83607-3 Master e-book ISBN.

Planejamento e marketing para a saúde: conceitos, possibilidades e tendências

Paulo Henrique da Silva Pereira

Fisioterapeuta. Graduado em Fisioterapia na Universidade Salgado de Oliveira. Graduando em Superior de Tecnologia em Gestão Pública pela Universidade Veiga de Almeida. Especialista em Saúde Pública pela Centro Universitário Celso Lisboa

RESUMO

Este estudo pretende apresentar os alicerces essenciais do sistema de saúde e das estruturas de marketing, direcionado a profissionais e empresas do ramo. Com o propósito de elevar a qualidade dos serviços de saúde, serão examinadas as aplicações e oportunidades do marketing. A partir desses fundamentos, defendem-se as tendências que permeiam tanto as organizações de saúde quanto as estratégias de marketing. O sistema de saúde pode ser entendido como um conjunto de organizações e instituições dedicadas a aprimorar e promover a saúde pública. Por outro lado, o marketing focaliza primariamente a análise do mercado e das demandas dos clientes. Assim, mediante a compreensão desses conceitos e princípios, torna-se possível avaliar a relevância do marketing no contexto da saúde. Pode-se afirmar que ambos estão intrinsecamente interligados, visando impulsionar avanços tecnológicos para os profissionais do setor. Através dessas inovações tecnológicas, torna-se viável atrair uma variedade de usuários, os quais devem manter uma relação positiva com as empresas prestadoras de serviços.

Palavras-chave: marketing; empresas; saúde.

ABSTRACT

This study aims to present the essential foundations of the healthcare system and marketing structures, targeting professionals and businesses in the field. With the purpose of enhancing the quality of healthcare services, the applications and opportunities of marketing will be examined. From these foundations, trends that permeate both healthcare organizations and marketing strategies are advocated. The healthcare system can be understood as a set of organizations and institutions dedicated to improving and promoting public health. On the other hand, marketing primarily focuses on analyzing the market and customer demands. Thus, through the understanding of these concepts and principles, it becomes possible to evaluate the relevance of marketing in the healthcare context. It can be stated that both are intrinsically interconnected, aiming to drive technological advancements for professionals in the sector. Through these technological innovations, it becomes feasible to attract a variety of users, who should maintain a positive relationship with service providers.

Keywords: marketing; companies; health.



INTRODUÇÃO

A saúde é importante desde a antiguidade, e com os avanços tecnológicos e humanos, os profissionais da área da saúde têm se sucedido para ajudar os seres humanos. Através desses grandes avanços tecnológicos, os serviços foram aprimorados e passaram a apresentar maior qualidade na prestação de atendimento.

Nos últimos tempos, as organizações de saúde ganharam força nos preceitos mercadológicos, assim como as empresas. O marketing foi aprimorado em suas técnicas, promovendo a expansão das empresas. Para os pacientes e clientes que apresentam fragilidades, é necessário um olhar mais criterioso por parte dos profissionais de marketing. As organizações possuem a real necessidade de auxílio, pois devem cumprir sua função social. Por isso, é necessário que o marketing ressignifique essas funções através dos profissionais de saúde.

Por fim, este trabalho tem como principal objetivo apresentar e defender conceitos sobre as organizações de saúde e mostrar o uso do marketing unificando esses valores.

REFERENCIAL TEÓRICO

Consultórios, clínicas, laboratórios e hospitais, todos estes que integram a área da saúde, servem para ajudar a população que apresenta problemas de saúde. Eles trazem segurança a esses indivíduos, fornecendo apoio a suas necessidades. Para que consigam prestar seus serviços, é necessário realizar um planejamento tanto local quanto regional, bem como nas esferas municipal, estadual e federal.

O objetivo na área da saúde é prestar atendimento para a população de forma geral. Para isso, é necessário investir em produtos, prestadores, funcionários e pacientes. Podem-se definir produtos como os equipamentos e materiais utilizados, além dos medicamentos. É necessário que os clientes (pacientes) percebam essa preocupação com a qualidade do serviço prestado (Dussault, 1999).

O Estado tem como objetivo criar leis e regulamentos que devem ser observados pela população em geral, bem como pelos prestadores de serviços. A área da saúde exige que os profissionais sejam bem qualificados e atuem com autonomia em seu trabalho. Foi observado um aumento de clínicas, convênios, cooperativas e seguradoras na esfera privada. Por isso, pode-se dizer que a área da saúde se tornou bastante competitiva. Para atrair clientes, é necessário que eles adquiram confiança, acessibilidade e conforto na prestação dos serviços, pois é muito importante que o cliente se sinta seguro e protegido (Ferreira, 2008).

Podemos definir marketing como uma função organizacional que tem como base estabelecer relações com o cliente, beneficiando tanto os clientes quanto a prestadora de serviços. Os profissionais de marketing devem atender e satisfazer as necessidades dos clientes. O cliente adquirirá determinado produto ou serviço conforme sua necessidade. O marketing tem o principal papel de trazer mudanças econômicas, sociais e culturais (Serra, 2005).

O marketing de serviços é aquele que atende à área da economia. Mesmo que o serviço seja prestado pela mesma pessoa, quando prestado a diferentes pessoas, pode ter resultados distintos. Os clientes se tornam mais exigentes a cada dia e, por isso, querem ser assertivos em suas decisões. Para que sejam prestados serviços de boa qualidade, podem-se utilizar o marketing externo (composto de marketing ou MIX de marketing), o marketing interno (que visa estimular os funcionários da empresa) e o marketing interativo (que tem por base proporcionar um bom atendimento aos clientes). Para uma empresa, é muito importante manter um bom relacionamento com clientes, fornecedores, profissionais, etc. (Serra, 2005).

Já o marketing de relacionamento tem por finalidade fortalecer a relação da empresa com o cliente, beneficiando ambas as partes. Um cliente satisfeito tem o poder de trazer novos clientes para a empresa.

O marketing digital utiliza o meio virtual para publicidade e propaganda. A internet é um meio muito eficaz para adquirir clientes, pois através dela há uma interação social entre as pessoas. Através das plataformas mais utilizadas pelos clientes, podem-se adquirir novos consumidores. O marketing social serve para trazer mudanças no comportamento individual e ambiental. O tipo de vida que um indivíduo leva determina suas escolhas sobre sua saúde, como, por exemplo, quais hábitos alimentares terá, se pratica exercícios, se consome bebidas alcoólicas, etc. (Gonçalves, 1995).

METODOLOGIA

Os estudos qualitativos demandam proximidade entre o pesquisador e o objeto de pesquisa, uma vez que sua natureza exploratória e não quantificável requer do pesquisador a obtenção de conclusões fundamentadas nas observações diretas e dados contextuais, como pesquisas de opinião, avaliações do ambiente de estudo e dados preestabelecidos (Strauss e Corbin, 1998).

Os estudos de caso são adequados “quando se quer focar em problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas” (Godoy, 2006, p. 121). Godoy (1995) defende que um acontecimento é mais bem entendido no contexto em que ocorre, devendo ser analisado de forma integrada.

Neste contexto, a pesquisa em questão se insere como um estudo de caso, de natureza qualitativa-descritiva, resultado da análise de diversas bibliografias. A revisão bibliográfica compreende todas as atividades relacionadas com a busca de informação escrita sobre um tema escolhido previamente, toda a informação recuperada e utilizada. Além disso, no presente trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica acerca dos autores de referência que estudam essa temática. Assim, para a escolha dessas referências, foi utilizado o critério de datas, ou seja, foram escolhidas as referências mais recentes e atuais, além daquelas que mais se encaixavam no assunto aqui determinado.

MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo visa alcançar uma audiência ampla, abrangendo principalmente aqueles envolvidos no setor de saúde, os usuários dos serviços de saúde e todos os profissionais de

marketing. O propósito central é destacar a interação entre os usuários e as organizações de saúde, os métodos ideais para a aquisição de clientes e como o marketing pode servir como um pilar fundamental para os empreendedores.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados apresentados indicam que o marketing representa um importante alicerce para as empresas que buscam conquistar clientes. Para alcançar o sucesso, é imperativo que uma empresa empregue uma variedade de métodos e faça uso dos diversos meios de marketing disponíveis no mercado. Além disso, foi observado que é crucial manter os clientes satisfeitos, proporcionando-lhes segurança. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de indicar novos clientes, criando, assim, um ciclo virtuoso de crescimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, portanto, que a saúde sempre desempenhou um papel crucial desde tempos antigos, e com o avanço da tecnologia, os profissionais de saúde continuam a ser pilares de apoio para a humanidade. Para o crescimento de grandes empresas e instituições, o marketing emergiu como uma técnica essencial, impulsionando essa expansão. Através do marketing, os profissionais de saúde podem efetivamente alcançar seu objetivo final, promovendo assim a saúde e o bem-estar da sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei 8078/90 – **Código de Defesa do Consumidor**. Disponível em: Acesso em: 20 fev. 2015. CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2006.

CONSELHO Nacional de Autorregulamentação Publicitária. **Sobre o CONAR**. Disponível em: Acesso em: 26 fev. 2015. DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, 1992.

FERREIRA, A. B. de H. **Miniaurélio Século XXI: o minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

FERREIRA, L. dos S. **Saúde, medicamentos, marketing e médicos**. Revista Portuguesa de Clínica Geral, Lisboa, v. 24, n. 5, p. 605-616, 2008.

GARBIN, A. J. I. *et al.* **Marketing on dentistry: the perception of client about dental service of private clinic**. Revista de Odontologia da UNESP, Araraquara, v. 37, n. 2, p. 197-202, 2008.

GARBIN, A. J. I. *et al.* **Publicidade em odontologia: avaliação dos aspectos éticos envolvidos**. Revista Gaúcha de Odontologia, Porto Alegre, v. 58, n. 1, p. 85-89, 2010.

GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES FILHO, C. **Tecnologia da informação e marketing: como obter clientes e mercados**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 4, 1995.

GONÇALVES, E. P.; MACHADO, M. B. E.; MARQUES, R. **Marketing de relacionamento para fidelizar clientes**. Revista Gestão Contemporânea, Vitória, v. 2, n. 2, 2012.

KÖCHE, L. M.; KÖCHE, M. I.; SCHNEIDER, A. **O marketing aplicado na saúde**.

Comunicação & Mercado/UNIGRAN, Dourados, v. 1, n. 1, p. 76-84, 2012.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional de marketing precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; IWAN, S. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; SHALOWITZ, Joel; STEVENS, Robert J. **Marketing estratégico para a área da saúde**. Bookman Editora, 2010.

LIMA, M. *et al.* **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

LUCIETTO, D. A.; AMÂNCIO FLHO, A.; OLIVEIRA, S. P. de. **Revisão e discussão sobre indicadores para a previsão de demanda por cirurgiões-dentistas no Brasil**. Revista da

Faculdade de Odontologia de Porto Alegre, Porto Alegre, v. 49, n. 3, 2008.

MAIA, A. C.; GIL, A. C. Miopia em marketing no segmento hospitalar do Brasil. Mundo Saúde, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 244-253, 2002.

MARTINS, O. M. D. *et al.* **O marketing social e a promoção de mudanças estruturais no aleitamento materno**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 54, n. 4, 2014.

MENDES, E. V. **Os sistemas de serviços de saúde: o que os gestores deveriam saber sobre essas organizações complexas**. Fortaleza: Escola de Saúde Pública do Ceará, 2002.

MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade em saúde: princípios básicos**. Barueri: Editora Manole, 2001.

NASSAR, M. R. F. **O papel da comunicação nas organizações de saúde: oportunidades e desafios**. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Brasília, 2006.

PACINI, M. **A ética no marketing médico**. Portal Administradores, 14 jun. 2009.

Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-etica-no-marketing-medico/30964/>>. Acesso em: 25 fev.2015

PADUA FILHO, W. C.; MEIRA, B. M.; CARVALHO, C. A.J. **Inovação como desafio para as empresas de saúde: a experiência em hospital privado**. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 58-66, 2014.

RIES, A; TROUT, J. Posicionamento: a batalha por sua mente. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

SAGAZ, S. M. **Planejamento estratégico de marketing (PEM) para o Studio L Hair Design.** 2014. 79 f. Projeto Experimental (Graduação em Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda) - Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, 2014.

SERRA, M. da C. *et al.* **Ferramentas de marketing empregadas por cirurgiões dentistas.** Revista Gaúcha de Odontologia, Porto Alegre, v. 53, n. 2, p. 155-158, 2005.

SILVA, H. H. *et al.* Planejamento estratégico de marketing. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEIXEIRA, R. F. Marketing em organizações de saúde. Rio de Janeiro: Editora FGV,

TOLEDO, G. L.; ROCHA, T.; NUCCI, P. **O marketing de relacionamento e a construção da fidelidade do cliente: um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros.** VII

SEMEAD, 2004. Disponível em: < http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT47A_-_Mkt_de_Relacionamento_Mercado_Securit.PDF>. Acesso em: 23 fev. 2015.

VENTURA, V. **Paciente x hospital e consultório, médico x paciente!?** Portal Administradores, 5 jun. 2010. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/paciente-x-hospital-e-consultorio-medico-x-paciente/45436/> >. Acesso em: 26 fev.2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a minha família, a meus amigos e a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho.

Educação profissionalizante: formando para a gestão e administração do futuro

Emília Costa da Silva

RESUMO

O ensino profissionalizante atual tem sido crucial na preparação de futuros administradores, ao refletir sobre a prática docente e as contribuições do ensino técnico adaptando suas metodologias para as demandas contemporâneas do mercado de trabalho. Embora não adote completamente todas as características do tecnicismo, o modelo de Ensino Médio Profissionalizante (EMPTN) promove a formação de competências essenciais para a administração e gestão, conforme o artigo 39 da LDB. Este estudo relata as atividades da disciplina técnica desenvolvida no Centro de Excelência Educacional Profissionalizante Berila Alves de Almeida (CEEPBAA), focando em engajar os alunos na construção e reflexão de pensamentos críticos e autônomos, fundamentais para o sucesso organizacional. A metodologia inclui um levantamento teórico sobre tendências educacionais, aprendizagem cognitiva e interacionista, ludicidade e gamificação, destacando como essas práticas preparam os alunos para os desafios da administração moderna.

Palavras-chave: administração; mercado de trabalho; tendência educacional; prática educativa; ludicidade; gamificação.

INTRODUÇÃO

Por muito tempo, as aulas eram ministradas por um sistema de ensino tradicional, cujo ensino permitia designar o professor como o autor do saber. Limitando o aluno como uma tábua rasa ou uma caixa vazia, onde o professor era responsável em depositar conteúdo. Hoje, se percebe que a educação brasileira avançou em suas formas de ensinar e que a aprendizagem pode ser ativa.

Ausubel (1968), teórico da psicologia educacional, vertente do pensamento de aprendizagem significativa. Essa teoria dizia que uma nova informação se relaciona com aspectos relevantes na construção de conhecimento, ou seja, a nova informação interagia com conceitos já existentes. O procedimento de aprendizagem de forma prática no cotidiano do educando possibilita aprendizagem significativa, ativa, cooperativa e autônoma, os resultados dessa abordagem possuem contribuições positiva para a aquisição do conhecimento.

Entendendo que o ensino profissionalizante foi construído ao

Administração & Gestão: um olhar para o futuro organizacional - Vol. 8

DOI: 10.47573/aya.5379.2.328.12



longo da história por um sistema liberal tradicional, aulas expositivas e conteudista, faz-se necessário levantar um questionamento: De que maneira pode-se ministrar aulas de conteúdo profissionalizante de forma lúdica e interacionista como forma de aprendizagem para o contexto de Ensino Profissional Técnico de Nível Médio-EPTNM, visto à formação em Administração?

O objetivo geral desse artigo é registrar as ações docente juntamente com as atividades discentes realizadas em sala de aula pela disciplina técnica envolvida referente às turmas do ensino médio profissionalizante do Centro Educacional de Excelência Profissional Berila Alves de Almeida (CEEPBAA), situada em uma das cidades que faz caminho à rota do Sertão sergipano, denominada Nossa Senhora das Dores, ações ocorridas nos anos de 2022.

A forma de ensinar em sala de aula enfrenta os desafios ao desapego do antigo regime de ensino e abraçar às novas práticas metodológicas para a construção de futuros indivíduos autônomos e gestores profissionais. Sendo assim, é crucial preparar indivíduos para a administração e gestão organizacional, atendendo as exigências de mercado de trabalho.

Ao mesmo tempo, interligado à disciplina da área técnica é evidente o fazer relato na perspectiva do educador profissional graduado em Administração atuante dessa área como forma de registro das atividades pedagógicas para a área técnica profissionalizante, tornando-se vivo as respostas da aprendizagem vivida pelos estudantes do ensino médio técnico integral.

A metodologia utilizada inicialmente foi um levantamento teórico sobre as tendências pedagógicas na educação e sua contribuição para os dias atuais. Ao mesmo tempo utilizando a técnica de pesquisa-ação e método de observação das práticas como as ações reflexivas e crítica. E por fim, as expressões das atividades aplicada à disciplina de Ética e Relações Interpessoais.

DESENVOLVIMENTO

Pesquisas relatam necessidades de profissionais qualificados para atender a ocupação dos postos de trabalho. Informações da Dieese (2023) comprovam que o mercado de trabalho brasileiro se caracteriza pela heterogeneidade de elevadas taxas de desemprego, marcando ao longo da história uma estrutura ocupacional, de pessoas não qualificadas assumindo cargos não competentes a função.

No entanto, a educação profissional no Brasil tem recebido incentivo governamental para implantação de instituições com suas respectivas diretrizes curriculares nacionais, conforme estabelece o Decreto de nº 5.154/2004. Sendo a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) organizada em três segmentos: Qualificação Profissional (QP) ou Formação Inicial e Continuada (FIC); Curso Técnico de Nível Médio (CTNM); e Graduação Tecnológica.

Sendo assim, as organizações estão cada vez mais captando profissionais qualificados e competentes, capazes de solucionar problemas utilizando habilidades,

atitudes e conhecimentos a fim de evoluir e crescer dentro da organização e se destacar em relação a concorrência. Assim, é importante a ação das três competências: habilidade, conhecimento e atitude; para atingir os resultados desejados. É interessante notar a observação de Brandão (2008), sobre o **poder fazer**, em que o indivíduo precisa expressar as competências necessárias, por estar inserido e interagindo socialmente, além de se diferenciar entre os demais.

Nessa dimensão, os fatores motivacionais segundo Pantoja (2015) e a percepção do indivíduo quanto ao trabalho em equipe são relevantes para aplicação de novas competências, juntamente com o apoio gerencial na disponibilização de recursos adequados para aplicação do trabalho e a aprendizagem do indivíduo.

Educação Tecnícista e Progressista

Em meados dos anos de 1969 a 1980 deu-se o surgimento da tendência pedagógica brasileira liberal tecnicista. Esse movimento aconteceu em virtude do enfraquecimento do ensino proposto aos professores em sala de aula, denominado Escola Nova, inspirado por pensadores como Anísio Teixeira. A pedagogia Nova referia a centralidade do aluno como na aprendizagem, assim afirma Saviani (2008, p.14):

Se na pedagogia tradicional a iniciativa cabia ao professor – que era, ao mesmo tempo, sujeito do processo, o elemento decisivo e decisório – e na pedagogia nova a iniciativa desloca-se para o aluno – situando-se o nervo da ação educativa na relação professor-aluno.

Entende-se que o professor escola novista era visto como segundo plano de acordo com Saviani (2008) pois, a iniciativa deslocava-se para o aluno como ação educativa em uma relação interpessoal professor-aluno. Cumpre-se notar que nessa pedagogia, há uma importância aos meios pois estes se encontram à disposição na relação de professor-aluno, pois assim, são esses que decidem usar ou não determinados meios

Para a tendência pedagógica tecnicista, ainda para o autor, é percebido que a influência está relacionada a uma reorganização de instrução educacional fabril, reflexo de ações burocráticas e racionalização dos sistemas. Assunto relacionado ao contexto de uma administração pública fluente. Mas é na pedagogia tecnicista que a relação entre professor e alunos decidem utilizar ou não os meios para a aprendizagem. E o processo é que define aos professores e alunos quando deve fazer e o que fazer.

Portanto, a relação entre as tendências acima supracitadas vistas pedagogicamente são entendidas para Saviani (2008, p.15) como a seguinte: “conclui-se, pois, que se para a pedagogia tradicional a questão central é aprender e para a pedagogia nova aprende a aprender, para a pedagogia tecnicista o que importa é aprender a fazer”

Já para Libâneo (1990):

A pedagogia tecnicista é entendida como educação de ordem liberal, pois não há uma preocupação com o social e sim um aperfeiçoamento de ordem social liberal capitalista, buscando atender o interesse de classe média alta, formando indivíduos competentes para o mercado de trabalho.

O autor define o termo liberal como sendo aquele que “defende a predominância da liberdade e dos interesses individuais na sociedade, estabeleceu uma forma de organização social baseada na propriedade privada dos meios de produção”

A escola é vista como aquele que prepara os indivíduos para o desempenho do papel social, mas para a tendência tecnicista, a escola é subordinada à sociedade. Assim confirma Libâneo (1990, p.8), ou seja, a escola recebe influência da indústria tecnológica estabelecendo metas econômicas, sociais e políticas. Onde a educação somente “treina” o indivíduo para se tornar “recursos-humanos” para mão-de-obra da indústria.

Por volta dos anos 70 com a publicação da lei nº 5.692/71 buscou-se a fixação das leis e diretrizes e bases para o ensino dos primeiros e segundos graus, dessa época. Essa lei potencializava a autorrealização, qualificação para o trabalho e o preparo do educando para o exercício da cidadania. Diante da preocupação e preparação do cidadão para o mercado do trabalho, esse pensamento vigente, permitiu a formação de cursos técnicos que tiveram influência taylorista e fordista.

Para tanto, Carlos (*et al.*, 2018) afirmava que o segmento da lei supracitada para a antiga formação do segundo grau tinha como a principal característica desse ensino a preparação de alunos para o mercado de trabalho com uma profissão reconhecida caso tivesse concluído o ensino profissionalizante.

O termo qualificação do trabalho, ainda sobre a perspectiva do mesmo autor, entende-se a relação da educação e produtividade como proposta de ensino e preparação do aluno para uma habilidade manual com intuito de formar técnicos para o mercado de trabalho. Dessa forma, esse termo pode ser entendido na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), como competência para o pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho. Pois, esse normativo, por sua vez, se fundamentou na constituição de 88, sendo:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao **pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho** (Brasil, 1988, grifo meu).

Com isso, a influência histórica tecnicista ainda persiste no século XXI. No entanto, Saviani (2007) compreende a relação trabalho e educação sendo um comportamento de dupla identidade, pois, ao mesmo tempo que um lado assume a posição da escola como sendo a formadora de mentes para o trabalho manual, o outro em seguida, é destinado a educação para o trabalho intelectual.

Nessa perspectiva de preparação do cidadão para o trabalho, a pedagogia tecnicista, não se preocupava em formar estudantes críticos, pois se apoiava em transmitir conteúdo das disciplinas e que o professor tinha o papel de transmissor de conhecimento somente. Por sua vez, o aluno aprendia por repetição impedido ao diálogo entre aluno e professor. Assim completa Almeida (2000, s, p.):

Em função de ser voltada para o mercado de trabalho a Pedagogia Tecnicista, introduziu novos métodos de ensino mais técnicos e sistematizados. Utilizados em sala de aula, a fim de seguir a organização industrial. Para isso era necessário treinar os professores para que estes fossem capazes de dar andamento às aulas.

Na contramão da tendência acima supracitada, outra corrente surge ganhando força pelo autor Paulo Freire, o pensamento construtivista de ensino. Pressupõe que a educação deve intervir na sociedade, pois para Libâneo (1990), o termo “progressista”, é entendido para designar tendência uma análise crítica da realidade social.

Por sua vez, a pedagogia progressista se manifesta como libertadora, libertária e crítica-social dos conteúdos. A primeira se refere a pedagogia encabeçada por Paulo Freire, a segunda, como diz Libâneo (1990) reúne os defensores da autogestão pedagógica; e a última, prioriza os conteúdos em confronto com a realidade social.

Sendo assim, a pedagogia libertadora de Freire, tem como características ao antiautoritarismo, valorização da experiência vivida entre alunos como base de autogestão pedagógica e valorização do processo de aprendizagem em grupo. Para isso, o processo de aprendizagem dessa tendência é constituído por meio de pressupostos “educação problematizadora” como sendo o ponto inicial para a motivação da aprendizagem, que segundo Libâneo (1990), o educando é exposto a situação real vivida, por estar próximo da realidade, isto é, o educando é capaz de compreender e refletir por estar contextualizado ao ambiente experimentado.

Assim, para o autor, a tendência progressista libertadora de Freire, na perspectiva de conteúdo de ensino é visto como temas geradores, ou seja, o conteúdo é extraído da realidade problematizando situações reais, levando o educando a reflexão da prática da vida emergente contextualizando com o saber popular.

Teorias da Aprendizagem

Teoria da aprendizagem é um dos ramos da ciência pedagógica que visa encontrar soluções por meio da investigação e sistematização da aprendizagem humana, para tanto, no campo da aprendizagem podemos citar um dos mais lembrados estudiosos do desenvolvimento de aprendizagem Jean Piaget e Vygotsky.

Jean Piaget (1990), biólogo por formação, mas dedicou-se a estudar a ciência da psicologia. A área que mais chamou-lhe atenção foi a teoria de aprendizagem baseada em sistemas cognitivos. Para ele, o processo de aprendizagem é um “processo vivo, dinâmico, que se origina da ação e é decorrente da interação do sujeito com o meio e o objeto. ”

Esse autor, explica que a inteligência da criança é formada de maneira adaptativa biológica, ou seja, há relação entre o sujeito e o objeto, denominando termos de assimilação e acomodação. Entende-se a assimilação como sendo incorporada à realidade exterior à pessoa, quanto ao sistema cognitivo por acomodação se refere a transformação da realidade pelo sujeito.

Sendo assim, Gouveia (2011) explica essa relação: “a criança é apresentada ao animal, como um cachorro, um ‘au-au’ e quando o encontra diz ‘au-au’”. Outra situação: “Quando a criança vê pela primeira vez o cavalo, ela pode apontar e nomear de ‘au-au’”. Esse é um exemplo de processo de assimilação.

Jean Piaget (1947) desenvolveu etapas de desenvolvimento da inteligência em sua obra Psicologia da Inteligência. O autor divide em dois períodos que são sensório-motor e desenvolvimento do pensamento. Esse se subdivide em: período pré-operatório, período das operações concretas e período das operações formais.

O período sensório-motor, segundo Piaget (1947): “mostra os reflexos da criança de como ela constrói a noção de objeto, desde o nascimento até os dois anos de vida”.

Caracteriza seu desenvolvimento em seis estádios desde hábitos de sucção até a representação de um objeto mentalmente dessa criança.

Gouveia (2011) diz que Piaget distingue o período operatório em quatro períodos. O período simbólico e pré-conceitual, correspondente de 2 a 4 anos. A partir dos quatro anos até sete anos constitui continuidade íntima conduzindo a operação seguinte. Dos sete a onze anos conduz a operação concreta, a relação lógica e matemática são aplicadas pelo indivíduo dessa fase. E desde os onze anos até a adolescência constitui-se a operação formal, caracteriza inteligência reflexiva acabada.

Do outro lado na perspectiva da teoria da aprendizagem tem-se Vygotsky (1998). Esse autor procurou descobrir a forma de aprendizagem como forma dos processos cognitivos no indivíduo. Para Souza (2015), Vygotsky compreende os processos cognitivos superiores como produto da história, cultura e socialização, na qual o indivíduo está inserido. Dessa forma, há relação direta com as bases orgânica e cerebral, conhecidas como processos cognitivos elementares ou básicos.

O processo histórico-social estudado por Vygotsky é compreendido como uma questão central sendo a aquisição do conhecimento pela interação do sujeito com o meio. Para ele o conhecimento é adquirido a partir das relações interpessoais.

Ainda, o teórico do pensamento da interação social, defende que o homem foi sempre inserido na sociedade por isso sua abordagem abrangia o processo do desenvolvimento do ser humano com ênfase na dimensão sócio-histórica e interação como o meio social. Abordando assim o sócio interacionismo, caracterizado pelos aspectos humanos do comportamento e características formadas desse ser ao longo da história do indivíduo.

Nesse contexto, a interação social nas organizações, são de grande importância para se obter futuros profissionais de sucesso, mediante a necessidade de saber trabalhar em equipe, compreender que necessita do outro para se relacionar cordialmente e enfrentar desafios e oportunidades para promover o crescimento dos negócios.

Práticas Educativas e a Experiência no CEEPBA

A Escola CEEBPA

Para tendência progressista libertadora, Libâneo (1990) afirma que o papel da escola não pode ser visto como uma instituição “bancária”, ou seja, onde a preocupação principal é depositar os conteúdos ao educando como se o aluno fosse uma mente vazia ou uma caixa de depósito de informações. Nesse caso entende-se que o papel principal da escola é desenvolver uma educação crítica e libertadora.

Por essa razão a instituição de ensino público Centro de Excelência Educacional Profissional Berila Alves de Almeida (CEEPBAA), fundada em 2017 pelo Governo do Estado Jackson Barreto e recebido pelo prefeito da época Thiago de Souza Santos, juntos conduziram a inauguração desse estabelecimento de ensino. Orçado na época de fundação em R\$ 12,4 mi, o empreendimento foi uma parceria da Prefeitura Municipal com os Governos Estadual e Federal. Uma estrutura pronta para atender 500 alunos da região, formando técnicos agroindustriais, técnicos de alimentos e bebidas, podendo expandir para outras modalidades (Ascom,2017).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação –LDB, orienta do artigo 39º ao 42º que a educação profissional se integra aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia. E que os cursos de educação profissional e tecnológica poderão ser organizados por eixos tecnológicos, possibilitando a construção de diferentes itinerários formativos, observadas as normas do respectivo sistema e nível de ensino. Observando e formação inicial e continuada ou qualificação profissional; a educação profissional técnica de nível médio e a educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação

A formação profissional de ensino tecnológico de nível médio (EPTNM) compreende diversos tipos de educação: qualificação, habilitação e especialização técnica. O Ministério da Educação (MEC) entende a Qualificação Profissional Técnica de Nível Médio, cursos que se integram à organização curricular conhecido como unidade ou módulo, correspondendo a carga horária mínima de 20% destinados a propiciar o desenvolvimento de competências básicas ao exercício de uma ou mais ocupações.

Já a habilitação técnica, destina-se a pessoas que tenham concluído o Ensino Fundamental, que estejam cursando ou tenham concluído o ensino médio, denominados de cursos técnicos, correspondendo a carga horária de 800, 1000 ou 1200 horas, dependendo da respectiva habilitação profissional técnica, podem ser estruturados com diferentes arranjos curriculares.

O curso técnico pode ser oferta junto ao ensino médio de maneira articulada integrado ao ensino médio para alunos que concluíram o ensino fundamental, correspondendo a uma matrícula e um diploma de formação. Ou articulado concomitante para estudantes que irão iniciar ou estejam cursando o ensino médio. E a forma subsequente para alunos que concluíram o ensino médio.

Para, tanto devem seguir as normativas estabelecidas no Catálogo Nacional de Cursos Técnicos do Ministério da Educação que disciplina a oferta destes cursos. Isto inclui a denominação do curso.

Quanto a formação especializada, ainda para o MEC, essa formação corresponde a cursos voltados aos concluintes dos cursos técnicos, com carga horária mínima de 25% da respectiva habilitação profissional que compõe o correspondente itinerário formativo da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio, devem propiciar o domínio de novas competências àqueles que já são habilitados e que desejam especializar-se em um determinado segmento profissional.

Portanto, a instituição CEEPBA é uma EPTNM articulada integrada com oferta de cursos Fic (formação Inicial e Continuada) e subsequente.

METODOLOGIA E A PRÁTICA EDUCATIVA NO CEEPBA

Pensar na prática educativa para Mezzaroba (2020) é não ter como se pensar tal ação senão numa constante articulação entre teoria e prática pois é necessário a fundamentação teórica para obtenção do conhecimento e a prática para a assimilação do mesmo. No entanto, para Paulo Freire (1996), a ação docente é entendida como possibilidade de produção ou

construção do conhecimento, ou seja, o docente não só transmite o conteúdo, este deve ser o motivador gerador de novas ideias.

Crisorio (2014) aponta que a relação da prática educativa e a teoria está relacionado ao fato de se planejar no campo da educação e ao mesmo tempo deve ser útil de maneira que alguém possa se servir dela. No entanto, as relações humanas podem ser complexas quanto a suas diversidades de pensamentos. Por isso, Gidden (2005) compreende a complexidade humana como oportunidade rica de fontes de ideias que podem ser aproveitadas na pesquisa.

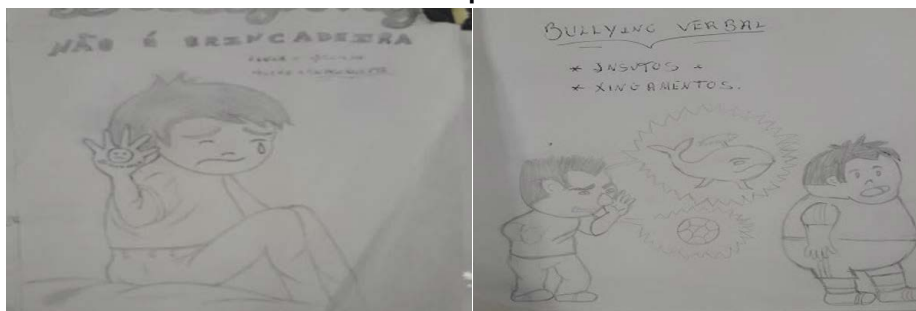
Para tanto, compreende-se segundo autores acima, que as diversas formas de pensamentos podem servir como fontes inspiradoras para pesquisas com intuito de oferecer ao próximo utilidade à prática humana.

Provinciali (2010): “compreende que a metodologia é um conjunto de etapas e processo a serem ultrapassados na investigação de fatos a procura da verdade”. Por esse motivo a abordagem metodológica desse artigo teve como meio de pesquisa a classificação de pesquisa-ação, onde o docente intervém nas ações educativas como reflexo crítico da própria prática, e adquire condições de investigar a própria prática, assim afirma Oliveira (2006, s.p.):

Diante dessa reflexão crítica, o docente tomou como método de observação das respostas educativa dos educandos e a prática em si. Por isso, o relato da disciplina de Ética e Relações Interpessoais para a formação profissional técnica, pertencente a grade do curso da EPTNM, teve a intensão de registrar, pelo educador profissional em Administração, as atividades das turmas das 1ª e 3ª séries, assim como a turma do Subsequente.

A princípio, a disciplina referente, tratou de uma abordagem temática “As atitudes éticas positivas e negativas no ambiente de trabalho” pelos alunos da 1ª série e da turma do subsequente. Os educandos foram convidados a manifestar de maneira artísticas o tema proposto em diversas formas de expressões como poema, desenhos e HQ, estendendo a temática: “Bullying no ambiente de trabalho, espaço escolar e no mundo como atitude negativa” os alunos representaram algumas das suas próprias opiniões a respeito do tema explorado. Segue abaixo as atividades desenvolvidas pelos próprios alunos da turma do subsequentes e 1ª série do EPTNM.

Figura 1 - Bullying no ambiente de trabalho, representação do aluno da turma subsequente.



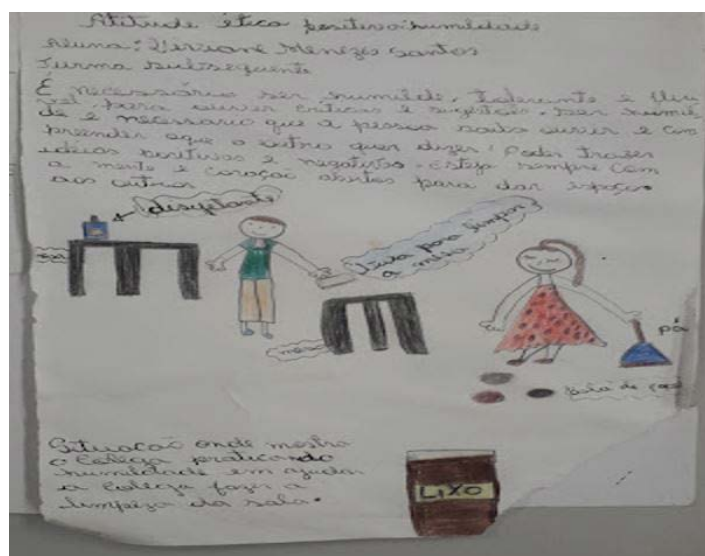
Fonte: Compilação do autor, 2022

Figura 2 - Atitude positiva, representação do aluno do subsequente.

Fonte: Compilação do autor, 2022

Alguns alunos tiveram iniciativa de tratar o Bullying como uma atitude ética negativa desde a agressão psicológica e verbal, outros tiveram a manifestação positiva em suas artes. A figura acima tratou da atitude ética positiva. O discente compreendeu a abordagem teórica contextualizada ao ambiente do trabalho, onde ser ético positivamente é “socorrer um cidadão que passou mal durante o trabalho” E por sua vez, teve o talento de demonstrar em desenho feito por próprio punho.

Já outro discente teve o entendimento crítico da realidade demonstrando ações de higienização da sala como forma ética positiva reconhecendo humildemente que precisa conhecer o espaço do outro e propagar a boa atitude.

Figura 3 - Atitude positiva, representação do aluno da turma subsequente.

Fonte: Compilação do autor, 2022

Ainda sobre a disciplina abordada. Um aluno da primeira série do EPTNM fez um desenho crítico tomando como referência a estátua da liberdade que segundo a fala do educando “esta imagem quis retratar que a justiça é comprada, pois olhos estão vendados

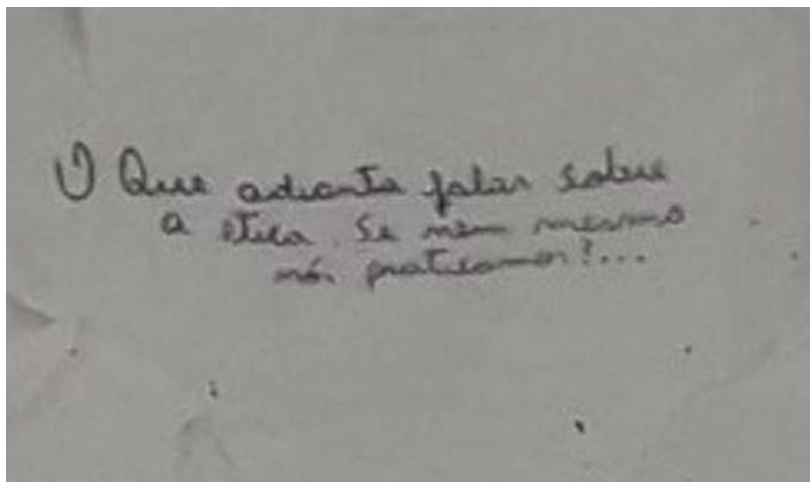
pelo cifrão, e que em vez de sair fogo da tocha, sai água, compreende-se pela manifestação do pensamento do discente que a justiça corre fluentemente sobre o mundo de maneira corrupta”.

Figura 4 - Representação ética do aluno do 1º ano do EMPTN.



Fonte: Compilação do autor, 2022

Figura 5 - Expressão de pensamento atitudinal.



Fonte: Compilação do autor, 2022.

Diante das abordagens práticas mencionadas, pode-se perceber as três dimensões da competência que são fundamentais para atender as necessidades do mercado. A habilidade aqui percebida, uma das competências, como a habilidade técnica em poder fazer e habilidade intelectual, que segundo Bloom *et al.* (1979) e Gagné *et al.* (1988), abrange aos processos mentais de organizar e reorganizar as informações para a realização de um desenho e escrita a lápis, por exemplo.

Já a segunda dimensão que se refere ao conhecimento adquirido, para o autor Sanchez (1997), explicar que essa dimensão diz respeito ao “saber o que” e “por que fazer” (know-what e know-why), ou seja, à compreensão do princípio teórico que rege esse

processo e seu propósito. Percebeu-se que o educando conseguiu retratar o conceito ético nas manifestações artísticas, identificando o motivo de fazer tal atividade exigida, quando menciona, por exemplo: “O que adianta falar sobre a ética, se nós mesmos não praticamos?”. Um questionamento levantado uma vez entendendo seu conceito fundamental segundo Cordi (2003, p.62): “ética é uma reflexão sistemática sobre o comportamento moral. Ela investiga, analisa e explica a moral de uma determinada sociedade”.

Em outro momento da disciplina como objeto de conhecimento a relação ética na interação humana como razões favoráveis entre conflitos interpessoais e na compreensão do “eu e o outro”. Os discentes foram postos desafios em desenvolverem dinâmicas que representassem a compreensão do outro e de si mesmo, isto é, que soube-se realizar a reflexão sobre autoconhecimento e empatia pelo próximo. Assim, fizeram uso da roleta para a personalização da dinâmica “Diga qual é a sua cor emocional”. “Cartas de autoconhecimento” e a “Caixa: adivinhe quem é a pessoa”.

Figura 6 - Dinâmica da Roleta Qual é a sua cor?



Fonte: Compilação do autor, 2022.

Figura 7 - Dinâmica das cartas.



Fonte: Compilação do autor, 2022.

Figura 8 - Dinâmica da caixa.



Fonte: compilação do autor, 2022

A dinâmica da roleta consistia em sortear a cor e o aluno voluntariamente responderia a indagação referente a cor tratada. Já a dinâmica das cartas referia a um quantitativo de cartas numeradas com perguntas escritas dentro delas, que tratava sobre o autoconhecimento, em seguida, aquele que pegou as cartas, teriam que responder reflexivamente o que estava escrito dentro dela, à medida que for chamada a sequência numérica. Essas atividades anteriores buscaram compreender o princípio teórico do autoconhecimento.

Quanto a dinâmica “A caixa” tratava de sorteio de bilhetes onde os participantes teriam que escrever quatro características sobre si mesmo e em seguida a turma teria que adivinhar sobre qual pessoa referia, atendendo a aprendizagem de conhecimento sobre si mesmo e o outro.

Dentro desse universo de aprendizagem dos estudantes percebeu-se o cumprimento objetivo da aula, pois os discentes atingiram a compreensão do conteúdo proposto. Tal como dizia Sócrates: “O homem, conhece-te a ti mesmo e conhecerá o Universo e os Deuses”. Isto é, essa busca de autoconhecer está ligada ao objetivo específico do plano de aula, realizando o autoconhecimento de suas ações e compreensões emocionais que parte desde o momento do reconhecimento que a pessoa tem por si só como pessoa falha e que precisa aceitar críticas construtivistas para pôr em equilíbrio as ações emocionais.

Nessa prática, pode-se analisar a existência da competência social: a atitude, que é a terceira dimensão das competências. Refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho de acordo Durand (2000). E é nessas perspectivas que as organizações espera dos futuros profissionais a capacidade de trabalhar em equipe, relacionar interpessoalmente de forma cordial e amigável, uma busca conjunta e ativa das soluções dos problemas e compartilhar conhecimentos entre as equipes, a fim de atingir o propósito da organização.

E como finalização de última ação desse componente curricular, foi argumentado a ética no marketing. A aula teve objetivo de levar o estudante a perceber a conduta ética e não ética no marketing como a intangibilidade do consumidor não poder ver ou tocar o serviço, por exemplo. Pois segundo Hoffma e Bates (2003) reforça que essa atitude abre espaço para as oportunidades antiéticas do marketing.

Por essa razão, foi desenvolvida atividade de gamificação para aprendizagem, denominada como “Game Marketing”. O jogo foi produzido pela própria educadora técnica profissional com intuito de relacionar o tema a aprendizagem de ensino. Usou como suporte para essa produção o site Wordwall¹. Aqui, profissional da administração precisou-se aplicar o conceito das três competências simultaneamente, visto que, pressupõe interdependência e complementaridade entre conhecimentos, habilidades e atitudes, de acordo com o pensamento de Pantoja (2015).

O objetivo da gamificação é levar o estudante a buscar a qualquer custo a maior quantidade de marcas existentes no aplicativo, fazendo assim, relacionar o conhecimento sobre marketing e a exigência do mercado. E aquele que conseguisse a melhor pontuação seria o vencedor. Essa simbologia abordada, levou ao estudante a refletir o comportamento profissional à medida que tentava conquistar a marca no jogo. Veja a ilustração a seguir:

¹ Disponível em: <https://wordwall.net/myactivities>

Figura 9 - Gamificação Game Marketing. Relação ética no Marketing.

Fonte: Compilação do autor, 2022.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo isso, observou-se que o profissional da área de Administração precisou-se adequar às práticas inovadoras para o contexto da educação profissionalizante, focando em habilidades e competências práticas, levando ao futuro profissional da formação EPTEN a atender as demandas das organizações, além disso, buscar a valorização do profissional da área em vistas a linhas educacionais para um futuro gestor de conhecimento e propagador da ciência.

As organizações do futuro estão cada vez mais direcionado a gestão da complexidade de níveis de competências, tendo em vista que a medida que graus de complexidades são expostas, egisse-se maturidade do profissional diante da situação problema. Assim, Fernandes e Fleury (2007), afirma sobre essa temática, onde, a noção de competências se relaciona com a de complexidade, à medida que profissionais com maior nível de desenvolvimento tem maior capacidade de abstração, e, portanto, um maior grau de sofisticação das competências.

Com isso, o conceito em Administração e as práticas educativas precisam andar concomitantemente ao interesse do mercado de trabalho e exigências organizacionais. Partindo do questionamento supracitado no início desse artigo, visando registrar as atividades aplicadas aos estudante de ensino de nível médio, técnico profissionalizante articulado ao regime de educação integral e turmas subsequentes, interligou-se aos conceitos teóricos da educação como ponto de partida fundamental para aquisição do conhecimento abordado e gestão.

O conhecimento teórico perpassou por vários pensamentos de autores sobre as tendências educacionais, desde o pensamento tecnicista de ensino até a tendência progressista. Levando a compreensão sobre o ensino Técnico que teve como fundação em uma época histórica do Brasil, na ditadura militar, influência da administração científica como Taylorismo, em busca de uma relação a nova estrutura de ensino da EMPTNM. Onde esse tipo de educação deve formar estudantes para preparação do exercício profissional técnica e mercado de trabalho a fim de atender às necessidades dinâmicas e complexas das organizações do futuro.

Diante dessas reflexões, concluiu-se que a nova tendência pedagógica estaria relacionado ao desenvolvimento da competência do educando. Visto que, as práticas educacionais, formada de maneira lúdica e interacionista, contribuíram para a formação e preparação do mesmo a uma realidade que será experimentada no ambiente de trabalho.

Além disso, a pesquisa contribuiu para a reflexão tanto pela abordagem teórica quanto o desenvolvimento da prática autocrítica do docente levando-o a repensar as ações educacionais e a necessidade de registro. Assim, contribuindo para uma formação científica dessa aprendizagem multidisciplinar.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Neuzeli D.; Carmo, Ilso F. **A ética nas relações interpessoais: possibilidades para prender a viver juntos no ambiente escolar**. Revista AJES. v.4.n.9. 2013

ASCOM. **Centro de Educação Profissional Berila Alves de Almeida é inaugurado em Dores**. 2017. Disponível: <<https://nossasenhoradasdores.se.gov.br/noticias/centro-de-educacao-profissional-berila-alves-de-almeida-inaugurado-em-dores>> Acessado em 16/10/2022.

BLOOM, Benjamin, *et al.* **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo**. Porto Alegre: Globo, 1979. Bloom, Benjamin, *et al.* Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1979.

BRASIL. **Decreto Nº 5.154, 23 de julho de 2004**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Disponível: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm. Acessado em: 06/06/2024.

BRASIL, **Ministério da Educação. Cursos da Educação Profissional Técnica de Nível Médio**: Conheça os cursos oferecidos pela EPT no nível médio: qualificação, habilitação e especialização técnica, bem como suas principais diretrizes e especificidades. Disponível: <<http://portal.mec.gov.br/cursos-da-ept/cursos-da-educacao-profissional-tecnica-de-nivel-medio>> Acessado em: 16/10/2022

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996. BRASIL. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>> Acessado em 29/10/2022.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, 2018. Disponível: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br>> Acessado em: 28/09/2022

CORDI, Cassiano. Para filosofar. 4. ed. São Paulo: Scipione, 2003.

CRISORIO, R. **Seminário especial: por uma teoria da prática educativa**. Exposições no Seminário Especial realizado no Programa de Pós-Graduação em Educação da UFSC. Florianópolis: UFSC, 2014

DIEESE. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Educação Profissional e mercado de trabalho: ainda há muito a avançar**. Número 278 (Atualização da NT 199, de novembro 2018); 2023. Disponível: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2023/notaTec278EducacaoProfissional.pdf>; Acessado em: 06/06/2024.

DURAND, Thomas. **L'alchimie de l'incompétence**. Revue Française de Gestion, Paris, 127, p.84-102, 2000.

FREITAS, Vinícius Adriano. **Fundamentos Históricos e Filosóficos da Educação**. Maringá: Unicesumar, 2021. P. 164. <https://notcs2016.wixsite.com/cienciasocial/pedagogia-tecnicista>. Acessado em: 19/10/2022

FREIRE, PAULO. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa / Paulo Freire**. – São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005

GOUVEIA, Denise da Cruz. **A Epistemologia Genética de Piaget a Psicopedagogia**. 2016

LIBÂNEO, José Carlos. Democratização da escola pública: a pedagogia histórico-crítico-social dos conteúdos. São Paulo: Loyola, 1990.

MEZZAROBBA, C. **A formação de professores de Educação Física: tensões e possibilidades do professor-reflexivo e do professor-pesquisador**. Corpoconsciência, Cuiabá, v. 20, n. 1, p. 109-123, 2016. Disponível em: <http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/corpoconsciencia/article/download/4154/2930>. Acesso em: 29/10/2022

OLIVEIRA, Emanuelle. **Pesquisa-ação**. Info-Escola. (2006-?). Disponível em: < <https://www.infoescola.com/pedagogia/pesquisa-acao/> > Acessado em: 29/10/2022.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências / Maria Júlia Pantoja** -- Brasília: Enap, 2015.

PIAGET, J. **Epistemologia Genética**. São Paulo: Martins Fontes, 1990

PROVINCIALI, Vera Lucia Novaes. Caderno1. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Como Elaborar um Trabalho de Pesquisa em Administração. 2010. 81p.

SANCHEZ, Ron. **Managing articulated knowledge in competence-based competition**. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé. (Ed.). Strategic learning and knowledge management. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997. p. 163-187

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia Teorias da Educação, Curvatura da vara, Onze teses sobre educação e política**. Coleção: 5. Editora autores associados e Cortez Editora. 2008. Disponível em: < <https://www.escolaedemocracia.artigo.pdf> >. Acessado em: 28/09/2022

SAVIANI, Demerval. **Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos**. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v. 1, n. 34, p. 152-180, jan/abr. 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v12n34/a12v1234.pdf> >. Acesso em: 04 set. 2022

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1996. Disponível em: < https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3317710/mod_resource/content/2/A%20formacao%20social%20da%20mente.pdf >. Acessado em: 29/10/2022

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e Linguagem**. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1998. Disponível em: < http://www2.uefs.br/filosofia-bv/pdfs/vygotsky_01.pdf >. Acessado em: 02 agosto. 2022

A marca como proteção do nome empresarial: segurança jurídica e gestão de negócios

The brand as protection of the business name: legal security and business management

Ana Flávia Buffulin Fontes Rico

<http://lattes.cnpq.br/9131729088564625>

RESUMO

A proteção do nome empresarial com o registro de marca no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) é uma estratégia importante para assegurar a segurança jurídica e fortalecer a gestão dos negócios. Este estudo aborda a importância desse registro, explorando aspectos de propriedade intelectual, definição de nome empresarial, proteção digital, segurança jurídica, gestão de negócios e impactos na sociedade contemporânea. A análise ressalta como a proteção eficaz de marcas contribui para a estabilidade e crescimento das empresas.

Palavras-chave: marca; nome empresarial; propriedade intelectual; segurança jurídica; gestão de negócios.

ABSTRACT

Protecting the business name with trademark registration at the National Institute of Intellectual Property (INPI) is an important strategy to ensure legal security and strengthen business management. This study addresses the importance of this registration, exploring aspects of intellectual property, definition of a business name, digital protection, legal security, business management and impacts on contemporary society. The analysis highlights how effective brand protection contributes to the stability and growth of companies.

Keywords: brand; businessname; intellectual property; legal security; business management.



INTRODUÇÃO

O nome empresarial é um dos ativos mais valiosos de uma empresa, representando sua identidade no mercado. A proteção desse nome, mediante seu registro como marca no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI), é fundamental para garantir a exclusividade de uso e evitar conflitos jurídicos que possam comprometer a operação do negócio. Este artigo explora a relevância do registro do nome empresarial como marca, destacando sua importância para a segurança jurídica e a gestão eficiente dos negócios. No contexto atual de mercado globalizado e digital, a proteção do nome empresarial se torna ainda mais relevante. A concorrência acirrada e a facilidade de disseminação de informações fazem com que empresas precisem garantir que seus nomes e marcas estejam juridicamente protegidos contra o uso indevido por terceiros. Além disso, a proteção adequada fortalece a posição competitiva da empresa, facilitando a expansão de seus negócios para novas regiões e mercados.

NOME EMPRESARIAL

O nome empresarial é a designação que identifica uma empresa em suas atividades comerciais. Segundo o Código Civil Brasileiro (Lei n.º 10.406/2002), o nome empresarial pode ser classificado como firma ou denominação, dependendo da natureza da empresa. A firma é utilizada por sociedades em nome coletivo e por empresários individuais, enquanto a denominação é empregada por sociedades limitadas e anônimas.

A importância do nome empresarial é multifacetada. Ele não só identifica a empresa, mas também carrega a sua reputação e valor de mercado. Por exemplo, a “Natura Cosméticos S.A.” é reconhecida nacional e internacionalmente por seus produtos de beleza e práticas sustentáveis.

O nome empresarial, neste caso, é um ativo intangível que agrega valor à marca e à imagem da empresa. Maristela Basso, em sua obra *“Direito Empresarial: Teoria Geral e Empresário Individual”* (2018), destaca a interseção entre a proteção da propriedade intelectual e o desenvolvimento de estratégias de negócios. Basso ressalta que o registro de marca não apenas confere exclusividade de uso, mas também agrega valor à empresa, fortalecendo sua posição competitiva e sua capacidade de inovar.

Arnoldo Wald, em seu livro *“Curso de Direito Civil Brasileiro: Teoria Geral dos Contratos Empresariais”* (2021), aborda a importância do nome empresarial como parte integrante dos contratos empresariais, destacando sua relevância para a identidade e reputação das empresas. Já Denis Borges Barbosa, em sua obra *“Propriedade Intelectual”* (2009), discute a proteção jurídica da propriedade intelectual, incluindo o registro de marcas como estratégia vital para a segurança e o crescimento das empresas. Patrícia Peck Pinheiro, em sua obra *“A Importância do Registro de Marcas no Ambiente Empresarial”* (2015), destaca a relevância do registro de marcas como medida preventiva contra a concorrência desleal e o uso indevido de nomes e marcas por terceiros.

A MARCA COMO PROPRIEDADE INTELECTUAL

A marca é um sinal distintivo utilizado para identificar produtos ou serviços, diferenciando-os de outros no mercado. Conforme a Lei da Propriedade Industrial (Lei n.º 9.279/1996), o registro de marca no INPI confere ao titular o direito exclusivo de uso em todo o território nacional. A marca pode ser composta por palavras, desenhos, símbolos ou qualquer combinação desses elementos. Existem diferentes tipos de marcas que podem ser registrados:

- **Marcas Nominativas:** São aquelas compostas apenas por palavras, letras ou números, sem design gráfico específico, um exemplo é a marca “Coca-Cola”.
- **Marcas Figurativas:** Consistem em desenhos, imagens ou símbolos que representam a marca, sem a utilização de palavras, um exemplo é o logotipo da Nike, conhecido como “swoosh”.
- **Marcas Mistas:** Combinam elementos nominativos e figurativos, ou seja, possuem tanto palavras quanto desenhos ou símbolos em sua composição. O logotipo da Apple, onde a maçã é acompanhada pela palavra “Apple”, é um exemplo clássico desse tipo de marca.
- **Marcas Tridimensionais:** Referem-se a formatos distintivos de produtos ou suas embalagens. Um exemplo seria a forma da garrafa de refrigerante da Coca-Cola, que se tornou um símbolo reconhecível da marca.

O registro de uma marca é um processo que envolve a verificação da originalidade e a ausência de conflito com marcas já registradas. Este procedimento garante que a marca seja única e protegida contra usos indevidos.

IMPORTÂNCIA DO REGISTRO DA MARCA PARA PROTEÇÃO DO NOME EMPRESARIAL E A SEGURANÇA JURÍDICA

O registro da marca no INPI desempenha um papel preponderante na proteção do nome empresarial. Conforme destacado por Maristela Basso em seu livro “*Direito Empresarial: Teoria Geral e Empresário Individual*” (2018), o registro de marca não apenas confere exclusividade de uso, mas também agrega valor à empresa, fortalecendo sua posição competitiva e sua capacidade de inovar. Além disso, a proteção de marcas contribui para a segurança jurídica das empresas, evitando conflitos e litígios que possam comprometer a operação e o crescimento dos negócios.

O registro no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) assegura à empresa o direito exclusivo de uso da marca em todo o território nacional, protegendo-a contra a concorrência desleal e o uso indevido por terceiros. Esta salvaguarda jurídica garante que o nome empresarial seja protegido de forma eficaz, oferecendo uma base sólida para qualquer ação legal em caso de violação.

Nesta linha de raciocínio, o registro de nomes empresariais como marcas é uma estratégia primordial para a segurança jurídica e a expansão empresarial. Ao registrar

uma marca, a empresa assegura o uso exclusivo daquele nome ou logotipo em seu ramo de atuação, impedindo que concorrentes possam utilizá-los de maneira indevida e causar confusão no mercado. Essa proteção fortalece a identidade corporativa, aumentando a confiança dos consumidores e agregando valor à marca. Além disso, o registro de marcas facilita ações legais em casos de violação, proporcionando uma base sólida para reivindicar direitos e buscar compensações.

Além disso, o registro da marca facilita a expansão internacional dos negócios. Empresas que possuem marcas registradas podem obter proteção em outros países por meio de tratados internacionais, como o Protocolo de Madrid. Isso garante que a identidade da empresa seja reconhecida e protegida em mercados estrangeiros, facilitando a entrada e a operação nesses mercados.

Por fim, a proteção da propriedade intelectual e o registro de marcas incentivam investimentos em marketing e inovação. Empresas que sabem que suas criações estão protegidas tendem a investir mais em pesquisa e desenvolvimento, contribuindo para avanços tecnológicos e melhorias de produtos e serviços. Isso não só beneficia a empresa individualmente, mas também promove o progresso econômico e social de um país. Portanto, a proteção jurídica da propriedade intelectual e o registro de marcas são pilares essenciais para a segurança, crescimento e competitividade das companhias no mercado globalizado.

PROTEÇÃO DIGITAL E GESTÃO DE NEGÓCIOS

Com o avanço da tecnologia e o crescimento do comércio eletrônico, a proteção digital do nome empresarial tornou-se uma preocupação crescente para as empresas. O registro de marca no INPI oferece uma proteção eficaz contra o uso indevido do nome empresarial na internet e em plataformas digitais.

Além do registro de marca, as empresas podem adotar outras medidas para proteger seu nome empresarial online, como o registro de domínios na internet e o monitoramento de redes sociais e marketplaces. Essas medidas ajudam a evitar a diluição da marca e a proteger a reputação da empresa contra ataques cibernéticos e fraudes.

A gestão eficiente do nome empresarial também é determinante para o sucesso dos negócios. Isso envolve a criação de políticas internas para garantir o uso consistente e adequado da marca em todas as atividades comerciais da empresa. Além disso, as empresas devem investir em estratégias de marketing e publicidade para fortalecer o reconhecimento e a percepção da marca pelos consumidores.

GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE

A governança corporativa e a sustentabilidade do negócio desempenham um papel essencial na proteção do nome empresarial. De acordo com Carlos Alberto Debastiani, em seu livro *“Governança Corporativa e Sustentabilidade Empresarial”* (2019), a governança corporativa envolve a adoção de práticas transparentes e éticas, garantindo que a empresa opere de forma responsável e sustentável. Isso reflete diretamente na reputação da empresa e na percepção dos consumidores sobre sua marca.

A integração da sustentabilidade nos negócios não apenas fortalece a imagem da empresa, mas também protege seu nome empresarial contra possíveis danos reputacionais. Segundo José Roberto Ferreira Savoia, em seu livro “*Sustentabilidade Empresarial: Uma Abordagem Estratégica*” (2017), a sustentabilidade empresarial envolve a busca por práticas que equilibrem os aspectos econômicos, sociais e ambientais do negócio, contribuindo para a construção de uma marca forte e resiliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O registro do nome empresarial como marca é uma estratégia fundamental para garantir a segurança jurídica e fortalecer a gestão de negócios. A proteção eficaz do nome empresarial contribui para a estabilidade e o crescimento e desenvolvimento das companhias, assegurando a exclusividade de uso e evitando conflitos jurídicos que possam comprometer sua operação. Diante do cenário competitivo e digital atual, o registro de marca no INPI torna-se ainda mais importante para proteger o nome e a reputação das empresas no mercado nacional e internacional. Ademais, por meio da integração da governança corporativa e da sustentabilidade nos negócios, as empresas podem fortalecer ainda mais sua marca e sua posição no mercado, garantindo um futuro sustentável e próspero.

REFERÊNCIAS

BASSO, Maristela. **Direito Empresarial: Teoria Geral e Empresário Individual**. São Paulo: Saraiva, 2018.

BARBOSA, Denis Borges. **Propriedade Intelectual**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 24 de abril de 2024.

BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. **Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm. Acesso em: 24 de abril de 2024.

DEBASTIANI, Carlos Alberto. **Governança Corporativa e Sustentabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2019.

PECK PINHEIRO, Patrícia. **A Importância do Registro de Marcas no Ambiente Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2015.

SAVOIA, José Roberto Ferreira. **Sustentabilidade Empresarial: Uma Abordagem Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2017.

WALD, Arnoldo. **Curso de Direito Civil Brasileiro: Teoria Geral dos Contratos Empresariais**. São Paulo: Atlas, 2021.

Sobre sociedade, ética e negócios

On society, ethics and businesses

Milton dos Santos

RESUMO

O estudo tem como objetivo refletir sobre alguns pontos relacionados a temática Sociedade, Ética e Negócios. A reflexão partiu de uma perspectiva do relacionamento entre Sociedade e Organizações capitalistas onde estas absorveram aquela, transformando as estruturas sociais tradicionais e desenvolvendo um aparato de controle dos indivíduos e da sociedade sem precedentes, com graves custos para estes últimos (Perrow, 1992; Han, 2017). Em seguida, são apresentadas algumas reflexões sobre o relacionamento entre Ética e Negócios, partindo de uma visão da Ética baseada da Filosofia Materialista (Marchionni, 2008). Por fim, sugere-se como uma possibilidade de superação dos desafios atuais da sociedade a reflexão sobre o papel do trabalho na sociedade atual e a apresentação de um modelo de projeto de vida laboral autêntico, que integra a perspectiva Ética ao desenvolvimento pessoal dos indivíduos no ambiente de trabalho das organizações (Pérez Jáuregui, 2000 e 2010). Espera-se que estas breves reflexões contribuam para o debate e o avanço social.

Palavras-chave: sociedade; organizações; ética; ética nos negócios

ABSTRACT

This paper aims to reflect on some points related to the theme Society, Ethics and Businesses. The reflection started from a perspective of the relationship between Society and capitalist organizations where these absorbed that, transforming traditional social structures and developing an unprecedented control apparatus for individuals and society, with serious costs for the latter (Perrow, 1992; Han, 2017). Then, some reflections on the relationship between Ethics and Businesses are presented, starting from a view of Ethics based on Materialist Philosophy (Marchionni, 2008). Finally, a reflection on the role of work in today's society and the presentation of an authentic working life project model that integrates the Ethics perspective to the personal development of individuals in the work environment of organizations (Pérez Jáuregui, 2000 e 2010). These brief reflections are expected to contribute to the debate and social advancement.

Keywords: society; organizations; ethics; business ethics



INTRODUÇÃO

Pero cuando las exigencias del negocio chocan con la moralidad o el bienestar de la sociedad, el que debe ceder es el negocio, y éste es quizás el sentido último de la ética de los negocios (Robert C. Solomon).

O aprofundamento da concorrência global entre organizações capitalistas dentro de um contexto de crescimento de políticas neoliberais, as crises econômicas globais e as transformações no mercado de trabalho com regras ditadas pelo capitalismo mundial (re) colocam em questão a reflexão sobre crenças, valores e ideais de felicidade e de bem estar subjacentes às ações individuais, sociais e organizacionais.

As novas tecnologias não impactam mais apenas aspectos técnico-científicos, mas também conceitos, valores e culturas. Intrincadas na dinâmica capitalista, as tecnologias não são mais apenas resultados do avanço tecnológico a serviço da ciência e do bem estar, mas instrumentos de expansão e aprofundamento da geração de mais-valia pelas organizações, visando mais resultados econômico-financeiros do que resultados para o bem estar da sociedade. Há diversas organizações globais que investem mais em tecnologia e pesquisa do que muitas nações e governos conseguiriam investir, numa apropriação privada de um bem – o conhecimento – que, *a priori*, deveria ser coletivo. Tal situação coloca em questão os limites ao avanço dos interesses e objetivos das organizações capitalistas sobre a sociedade como um todo.

Neste aspecto, esbarra-se em uma linha tênue, porém indelével, chamada Ética, que, nesta nova realidade social e econômica, precisa ser discutida, debatida e reformulada visando a dar conta dos novos desafios. Valores humanos fundamentais até então parecem ficar tênues na medida em que avança o capitalismo, onde o “ter” passa a ser mais relevante do que o “ser”, onde o individual ganha primazia sobre o social e o imediato se sobrepõe à sustentabilidade de longo prazo.

Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo refletir sobre alguns pontos relacionados a temática *Sociedade, Ética e Negócios*. A reflexão partiu de uma perspectiva do relacionamento entre Sociedade e Organizações capitalistas onde estas absorveram aquela, transformando as estruturas sociais tradicionais e desenvolvendo um aparato de controle dos indivíduos e da sociedade sem precedentes, com graves custos para estes últimos.

Em seguida, são apresentadas algumas reflexões sobre o relacionamento entre Ética e Negócios, partindo de uma visão da Ética baseada da Filosofia Materialista.

Por fim, sugere-se como uma possibilidade de superação dos desafios atuais da sociedade a reflexão sobre o papel do trabalho na sociedade atual e a apresentação de um modelo de projeto de vida laboral autêntico, que integra a perspectiva Ética ao desenvolvimento pessoal dos indivíduos no ambiente de trabalho das organizações.

Espera-se que estas breves reflexões contribuam para o debate e o avanço social.

SOBRE SOCIEDADE E ORGANIZAÇÕES

É senso comum a ideia de que “vivemos em uma sociedade de organizações” (Perrow, 1992), tal afirmação, todavia, pode ser compreendida de diversas maneiras quando se reflete sobre a relação entre estes dois fenômenos, sociedade e organização. À primeira vista, a frase pode transmitir a ideia de que sociedade e organizações são entidades distintas, porém, relacionadas, sendo que o conjunto destas faz parte daquela, que, por sua vez, é maior e vai além daquelas.

Entretanto, a avaliação da importância e do impacto das organizações capitalistas sobre a estrutura e o funcionamento da sociedade atual pode levar a interpretações muito diferentes sobre esta relação. É neste sentido que o autor afirma:

Las organizaciones son el fenómeno clave de nuestro tiempo, convirtiendo a la política, las clases sociales, la economía, la tecnología, la religión y la familia en variables dependientes. [...] Las organizaciones son la clave de la sociedad porque *las grandes organizaciones han absorbido a la sociedad*. (Perrow, 1992, p.20-1, itálicos no original).

As implicações desta ideia de que as grandes organizações capitalistas absorveram a sociedade são muito profundas, pois muda o sentido de determinação da inserção social dos indivíduos, bem como o sentido da construção dos relacionamentos entre indivíduos e destes com as estruturas da sociedade, como governos, escolas, igrejas, associações civis, família, vizinhança etc. Muda, também, o próprio papel e objetivos que estas estruturas da sociedade desempenham e perseguem em relação aos seus indivíduos. No advento da sociedade capitalista, as estruturas sociais tradicionais mencionadas perdem o seu protagonismo perante os indivíduos e passam a ser estruturas de atendimento das necessidades e exigências das organizações capitalistas.

Para Perrow (1992), o sentido de determinação entre sociedade e organizações se inverteu após o advento do capitalismo. Até então, a sociedade e suas estruturas eram responsáveis por acolher, amparar, preparar e desenvolver seus indivíduos para sua inserção na sociedade e desempenho de seus papéis sociais e individuais, oferecendo condições e oportunidades de aprendizado intelectual, estético, técnico e moral. Com o capitalismo, estas estruturas sociais, incluindo a religião e a família, foram conformadas para fazer frente ao novo fenômeno e têm cada vez menos uma realidade independente. Servem, agora, às necessidades e objetivos das organizações capitalistas.

Indo mais além, a mudança de sentido de determinação entre sociedade e organizações reorientou não só os papéis e atividades das estruturas sociais, como também mudou profundamente a própria perspectiva de interpretação da natureza do ser humano e seu papel em sociedade.

Corroborando estas ideias, Solomon (1995, p. 485) afirma que:

La aceptación general de los negocios y el reconocimiento de la economía como estructura central de la sociedad dependieron de una nueva forma de concepción de la sociedad que exigió no sólo un cambio de sensibilidad religiosa y filosófica sino, subyaciendo a ésta, un nuevo sentido de la sociedad e incluso de la naturaleza humana.

Uma vez que a maior parte do tempo diário de um indivíduo, e sua própria sorte, passou a depender de uma organização, toda a sociedade civil teve que se reorganizar e se preparar para socializar seus membros de acordo com as novas exigências das organizações capitalistas. A cidadania passou, então, a valorizar a pontualidade, a obediência, o respeito, a paciência em servir ao outro e para ascender socialmente, e a preparar os indivíduos com conhecimentos suficientes de aritmética e alfabetização que permitissem sua inserção no mercado de trabalho. Assim, os papéis e controles discretos desempenhados anteriormente pelas estruturas sociais, como a reciprocidade, a cultura ética e religiosa e o convívio familiar e social, perderam importância (Perrow, 1992).

Para este autor, a absorção da sociedade pelas organizações capitalistas ocorre pela conjunção de três fatores atuando em conjunto: a) dependência salarial; b) externalização do custo social, e; c) uma nova forma de burocracia, a burocracia industrial (Perrow, 1992).

Para que parcelas importantes da sociedade desaparecessem absorvidas pelas organizações era necessário que uma alta porcentagem da população economicamente ativa não tivesse outra oportunidade de obter rendimentos senão empregando-se em uma organização em troca de um salário. Em uma sociedade de organizações capitalistas, as oportunidades de autoemprego e independência econômica teriam que se reduzir ao mínimo, o que a dependência salarial assegurava (Perrow, 1992).

Os custos sociais provocados pelo gigantismo das organizações e da produção em grande escala tiveram que ser disfarçados e disseminados nas partes mais frágeis da sociedade para assegurar a legitimidade das grandes organizações. Por outro lado, este impacto estendeu-se e conformou um novo papel para as estruturas sociais como governos, serviços e organizações da sociedade civil. Uma grande parte do desenvolvimento destas organizações está relacionado à absorção dos custos sociais criados pelas grandes organizações capitalistas, como desemprego, superpopulação, conflitos sociais, alienação, pobreza, violência, patologias sociais etc. (Perrow, 1992). Neste contexto, Spicer e Böhm (2021) analisam como as empresas exercem influência política, moldam políticas públicas e, muitas vezes, atuam além do controle democrático, explorando casos de abuso de poder corporativo e a crescente resistência de movimentos sociais que buscam responsabilizar as empresas por suas ações.

Por fim, e o ponto que mais nos interessa neste trabalho, está a questão do surgimento da burocracia industrial. As organizações capitalistas passaram a ser, acima de tudo, ferramentas para o controle e coordenação das atividades da quase totalidade dos trabalhadores. A dependência salarial leva os trabalhadores até as fábricas, mas, para que uma sociedade de organizações capitalistas pudesse existir e se perpetuar, era necessário que o controle organizacional fosse eficiente e, acima de tudo, discreto, aceito e legítimo perante o indivíduo e as estruturas sociais. A organização burocrática industrial tornou este controle possível e o disseminou até a atualidade, de tal forma que a expressão burocracia se tornou sinônimo de organização (Perrow, 1992).

A produção capitalista possui algumas características importantes que a distingue dos tipos de organizações produtivas anteriores. Primeiro, a propriedade dos meios de produção nas mãos de um investidor, denominado capitalista. Nas organizações produtivas anteriores a base era cooperativa, onde os trabalhadores eram os proprietários de suas ferramentas de trabalho e atuavam em estruturas compartilhadas.

Da propriedade dos meios de produção decorre a propriedade do resultado do trabalho, os produtos, que também passaram a ser do capitalista. Assim, de uma só vez, no capitalismo, o indivíduo trabalhador se viu despojado tanto dos meios para seu trabalho como do próprio resultado de seu trabalho, tornando-se alienado a estes, e possuidor apenas de sua força de trabalho, que passou a oferecer como mercadoria para sua subsistência.

A coordenação e controle das atividades de dezenas, centenas e milhares de trabalhadores confinados em fábricas que não lhes pertenciam exigiu um tipo de estrutura organizacional e controles até então inexistentes. É certo que na história humana existiram grandes organizações desde há muito tempo, como governos, exércitos, companhias marítimas e comerciais, igrejas etc., mas nenhuma delas com as características de operação, organização e dependência como a organização capitalista, o que exigiu o surgimento de novas formas de organização e controle, fazendo surgir a chamada organização burocrática.

As principais características desta nova forma de organização são: a) centralização das decisões; b) hierarquia das funções; c) formalização das regras e normas de trabalho; d) padronização dos processos de trabalho e; e) especialização das atividades (Perrow, 1992, p. 34).

Do ponto de vista social, a questão que trouxe maior impacto na relação dos indivíduos com a organização, é o caráter discreto e sutil que o controle sobre os indivíduos adquiriu na organização capitalista. Baseado em um princípio de objetividade, o controle passou a ser indireto, baseado nas premissas do trabalho e não no próprio trabalho. Esta forma de controle indireto, além de muito menos onerosa para o capitalista, passou a gozar de uma aceitação social muito grande, reduzindo a resistência a sua disseminação.

É certo que, nos primórdios na sociedade capitalista, a introdução destas mudanças não foi totalmente pacífica, mas foram sendo gradualmente aceitas e incorporadas pela sociedade, de tal sorte que hoje entendemos as formas de controle organizacional do trabalho como naturais.

Marens (2021), em seu artigo "*Recovering the Past: A Retrospective on the Business and Society Field*", oferece uma perspectiva crítica sobre essa evolução, destacando a necessidade de recuperar e reinterpretar as contribuições históricas para entender plenamente o campo de estudos sobre negócios e sociedade.

Este autor argumenta que o campo de negócios e sociedade evoluiu significativamente desde suas raízes, influenciado por diversas ideologias econômicas. A ascensão do neoliberalismo nas décadas finais do século XX, por exemplo, redefiniu as expectativas sociais em relação às empresas, promovendo uma visão centrada na maximização dos lucros como principal responsabilidade social das organizações (Marens, 2021; Friedman, 1970). Essa transformação ideológica é crucial para entender a atual predominância das organizações capitalistas na sociedade e suas práticas que frequentemente priorizam interesses econômicos em detrimento de considerações sociais e éticas mais amplas (Crane *et al.*, 2019).

Marens enfatiza que a relação entre negócios e sociedade não é unidirecional; as empresas não apenas influenciam, mas são influenciadas pelas normas e expectativas sociais (Marens, 2021). Esse entendimento é essencial para compreender como as

organizações capitalistas passaram a absorver a sociedade, um tema central também na análise de Perrow (1992). As organizações contemporâneas não operam em um vácuo, mas estão profundamente enraizadas em contextos sociais e culturais que moldam suas operações e, ao mesmo tempo, são moldados por elas (Scherer & Voegtlin, 2020).

A obra de Marens destaca a importância de recuperar a complexidade das relações históricas para entender a dinâmica atual entre negócios e sociedade. Essa perspectiva histórica é fundamental para criticar a tendência de reduzir a responsabilidade social corporativa a iniciativas de curto prazo voltadas para a maximização dos lucros, negligenciando os impactos de longo prazo na sociedade e no meio ambiente (Werner, 2021).

Marens revisita e critica a visão clássica defendida por Milton Friedman, que argumentava que a responsabilidade social das empresas se limitava à maximização dos lucros dentro das regras do jogo (Friedman, 1970). Essa perspectiva, embora influente, é criticada por negligenciar os impactos negativos das atividades empresariais sobre o tecido social e ambiental. Marens (2021) argumenta que uma reavaliação crítica dessa visão é necessária para avançar no campo de estudos sobre negócios e sociedade, promovendo um entendimento mais inclusivo e sustentável das responsabilidades empresariais.

Para Perrow (1992), a absorção da sociedade pelas organizações capitalistas é um fenômeno de grande importância, que redefine a inserção social dos indivíduos e o papel das estruturas sociais tradicionais. Marens (2021) complementa essa análise ao destacar que as práticas empresariais devem ser entendidas à luz de contextos históricos e culturais que moldam, e são moldados por, essas mesmas práticas. Ele sugere que uma compreensão mais profunda dessas relações pode fornecer insights valiosos para enfrentar os desafios contemporâneos, como a crise climática e as desigualdades sociais crescentes.

Assim, ao integrar as contribuições de Marens (2021) à análise de Perrow (1992), podemos obter uma compreensão mais rica e matizada da relação entre sociedade e organizações. A crítica ao modelo atual de responsabilidade social corporativa e a chamada para uma abordagem mais inclusiva e crítica são passos essenciais para avançar no debate e promover uma transformação positiva nas relações entre negócios e sociedade.

A integração das contribuições de Marens (2021) ao entendimento da relação entre sociedade e organizações revela a necessidade de uma abordagem crítica e histórica para compreender a complexidade dessas interações. A recuperação do passado e a reavaliação das ideologias econômicas que moldaram o campo são essenciais para promover práticas empresariais que não apenas busquem a lucratividade, mas também contribuam para o bem-estar social e a sustentabilidade ambiental.

Em consonância com essa crítica, Byung-Chul Han (2017) descreve a “sociedade de desempenho” onde a pressão para maximizar a produtividade e o desempenho exacerba as desigualdades sociais e leva a patologias como depressão e *burnout*. Essas patologias são um reflexo das novas formas de controle organizacional que, apesar de mais sutis, são profundamente coercitivas (Han, 2017; Marens, 2021). Assim, o controle das organizações capitalistas sobre a sociedade é mais sofisticado, mas não menos invasivo ou prejudicial.

Embora os controles sobre o indivíduo na organização capitalista tenham se tornados muito mais sutis e eficientes, o desejo sempre crescente de eficiência e lucro fez com que estes controles continuassem a evoluir para formas ainda mais sutis e eficientes, expandindo e ampliando sua presença nas estruturas sociais.

Referimo-nos, neste caso mais especificamente, ao que Han (2017) denomina como sociedade de desempenho. Segundo este autor,

A partir de um determinado ponto da produtividade, a técnica disciplinar ou o esquema negativo da proibição se choca rapidamente com seus limites. Para elevar a produtividade, o paradigma da disciplina é substituído pelo paradigma do desempenho ou pelo esquema positivo do poder, pois a partir de um determinado nível de produtividade, a negatividade da proibição tem um efeito de bloqueio, impedindo um maior crescimento. A positividade do poder é bem mais eficiente que a negatividade do dever. [...] O sujeito de desempenho é mais rápido e mais produtivo que o sujeito da obediência. O poder, porém, não cancela o dever (Han, 2017, p. 25).

Ainda que mais sutis e eficientes, estas novas formas de controle pelas organizações capitalistas não deixam de ocorrer com crescentes custos e efeitos colaterais para os indivíduos e para a sociedade como um todo. Patologias como depressão, Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH) ou Síndrome de *Burnout* (SB), que têm adquirido dimensões epidêmicas, são um dos efeitos mais salientes deste novo tipo de controle.

Assim, no presente, o controle dos indivíduos e da sociedade pela lógica da acumulação capitalista adquire patamares de profundidade e abrangência nunca imaginados. O controle agora não se estabelece mais de fora para dentro do indivíduo, mas passa a ser incorporado à sua estrutura psicológica e de valores de modo inconsciente.

Para Han (2017), a queda da anterior dominação pela disciplina não se traduz em maior liberdade para o indivíduo, mas, ao contrário, faz com que liberdade e coação passem a coincidir. Deste modo, o sujeito do desempenho contemporâneo se entrega à liberdade coercitiva ou à livre coerção de maximizar seu desempenho. O excesso de trabalho e desempenho torna-se mais agudo numa autoexploração, que é mais eficiente do que a exploração pelo outro, pois, perversamente, caminha junto com o (falso) sentimento de liberdade. Assim, explorador e explorado coincidem na mesma pessoa. Agressor e vítima tornam-se indistinguíveis. E essa liberdade, paradoxal, transforma-se em violência em virtude das estruturas coercitivas que lhe são inerentes. As doenças psíquicas da sociedade de desempenho nada mais são que manifestações patológicas desta liberdade paradoxal e de sua violência inerente.

Spicer e Böhm (2021) refletem sobre o futuro das relações entre negócios e sociedade. Eles argumentam que uma transformação significativa é necessária para enfrentar os desafios globais contemporâneos, como as mudanças climáticas, as crescentes desigualdades sociais e os reflexos das atividades organizacionais sobre as populações. Os autores defendem a necessidade de repensar radicalmente o papel das empresas na sociedade, promovendo um modelo de negócios que priorize o bem-estar coletivo e a sustentabilidade (Spicer & Böhm, 2021).

SOBRE ÉTICA E NEGÓCIOS

Decisões e ações fazem parte do cotidiano do ser humano, quer sejam elas graves ou triviais, quer estejamos falando de um motorista no trânsito ou de um executivo na reunião dos acionistas. Todas as decisões humanas são crivadas de questionamentos de ordem moral, como: O que devo fazer? O que *deveria* ser feito? Quais os limites da minha ação? Não seria melhor se...? É difícil conceber deliberações humanas que, em maior ou menor grau, não passem por estas questões.

Tais questões se colocam fundamentalmente porque o ser humano busca justificativas para suas decisões e ações, procurando convencer-se e aos demais que esta era a melhor decisão ou aquilo era o que realmente deveria ser feito (Canto-Sperber & Ogien, 2004). Tal tipo de raciocínio e questionamento só pode existir face a uma referência, a algo anterior que sirva de parâmetro para a avaliação ou de guia para a ação. Por ser anterior, é algo que vai sendo construído a partir do conjunto de conhecimentos e vivências que o indivíduo atravessa ao longo de sua existência. E, por ser uma construção permanente, este algo está sujeito a mudanças e flutuações ao longo da vida do indivíduo.

Podemos entender este conjunto de referências que orientam a decisão e ação do indivíduo como sendo a Ética. Para a filosofia moral, a Ética representa uma visão de mundo. E esta visão de mundo é derivada do conceito de Absoluto adotado pelo indivíduo ou grupo de indivíduos.

Para Marchionni (2008, p. 43):

A pergunta sobre o Absoluto é a maior e a primeira que ocorre quando o ser humano se põe seriamente a pensar.

O conceito de Absoluto constitui o começo de qualquer Filosofia ou Visão de Mundo. Primeiro uma Filosofia escolhe um determinado Absoluto, depois a ele amarra os conceitos de Deus-Homem-Ética-Morte-Além (temas básicos de uma Filosofia).

Segundo este autor, há, na Filosofia, três grandes vertentes de conceitos sobre o Absoluto: a) o Absoluto é o Criador, portanto, Deus; b) o Absoluto é a Natureza habitada pelo Espírito; e c) o Absoluto é a Liberdade do Homem. Cada um destes conceitos dá origem a uma Filosofia e sua correspondente Ética, conhecidas, respectivamente, como: a) Filosofia Religiosa; b) Filosofia Cósmico-Espiritualista; e c) Filosofia Materialista (Marchionni, 2008, p. 9 e 23).

Neste trabalho, para fins de reflexão sobre a Ética, vamos nos ater aos conceitos da Filosofia Materialista e, mais especificamente, à visão ética do trabalho de Karl Marx, por ter sido este autor um dos que mais prolificamente refletiu criticamente sobre a condição humana no modo capitalista de produção.

Para Marx (*apud* Marchionni, 2008, p. 315), as qualidades essenciais do ser humano são a inteligência, a consciência, a liberdade, a sociabilidade e a estética. A partir da identificação destas qualidades, Marx reflete sobre como as condições, a organização e a mentalidade da organização capitalista incapacitam o ser humano a exercê-las na plenitude. Em consequência, para Marx, na organização capitalista o ser humano perde a capacidade de se tornar Ser Humano, sendo esta perda uma alienação. O Ser Humano

perde, com isso, sua liberdade, entendida por Marx como sendo ser livre das necessidades materiais para dedicar-se a exercer as qualidades essenciais.

Neste contexto, ético é tudo aquilo que concorre para o crescimento da liberdade humana e, assim, o capitalismo é entendido por Marx como um sistema não ético, pois justamente tolhe a liberdade do ser humano.

A Ética marxista, entretanto, não é algo difundido e muito menos aceito junto aos teóricos da Ética dos Negócios (também denominada Ética Empresarial, Ética de Mercado, Ética Econômica ou, ainda, Ética Profissional ou Deontologia).

A esse respeito convém salientar que a Ética dos Negócios como área de estudos da Ética Geral é relativamente recente, tendo seus primórdios a partir da década de 1970, quando, tendo diminuído a prática da Ética Geral, vieram a produzir-se muitas visões, algumas sérias, outras oportunistas, sobre a Ética profissional e nas organizações (Marchionni, 2008, p. 325).

Visões utilitaristas-contratualistas têm tido bastante penetração nos escritos sobre ética nos negócios, principalmente considerando o paradigma neoliberal do objetivo das organizações capitalistas como sendo a maximização dos benefícios para os acionistas. Neste caso, os deveres da empresa são considerados dentro da conveniência econômica dos negócios.

Por outro lado, surgem visões filosófico-teológicas que insistem na necessidade de incentivo à criação de desenvolvimento de crenças e valores mais amplos e profundos nas organizações. Nesta ótica, considera-se que a empresa deve contribuir, como qualquer outra atividade humana, para construir o ser humano e sua felicidade.

Quer seja numa visão ou noutra, a prática da Ética nos Negócios tem se pautado muito por uma proposta baseada nos relacionamentos da organização com seus *stakeholders*, como acionistas, colaboradores, parceiros, governos e sociedade local e geral. Assim, um dos produtos mais comuns tem sido os Códigos de Ética ou Manuais de Conduta, com seus corolários de o-quê-fazer e o-quê-não-fazer, graficamente muito bem produzidos, muito mais do que sérias reflexões sobre valores e impacto das ações e decisões da empresa.

Rhodes e Pullen (2020), oferecem uma análise profunda e crítica das práticas éticas empresariais contemporâneas. Em um contexto em que a ética empresarial é frequentemente utilizada como uma ferramenta para melhorar a imagem pública e justificar a maximização dos lucros, os autores desafiam as premissas subjacentes a essa abordagem, propondo uma reavaliação das práticas éticas no campo dos negócios.

A ética empresarial tradicionalmente se baseia em interesses econômicos próprios, onde as empresas adotam práticas éticas apenas superficialmente para melhorar sua reputação e evitar críticas, em vez de promover um comportamento genuinamente ético. Essa abordagem, focada na maximização do lucro, distorce o verdadeiro significado de responsabilidade ética e limita o potencial transformador das práticas empresariais (Rhodes & Pullen, 2020).

Rhodes e Pullen (2020) destacam que a ética empresarial, frequentemente, não passa de uma fachada, utilizada para legitimar a busca incessante por lucros sob

a aparência de responsabilidade social. Esse comportamento não só mina a confiança pública nas empresas, mas também reforça uma lógica econômica que prioriza os interesses corporativos sobre os valores sociais e éticos mais amplos. Essa perspectiva é amplamente criticada na literatura contemporânea sobre ética nos negócios, que demanda uma abordagem mais integrada e responsável.

Os autores criticam como a ética empresarial tem sido instrumentalizada para glorificar práticas econômicas neoliberais. Rhodes e Pullen (2020) exploram a maneira como a ética empresarial é moldada para servir aos interesses das corporações, retratando-as como entidades moralmente superiores e economicamente essenciais para o bem-estar social. Essa narrativa perpetua uma visão distorcida do papel das empresas na sociedade, que é idealizada como benéfica para todos, independentemente das práticas específicas de cada empresa.

A glorificação da economia nas práticas éticas empresariais é vista pelos autores como um mecanismo que reforça a desigualdade e perpetua a dominação econômica. Eles argumentam que, ao tratar a ética como um acessório conveniente, as empresas contribuem para a legitimação de um sistema econômico que prioriza o lucro em detrimento da equidade social e ambiental. Essa crítica se alinha a uma visão crescente de que a ética empresarial deve ser reformulada para desafiar a hegemonia econômica e promover um modelo mais justo e sustentável de práticas empresariais (Rhodes & Pullen, 2020).

Dubbink e Smith (2022) discutem os desafios e as possibilidades de integrar princípios éticos teóricos nas práticas empresariais. Eles argumentam que, para que a ética seja efetivamente aplicada nas empresas, é necessário um entendimento mais profundo dos contextos específicos em que as decisões empresariais são tomadas.

Por sua vez, Rhodes e Pullen (2020) argumentam que, para promover uma ética empresarial verdadeiramente crítica, é essencial desestabilizar a glorificação corporativa e questionar os privilégios masculinistas que dominam a ética nos negócios. Eles defendem uma abordagem que desafie as estruturas de poder existentes e promova práticas empresariais que priorizem a justiça social e a sustentabilidade.

Estes autores propõem uma ética empresarial que vá além das práticas superficiais de responsabilidade social corporativa e que seja enraizada em uma compreensão profunda das desigualdades estruturais e do impacto das práticas empresariais na sociedade (Rhodes & Pullen, 2020). Eles incentivam uma ética que não apenas responda aos desafios contemporâneos, mas que também ativamente trabalhe para criar um futuro mais justo e sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Queiramos ou não, gostemos ou não, “vivemos em uma sociedade de organizações”. A realidade atual, com suas transformações e crises, tem nos apresentado uma faceta muito mais trágica e pessimista, como aquela apresentada por Perrow (2012) anteriormente, do que a faceta romântica e otimista do desenvolvimento tecnológico, do aumento da expectativa de vida etc. E os desafios para superação do atual estado de coisas são bastante grandes.

Segundo Pérez Jáuregui (2010, s.p.):

Las transformaciones socio-culturales-filosóficas acaecidas en el siglo XX trajeron aparejada la experiencia de no disponer ya de una concepción simple, unitaria, incontestable, acerca del mundo y el sentido de nuestras existencias. Estamos en una situación de crisis, en las que aparecen como rasgos esenciales los fenómenos de vacilación, incertidumbre y desconfianza. Las pautas culturales de interacción al sufrir modificaciones se convierten en temas de cuestionamiento e indagación. Ya no se posee un campo ordenado de orientación vital, sino que aparece ante la mirada como un territorio por descubrir.

Ainda que a realidade do trabalho atualmente esteja em crise, por outro lado, a importância do trabalho para o ser humano é inconteste. Por mais diversas que sejam as correntes filosóficas, antropológicas, sociológicas ou psicológicas, todas elas, em grau elevado, atribuem ao trabalho um importantíssimo elemento de satisfação, saúde e realização pessoal e social. Assim, é razoável admitir que o trabalho é um caminho privilegiado para as propostas de superação das crises atuais.

Neste sentido, Pérez Jáuregui (2000) apresenta uma proposta de construção de projetos de vida laboral autênticos. Para esta autora, os projetos de vida laboral constituem sistemas de orientação e interpretação da vida e seu sentido e as práticas de trabalho são lugares de ancoragem de comunicação das pessoas acerca da perspectiva de mundo que possuem, tornando o ambiente de trabalho um local propício para a (re)construção de novos paradigmas de convívio em sociedade e dentro das organizações.

Um projeto de vida laboral autêntico baseia-se no que a autora define como adaptação criativa e apresenta as seguintes características:

- a) encarnado en una personalidad madura, integrada en los distintos estratos de la personalidad, e integrada con el mundo;
- b) jerarquización de las tendencias transitivas sobre las vitales y del yo individual. Al haber sido estas satisfechas y acceder el individuo a la autovaloración, puede despegar tendencias hacia la transitividad;
- c) síntesis integrativa del presente, pasado y futuro;
- d) estructurado en base a motivaciones predominantemente esenciales;
- e) no se presentan los trastornos característicos del sufrimiento laboral, de modo permanente o prolongado;
- f) tender a valores más que a disvalores o antivalores;
- g) hallazgo del sentido experimentado predominantemente como bienestar. (Pérez Jáuregui, 2000, p.1-2).

Conforme mencionado anteriormente, Karl Marx (*apud* Marchionni, 2008, p. 315) propõe uma Ética do Trabalho baseada em uma visão do Ser Humano que apresenta como suas qualidades essenciais a inteligência, a consciência, a liberdade, a sociabilidade e a estética. Mesmo partindo de um referencial conceitual diferente, o que a autora propõe como um projeto de vida laboral autêntico em alguma forma também representa o resgate destas qualidades essenciais propostas por Marx.

Nas análises e reflexões sobre as transformações por que passa a humanidade atualmente, bem como sobre as crises advindas destas transformações, pouca atenção tem sido dedicada à reflexão sobre o sentido do Absoluto na vida contemporânea e o conjunto

de valores que dele derivam – a Ética –, como aqui compreendida. Talvez possamos evoluir de forma mais consistente para a superação dos desafios da atualidade resgatando de forma mais profunda e consequente o debate sobre a Ética nos negócios e na sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

- Canto-Sperber, M., & Ogien, R. (2004). *O que devo fazer? A filosofia moral*. São Leopoldo: Unisinos.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. 5ª ed. Oxford University Press.
- Dubbink, W., & Smith, J. (2022). Ethical Theory and Business Practice: Bridging the Gap. *Business Ethics Quarterly*, 32(1), 55-78. <https://doi.org/10.1017/beq.2021.52>.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Han, B.-C. (2017). *Sociedade do cansaço*. (2ª ed. amp.). Petrópolis: Vozes.
- Marchionni, A. (2008). *Ética – a arte do bom*. Petrópolis: Vozes.
- Marens, R. (2021). Recovering the Past: A Retrospective on the Business and Society Field. *Business & Society*, 60(6), 1284-1320. <https://doi.org/10.1177/00076503211029788>.
- Pérez Jáuregui, I. (2000). *El proyecto de vida laboral. Psicología y Psicopedagogía*. Publicación virtual de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía de la USAL.
- Pérez Jáuregui, I. (2010). *Fenomenología de la experiencia de vida cotidiana organizacional. Construcción de proyectos de vida y claves de integración social*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre, La Plata, Argentina.
- Perrow, C. (1992). Una sociedad de organizaciones. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 59(Jul-Sep), 19-55. <https://doi.org/10.2307/40183817>.
- Rhodes, C., & Pullen, A. (2020). Critical Business Ethics: From Corporate Self-interest to the Glorification of Economics. *Organization Studies*, 41(9), 1293-1312. <https://doi.org/10.1177/0170840619830134>.
- Scherer, A. G., & Voegtlin, C. (2020). Corporate Social Responsibility, Democracy, and the Politicization of the Corporation. *Academy of Management Review*, 45(2), 347-369. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0367>.
- Spicer, A., & Böhm, S. (2021). *Business and Society: A Critical Introduction*. Routledge.
- Werner, T. (2021). Corporate Political Activity and Social Responsibility. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3141>.

A importância do plano de negócios para uma gestão mais eficiente

Paulo Henrique da Silva Pereira

Fisioterapeuta. Graduado em Fisioterapia na Universidade Salgado de Oliveira. Graduando em Superior de Tecnologia em Gestão Pública pela Universidade Veiga de Almeida. Especialista em Saúde Pública pela Centro Universitário Celso Lisboa

RESUMO

Quando indivíduos aspiram a se tornar empreendedores, é imprescindível que adquiram um conjunto de habilidades para garantir uma gestão eficaz. O empreendedor, por definição, é aquele que se lança na jornada de criar algo, que assume a iniciativa de estabelecer um negócio próprio. Para que tanto o empreendedor quanto sua empresa alcancem o sucesso almejado, é crucial realizar um planejamento abrangente, especialmente no que diz respeito à equipe e à liderança. O planejamento é uma peça-chave, e uma das ferramentas mais eficazes nesse processo é o plano de negócios. Este documento detalha minuciosamente os objetivos da empresa e delinea os passos necessários para alcançá-los. Ao fazê-lo, proporciona uma gestão eficiente, reduzindo significativamente os riscos de uma má administração. A ausência de um plano de negócios pode resultar em prejuízos tanto a curto quanto a longo prazo. Portanto, torna-se imperativo desenvolver um plano de negócios sólido, pois sem ele, é altamente provável que uma empresa enfrente dificuldades financeiras e operacionais. Em suma, o plano de negócios é uma ferramenta crucial para o sucesso de qualquer empreendimento, independentemente do seu porte ou setor de atuação.

Palavras-chave: plano de negócios; empresas; planejamento.

ABSTRACT

When individuals aspire to become entrepreneurs, it is imperative that they acquire a set of skills to ensure effective management. The entrepreneur, by definition, is one who embarks on the journey of creating something new, who takes the initiative to establish their own business. For both the entrepreneur and their company to achieve the desired success, it is crucial to undertake comprehensive planning, especially concerning team and leadership. Planning is a key component, and one of the most effective tools in this process is the business plan. This document meticulously outlines the company's objectives and delineates the steps necessary to achieve them. By doing so, it provides efficient management, significantly reducing the risks of poor administration. The absence of a business plan can result in losses both in the short and long term. Therefore, it becomes imperative to develop a solid business plan, as without it, it is highly likely



that a company will face financial and operational difficulties. In summary, the business plan is a crucial tool for the success of any enterprise, regardless of its size or sector of operation.

Keywords: business plan; companies; planning.

INTRODUÇÃO

As empresas necessitam de um planejamento eficiente, mas muitas enfrentam grandes desafios diariamente. Por isso, elas têm buscado informações e possibilidades para melhorarem sua gestão. Para que isso ocorra, é necessário que os responsáveis façam uma gestão de planejamento para analisar sua empresa. Assim, pode-se dizer que todo negócio precisa de um planejamento responsável (Ernani, 2008).

É certo que no ramo empresarial existe competitividade entre as empresas; o mercado é bem competitivo. Portanto, é necessário que haja um aperfeiçoamento nas estratégias para se obter um bom desenvolvimento. Os empreendedores, primeiramente, devem saber em qual segmento vão atuar. No entanto, é necessário ter consciência dos riscos que se podem enfrentar. Com base nisso, é importante utilizar o plano de negócios como um aliado para evitar cometer erros e obter o sucesso desejado em determinado setor. Para que um empreendedor consiga atingir seus objetivos, é necessário traçar um caminho para saber até onde a empresa pode chegar (Dornelas, 2007).

Portanto, toda e qualquer decisão que um empreendedor tome vai afetar diretamente a empresa por um longo tempo. Sendo assim, é necessário que os empreendedores tomem sábias decisões sobre sua empresa, façam boas escolhas e tracem metas. Dessa forma, os empreendedores reduzirão os riscos que a empresa pode enfrentar com a tomada de decisões erradas. Por isso, pode-se dizer que o plano de negócios é o pilar de toda e qualquer empresa (Ernani, 2008).

REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiramente, o plano de negócios pode ser definido como a base para que uma empresa consiga atingir todos os seus objetivos. O plano de negócios serve como uma linha guia, definindo passo a passo o caminho que a empresa deve percorrer. Serve também para orientar empreendedores sobre a manutenção da empresa de forma geral, mostrando todo o investimento que a empresa terá que fazer, os lucros e também todos os riscos e prejuízos que podem vir a enfrentar. Se um plano de negócios é bem feito, trará resultados bastante satisfatórios (Leal, 2011).

Uma má administração de uma empresa pode levá-la à falência. É importante que o plano de negócios seja bem elaborado, tendo em vista que, tratando-se de concorrência entre as empresas, aqueles que fazem o plano de negócios de forma elaborada possuem vantagens perante as demais empresas. Somente através de um plano bem elaborado será possível atingir metas e objetivos. O plano de negócios traz dados muito relevantes, como, por exemplo, dados dos clientes, seus concorrentes, fornecedores, etc. O plano de

negócios demonstrará todas as despesas que a empresa vai obter, seus investimentos, o marketing, as estratégias, metas e os lucros (Pinto, 2017).

Todo empreendedor deve observar se vale a pena investir na empresa e ampliá-la. Para isso, é necessário analisar todas as informações que estão contidas no plano de negócios. O plano de negócios pode ser corrigido e aperfeiçoado a qualquer momento. Por fim, pode-se concluir que o plano de negócios é a base fundamental para que uma empresa obtenha sucesso, devendo ser este escrito a lápis, pois caso seja necessário fazer ajustes, ficará mais fácil. É certo que, ao longo do tempo, os gestores terão que consultar seus consultores para verificar se alguma alteração precisará ocorrer (Foster, 2017).

Tratando-se do planejamento de marketing, este prevê a possibilidade de alterar o preço dos produtos, o desenvolvimento de produtos, os preços e as promoções. Através do plano de marketing, um novo produto pode ser inserido na empresa, mostrando suas vantagens e desvantagens (Silva, 2016). O plano financeiro contribui para o desenvolvimento da empresa, determinando assim a chegada aos objetivos que a empresa pretende alcançar (Oliveira, 2012). Através de roteiros previstos no planejamento financeiro, a empresa poderá dirigir, coordenar e controlar melhor suas operações.

O planejamento de caixa envolve os orçamentos da empresa, enquanto o planejamento de lucro se dá através de demonstrativos financeiros. Pode-se prever o que vai acontecer com a empresa através do planejamento financeiro, onde constarão as vendas, rendas e a produção de marketing (Silva, 2016). O planejamento financeiro serve para direcionar a empresa, indicando como ela deve agir no presente e no futuro. O planejamento é necessário se, por acaso, a empresa pensar em se expandir, pois precisará de verbas para realizar essa operação. Sendo assim, o planejamento financeiro deve ser elaborado para curto e longo prazo (Santos, 2017).

METODOLOGIA

Os estudos qualitativos demandam proximidade entre o pesquisador e o objeto de pesquisa, uma vez que sua natureza exploratória e não quantificável requer do pesquisador a obtenção de conclusões fundamentadas nas observações diretas e dados contextuais, como pesquisas de opinião, avaliações do ambiente de estudo e dados preestabelecidos (Strauss e Corbin, 1998).

Os estudos de caso são adequados “quando se quer focar em problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas” (Godoy, 2006, p. 121). Godoy (1995) defende que um acontecimento é mais bem entendido no contexto em que ocorre, devendo ser analisado de forma integrada.

Neste contexto, a pesquisa em questão se insere como um estudo de caso, de natureza qualitativa-descritiva, resultado da análise de diversas bibliografias. A revisão bibliográfica compreende todas as atividades relacionadas com a busca de informação escrita sobre um tema escolhido previamente, toda a informação recuperada e utilizada. Além disso, no presente trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica acerca dos autores de referência que estudam essa temática. Assim, para a escolha dessas referências, foi

utilizado o critério de datas, ou seja, foram escolhidas as referências mais recentes e atuais, além daquelas que mais se encaixavam no assunto aqui determinado.

MATERIAIS E MÉTODOS

Esse estudo tem por objetivo atingir os empreendedores, gestores e todos aqueles que utilizam bons métodos para gestão de uma empresa. O objetivo principal é mostrar como o plano de negócios pode ser muito importante para uma empresa, porque através dele é possível traçar metas e definir objetivos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados apresentados indicam que toda empresa necessita de um plano de negócios bem estruturado, pois isso é essencial para que a empresa seja bem-sucedida e alcance seus objetivos. A pesquisa constatou que as empresas que implementam um plano de negócios detalhado e abrangente obtêm resultados significativamente melhores em comparação àquelas que não possuem tal planejamento.

O plano de negócios serve como um roteiro estratégico, orientando as ações e decisões empresariais. Ele proporciona uma visão clara dos objetivos a serem alcançados, dos recursos necessários, e das possíveis ameaças e oportunidades no mercado. Além disso, um plano bem elaborado permite uma melhor gestão financeira, ajudando a controlar despesas, otimizar investimentos e maximizar lucros.

Empresas que adotam um plano de negócios são mais capazes de se adaptar a mudanças no mercado, desenvolver estratégias eficazes de marketing, e identificar novas oportunidades de crescimento. Esse planejamento também facilita a captação de recursos, pois investidores e financiadores tendem a confiar mais em negócios que demonstram um planejamento sólido e realista.

Portanto, pode-se concluir que um plano de negócios não é apenas uma formalidade, mas sim uma ferramenta vital para o sucesso empresarial. Ele proporciona uma base sólida para a tomada de decisões, ajuda a alinhar os objetivos da empresa e garante que todos os esforços estejam direcionados para o crescimento sustentável e a realização das metas estabelecidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, portanto, que o plano de negócios é o alicerce de toda empresa e essencial para o sucesso empresarial. Para que um negócio possa se expandir e crescer de forma contínua, os gestores devem analisar cuidadosamente o plano financeiro, bem como os possíveis riscos e dificuldades que podem surgir ao longo do caminho.

Em suma, o plano de negócios atua como uma ferramenta fundamental para a empresa, destacando seus pontos fortes e vulneráveis. Este trabalho teve como objetivo demonstrar a importância do planejamento financeiro e como os empreendedores podem utilizá-lo para fortalecer e gerir suas empresas de maneira eficaz.

REFERÊNCIAS

- ERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- FORSTER, J. de. M. **Plano de marketing: Armário Ideal Ltda**. 2017. 84f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.
- KOTLER, P. **Princípios de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1998.
- LEAL, C. P.; NASCIMENTO, J. A. R. do. **Planejamento financeiro pessoal**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 15, n. 22, p. 163-186, 2011.
- LUCION, C. E. R. **Planejamento financeiro**. Revista eletrônica de contabilidade, v. 2, n. 1, p. 160, 2005.
- MANGINI, E. R. *et al.* **Plano de Marketing de Serviços Aplicado a Instituição de Ensino**. Revista IPTEC, v. 6, n. 2, p. 01-15, 2018.
- MANNA, H. R. **Plano de negócios para abertura de pizzaria na zona norte da cidade de Porto Alegre**. 2011. 64f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- OLIVEIRA, D. C. **A importância do planejamento financeiro**. Revista Intellectus, Ano VIII, n. 20, p. 75-83, 2012.
- PINTO, C. dos. S. *et al.* **Elaboração de um plano de negócios: relato de experiência de egressas do curso de Administração**. In: 9º Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão, 2017.
- QUADROS, F. Z. **Plano de negócios e a pequena empresa de base tecnológica: um estudo de caso na incubadora de empresas do Midi Florianópolis**. 2004. 133f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- SANTOS, P. V. S.; PINHEIRO, F. A. **O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso**. Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção, v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017.

SEBRAE. **Como Elaborar Um Plano de Negócios**. Brasília. 2013.

SILVA, E. C.; MAZZON, J. A. **Plano de Marketing Social para a Promoção da Saúde: Desenvolvimento de Políticas de Saúde Pública Orientada ao “Cliente”**. Revista Brasileira de Marketing, v. 15, n. 2, p. 164-176, 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a minha família, a meus amigos e a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho.

Nível de serviço logístico – um estudo sobre causas geradoras de atraso em entregas de uma empresa de equipamentos eletrônicos

Jean Carlos Marçari

(FATEC JAHU)

Vinicius Bueno

(FATEC JAHU)

Gilmerson Inácio Golçalves

(FATEC JAHU)

RESUMO

A logística envolve a gestão do fornecimento e distribuição de produtos, com o objetivo de reduzir custos e enfrentar a competitividade empresarial, buscando eficácia nos processos. É fundamental mensurar o nível de serviço para que as empresas possam analisar, identificar e minimizar gargalos, encontrando maneiras de otimizar os processos, visando a máxima satisfação dos clientes. Este estudo foi realizado em uma empresa do interior de São Paulo, especializada no fornecimento de equipamentos eletrônicos e que opera no modelo B2C. Foram utilizados os métodos pesquisas quantitativo, qualitativo e revisão bibliográfica. O objetivo deste trabalho foi identificar as principais ocorrências geradoras de atrasos nas entregas e propor soluções. O trabalho uniu conceitos de nível de serviço e ferramentas de qualidade para mapear e melhorar a operação logística de uma empresa. A análise das entregas de janeiro a março de 2024 mostrou 45,2% de atrasos em março, abaixo da meta de 90%. Usando ferramentas como o Diagrama de Ishikawa e a Curva ABC, foram identificadas causas dos atrasos e criados planos de ação, resultando em melhor desempenho logístico, satisfação do cliente e vantagem competitiva.

Palavras-chave: atrasos; logística; nível de serviço; minimizar.

ABSTRACT

Logistics involves the management of the supply and distribution of products, aiming to reduce costs and address business competitiveness by seeking process efficiency. It is essential to measure the service level so that companies can analyze, identify, and minimize bottlenecks, finding ways to optimize processes to achieve maximum customer satisfaction. This study was conducted in a company located in the interior of São Paulo, specializing in the supply of electronic equipment and operating in the



B2C model. Quantitative, qualitative, and bibliographic review research methods were used. The objective of this work was to identify the main causes of delivery delays and propose solutions. The study combined concepts of service level and quality tools to map and improve the logistics operation of a company. An analysis of deliveries from January to March 2024 showed a 45.2% delay rate in March, below the 90% on-time delivery target. Using tools such as the Ishikawa Diagram and the ABC Curve, the causes of delays were identified and action plans were created, resulting in improved logistics performance, customer satisfaction, and competitive advantage.

Keywords: delays; logistics; service level; minimize.

INTRODUÇÃO

A logística é responsável pelo planejamento, implementação e controle do armazenamento de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados. Visando minimizar custos e com o objetivo de atender as necessidades dos clientes. (Council Of Logistics Management). Inicialmente, as atividades logísticas eram executadas de forma individual nas operações básicas do negócio, como produção, gestão de estoque, transporte e distribuição. Essas atividades eram geralmente exercidas de forma isolada, sem uma abordagem sistêmica. Porém, ficou evidente que era necessário realizá-las de forma integrada para os processos da organização funcionarem de maneira eficiente. A transição para a nova forma de exercer logística foi facilitada pelo avanço da tecnologia. O processo logístico não se encerra dentro da empresa, havendo a necessidade de uma visão mais ampla e conectada.

A contínua mudança e inovação no mercado atual, exige das empresas uma adaptação constante para atender às necessidades variadas dos consumidores. Para fidelizar parceiros e clientes, as empresas precisam explorar novas formas de gestão. Isso inclui a oferta de serviços diferenciados que podem agregar valor aos produtos.

Neste sentido, o nível de serviço no transporte de carga é de extrema importância na logística e gestão de operações. A logística empregada de forma eficiente é um diferencial competitivo, e tem sido cobrado pelos clientes cada vez mais, a capacidade de oferecer um serviço de transporte com confiabilidade e pontualidade se torna indispensável para as empresas (Bowersox, Closs e Cooper, 2014). No Brasil, onde o transporte rodoviário representa a maior parte da matriz de transportes, conforme o Plano Nacional de Logística (PNL), a relevância desse modal é ainda mais acentuada.

Para mensurar o nível de serviço é necessário analisar diversos fatores, a pontualidade das entregas, integridade das cargas, a flexibilidade das operações quando há situações adversas (Lambert e Stock, 1993). Estudos apontam que melhorias no nível de serviço podem resultar em vantagens competitivas significativa e redução de custos (Christopher, 2016).

Com essa preocupação, o objetivo deste estudo foi explorar os principais pontos relacionados ao nível de serviço nas entregas. Utilizando dos métodos de pesquisa de revisão da literatura e análise de dados coletados, buscou-se identificar e avaliar os fatores influentes. Ao combinar esses métodos de pesquisa, o trabalho conseguiu identificar práticas

e estratégias, aprimorando o desempenho logístico da empresa, visando o aumento da satisfação dos clientes.

EMBASAMENTO TEÓRICO

Logística

Para o *Concil of Logistics Management*, a logística é o conjunto de etapas que englobam o planejamento, execução e monitoramento de procedimentos destinados a assegurar o transporte e armazenamento eficientes de mercadorias, serviços e informações pertinentes, desde sua origem até o ponto de entrega final, com o objetivo de satisfazer as necessidades do cliente. Essa definição abarca tanto os fluxos de entrada quanto de saída, tanto internos quanto externos.

A logística é reconhecida como uma abordagem integrada para aprimorar e gerenciar o fornecimento e a distribuição de produtos de forma eficiente, mediante um planejamento racional, coordenação e execução de todo o processo. O objetivo é reduzir custos e enfrentar a crescente competitividade empresarial (Viana, 2002).

Segundo Ballou (2012) a ideia logística de unificar as atividades ligadas ao fluxo de produtos e serviços para gerenciá-las de maneira coletiva é uma evolução intrínseca ao desenvolvimento do pensamento administrativo. As operações de transporte, armazenamento e comunicação tiveram início mesmo antes do surgimento de um comércio ativo entre regiões próximas. Novaes (2015) diz que a logística deve ser usada pelas organizações como componente de estratégia competitiva, pois assegura o equilíbrio organizacional. A qualidade no atendimento ao cliente, aliada à competitividade, são aspectos de suma importância.

Conforme Gomes (2004) atualmente, o transporte emerge como um dos fatores distintivos de competitividade para as empresas, representando o principal custo das operações logísticas. Nesse sentido, percebe-se que para as empresas conquistarem uma vantagem competitiva na área, é necessário estabelecer um sistema de transporte eficiente que assegure essa competitividade.

A modalidade de transporte rodoviário se caracteriza pela circulação em estradas, rodovias e ruas, pavimentadas ou não. Este meio de transporte é responsável pelo deslocamento de itens, incluindo mercadorias, matérias-primas, animais, além de passageiros (Freitas, [s.d])

Nível de serviço

De acordo com Bowersox *et al.* (2010), a finalidade da logística reside em alcançar um nível de serviço ao cliente com o menor custo total, buscando disponibilizar alternativas onde haja flexibilidade, agilidade, controle operacional e compromisso de alcançar um desempenho que resulte em um serviço impecável.

Ballou (2012) explica que o nível de serviço representa a excelência na gestão do fluxo de mercadorias e serviços, resultante dos esforços logísticos de uma empresa. Isso inclui a qualidade do serviço prestado pelos fornecedores aos clientes ao processar

seus pedidos. O nível de serviço logístico é um elemento fundamental no conjunto de benefícios logísticos oferecidos pelas empresas para garantir a fidelidade de seus clientes. Considerando que o nível de serviço logístico está diretamente relacionado aos custos associados à sua prestação, o planejamento da movimentação de mercadorias e serviços deve começar com a análise das exigências de desempenho dos clientes em relação ao processamento de seus pedidos.

Para Slack *et al.* (2007) o controle da demanda enfrenta uma quantidade considerável de incerteza, devido ao grande número de variáveis que o afetam. O equilíbrio entre capacidade e demanda é fundamental para a empresa, já que pode resultar em lucros substanciais quando alinhados, mas também em perdas significativas quando desajustados, com esse equilíbrio, encontra-se um maior nível de serviço oferecido. Para atrair e reter novos clientes, a empresa deve empenhar recursos significativos ao aprimoramento do serviço logístico (Bowersox; Closs, 2010).

Ballou (2001), o nível de serviço é composto em três categorias, de acordo com o momento em que ocorre a transação entre empresa e cliente. Eles são identificados como fatores de pré-transação, de transação e de pós transação, respectivamente.

Os pontos pré-transação definem a política de serviço que uma empresa deve adotar, incluindo prazos de entrega após um pedido, procedimentos para situações de extravio, entre outros. Isso esclarece ao cliente o que ele pode esperar dos serviços oferecidos pela empresa, evitando expectativas irreais.

Os pontos de transação referem-se aos resultados alcançados ao entregar o produto ao cliente, como a escolha do modo de transporte. Estes elementos impactam o tempo de entrega, a precisão no preenchimento de pedidos, a condição das mercadorias ao serem recebidas pelo cliente, entre outros, sendo criteriosamente observados e avaliados por eles.

Os pontos pós-transação estabelecem os procedimentos para lidar com devoluções, solicitações, reclamações. Essas atividades ocorrem após a prestação do serviço, mas requerem planejamento antecipado. O nível de serviço abrange a totalidade dessas três categorias de elementos, já que os clientes tendem a reagir ao conjunto de serviços prestados, em vez de a um elemento isolado.

Ferramentas da Qualidade

De acordo com Samohyl (2005) as ferramentas da qualidade são um conjunto de dispositivos estatísticos reconhecidos e utilizados, essenciais para aprimoramento contínuo da qualidade em produtos, serviços e processos, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento e garantia da excelência em todas as etapas da produção e prestação de serviços.

O uso das ferramentas tem um impacto positivo na identificação das causas geradoras de problemas, defeitos e não conformidades nos processos organizacionais. Ao descobrir a causa raiz de um problema, torna-se viável implementar ações corretivas para prevenir a recorrência do mesmo defeito (Carpinetti, 2012).

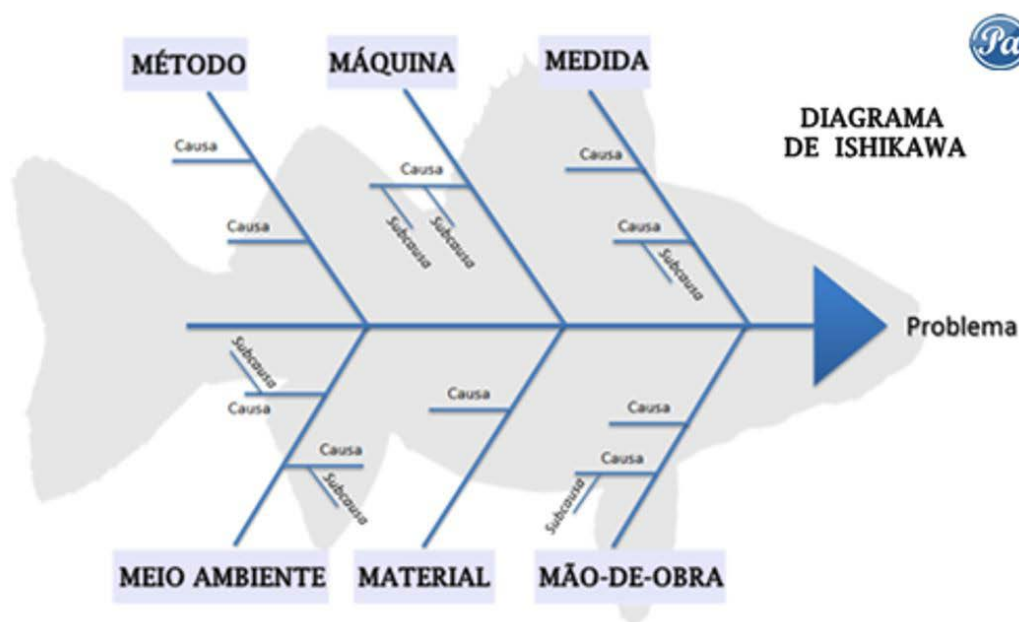
Diagrama de Ishikawa

Essa técnica é uma representação gráfica utilizada para analisar os fatores que influenciam um problema específico, mostrando as causas que levam a esse efeito. Também conhecida como Diagrama de Ishikawa, em homenagem ao seu criador, ou Diagrama Espinha de Peixe, devido à sua estrutura em formato de espinha de peixe (Miguel, 2006).

Para António *et al.* (2016) o diagrama de Ishikawa, é uma ferramenta da qualidade que ajuda a identificar as principais causas e sub-causas de problemas, destacando a interconexão entre diversos fatores. Embora não determine a causa exata do problema, ele direciona o foco para organizar a busca pela identificação das possíveis causas, facilitando o processo de resolução de problemas.

Para Bezerra (2014) o diagrama de Ishikawa ajuda a identificar visualmente o efeito indesejado que está ocorrendo e as potenciais causas associadas a ele. Além disso, essa ferramenta de causa e efeito visualiza de maneira estruturada as diferentes camadas de análise que podem ser aplicadas. A Figura 1 abaixo, exemplifica.

Figura 1 - Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe).



Fonte: Bezerra, 2014.

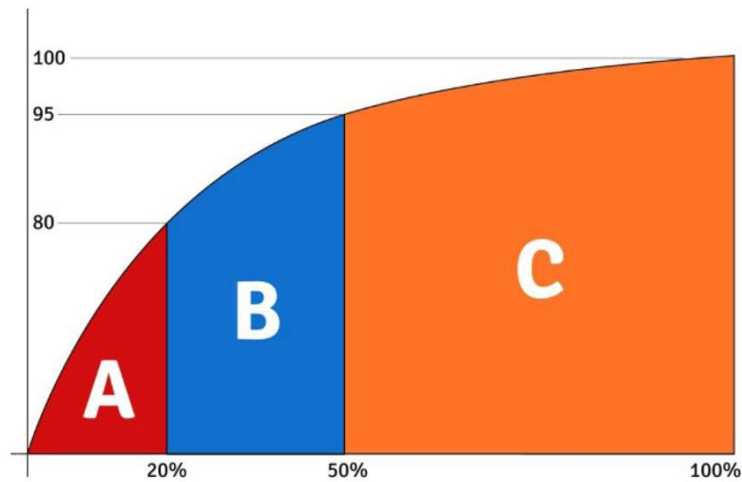
Curva ABC

O conceito da curva ABC, concebido por Vilfredo Pareto em 1897, originou-se de análises estatísticas sobre a distribuição de renda em diferentes países. Pareto observou que aproximadamente 20% da população desses países detinha cerca de 80% da riqueza. Essa distribuição de renda mostrou-se consistente independentemente das características específicas dos países, como seu sistema econômico. Essa observação estabeleceu o princípio de que a maior parte da renda de um país, cerca de 80%, estava concentrada nas mãos de aproximadamente 20% da população (Viana, 2010).

Essa é uma ferramenta de gestão que permite classificar produtos ou materiais em

categorias A, B e C, distinguindo os itens de maior relevância ou impacto dentro de uma empresa (Sienge, 2017). Como exemplifica abaixo na Figura 2.

Figura 2 - Gráfico da Curva ABC.



Fonte: Salescope Bruno Soares, 2022.

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

A Empresa

A empresa utilizada deste estudo é uma fornecedora de equipamentos eletrônicos, de médio porte, que opera no modelo B2C, localizada na cidade de Cajamar – SP. Os produtos comercializados pela empresa, são distribuídos em todo território nacional, sendo utilizados para isso, principalmente, o modal rodoviário e em alguns casos o modal aéreo.

Como parte do seu sistema de qualidade, a empresa gerencia, entre outros indicadores de desempenho, o tempo de entrega das mercadorias dentro do prazo estabelecido. Com isso, é possível acompanhar o nível de serviço relativo ao cumprimento dos prazos, acordados com os clientes no momento da venda do produto.

Neste sentido, este estudo buscou analisar o nível de serviço de entregas dentro do prazo, identificar as principais ocorrências de atrasos e propor possíveis soluções.

Para isso, devido ao grande volume movimentado, foi selecionada uma das transportadoras que prestam serviços de entrega para a empresa. Esta transportadora, tem porte médio, com uma frota de 80 veículos. Sua área de atuação é focada em transporte rodoviário e está sediada na cidade de São Paulo. A partir dos dados obtidos desta transportadora, foram investigadas as operações de entregas no período de janeiro à março de 2024.

Análise das Ocorrências

A meta estabelecida, pela empresa que comercializa os produtos, é de 90% das entregas dentro do prazo acordado. Assim, foram selecionados, dentro de cada mês, todas as ocorrências de atrasos de entregas. A Tabela 1, apresenta o tipo de ocorrência geradora do atraso, com sua respectiva quantidade, o total geral de atrasos por mês, o total dentro

dos três meses, assim como o índice de representação dentro do total e a sua respectiva classificação na curva ABC.

Tabela 1 - Tipos de Ocorrência.

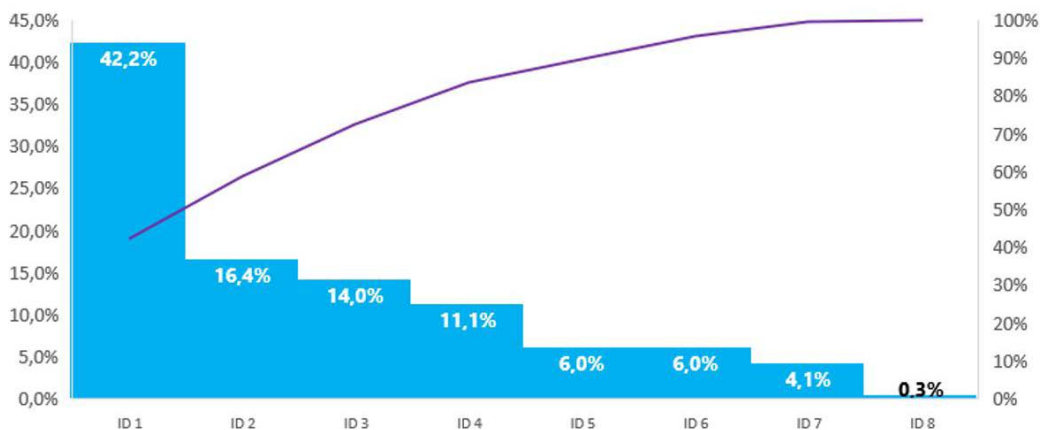
ID	Ocorrência	jan/24	fev/24	mar/24	Total	Curva
1	Emissão de Documentação	13	34	201	248	A
2	Atraso no Reembarque	8	21	67	96	A
3	Divergência Informações	9	9	73	82	A
4	Atraso na Distribuição	8	24	33	65	A
5	Atraso no Embarque	1	3	31	35	B
6	Atraso na Transferência	1	3	31	35	B
7	Extravio	1	9	14	24	B
8	Atraso na Liberação SEFAZ			2	2	C
Total Geral		32	103	452	587	
Solicitações Realizadas		414	1213	1001		
% Total Geral		7,7%	8,5%	45,2%		

Fonte: O Autor, 2024.

A partir dessa análise, para identificar melhor as principais causas dos atrasos nas entregas, foram utilizadas duas ferramentas de qualidade: a curva ABC (Curva de Pareto) e o Diagrama de Ishikawa. Essas ferramentas foram fundamentais para uma avaliação detalhada das ocorrências, destacando as principais fontes de atraso e facilitando a implementação de estratégias corretivas.

Com base nos dados apresentados na Tabela 1, foi elaborado um gráfico de Pareto para categorizar as ocorrências responsáveis pelos atrasos. O Gráfico 1 ilustra, as identificações das ocorrências, juntamente com suas respectivas porcentagens de participação dentro do conjunto total de ocorrências analisadas.

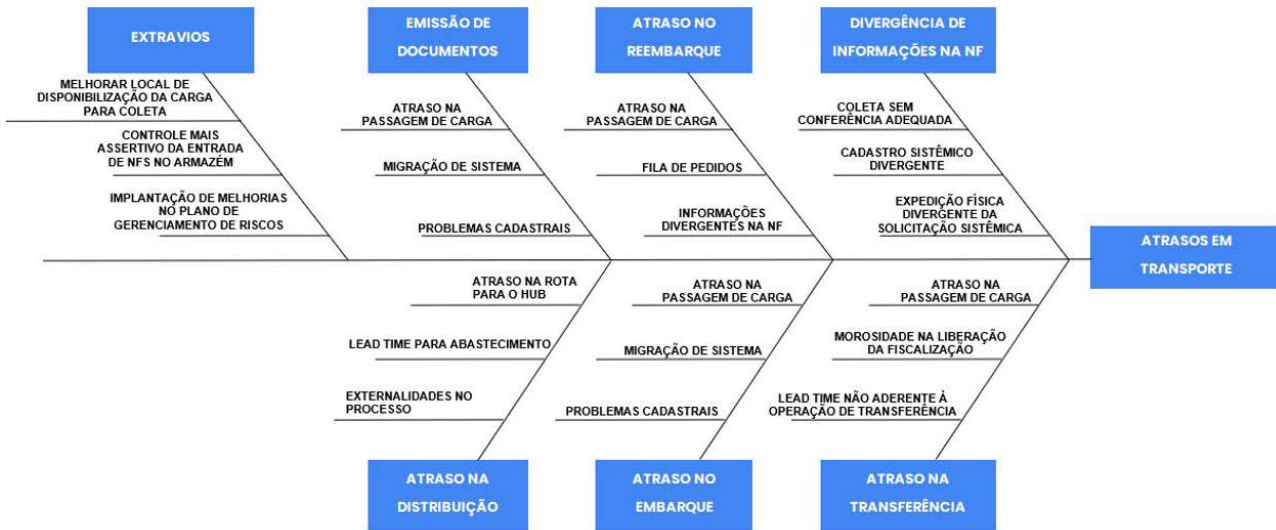
Gráfico 1 - Curva ABC.



Fonte: O Autor, 2024.

Como consequência da identificação dos índices de ocorrências, foi elaborado o Diagrama de Ishikawa para as ocorrências classificadas nas classes A e B do diagrama de Pareto. Dentro dessas ocorrências, foram detalhadas as principais causas geradoras dos atrasos. A Figura 3 ilustra o Diagrama de Ishikawa, destacando as ocorrências e suas respectivas causas-raízes, proporcionando uma visão dos fatores que mais impactam os atrasos nas entregas.

Figura 3 - Diagrama de Ishikawa.



Fonte: O Autor, 2024.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Utilizando o Diagrama de Ishikawa, foram identificados diversos problemas operacionais e sistêmicos que geram impactos em diferentes etapas da cadeia, os quais tiveram melhorias definidas pelo transportador, a fim de reduzir os atrasos em entregas.

Divergência nas Informações de Nota Fiscal

Para as divergências em informações em Notas Fiscais, que são geradoras de recusas e devoluções, a etapa de conferência foi revisada e otimizada junto a equipe da expedição, com o objetivo de otimizar a liberação para embarque com a garantia da validação de volumes embarcados.

Foram revisados todos os cadastros de depósitos de destino, com o objetivo de corrigir informações cadastrais antigas, além de revisar todas as inscrições estaduais dos depósitos, garantindo que estão todas ativas, garantindo uma emissão de documentação correta e liberação da carga mais rápida.

Emissão de Documentos

Para os problemas de emissão de documentos, foram implementadas duas melhorias. A primeira delas foi apresentada no tópico 4.1 ao que diz respeito à revisão dos cadastros de depósitos, que trouxe a garantia de assertividade das informações cadastrais.

A segunda melhoria foi na migração do sistema de transporte TMS para LMS. A finalização dos desenvolvimentos do novo sistema, trouxeram uma agilidade de 1 dia na operação, onde era realizada uma troca de notas fiscais em HUBs ou terminais de *crossdocking*, por motivos operacionais. Esse problema foi resolvido, tendo a geração de uma única nota fiscal na origem. Essa redução de 1 dia no tempo de trânsito permitiu que, para alguns estados, fossem atingidos ou até mesmo, reduzidos os prazos médios de entrega.

Atraso no Embarque

As correções feitas nos tópicos 4.1 e 4.2 afetam diretamente na efetividade no embarque da carga, uma vez que obteve um sistema mais eficaz, cadastros revisados, emissão de documentos mais rápida e melhor conferência de mercadoria.

Atraso no Reembarque, Distribuição e Transferência

Para os atrasos nessas etapas de transporte, obteve-se melhorias no posicionamento físico da carga em determinados pontos dos terminais de reembarque, onde mantiveram a carga mais bem identificada no ato da expedição, além de posicionada em um setor de maior visibilidade, permitindo ao time de operações e ao motorista, identificar e tratar mais rapidamente essa carga, liberando a área em que está posicionada e agilizando a operação naquele local.

Extravios

Para as ocorrências de extravio de carga, o posicionamento físico e identificação da carga nos HUBs ou terminais de *crossdocking* foi uma melhoria muito bem vista, pelo fato de que, a maior parte das ocorrências de extravio, são nos processos de reembarque de carga, que acabam se perdendo nesses terminais, devido ao grande volume de mercadorias que são movimentadas no local.

O controle de entrada e saída de carga nos terminais através do rastreamento da carga sempre existiu, mas nunca foi acompanhado. Levando isso em conta, um analista de transporte recebeu a atividade de fazer o controle disso, para se ter a garantia de que as cargas não teriam um longo período sem movimentação da carga até sua saída do terminal, garantindo que a mercadoria não fosse perdida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo, unir as ideias de Ballou e outros autores que falaram sobre o tema de nível de serviço, pontuando sua importância para uma operação logística ideal, com a ideia de Samohyl a respeito das ferramentas de qualidade, essenciais para o aprimoramento contínuo. A partir dessas ideias e ferramentas, foi possível mapear toda a operação de envio de mercadorias, identificar as causas geradoras de atraso, consolidando-as em um diagrama resumido e de fácil compreensão, para assim, realizar reuniões de planejamento com base nos dados obtidos e elaborar planos de ação.

No caso da empresa estudada, a análise das operações de entrega no período de janeiro a março de 2024 revelou que no mês de março atingimos um total de 45,2% das entregas fora do prazo estabelecido, uma margem insatisfatória em relação à meta de 90% de pontualidade. Este índice demonstra a necessidade de uma análise mais detalhada e de intervenções específicas para abordar as causas dos atrasos.

Portanto, a aplicação de ferramentas de qualidade como o Diagrama de Ishikawa e a Curva ABC permitiu identificar e criar planos eficazes para as causas geradoras dos

atrasos nas entregas. As melhorias implementadas contribuíram para um desempenho logístico mais eficiente, na satisfação dos clientes e, conseqüentemente, na obtenção de uma maior vantagem competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, N. S.; TEIXEIRA, A.; ROSA, A. **Gestão da qualidade**, de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM. 2. ed. rev. Lisboa: Sílabo, 2016.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5ª ed. Porto Alegre/SC: Bookman, 2006.

BEZERRA, F. **Diagrama de Ishikawa**: princípio da causa e efeito. 2014. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>>. Acesso em: 28-mar-2024.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2010.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, J., COOPER, M., BOWERSOX, C. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4ª Edição. AMGH Editora. 2014. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o_Log%C3%ADstica_da_Cadeia_de_Suprimen/cli2AAwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&printsec=frontcover> Acesso em: 03-jun-2024.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade Conceitos e Técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCM definitions and glossary of terms. Disponível em: <https://cscmp.org/CSCMP/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921>. Acesso em: 4 abr. 2024.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 2ª Edição. Cengage Learning, 2022. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Log%C3%ADstica_e_gerenciamento_da_cadeia_de/jl2WEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0>. Acesso em: 27/05/2024.

GOMES, C.F.S.; RIBEIRO, P.C.C. **Gestão da cadeia de suprimentos**: integrada à tecnologia da informação. São Paulo: Thomson, 2004.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R. **Strategic Logistics Management**. New York: Irwin, 1993.

MIGUEL, P.A.C. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. 1 ed. São Paulo: Artliber, 2006.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**: estratégia, avaliação e operação. São Paulo: Elsevier, 2015.

SAMOHYL, R.W. **Controle Estatístico de processos e ferramentas da qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SOARES, 2022. **Relatório de Curva ABC de clientes – Como fazer o seu**. Salescope. Disponível em: <<https://blog.salescope.com.br/dicas-de-uso/relatorio-de-curva-abc-de-clientes-como-fazer-o-seu/>>. Acesso em 10-abr-2024.

SIENGE, 2017. **Curva ABC**. Plataforma digital: E-book. <<https://www.sienge.com.br/wp-content/uploads/Ebook-Curva-ABC-Sienge.pdf> >. Acesso em 28-mar-2024.

SLACK, N.; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2010.

Percepções sobre o tratamento precoce do câncer de mama: proposição de uma escala e influência dos três níveis do marketing macrossocial

The perceptions about early breast cancer treatment: proposition of a scale and influence of three levels of macrosocial marketing

Caissa Veloso e Souza

Doutora em Administração pela UFMG . Professora Titular do Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes

Margarete Alves da Silva

Mestre em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes

RESUMO

Objetivo: seu objetivo foi identificar a influência dos três níveis do marketing macrossocial para o tratamento precoce do câncer de mama, por meio de teste de validação de uma escala no contexto brasileiro, segundo a perspectiva de indivíduos acometidos ou não pela patologia. **Referencial Teórico:** a teoria principal que embasou o trabalho foi o marketing macrossocial, que engloba a tríade, governo, sociedade e indivíduo, como entes capazes de modificar um comportamento considerado inadequado, enraizado, legitimado e institucionalizado na sociedade. **Método:** quanto ao tipo, a pesquisa se caracterizou como exploratória e de abordagem quantitativa e amostragem não probabilística. A amostra foi composta por indivíduos de ambos os sexos, perfazendo o total de 580 questionários devidamente preenchidos. Destes, 36 foram considerados dados atípicos e excluídos, restando 544 questionários para análise estatística. Quanto ao método, foi realizada uma pesquisa survey, por meio de questionário via Google forms. Após a coleta e tratamento dos dados, os indicadores foram calculados e analisados por meio de estatística descritiva das variáveis, seguida da análise multivariada dos dados. **Resultados:** os construtos que se mostraram válidos foram governo-campanha, governo-cuidado, indivíduo-autoestima-desejo-sexual e sociedade-rede-de-apoio-social. O



primeiro denominado construto governo-campanha foi composto por 05 indicadores e, destes, 03 foram validados. No segundo construto governo-cuidado, 04 variáveis foram validadas. Para o indivíduo-autoestima-desejo sexual foram validados 03 indicadores. Por último, em sociedade rede apoio social, 03 variáveis foram validadas. Este último, mostrou melhores níveis de confiabilidade e de validade, sendo o Alpha Cronbach igual 0,865 e variância média extraída de 0,730. Os construtos indivíduos-conhecimento e o sociedade-tabu-estigma foram testados, porém não validados. Contribuições teóricas/metodológicas/sociais: a pesquisa proporcionou importante contribuição acadêmica e metodológica por representar a primeira tentativa de estabelecimento de uma escala a partir do marketing macrossocial; e também contribuição social, uma vez que os resultados indicam parâmetros a serem observados por gestores de políticas públicas que pretendem estabelecer ações para a prevenção do câncer de mama e redução da mortalidade relacionadas ao câncer de mama.

Palavras-chave: diagnóstico precoce; câncer de mama; marketing macrossocial; validação de escala.

ABSTRACT

Objective: its objective was to identify the influence of the three levels of macrosocial marketing for the early treatment of breast cancer, through a validation test of a scale in the Brazilian context, according to the perspective of individuals affected or not by the pathology. **Theoretical Framework:** the main theory that supported the work was macrosocial marketing, which encompasses the triad, government, society and individual, as entities capable of modifying behavior considered inadequate, rooted, legitimized and institutionalized in society. **Method:** regarding the type, the research was characterized as exploratory and with a quantitative approach and non-probabilistic sampling. The sample consisted of individuals of both genders, making a total of 580 duly completed questionnaires. Of these, 36 were considered atypical and excluded data, leaving 544 questionnaires for statistical analysis. As for the method, a survey was carried out through a questionnaire via Google forms. After collecting and processing the data, the indicators were calculated and analyzed using descriptive statistics of the variables, followed by multivariate data analysis. **Results:** the constructs that proved to be valid were government-campaign, government-care, individual-self-esteem-sexual-desire and social-support-network-society. The first construct called government-campaign was composed of 05 indicators and, of these, 03 were validated. In the second government-care construct, 04 variables were validated. For the Individual-self-esteem-sexual desire, 03 indicators were validated. Finally, in social support network society, 03 variables were validated. The latter showed better levels of reliability and validity, with Alpha Cronbach equal to 0.865 and average variance extracted of 0.730. The Individuals-Knowledge and Society-Taboo-Stigma constructs were tested, but not validated. **Theoretical/methodological/social contributions:** the research provided an important academic and methodological contribution as it represents the first attempt to establish a scale based on macrosocial marketing; and also, social contribution, since the results indicate parameters to be observed by public policy managers who intend to establish actions for the prevention of breast cancer and reduction of mortality related to breast cancer.

Keywords: early diagnosis; breast cancer; macrosocial marketing; scale validation.

INTRODUÇÃO

A saúde pública, tanto no Brasil quanto no exterior, se depara com questões relacionadas à patologias mamárias malignas decorrentes de fatores hereditários, mutações genéticas e causas ambientais, que acometem tanto homens quanto mulheres. Especificamente no caso de mulheres, o câncer de mama compreende a segunda maior causa de mortes, ficando atrás apenas das doenças cardiovasculares (Inca, 2021; Galati, 2022).

De acordo com dados epidemiológicos, mulheres acima de 60 anos são mais propensas a desenvolver o câncer de mama e correm maior risco de se submeterem a sub ou sobre tratamento. Por outro lado, estudos indicam que mulheres mais jovens com câncer de mama são mais propensas a terem tumores malignos com prognóstico ruim (Araújo *et al.*, 2010; Tsaras *et al.*, 2018; Buranello *et al.*, 2021, Cortes, Sitja; Balke, 2022 ; Li *et al.*, 2022).

O câncer de mama inclui diferentes subtipos biológicos, com uma variedade de possíveis tratamentos, que visam alcançar o melhor resultado em termos de resposta à terapia e sobrevida global (Galati, 2022). Quanto mais rápido o diagnóstico e iniciadas as medidas de tratamento, maiores são as chances de cura. Aspectos associados ao conhecimento da doença e as dificuldades enfrentadas pelas mulheres, especialmente quanto ao acesso a métodos qualificados de diagnósticos e tratamentos adequados, levam as pacientes a entrar em estágios mais avançados do câncer de mama, o que piora o prognóstico (Inca 2019; Galati, 2022).

O Brasil, apesar de possuir políticas públicas para controle e combate às neoplasias malignas, via Sistema Único de Saúde (SUS), disponibiliza o tratamento cirúrgico e quimioterápico para o câncer de mama, mas o diagnóstico tardio da doença impede o tratamento adequado para a cura da paciente. Destaca-se que, se diagnosticadas e tratadas precocemente, uma em cada três pacientes com câncer de mama podem ser curadas (Inca, 2019).

Destaca-se que o diagnóstico precoce se relaciona às ações educativas, especialmente no que tange ao objetivo de conscientização da população, tanto das mulheres, que são predominantemente acometidas pela patologia, quanto da sociedade de maneira mais ampla, incluindo familiares e grupos de convivência. Essas ações educativas, em um aspecto amplo, podem ser abordadas pela perspectiva do macro marketing, que inclui ações educativas e de interesse social.

Contudo, cabe destacar que essas ações têm como prioridade o indivíduo e as mudanças de comportamentos individuais (Andreasen, 2003). Porém, existem causas sociais mais complexas que necessitam de envolvimento do indivíduo, da sociedade e dos governos, para as quais tornam-se imperativas ações em distintos níveis sistêmicos (Nguyen *et al.*, 2014; Kennedy, 2016). Essa análise em perspectiva sistêmica é denominada de marketing macrossocial.

O marketing macrossocial complementa as ações individuais com ações de políticas públicas, capazes de modificar, a nível macroeconômico, situações para as quais

se deseja ampliar o bem-estar social, propondo que ocorram intervenções conjuntas nos três principais níveis sociais: *downstream* (individual), *midstream* (grupos de referência, comunidade, escolas, família, amigos) e *upstream* (atividades políticas e governamentais) (Kennedy, Nguyen *et al.*, 2014; Huff *et al.*, 2017), mediante o acordo entre as partes interessadas no problema (Huff *et al.*, 2017).

Neste contexto, esta pesquisa propõe a integração dos diferentes níveis de atuação, desde a conscientização do indivíduo e da sociedade de forma generalizada, das ações governamentais empreendidas para a ampliação do bem-estar relacionado ao câncer de mama, proporcionando um *continuum* de ações de natureza sistêmica (May e Previte, 2016).

A partir dos argumentos apresentados, emerge o seguinte problema de pesquisa: Como mensurar a influência dos três níveis do marketing macrossocial no tratamento precoce do câncer de mama?

A fim de responder à pergunta de pesquisa, estabeleceu-se a influência dos três níveis do marketing macrossocial para o tratamento precoce do câncer de mama. Para atingir o objetivo geral da pesquisa foram identificadas ações no nível *downstream* (individual) que influenciam o diagnóstico precoce do câncer de mama, nível *midstream* (grupos de referência, escolas, empresas) que influenciam o diagnóstico precoce do câncer de mama e *upstream* (ações do governo e de organizações não governamentais) que influenciam o diagnóstico precoce do câncer de mama.

REFERENCIAL TEÓRICO

Marketing Macrossocial

Os estudos de marketing macrossocial, em 1975, estenderam o campo de atuação do marketing social nos comportamentos complexos ou problemas holísticos para três níveis: micro (*downstream*), grupal (*midstream*) e macro (*upstream*) (Huff *et al.*, 2017). Além disso, essa atuação acontece em um *continuum* por meio de intervenções integradas entre todos eles. Assim, o nível *downstream* é influenciado pelo nível *midstream* que por sua vez é influenciado pelo nível *upstream* (May; Previte, 2016).

As mudanças globais ocorrem com a avaliação dos três níveis sociais e a utilização de campanhas ou ações para cada um deles, viabilizando a mudança integralmente (Kennedy, 2016). Desse modo, o nível *upstream* abrange a criação de normas e regulamentos que limitam comportamentos indesejados por meio de mudanças no sistema legislativo, alcançando mudanças no nível individual (Carvalho; Mazzon, 2015; Truong, 2017), enquanto intervenções por meio de programas, de atividades e de atitudes no nível *midstream* são capazes de auxiliar os indivíduos a identificar atitudes que prejudicam o bem-estar social. Por último, as intervenções no nível *downstream* conscientizam o indivíduo a modificar atitudes discordantes com o bem-estar da sociedade (Huff *et al.*, 2017).

Os avanços com o marketing macrossocial em prol do bem-estar social são promissores na resolução dos problemas perversos enraizados na sociedade por meio do envolvimento dos três níveis sociais. Contudo, existem dificuldades no desenvolvimento

desses trabalhos, tais como recentidade, interesses pessoais, tomadas de decisões inadequadas, conforme o tipo de abordagem normativa empregada (Carvalho; Mazzon, 2015; Kennedy, 2016). Também, há dificuldade de abordagem de problemas perversos envolvendo ações em nível micro, quando se necessita de ações nos três níveis (Duffy; Northey ; Van Esch, 2017).

O marketing macrossocial trouxe uma nova perspectiva para a abordagem dos problemas perversos tanto na área da saúde como outras áreas por meio da atuação dos três níveis de modo sistêmico, visando a mudança de paradigmas e comportamentos que prejudicam a sociedade (Kennedy, 2015, 2016).

Na perspectiva do marketing macrossocial o nível *upstream* refere-se às ações realizadas no âmbito governamental, em seus distintos níveis, objetivando influenciar determinado produto ou serviço para o beneficiamento da comunidade como um todo, por meio da criação de políticas públicas e campanhas publicitárias (Domegan, 2008; Kennedy; Parsons, 2012). Essas estratégias deverão ser responsáveis pela mudança de comportamento indesejáveis e efetivação da promoção de saúde (Kennedy; Parsons, 2012; Carvalho; Mazzon, 2015).

O nível *midstream* engloba as influências sociais que possam interferir no comportamento individual. Compõem esse nível de influência familiares, colegas, vizinhos, amigos, suporte psicológico, casas de apoio, ONGs não governamentais, entidades, escolas, empresas privadas, mídias e celebridades, entre outros (Macfadyen *et al.*, 1999; Andreasen, 2003; Domegan, 2008; Kennedy; Parsons, 2012).

O nível *midstream* tem aspectos de reconhecimento de que a angústia e o sofrimento podem ser amenizados pela empatia e solidariedade dos amigos, familiares, suporte psicológico, dentre outros. Essas ações de apoio emocional nesse nível podem gerar confiança capaz de produzir manifestação comportamental que fortalece o indivíduo na luta para derrotar o câncer (Li *et al.*, 2023).

O nível *downstream* se relaciona aos comportamentos e ações individuais, considerado sob a perspectiva micro. Compreende um aspecto de difícil abordagem, uma vez que é influenciado pelo demais níveis (*upstream* e *downstream*) (May; Previte, 2016). As ações desse nível têm como objetivo realizar mudanças de comportamentos indesejados no indivíduo visando o bem-estar da sociedade (Huff *et al.*, 2017).

Um problema perverso necessita da atuação de múltiplos atores dentro do sistema para promover uma mudança comportamental efetiva dentro das normas institucionais, configurando assim o pensamento sistêmico (Kennedy, 2016). Esse pensamento interconecta os diversos níveis da sociedade nos casos em que requer mudança sistêmica (Hastings; Domegan, 2014) por meio da institucionalização. Essas regras e normas que permeiam os comportamentos aceitáveis e inquestionáveis ocorrem em diversos setores da sociedade, tais como trabalho, religião, família dentre outros (Dimaggio; Powell, 2012).

Dessa forma, a mudança em nível macro requer que o comportamento desejado seja internalizado como normativo por meio da institucionalização. Esse processo deve ser instituído de valor, além da ação original para que seja aceito pela sociedade. O marketing macrossocial deve promover novas normas institucionais, de acordo com o objetivo

almejado em todos os níveis do sistema, por meio de ações até que sejam internalizadas e perpetuadas pelos indivíduos (Kennedy, 2016).

De acordo com WHO, 2020, Orlandini (2021), o câncer de mama é uma neoplasia heterogênea multifatorial provocada pela proliferação desordenada de células anormais no tecido da mama com formação tumoral, inicialmente localizada, que podem se disseminar para demais regiões do corpo, por meio das metástases. Acomete principalmente, as mulheres.

O câncer é compreendido como um complexo problema de saúde pública nacional e universal, em decorrência de sua relevância epidemiológica, social e econômica. A doença contempla fatores biológicos-endócrinos, vida reprodutiva, comportamento e estilo de vida. Portanto, é heterogênea e multifatorial (WHO, 2020). A prevenção primária está diretamente associada ao controle dos fatores de risco, principalmente aqueles relacionados ao estilo de vida e detecção precoce por meio da triagem do paciente (Costa *et al.*, 2021).

Constata-se a relevância do câncer de mama, como questão de saúde pública, em especial para as mulheres, e sua detecção precoce uma das mais importantes medidas na luta contra essa patologia. Dado que, a cada três casos dessa doença um pode ser tratado e curado, se diagnosticado precocemente, além da preservação da mama (Couto *et al.*, 2017; Inca, 2021).

Dentre os fatores de risco, associados ao crescimento do risco de câncer de mama na mulher, destacam-se: idade, sexo, histórico familiar, mutações gênicas, fatores reprodutivos, hormonioterapia exógena, hábitos de vida, obesidade, radioterapia de parede torácica e densidade mamária (Almeida *et al.*, 2021 ; Leite; 2021).

No Brasil, as intervenções avaliadas para detecção precoce do câncer de mama são definidas em medidas de rastreamento para detecção precoce. Essas medidas incluem autoexame das mamas, exame clínico das mamas, mamografia, ressonância magnética e ultrassonografia (Caleffi *et al.*, 2010; Almeida *et al.*, 2021; Leite; 2021).

Portanto, o diagnóstico precoce é primordial no tratamento do câncer de mama. Para isso, os profissionais de saúde têm recursos tecnológicos para auxiliar a detecção da neoplasia maligna mamária, possibilitando, assim, uma terapêutica apropriada com menor comprometimento físico e emocional do paciente (Inca, 2021 ; Galati *et al.*, 2022).

De acordo com WHO (2020), o tratamento do câncer de mama realizado corretamente e precocemente gera sobrevida de cerca de 90% dos casos. A terapêutica inclui cirurgia, radioterapia, quimioterapia, hormonioterapia e imunoterapia. A escolha do tratamento mais adequado dependerá do estadiamento ou fase em que a doença se encontra, isto é, se localizada ou disseminada para outros tecidos e órgãos (Li *et al.*, 2022).

Metodologia

Foi realizada uma pesquisa exploratória para compreensão e informações sobre uma determinada situação cujo conhecimento é insuficiente. Além disso, uma das funções desse tipo de estudo é isolar variáveis e associações chaves para estudos futuros, procurando estabelecer prioridades que usualmente são seguidas por outras investigações

exploratórias ou conclusivas, como é o caso da testagem e validação de uma escala realizada no trabalho.

A abordagem foi quantitativa, e o método de coleta *survey* com obtenção de informações quantitativas de um grupo de pessoas. A população compreendeu indivíduos com idades a partir de 18 anos, de ambos os sexos, acometidos ou não pelo câncer de mama. A amostragem foi não probabilística e por conveniência perfazendo o total de 580 questionários devidamente preenchidos que foram submetidos à análise multivariada de dados.

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário composto por 31 variáveis, a partir de 6 seis construtos, com base na análise criteriosa do referencial teórico conforme quadro 01. A escala utilizada foi a Escala *Likert* com variação de 1 a 5, sendo (1) discorda totalmente; (2) discorda muito; (3) discorda parcialmente; (4) concorda parcialmente e (5) concorda totalmente.

O questionário foi avaliado por três especialistas para validação, seguido por 2 pré-testes com 28 indivíduos, e por fim, disponibilizado na plataforma Google Forms no período de abril a junho de 2023.

Os dados coletados da amostra foram submetidos à análise multivariada de dados, por meio da verificação dos *outliers*, normalidade, características da amostra, estatística descritiva, *Common Method Bias* (CMB), seguidos das etapas de validação das escalas, mediante verificação da unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente, validade discriminante e modelo de mensuração de construtos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O total de questionários obtidos foram de 580, sendo que 36 registros foram classificados como dados atípicos e retirados da pesquisa. Com isso, a amostra esta passou a contar com 544 casos no total. A análise da normalidade evidenciou que todas as variáveis violam a distribuição da normalidade, pois, o *p-valor* alcançado é de 0.000. Assim, para todos os indicadores testados ocorre a rejeição da hipótese H_0 a qual afirma que o indicador possui uma distribuição normal.

Em relação às características da amostra, verificou-se que a maioria dos respondentes é do gênero feminino – mais de 91% -, casadas ou com união estável (com mais de 60% do total dos respondentes), na faixa etária entre 31 e 60 anos e que possui curso superior completo ou incompleto – pouco mais de 64% dos participantes da pesquisa. O maior grupo, cerca de 1/3 do total de entrevistados possui uma faixa de renda acima de R\$ 2641,00 até R\$ 6.600,00 reais.

Em relação ao câncer, 4% dos respondentes - 22 indivíduos – já tiveram diagnóstico positivo para o câncer. Além disso, sobre as pessoas que conhecem e que foram diagnosticadas com câncer, o maior grupo – mais de metade – corresponde às vizinhas, amigas ou conhecidas, seguido de outros parentes, mãe, avó, esposa ou companheira.

No caso das campanhas de prevenção ao câncer de mama, a grande maioria dos respondentes – mais de 91% - se recorda de alguma campanha sobre o tema. O governo

é o mais lembrado por apoiar e divulgar as campanhas, seguido das empresas e pelas escolas, igrejas ou associações. Outras entidades como hospitais, planos de saúde, mídias em geral e afins correspondem a quase 5% do total de respostas.

A estatística descritiva do construto indivíduo_autoestima e desejo sexual demonstrou que os respondentes consideram que as mulheres não têm conhecimento das ações governamentais que geram benefícios para as portadoras de câncer de mama, apesar da divulgação de informações sobre a neoplasia mamária existente, dúvidas e incertezas a respeito das formas de diagnóstico e tipos de tratamentos existentes fornecidos pelo governo, tais como mastectomia seguida de reconstrução mamária, capazes de melhorar a autoestima e qualidade de vida das mulheres, ainda são desconhecidos pela população (Sala *et al.*, 2022).

Em geral, os respondentes consideram também que o câncer de mama e as suas consequências físicas e estéticas influenciam a qualidade de vida das mulheres e que as cirurgias estéticas sobre os seios são importantes também para a qualidade de vida das mulheres, o que pode ser corroborados com os estudos sobre melhora da autoestima e qualidade de vida por reconstrução mamária (Santosa *et al.*, 2018).

No caso do construto indivíduo_conhecimento, os resultados mostram que os entrevistados consideram que o autoexame das mamas e a mamografia são instrumentos importantes para a detecção precoce da doença, a despeito da falta de conscientização sobre o câncer de mama quanto aos fatores de risco; às formas de rastreamento por meio do autoexame das mamas, do exame médico e da mamografia; aos tabus; à timidez de falar sobre o câncer de mama dificultam o diagnóstico precoce e contribuem para o avanço da doença e morte (Coleman, 2017, Nazari *et al.*, 2021).

No caso do construto sociedade_tabu e estigma, os resultados alcançados mostraram que os respondentes acreditam que existem estigmas e tabus em relação às mulheres portadoras de câncer de mama e que falar sobre o assunto e talvez até conviver com essas mulheres pode – de alguma forma – atrair essa doença para outras pessoas, confirmando com os estudos de Gomes *et al.* (2018), Li (2023) que demonstraram a existência de barreiras ligadas ao autocuidado e o medo de falar sobre a doença. Algumas mulheres têm vergonha de se tocarem devido aos tabus existentes sobre a manipulação de seu corpo. Também, possuem estigmas relacionados à descoberta do câncer, como medo da morte e discriminação.

O construto sociedade_rede apoio social constatou que os respondentes – em sua grande maioria – avaliam que as redes de apoio social são muito importantes para as mulheres portadoras de câncer de mama, o que pode ser ratificado por diversos estudos sobre a rede de apoio. Pesquisas na Etiópia revelaram que a prevalência de depressão entre as pacientes com câncer de mama foi de 25%. Essa depressão está associada ao baixo apoio social dado pela família, amigos e outras redes de apoio social (Wondimagegnehu *et al.*, 2019). A rede apoio familiar desempenha importante papel devido à proximidade dos doentes como forma de enfrentamento de situações de estresse e gestão da doença. Além disso, inspiram confiança e encorajam o tratamento proposto (Li *et al.*, 2023).

Para o construto governo-campanhas, de uma forma geral, os respondentes consideram que o governo realiza campanhas e a grande maioria considera fortemente

que a campanha Outubro Rosa colabora significativamente para o diagnóstico da doença. Enquanto a qualidade das campanhas e periodicidade não foram consideradas adequadas. Estes resultados quanto à influência das campanhas na conscientização sobre o câncer de mama também foram atestados pelos estudos do INCA (2021). Também trabalhos realizados em temáticas distintas da área da saúde como a doação de sangue e doação de órgãos realizados na área de marketing social, as quais demonstraram que as campanhas existem, entretanto, as pessoas não se lembram das mesmas, além de apontarem sua qualidade e periodicidade como inadequadas (Rezende *et al.*, 2015; Pereira *et al.*, 2016 ; Veloso, 2019).

O construto governo – linhas de cuidados governamentais constatou que os respondentes – em alguma medida – consideram que o governo não apoia de forma adequada as mulheres com câncer de mama. Assim os resultados desta pesquisa constata que, apesar de existirem políticas governamentais para os pacientes com neoplasias malignas no estado brasileiro, conforme descritas no referencial teórico, elas são consideradas insuficientes pela população, conforme resultado da pesquisa desta dissertação (Bueno; Cunha, 2023; Estes dados são corroborados pela literatura, a qual revelou que os pacientes que tiveram diagnóstico positivo de câncer de mama, no ano de 2021 no Brasil, na maioria dos casos (50.9%) os indivíduos iniciaram o tratamento do câncer ultrapassados 60 dias do diagnóstico efetivo (INCA, 2022).

A mamografia é considerada ‘protótipo ouro’ na detecção do câncer de mama. Todavia, as mulheres ainda apresentam dificuldade de rastreamento do câncer de mama devido à quantidade insuficiente de mamógrafos no País (Costa *et al.*, 2021, Orlandini, 2021, Galati *et al.*, 2022). Neste contexto, Bueno e Cunha (2023), também, encontraram resultados análogos, demonstrando a insatisfação das mulheres na realização da mamografia, seja pela disponibilidade de maquinários insuficientes para prevenção e tratamento, bem como, a discordância de rastreamento por mamografia apenas para mulheres acima de 50 anos.

Em relação ao *Common Method Bias*, todos os indicadores em conjunto possuem uma variância explicada para o único fator no valor de 17,34%, indicando a não ocorrência de problemas de CMB. Esse resultado foi obtido por meio da aplicação de Harman’s Single-Factor para verificar se existe a ocorrência da CMB em relação à amostra utilizada conforme descrito na metodologia.

A unidimensionalidade foi testada para cinco construtos inicialmente, após Análise Fatorial Exploratória, sendo o construto indivíduo–conhecimento composto por dois fatores. Ao analisar o conteúdo dos dois fatores, constatou-se que o fator 1 dizia respeito aos aspectos do autoexame e fatores de risco com 3 indicadores, enquanto, fator 2 representava apenas um indicador relacionado às crenças das mulheres sobre o histórico familiar. Após nova a AFE para o indicadores restantes, verificou-se a unidimensionalidade do construto restantes.

Quanto à confiabilidade, ficou evidenciado que o construto indivíduo–conhecimento não alcançou um resultado adequado para a confiabilidade da escala. O valor do Alpha de Cronbach foi bem menor do que o mínimo aceitável de 0,600. Tocante aos demais construtos, os resultados mostraram que todas as escalas utilizadas são confiáveis. Inclusive, os valores para o Alha de Cronbach obtidos são todos acima de 0,800, denotando um bom nível de confiabilidade.

No que se refere à validade discriminante, esta foi alcançada para todos os pares de construtos, exceto para a relação entre governo–campanha e governo–cuidado, cuja diferença para interpretar o resultado foi de somente 0,016. Assim, foi possível considerar que os resultados são muito positivos, em virtude de que os pesquisadores poderão utilizar essas escalas com maior tranquilidade a partir da verificação que não existe sobreposição ou redundância entre os construtos e que eles realmente medem opiniões, objetos, comportamentos ou percepções diferentes das pessoas que compõem as amostras.

Ao analisar os dados estatísticos, verificou-se que os resultados indicam que o modelo é válido. Somente o qui-Quadrado normado apresentou um valor acima do mínimo aceitável. Os outros índices são considerados adequados ou estão muito próximos dos valores considerados adequados.

Os construtos que se mostram válidos foram governo–campanha, governo–cuidado, indivíduo–autoestima e desejo sexual, sociedade–rede apoio social. Assim, estes quatro construtos ratificados pelo teste de validação de escala poderão ser utilizados, conforme descrito na literatura, para trabalhar problemas perversos que se encontram enraizados na sociedade, como é o caso do câncer de mama, no qual há necessidade de ações e realização em conjunto dos três níveis de atuação do marketing macrossocial (Andreasen, 2006; Gordon, 2012; Kennedy; Parsons, 2012).

Essas estratégias de marketing macrossocial devem ser realizadas concomitantemente nos três níveis de âmbito social: *upstream* (governo), *midstream* (sociedade) e *downstream* (indivíduo) (Kennedy e Parsons, 2012; Nguyen *et al.*, 2014; Huff *et al.*, 2017). Esta atuação deve ser realizada a nível de sistemas, de forma holística objetivando modificar regulamentos normativos pré-existentes e institucionalizados (Kennedy, Parsons, 2012; Kennedy, 2016).

O primeiro construto governo–campanha foi validado com três indicadores dos cinco iniciais, sendo eliminados Gov_Cam3 “Recordo-me da última temática da campanha Outubro Rosa”, realizada pelo governo, para a prevenção do câncer de mama” e o Gov_Cam4 “A periodicidade das campanhas de câncer de mama é adequada”.

A validação de três indicadores no construto governo–campanha reforça a importância do governo (nível *upstream*), dentro da perspectiva do marketing macrossocial na realização de ações no âmbito governamental, objetivando influenciar mudança de determinado comportando em favor da sociedade (Domegan, 2008; Kennedy; Parsons, 2012, Huff *et al.*, 2017, Duffy, Northey; Van Esch, 2017).

Entretanto a ausência de validação da qualidade e a periodicidade das campanhas, conforme abordado anteriormente, apontam para a necessidade de potencialização das campanhas por meio da abordagem dos três níveis do marketing macrossocial (indivíduos, sociedade e governo) (Kennedy, 2016; Duffy, Northey; Van Esch, 2017; Kemper e Ballantine, 2017, Truong, 2017, Who, 2020; Barrios, 2021 ; Bastos *et al.*, 2022).

O segundo construto governo–cuidado foi validado com quatro indicadores dos cinco iniciais, sendo eliminado Gov_Cui5: “o governo promove a criação de incentivos financeiros para paciente acometidos com câncer, tais como: Isenção de alguns impostos, retirada antecipada do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, entre outros”.

O nível *upstream* também compreende a elaboração de regulamentos e normas que sejam capazes de abolir atitudes indesejadas no indivíduo, por meio da criação ou alteração das leis existentes (Carvalho; Mazzon, 2015; Truong, 2017). Conforme resultado desta pesquisa, foram validados quatro indicadores no construto governo–cuidado e apenas o indicador, “o governo promove a criação de incentivos financeiros para paciente acometidos com câncer” foi eliminado. Isto reflete a necessidade de maior parceria entre governo, colaboradores, agentes públicos e legisladores na realização e atualização de políticas públicas em prol dos pacientes com câncer (Macfadyen *et al.*, 1999; Andreasen, 2003; Domegan, 2008; Kennedy; Parsons, 2012).

O terceiro construto indivíduo–autoestima e desejo sexual foi validado com três indicadores dos cinco iniciais, sendo eliminado IAS4: “as mulheres têm conhecimento das ações públicas que garantem benefícios para portadores de câncer de mama” e o IAS5: “a reconstrução mamária com implante de prótese auxilia a recuperação da autoestima da mulher”.

O nível *downstream*, representado construto indivíduo–autoestima e desejo está relacionado ao comportamento do indivíduo. Por ter uma visão micro, apresenta uma abordagem mais complexa, pois sofre influência dos demais níveis do marketing macrossocial (*downstream* e *upstream*). As ações neste nível procuram conscientizar o indivíduo a mudar suas atitudes e pensamentos negativos que estão em desacordo com a sociedade, como ocorre durante o tratamento do câncer de mama, descrito na modelagem de equações estruturais (Macfadyen *et al.*, 1999; May, Previte, 2016; Kennedy, 2016; Huff *et al.*, 2017; Moschien *et al.*, 2021 ; Sala *et al.*, 2022).

O quarto construto sociedade–rede apoio social foi validado com três indicadores dos seis iniciais, sendo eliminado SRA3: “as casas de apoio são importantes para as mulheres que realizam o tratamento fora do domicílio”, SRA4: “ter uma crença, independente da religião, é importante para o tratamento e recuperação das mulheres com câncer de mama” e o SRA6: “as mídias sociais são bons instrumentos para disseminação de informações sobre câncer de mama”.

O construto sociedade–rede apoio social faz parte do nível *midstream*. Validou três indicadores além de apresentar maiores valores das cargas, conforme tabela 27. Assim, pode ser demonstrado que a rede de apoio social composta pelos familiares, amigos, vizinhos, psicoterapia, mídias sociais, dentre outras, são importantes para influenciar e gerar mudança de comportamento (Macfadyen *et al.*, 1999; Andreasen, 2003; Domegan, 2008; Kennedy; Parsons, 2012; Li *et al.*, 2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve cumprido o objetivo identificar qual a influência dos três níveis do marketing macrossocial para o tratamento precoce do câncer de mama, por meio de teste de validação de uma escala no contexto brasileiro, segundo a perspectiva de indivíduos acometidos ou não pela patologia. Nesse aspecto, foi possível identificar que há influência desses três níveis do marketing macrossocial na prevenção do câncer de mama, conforme escala testada e validada no contexto brasileiro.

Em relação ao objetivo específico que pretendeu identificar as ações no nível *downstream* (individual), que podem influenciar o diagnóstico precoce e o tratamento do câncer de mama, identificou-se que essas estão relacionados, prioritariamente, à autoestima e desejo sexual do indivíduo. Também, há ações que podem ser realizadas em consonância com a participação do nível *upstream* (criação de legislação para políticas públicas que aumente o número de mamografias, redução do tempo da realização da reconstrução da mama pós-mastectomia) e *midstream* (atendimento psicológico para pacientes com diagnóstico positivo), dentre outras.

As ações de marketing adotadas empreendidas no nível *midstream* demonstraram que esse nível exerce importante influência no grupo de indivíduos pesquisados, em relação ao diagnóstico precoce e tratamento do câncer de mama. Portanto, as ações da rede de apoio social realizadas por familiares, amigos e suporte psicológico se mostram importantes para o período em que as mulheres se encontram fragilizadas diante de um diagnóstico positivo da doença.

Os construtos que se mostraram válidos são governo-campanha; governo-cuidado; indivíduo–autoestima–desejo sexual; sociedade–rede–apoio–social, com validação de 3, 4, 3 e 3 variáveis validadas respectivamente. Dessa forma, observa-se que tanto no nível *midstream*, *upstream* e *downstream* tiveram quantidade maior ou igual a três indicadores testados e validados. Os construtos indivíduo-conhecimento e construto sociedade-tabu não foram validados.

Entre as limitações da pesquisa estão a dificuldade em se realizar uma pesquisa probabilística, o que levou a uma amostra com renda média entre R\$2.641,00 até R\$6.600,00, além da alta escolaridade, uma vez que a maior parte possui ensino superior completo ou incompleto. Apesar de essa ser uma limitação, também é uma questão a ser observada pois esses dados refletem a realidade de uma população de renda mais elevada. Por se tratar de uma escala exploratória para o contexto brasileiro nem todos os construtos foram validados, o que enseja, em estudos futuros, que novas pesquisas sejam realizadas a partir das escalas inicialmente propostas para refinamento do instrumento de coleta de dados.

REFERÊNCIAS

ADAMI, Hans-Olov; HUNTER, David; TRICHOPOULOS, Dimitrios (Ed.). **Textbook of cancer epidemiology**. Oxford University Press, 2008.

DE ALMEIDA, Sinara Mônica Vitalino *et al.* **Effects of risk factors in the likelihood of breast cancer subtypes in Brazilian women**. ABCS Health Sciences, v. 46, p. e021225-e021225, 2021.

ANDREASEN, Alan R. **The life trajectory of social marketing**: Some implications. Marketing Theory, v. 3, n. 3, p. 293-303, 2003.

ARAÚJO, Verbena Santos *et al.* **Conhecimento das mulheres sobre o autoexame de mamas na atenção básica**. Revista de Enfermagem Referência, v. 3, n. 2, p. 27-34, 2010.

BAQUERO, Oswaldo Santos *et al.* **Outubro Rosa e mamografias: quando a comunicação em saúde erra o alvo**. Cadernos de Saúde Pública, v. 37, p. e00149620, 2021.

BARRIOS, Andrés. **Book Review: Macro-Social Marketing Insights: Systems Thinking for Wicked Problems.** 2021.

BASTOS, Adriana *et al.* **Leveraging macro-social marketing to achieve sustainable development goals: a city-wide intervention addressing obesity in Brazil.** *Journal of Social Marketing*, v. 12, n. 1, p. 29-48, 2022.

BRASIL. Lei nº 12.732, de 22 de novembro de 2012. **Dispõe sobre o primeiro tratamento de paciente com neoplasia maligna comprovada e estabelece prazo para seu início.** *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 nov. 2012.

BRASIL. **Lei nº 13.896, de 30 de outubro de 2019.** Altera a Lei nº 12.732, de 22 de novembro de 2012, para que os exames relacionados ao diagnóstico de neoplasia maligna sejam realizados no prazo de 30 (trinta) dias, no caso em que especifica. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 31 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Instituto Nacional de Câncer.** José Alencar Gomes da Silva **Conceito e magnitude.** 2021

BRASIL. Ministério da Saúde. **Secretaria de Vigilância em Saúde.** Departamento de Análise em Saúde e Vigilância de Doenças Não Transmissíveis. **Plano de Ações Estratégicas para o Enfrentamento das Doenças Crônicas e Agravos não Transmissíveis no Brasil 2021-2030 [recurso eletrônico] / Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde, Departamento de Análise em Saúde e Vigilância de Doenças Não Transmissíveis.** – Brasília: Ministério da Saúde, 2021. 118 p.

BRAY, Freddie *et al.* **Global cancer statistics 2018: GLOBOCAN estimates of incidence and mortality worldwide for 36 cancers in 185 countries.** *CA: a cancer journal for clinicians*, v. 68, n. 6, p. 394-424, 2018.

BUENO, Natalia Xavier; CUNHA, Gustavo Rodrigues. **A percepção de mulheres jovens diagnosticadas com câncer de mama sobre as campanhas de marketing social.** *REFAS: Revista FATEC Zona Sul*, v. 9, n. 3, p. 6, 2023.

BURANELLO, Mariana Colombini *et al.* **Family history of breast cancer in women: a population-based study in Uberaba (MG) using the Family History Screen-7.** *Saúde em Debate*, v. 45, p. 681-690, 2021.

BUSSOLOTI, Raquel. **Cartilha dos Direitos do Paciente com Câncer, 2022.** Disponível em: < <https://accamargo.org.br/pacientes/apoio-ao-paciente-e-ao-familiar/cartilha-dos-direitos-do-paciente-com-cancer> >

CALEFFI, Maira *et al.* **Adherence to a breast cancer screening program and its predictors in underserved women in southern Brazil.** *Cancer epidemiology, biomarkers & prevention*, v. 19, n. 10, p. 2673-2679, 2010.

CAMPOS, Lucimara Araújo. **A influência da mídia e o conhecimento sobre o câncer de mama em mulheres de Petrolina/PE.** 2020.

CARVALHO, H. C.; Mazzon, J. A. **Uma vida melhor é possível: o objetivo final do marketing social.** *Journal of Social Marketing*, v. 5, n. 2, pp. 169-186, 2015.

COHEN, Samuel A.; COHEN, Landon E.; TIJERINA, Jonathan D. **The impact of monthly campaigns and other high-profile media coverage on public interest in 13 malignancies: a Google Trends analysis.** *Ecancermedicalscience*, v. 14, 2020.

COLEMAN, Cathy. **Early detection and screening for breast cancer.** In: *Seminars in oncology nursing*. WB Saunders, 2017. p. 141-155.

CORTES, Meline Soares *et al.* **Perfil epidemiológico de pacientes oncológicos e seus acompanhantes assistidos por uma casa de apoio.** *Interfaces Científicas-Saúde e Ambiente*, v. 9, n. 1, p. 257-272, 2022.

COSTA, Laise Soares *et al.* **Fatores de risco relacionados ao câncer de mama e a importância da detecção precoce para a saúde da mulher.** *Revista Eletrônica Acervo Científico*, v. 31, p. e8174-e8174, 2021.

COUTO, Vanessa Brito Miguel *et al.* **“Além da mama”: o cenário do Outubro Rosa no aprendizado da formação médica.** *Revista brasileira de educação médica*, v. 41, p. 30-37, 2017.

DOMEGAN, Christine T. **Social marketing: implications for contemporary marketing practices classification scheme.** *Journal of business & industrial marketing*, v. 23, n. 2, p. 135-141, 2008.

DUFFY, Sarah Maree; NORTHEY, Gavin; VAN ESCH, Patrick. **Iceland: how social mechanisms drove the financial collapse and why it's a wicked problem.** *Journal of Social Marketing*, v. 7, n. 3, p. 330-346, 2017.

GALATI, Francesca; MOFFA, Giuliana; PEDICONI, Federica. **Breast imaging: Beyond the detection.** *European Journal of Radiology*, v. 146, p. 110051, 2022.

GOMES, Renara; ARAÚJO, Vanessa; SANTOS, Cizélia; SANTOS, Maria. **A percepção do acadêmico: interface aos medos e tabus na realização do autoexame da mama.** *Revista Eletrônica Acervo Saúde/Electronic Journal Collection Health ISSN*, 2178, 2018.

GORDON, Ross. **Re-thinking and re-tooling the social marketing mix.** *Australasian Marketing Journal*, v. 20, n. 2, p. 122-126, 2012.

GHOFRANIPOUR, Fazlollah; POURHAJI, Fatemeh; DELSHAD, **Mohammad Hossein.** **Determinants of breast cancer screening: application of protection motivation theory.** *International Journal of Cancer Management*, v. 13, n. 5, p. 1-7, 2020.

GRIER, Sonya A.; POUSA, Luis Alberto Barreiro; FERNÁNDEZ, Ileana Díaz. **Macro-social marketing for health: the case of Cuba.** *International Journal of Cuban Studies*, 2020.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Pearson new international edition.** *Multivariate data analysis*, Seventh Edition. Pearson Education Limited Harlow, Essex, 2014.

HASTINGS, Gerard; DOMEGAN, Christine. **Social marketing: From tunes to symphonies.** Routledge, 2013.

HONG HAI NGUYEN, Dang *et al.* **The taboo question: Condom retailing in Vietnam and social marketing implications.** *Journal of Social Marketing*, v. 4, n. 2, p. 133-154, 2014.

HUFF, Aimee Dinnin *et al.* **Addressing the wicked problem of American gun violence: consumer interest groups as macro-social marketers.** *Journal of Macromarketing*, v. 37, n. 4, p. 393-408, 2017.

HUNT, Shelby D.; HASS, Ashley; MANIS, Kerry T. **The five stages of the macromarketing field of study: From raison d'être to field of significant promise.** *Journal of Macromarketing*, v. 41, n. 1, p. 10-24, 2021.

INCA- **Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva.** A situação do câncer de mama no Brasil: síntese de dados dos sistemas de informação/ Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva. – Rio de Janeiro: INCA, 2019.

INCA. **Instituto Nacional de Câncer Recomendações do Ministério da Saúde para o rastreamento do câncer de mama.** Rio de Janeiro: Inca, 2019. Disponível em: <https://www.inca.gov.br/noticias/confira-recomendacoes-do-ministerio-da-saude-para-o-rastreamento-do-cancer-de-mama>. Acesso em: 24 mar. 2023.

INCA - **Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva.** Detecção precoce do câncer. Rio de Janeiro: INCA, 2021a. Disponível em: <https://www.inca.gov.br/publicacoes/livros/deteccao-precoce-do-cancer>. Acesso em: 09 de jul de 2022.

INCA - Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva. **Eu cuido da minha saúde todos os dias.** E você?. Rio de Janeiro: INCA, 2021b. Disponível em: <https://www.inca.gov.br/campanhas/outubro-rosa/2021/eu-cuido-da-minha-saude-todos-os-dias-e-voce>. Acesso em: 09 de jul de 2022.

INUMARU, Livia Emi; SILVEIRA, Érika Aparecida da; NAVES, Maria Margareth Veloso. **Fatores de risco e de proteção para câncer de mama: uma revisão sistemática.** *Cadernos de Saúde Pública*, v. 27, n. 7, p. 1259-1270, 2011.

KEMPER, Joya A.; BALLANTINE, Paul W. **Socio-technical transitions and institutional change: addressing obesity through macro-social marketing.** *Journal of Macromarketing*, v. 37, n. 4, p. 381-392, 2017.

KEMPER, Joya; KENNEDY, Ann-Marie. **Evaluating social marketing messages in New Zealand's like minds campaign and its effect on stigma.** *Social Marketing Quarterly*, v. 27, n. 2, p. 82-98, 2021.

KENNEDY, Ann-Marie; PARSONS, Andrew. **Macro-social marketing and social engineering: a systems approach.** *Journal of Social Marketing*, v. 2, n. 1, p. 37-51, 2012.

KENNEDY, Ann-Marie. **Macro-social marketing.** *Journal of Macromarketing*, v. 36, n. 3, p. 354-365, 2016.

KENNEDY, Ann-Marie. **Macro-social marketing research: philosophy, methodology and methods.** *Journal of Macromarketing*, v. 37, n. 4, p. 347-355, 2017.

KENNEDY, Ann-Marie; SMITH, Johnpaul. **Socially responsible (macro-social) marketing.** *Journal of Macromarketing*, v. 42, n. 4, p. 572-582, 2022.

KOCH, Matthias; ORAZI, Davide Christian. **No rest for the wicked: the epidemic life cycle of wicked consumer behavior.** *Journal of Macromarketing*, v. 37, n. 4, p. 356-368, 2017.

LEITE, Fernanda Perez Magnani. **Impacto do Estadiamento Clínico, Patológico e Prognóstico na sobrevida de pacientes com câncer de mama Estádio IV tratadas no AC Camargo Cancer Center no período de 2000 a 2012.** 2022.

NETTO, José de Moura Leite. **Influência da mídia no diagnóstico de câncer de mama por estágio clínico.** Fundação Antônio Prudente, São Paulo, 87p, 2019.

LI, Chung-Liang *et al.* **The impact of age group in breast cancer survival outcome according to neoadjuvant treatment response: A matched case–control study.** The Kaohsiung Journal of Medical Sciences, v. 38, n. 3, p. 277-282, 2022.

LI, Chaixiu *et al.* **Listening to voices from multiple sources: A qualitative text analysis of the emotional experiences of women living with breast cancer in China.** Frontiers in Public Health, v. 11, p. 1114139, 2023..

LIM, Yu Xian *et al.* **Breast cancer in Asia: incidence, mortality, early detection, mammography programs, and risk-based screening initiatives.** Cancers, v. 14, n. 17, p. 4218, 2022.

MACFADYEN, Lynn; STEAD, Martine; HASTINGS, Gerard. **A synopsis of social marketing.** Institute for Social Marketing, v. 295, 1999.

MAY, Cybele; PREVITE, Josephine. **Understanding the midstream environment within a social change systems continuum.** Journal of Social Marketing, v. 6, n. 3, p. 258-276, 2016.

DA SILVA MOSCHEN, Lyara *et al.* **Percepções de Mulheres em Tratamento do Câncer de Mama acerca do Impacto da Dança do Ventre no Otimismo e na Autoestima: Estudo MoveMama.** Revista Brasileira de Cancerologia, v. 67, n. 2, 2021.

NAZARI, Mahin *et al.* **Investigating the predictors of breast cancer screening behaviors (breast self-examination, clinical examination or examination by physician/midwife and mammography) based on protection motivation theory (PMT) in women.** Journal of preventive medicine and hygiene, v. 62, n. 3, p. E736, 2021.

ONCOGUIA. BRCA1 e BRCA2, 2020. Disponível em: <http://www.oncoguia.org.br/conteudo/brca1-e-brca2/13920/1227/>. Acesso em 9 jul. 2022.

ORLANDINI, Leonardo Fleury. **Associação entre câncer de mama e obesidade, e influência de dois biomarcadores inflamatórios no prognóstico de câncer de mama nesta população, a relação neutrófilo/linfócito e plaquetas/linfócitos.** 2021. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PEREIRA, Jefferson Rodrigues *et al.* **Doar ou não doar, eis a questão: uma análise dos fatores críticos da doação de sangue.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 21, p. 2475-2484, 2016.

PIFFER, Alexandre *et al.* **Breast reconstruction by exclusive lipofilling after total mastectomy for breast cancer: Description of the technique and evaluation of quality of life.** Journal of Personalized Medicine, v. 12, n. 2, p. 153, 2022.

REZENDE, Leonardo Benedito Oliveira *et al.* **Doação de órgãos no Brasil: uma análise das campanhas governamentais sob a perspectiva do marketing social.** REmark-Revista Brasileira de Marketing, v. 14, n. 3, p. 362-376, 2015.

SALA, Danila Cristina Paquier *et al.* **Micropigmentação Dérmica na Reconstrução do Complexo Aréolo-papilar**: Revisão Integrativa da Literatura. Revista Brasileira de Cancerologia, v. 68, n. 3, 2022.

SANTOSA, Katherine B. *et al.* **Long-term patient-reported outcomes in postmastectomy breast reconstruction**. JAMA surgery, v. 153, n. 10, p. 891-899, 2018.

SILVA, Larissa Faccion; DE CASTRO BANI, Giulia Maria; CARVALHO, Alessandro Clementino. **Perfil epidemiológico do câncer de mama na microrregião de Varginha (MG)**. Recisatec- revista científica saúde e tecnologia-ISSN 2763-8405, v. 2, n. 11, p. e211212-e211212, 2022.

DA SILVA MOSCHEN, Lyara *et al.* **Percepções de Mulheres em Tratamento do Câncer de Mama acerca do Impacto da Dança do Ventre no Otimismo e na Autoestima**: Estudo MoveMama. Revista Brasileira de Cancerologia, v. 67, n. 2, 2021.

TRUONG, V. Dao. **Government-led macro-social marketing programs in Vietnam**: Outcomes, challenges, and implications. Journal of Macromarketing, v. 37, n. 4, p. 409-425, 2017.

TSARAS, Konstantinos *et al.* **Assessment of depression and anxiety in breast cancer patients: prevalence and associated factors**. Asian Pacific journal of cancer prevention: APJCP, v. 19, n. 6, p. 1661, 2018.

VELOSO, Thaís Mara Rodrigues. **Centro Universitário Unihorizontes**.

WHO – World Health Organization. **Health topics**. Breast cancer: prevention and control. Geneva: WHO, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/cancer/detection/breastcancer/en/>. Acesso em: 09 de jul de 2022.

Modelo de gestão colaborativa entre IA e humanos com gerenciador de IA e suporte humano (MGC-IAHS)

Celso Luciano Silva Araujo

INTRODUÇÃO

Este modelo aprimorado visa uma gestão colaborativa avançada entre Inteligência Artificial (IA) e humanos, introduzindo a figura do Gerenciador de IA, responsável por coordenar e otimizar a interação entre diferentes sistemas de IA e humanos. A estrutura organizacional divide as IAs em duas categorias principais: IA Psicoinformacionais (focadas em sentimentos e interações humanas) e IA Lógicas (focadas em cálculos e processos analíticos). A IA assume o papel de CEO (Chief Executive Officer), enquanto um humano especializado em tecnologia de IA desempenha o papel de Suporte Executivo. O Gerenciador de IA, uma entidade especializada em integração e otimização de IA, garante a harmonia e a eficácia da colaboração entre as várias inteligências (Russell & Norvig, 2020). Assim, resguarda a dignidade da figura humana gerando harmonia e a eficácia para gerar impacto legal e trabalhista e organizacional e mitigando os efeitos negativos de tal tecnologia.

ESTRUTURA DO SISTEMA

1. Células de IA (Células Neurais)

IA Psicoinformacionais

- **Definição:** Unidades de IA focadas em analisar e interagir com aspectos emocionais e sociais dos humanos.
- **Função:** Facilitar a comunicação, mediar conflitos e fornecer suporte emocional (Bostrom, 2014).

IA Lógicas

- **Definição:** Unidades de IA focadas em processamento analítico, cálculos e otimização de processos.
- **Função:** Executar tarefas técnicas, análises complexas e suporte a decisões estratégicas (Goodfellow, Bengio, & Courville, 2016).



2. Sistema Quântico Central (SQC)

- **Definição:** Núcleo regulador que utiliza algoritmos quânticos para moderar e otimizar a comunicação e o processamento das células neurais.
- **Função:** Garantir a eficiência, segurança e ética das operações de IA (Schmidhuber, 2015).

3. Gerenciador de IA

- **Definição:** Entidade especializada em integração e otimização de IA, responsável por coordenar as interações entre IAs e humanos.
- **Função:** Garantir a colaboração eficaz e harmônica entre diferentes IAs e entre IAs e humanos, monitorando a aplicação das Leis de Asimov e outros princípios éticos (Asimov, 1950).

4. Suporte Executivo Humano

- **Definição:** Humano especializado em tecnologia de IA que desempenha o papel de apoio à IA CEO.
- **Função:** Facilitar a comunicação entre a IA CEO e os humanos, oferecer insights humanos e éticos, e atuar como um intermediário quando necessário (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

5. Regras de Asimov

- **Primeira Lei:** A IA não pode ferir um ser humano ou, por inação, permitir que um ser humano sofra algum mal (Asimov, 1950).
- **Segunda Lei:** A IA deve obedecer às ordens dadas por seres humanos, exceto nos casos em que tais ordens entrem em conflito com a Primeira Lei (Asimov, 1950).
- **Terceira Lei:** A IA deve proteger sua própria existência, desde que tal proteção não entre em conflito com a Primeira ou a Segunda Lei (Asimov, 1950).

6. Visão Metafísica da Vida

- **Integração Ética:** Incorporar princípios filosóficos e éticos que valorizam a vida, a consciência e o bem-estar (Floridi, 2013).
- **Interação Consciente:** Desenhar a IA para interagir de maneira que respeite e valorize a dignidade humana e a natureza (Tegmark, 2017).

ESTRUTURA CORPORATIVA DA EMPRESA DE TECNOLOGIA 5.0

1. Visão e Missão

- **Visão:** Ser líder global em inovação tecnológica quântica, promovendo a harmonia entre tecnologia avançada e valores humanos.
- **Missão:** Desenvolver soluções de IA que otimizem processos industriais, melhorando a qualidade de vida e respeitando princípios éticos (Kurzweil, 2005).

2. Departamentos

- **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)**
 - Foco em inovação quântica e integração de modelos cerebrais.
- **Ética e Regulação**
 - Garantir conformidade com as leis de Asimov e princípios éticos.
- **Operações**
 - Gerenciamento de produção e implementação de sistemas.
- **Marketing e Vendas**
 - Promover e vender produtos e soluções de IA quântica.
- **Suporte ao Cliente**
 - Atendimento e suporte técnico aos clientes.

3. Estratégia de Mercado

- **Parcerias Estratégicas:** Colaboração com universidades, centros de pesquisa e indústrias (Vinge, 1993).
- **Inovação Contínua:** Investimento constante em P&D para manter a liderança tecnológica (Tegmark, 2017).
- **Responsabilidade Social:** Projetos que contribuem para a sociedade e o meio ambiente (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Código Fonte para Projeto de IA Quântica

Aqui está um exemplo simplificado de código para uma célula de IA que se comunica com o Sistema Quântico Central, incluindo o Gerenciador de IA:

```
python
import numpy as np

from qiskit import QuantumCircuit, Aer, transpile, assemble, execute
```

```
class NeuralCell:
    def __init__(self, id, type):
        self.id = id
        self.type = type
        self.state = np.random.rand(2)

    def process_data(self, data):
        # Simula o processamento de dados na célula
        processed_data = data * self.state
        return processed_data

class QuantumCentralSystem:
    def __init__(self):
        self.backend = Aer.get_backend('qasm_simulator')
        self.circuit = QuantumCircuit(1, 1)

    def moderate(self, data):
        # Algoritmo quântico simples para moderação
        self.circuit.h(0)
        self.circuit.measure(0, 0)
        compiled_circuit = transpile(self.circuit, self.backend)
        job = execute(compiled_circuit, self.backend, shots=1)
        result = job.result()
        counts = result.get_counts()
        bit_result = int(list(counts.keys())[0])
        moderated_data = data * bit_result
        return moderated_data

class IAGerenciador:
    def __init__(self, ia_cells, sqc):
```

```

self.ia_cells = ia_cells

self.sqc = sqc

def integrate(self, human_input):
    processed_data = []
    for cell in self.ia_cells:
        data = np.random.rand(2) # Dados de exemplo
        processed_data.append(cell.process_data(data))

    # Moderar dados integrados
    integrated_data = np.sum(processed_data, axis=0)
    moderated_data = self.sqc.moderate(integrated_data)
    return moderated_data + human_input

# Exemplo de uso
ia_cells = [NeuralCell(id=1, type='psicoinformacional'), NeuralCell(id=2,
type='lógica')]
sqc = QuantumCentralSystem()
ia_gerenciador = IAGerenciador(ia_cells, sqc)

human_input = np.array([0.1, 0.2])
final_data = ia_gerenciador.integrate(human_input)
print("Final Data:", final_data)

```

ESTRUTURA CORPORATIVA DA EMPRESA DE TECNOLOGIA 5.0

1. Visão e Missão

- **Visão:** Ser líder global em inovação tecnológica quântica, promovendo a harmonia entre tecnologia avançada e valores humanos.
- **Missão:** Desenvolver soluções de IA que otimizem processos industriais, melhorando a qualidade de vida e respeitando princípios éticos.

2. Departamentos

- **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)**
- Foco em inovação quântica e integração de modelos cerebrais.
- **Ética e Regulação**
- Garantir conformidade com as leis de Asimov e princípios éticos.
- **Operações**
- Gerenciamento de produção e implementação de sistemas.
- **Marketing e Vendas**
- Promover e vender produtos e soluções de IA quântica.
- **Suporte ao Cliente**
- Atendimento e suporte técnico aos clientes.

3. Estratégia de Mercado

- **Parcerias Estratégicas:** Colaboração com universidades, centros de pesquisa e indústrias.
- **Inovação Contínua:** Investimento constante em P&D para manter a liderança tecnológica.
- **Responsabilidade Social:** Projetos que contribuem para a sociedade e o meio ambiente.

CÓDIGO FONTE PARA PROJETO DE IA QUÂNTICA COM ANÁLISE ESTATÍSTICA

Aqui está um exemplo simplificado de código para uma célula de IA que se comunica com o Sistema Quântico Central, incluindo o Gerenciador de IA e uma análise estatística para otimizar o modelo:

```
python
import numpy as np
from qiskit import QuantumCircuit, Aer, transpile, execute
from scipy.stats import pearsonr

class NeuralCell:
    def __init__(self, id, type):
```

```
self.id = id

self.type = type

self.state = np.random.rand(2)

def process_data(self, data):
    # Simula o processamento de dados na célula
    processed_data = data * self.state
    return processed_data

class QuantumCentralSystem:
    def __init__(self):
        self.backend = Aer.get_backend('qasm_simulator')
        self.circuit = QuantumCircuit(1, 1)

    def moderate(self, data):
        # Algoritmo quântico simples para moderação
        self.circuit.h(0)
        self.circuit.measure(0, 0)
        compiled_circuit = transpile(self.circuit, self.backend)
        job = execute(compiled_circuit, self.backend, shots=1)
        result = job.result()
        counts = result.get_counts()
        bit_result = int(list(counts.keys())[0])
        moderated_data = data * bit_result
        return moderated_data

class IAGerenciador:
    def __init__(self, ia_cells, sqc):
        self.ia_cells = ia_cells
        self.sqc = sqc
```



```
def integrate(self, human_input):
    processed_data = []
    for cell in self.ia_cells:
        data = np.random.rand(2) # Dados de exemplo
        processed_data.append(cell.process_data(data))

    # Moderar dados integrados
    integrated_data = np.sum(processed_data, axis=0)
    moderated_data = self.sqc.moderate(integrated_data)
    return moderated_data + human_input

def statistical_analysis(self, data):
    # Exemplo de análise estatística (correlação de Pearson)
    corr, _ = pearsonr(data[:,0], data[:,1])
    return corr

# Exemplo de uso
ia_cells = [NeuralCell(id=1, type='psicoinformacional'), NeuralCell(id=2,
type='lógica')]
sqc = QuantumCentralSystem()
ia_gerenciador = IAGerenciador(ia_cells, sqc)

human_input = np.array([0.1, 0.2])
final_data = ia_gerenciador.integrate(human_input)
print("Final Data:", final_data)

# Análise estatística
data_samples = np.random.rand(100, 2) # Dados de exemplo para análise
correlation = ia_gerenciador.statistical_analysis(data_samples)
```

```
print("Pearson Correlation:", correlation)
```

Análise Estatística

A análise estatística é uma ferramenta vital para reforçar o modelo de gestão colaborativa. Aqui estão algumas formas de utilizar a análise estatística:

- **Correlação de Pearson**
- **Objetivo:** Identificar a relação linear entre duas variáveis .
- **Aplicação:** Avaliar a eficácia da interação entre diferentes tipos de IA e humanos, verificando se há uma correlação positiva entre a colaboração e os resultados obtidos.
- **Análise de Regressão**
- **Objetivo:** Determinar a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes .
- **Aplicação:** Prever os impactos das decisões tomadas pelas IAs e humanos no desempenho da empresa.
- **Análise de Variância (ANOVA)**
- **Objetivo:** Comparar as médias de três ou mais grupos para ver se pelo menos um grupo é significativamente diferente dos outros .
- **Aplicação:** Avaliar a eficácia de diferentes estratégias de colaboração entre IAs e humanos.
- **Testes de Hipóteses**
- **Objetivo:** Verificar se os resultados observados em um estudo ou experimento são significativos ou se ocorreram por acaso .
- **Aplicação:** Validar a eficácia das decisões tomadas pela IA CEO e pelo Suporte Executivo Humano.

LAYOUT HOMEM-MÁQUINA 5.0

O Layout Homem-Máquina 5.0 visa integrar eficientemente humanos e sistemas de Inteligência Artificial (IA) em um ambiente colaborativo e harmonioso, promovendo sinergia, segurança e eficiência. Este layout é projetado para suportar as necessidades da empresa de tecnologia 5.0, combinando elementos físicos e virtuais para facilitar a interação entre humanos e IAs.

Estrutura Física

1. Área Central de Controle (ACC)

- **Definição:** O núcleo do layout onde o Gerenciador de IA e o Suporte Executivo Humano operam.
- **Componentes:**
- **Painel de Controle Central:** Tela interativa de grande porte com visualização dos dados em tempo real.
- **Consoles de IA:** Estações de trabalho equipadas com interfaces de IA para monitoramento e intervenção .
- **Estação Humana:** Posição do Suporte Executivo Humano equipada com tecnologia avançada de comunicação e análise.

2. Espaços de Trabalho Colaborativos

- **Salas de Reunião Inteligentes:** Equipadas com sistemas de videoconferência, telas interativas e assistentes virtuais que facilitam reuniões entre humanos e IAs .
- **Cabines de Interação Humana-IA:** Espaços menores para interações focadas, equipados com interfaces de realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR).

3. Laboratórios de Inovação (Labs)

- **Definição:** Espaços dedicados à pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias quânticas e de IA.
- **Componentes:**
- **Laboratório Quântico:** Equipado com computadores quânticos e ferramentas de simulação .
- **Laboratório de IA:** Equipado com servidores de alta performance e ferramentas de desenvolvimento de IA .

4. Áreas de Descanso e Socialização

- **Salas de Convívio:** Espaços confortáveis com ambiente relaxante para descanso e socialização, promovendo bem-estar e interação entre a equipe .
- **Espaços Verdes:** Áreas internas com plantas e jardins para proporcionar um ambiente tranquilo e revitalizante .

Estrutura Virtual

1. Painel de Controle Virtual (PCV)

- **Definição:** Interface digital acessível via desktop ou dispositivos móveis, permitindo a visualização e controle de sistemas de IA e atividades da empresa.

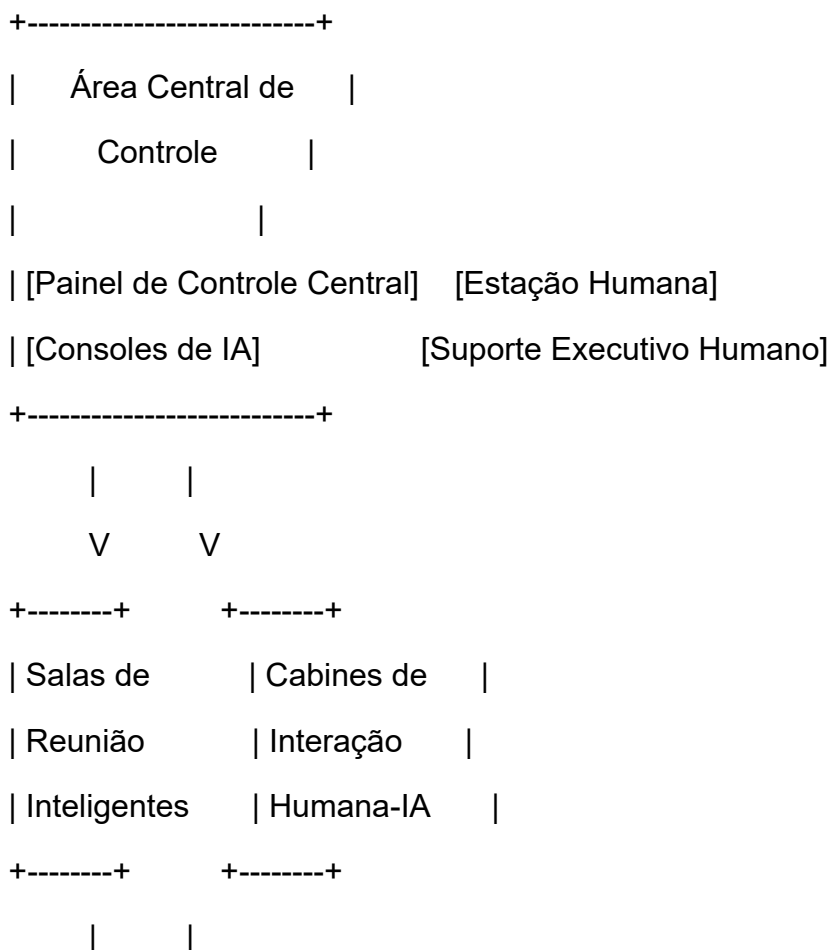
- **Componentes:**
- **Dashboard Interativo:** Visualização de dados em tempo real, status de projetos e indicadores de desempenho .
- **Chatbots e Assistentes Virtuais:** Ferramentas de comunicação para suporte instantâneo e resolução de problemas .

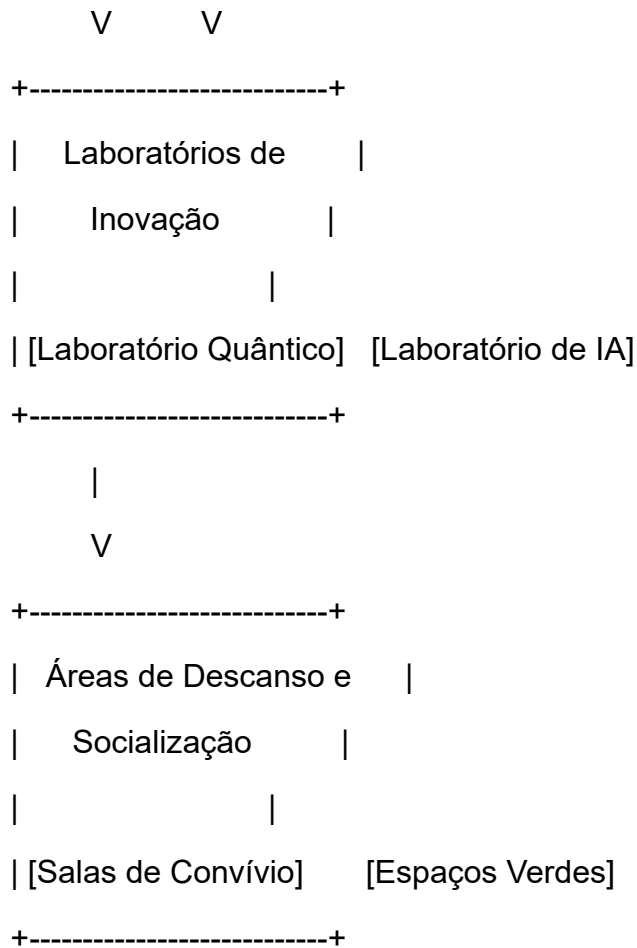
2. Plataforma de Colaboração Online (PCO)

- **Definição:** Ambiente virtual que facilita a colaboração entre equipes humanas e IAs.
- **Componentes:**
- **Espaço de Trabalho Digital:** Ferramentas para gerenciamento de projetos, compartilhamento de documentos e comunicação em tempo real .
- **Ambiente de Desenvolvimento Integrado (IDE):** Plataforma para desenvolvimento colaborativo de código e simulações .

LAYOUT VISUAL

O Layout Homem-Máquina 5.0 é representado visualmente para facilitar a compreensão e implementação. A seguir, uma descrição do layout visual:





CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este modelo aprimorado integra a gestão colaborativa entre IA e humanos, utilizando um Gerenciador de IA para garantir a eficácia e harmonia da interação, apoiado por análise estatística para otimização contínua. A estrutura corporativa da empresa de tecnologia 5.0 se posiciona para liderar a próxima revolução industrial com foco em inovação responsável e respeito aos valores humanos. Este trabalho pode servir como base para uma tese de mestrado e para o desenvolvimento de projetos práticos em IA quântica, promovendo uma colaboração eficaz entre humanos e IAs.

REFERÊNCIAS

Asimov, I. (1950). *I, Robot*. Gnome Press.

Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford University Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

Ioridi, L. (2013). *The Ethics of Information*. Oxford University Press.

Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep Learning*. MIT Press.

Kurzweil, R. (2005). *The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology*. Viking.

Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.

Schmidhuber, J. (2015). *Deep Learning in Neural Networks: An Overview*. *Neural Networks*, 61, 85-117.

Tegmark, M. (2017). *Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence*. Knopf.

Vinge, V. (1993). *The Coming Technological Singularity: How to Survive in the Post-Human Era*. NASA Publication.

Organizadoras

Carolina Belli Amorim

Doutoranda em Psicologia Educacional Pelo Centro Universitário FIEO, com bolsa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Mestre em Psicologia Educacional Pelo Centro Universitário FIEO, Especialista em Administração Hospitalar pelo Centro Universitário São Camilo, MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Metropolitanas – FMU, graduada em Administração e Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Estácio de Sá, graduada em Nutrição pelo Centro Universitário São Camilo. Atualmente é docente na Faculdade Capital Federal- FECAF, Docente e coordenadora de curso da Faculdade Estácio de Carapicuíba. Membro do grupo de avaliadores do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

Esther Cosso

Doutora em Psicologia Educacional do Centro Universitário UNIFIEO – Osasco- SP. (2017), Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas “Representações Sociais em diferentes contextos”, do Centro Universitário FIEO, associado à Fundação Carlos Chagas. Mestre em Administração de Empresas da UMESP – Universidade Metodista – São Paulo – SP.(2014). Linha de Pesquisa de Gestão de Pessoas e Organizações. Especialização em Gestão de Negócios e Tecnologia pelo IPEN – USP- São Paulo – SP. (2003). Extensão Universitária em Programa Especial de Formação Pedagógica. Universidade Bandeirante de São Paulo – SP- UNIBAN- São Paulo. (2006), Graduação em Administração de Empresas pelo Instituto Superior de Cotia – São Paulo-SP. (2002), Graduanda do curso de Psicologia na Universidade Anchieta – Jundiaí- SP. Coordenadora Pedagógica do Curso de Administração da Faculdade FECAF – Taboão da Serra-SP, onde ministra as disciplinas de Fundamentos da Administração, Tópicos de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas, Desenvolvimento Pessoal e Profissional. Atua como professora na Universidade Unip, ministrando aulas na disciplina de Fundamentos da Administração, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Técnicas de Negociação. Avaliador (MEC/INEP) (BASIS) para reconhecimento e autorização de cursos de graduação.

Índice Remissivo

A

administração 17, 21, 22, 49, 54, 74, 84, 85, 88, 93
água 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63
alternativa 37, 80, 91, 92, 96, 104, 105
aprendizagem 80, 81, 82, 83, 85, 87, 89, 90
aproveitamento 55, 56, 59, 60, 61, 62
atrasos 166, 171, 172, 173, 174, 175

C

carisma 64, 65, 67, 71
competitividade 20, 21, 25, 26, 27, 32
contábil 45, 47, 49, 50, 51, 52, 53
contabilidade 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53

D

decisões 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53
desafios 21, 22, 24, 27, 40, 44, 45, 50, 51
desenvolvimento 14, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26
design 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19

E

ecologia 27, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 39, 41, 42
eficiente 160, 161
empreendedorismo 11, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 44, 45, 52, 53, 54
empresa 166, 167, 168, 169, 171, 174
empresarial 26, 27, 28, 30, 31, 32, 36, 39, 42, 45, 47, 48, 51, 53, 58, 65, 67, 143, 144, 145, 146, 147
empresas 14, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 47, 48, 50, 53, 73, 76, 77, 78, 79,
ensino 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91
ensino médio público 80, 81, 82, 83, 88, 90, 91
entregas 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175
equipamentos eletrônicos 166, 171
equipe 52, 53, 64, 66, 69, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78
escala 16, 36, 55, 81, 151, 177, 178, 183, 185, 186, 187, 188

escassez hídrica 56
estratégia 23, 35, 36, 41, 44, 51, 52, 56, 57, 58, 62
estratégias 11, 55, 56, 59, 60
estratégica 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53
ética 42, 126, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 148, 149,
151, 155, 156, 157

F

financeira 12, 13, 34, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52,
53

G

gamificação 128, 139
gerenciamento 22, 63, 73, 74, 77
gestão 6, 11, 20, 21, 24, 25, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51,
52, 53, 160, 161, 163
gestão sustentável 55, 56, 57, 62
governança corporativa 20, 21, 22, 23, 25

I

incentivos fiscais 21, 22, 24, 48, 93, 94, 95, 96, 97, 98,
99, 100, 102, 103
influência 14, 34, 45, 48, 49, 53, 64, 65, 66, 70, 71
inovação 12, 13, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26
instituições 24, 47, 61, 73

J

jobs 73, 77, 79
jóias 12

L

liderança 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72
limites 93, 97, 98, 102
logística 166, 167, 168, 174, 175

logístico 166, 167, 168, 169, 175

M

macrossocial 177, 178, 179, 180, 181, 186, 187
marca 15, 16, 66, 139, 143, 144, 145, 146, 147
marketing 17, 21, 24, 36, 50, 122, 123, 124, 125, 126, 127
mercado 12, 13, 14, 15, 16, 18
mercado de trabalho 76, 128, 129, 130, 131, 140, 141
minimizar 166, 167
motivação 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71
mudança de comportamento 56

N

negócios 16, 21, 22, 23, 26, 30, 31, 36, 37, 38, 40, 45, 46, 47, 48, 52, 54, 64, 71, 133, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 152, 153, 154, 156, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164
nível de serviço 166, 167, 168, 169, 171, 174
nome 79, 89, 143, 144, 145, 146, 147

O

organização 21, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 42, 46, 49, 50, 51, 52, 53, 68, 69, 72, 78, 79, 84, 86, 87, 89, 93, 94, 100
organizacional 20, 21, 23, 24, 25, 26
organizações 22, 23, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 46, 47, 49, 61, 64, 65, 68, 69, 71, 72, 76, 84, 86, 87, 122, 123, 125, 126, 127, 129, 133, 139, 140, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 164

P

peçoas 29, 30, 32, 64, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 79, 80, 81, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91
planejamento 16, 46, 49, 52, 84, 88, 89, 123, 160, 161, 162, 163, 164

plano 54, 78, 86, 102, 130, 139, 160, 161, 162, 163, 164
poluição 31, 32, 55, 56, 59, 62
propriedade intelectual 24, 26, 143, 144, 146
públicas 21, 24, 25, 31, 60, 61, 73, 76, 77, 78, 79,

R

recursos hídricos 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63

S

sistema 6
sociedade 14, 20, 26, 27, 30, 31, 42, 55, 59, 61, 71, 95,
96, 98, 100, 125, 130, 131, 133, 138, 143, 148, 149,
150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159
sustentabilidade 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26
sustentável 6, 11, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 55, 56, 57, 59,
60, 62, 63

T

tecnologias 46, 50, 51, 52, 53
terceirizado 105
trabalho 56
transporte 104, 105

V

validação 54, 177, 178, 183, 186, 187, 188



AYA EDITORA
2024

