

ADMINISTRAÇÃO

ESTUDOS CONTEMPORÂNEOS

ELÓI MARTINS SENHORAS
(organizador)

EDITORA
2022

ADMINISTRAÇÃO

Estudos Contemporâneos

ADMINISTRAÇÃO

Estudos Contemporâneos

ELÓI MARTINS SENHORAS
(organizador)

BOA VISTA/RR
2022

Editora IOLE

Todos os direitos reservados.
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n. 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.



EXPEDIENTE

Revisão
Elói Martins Senhoras
Maria Sharlyany Marques Ramos

Capa
Alokike Gael Chloe Hounkonnou
Elói Martins Senhoras

Projeto Gráfico e Diagramação
Elói Martins Senhoras
Balbina Líbia de Souza Santos

Conselho Editorial
Abigail Pascoal dos Santos
Charles Pennaforte
Claudete de Castro Silva Vitte
Elói Martins Senhoras
Fabiano de Araújo Moreira
Julio Burdman
Marcos Antônio Fávaro Martins
Rozane Pereira Ignácio
Patrícia Nasser de Carvalho
Simone Rodrigues Batista Mendes
Vitor Stuart Gabriel de Pieri

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO (CIP)

Se46 SENHORAS, Elói Martins (organizador).

Administração: Estudos Contemporâneos. Boa Vista: Editora IOLE, 2022, 335 p.

Série: Administração. Editor: Elói Martins Senhoras.

ISBN: 978-65-998359-6-4
https://doi.org/10.5281/zenodo.7479308

1 - Administração. 2 - Brasil. 3 - Gestão. 4 - Estudos de Caso.
I - Título. II - Senhoras, Elói Martins. III - Administração. IV - Série

CDD–658

A exatidão das informações, conceitos e opiniões é de exclusiva responsabilidade dos autores



EDITORIAL

A editora IOLE tem o objetivo de divulgar a produção de trabalhos intelectuais que tenham qualidade e relevância social, científica ou didática em distintas áreas do conhecimento e direcionadas para um amplo público de leitores com diferentes interesses.

As publicações da editora IOLE têm o intuito de trazerem contribuições para o avanço da reflexão e da *práxis* em diferentes áreas do pensamento e para a consolidação de uma comunidade de autores comprometida com a pluralidade do pensamento e com uma crescente institucionalização dos debates.

O conteúdo produzido e divulgado neste livro é de inteira responsabilidade dos autores em termos de forma, correção e confiabilidade, não representando discurso oficial da editora IOLE, a qual é responsável exclusivamente pela editoração, publicação e divulgação da obra.

Concebido para ser um material com alta capilarização para seu potencial público leitor, o presente livro da editora IOLE é publicado nos formatos impresso e eletrônico a fim de propiciar a democratização do conhecimento por meio do livre acesso e divulgação das obras.

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

(Editor Chefe)

Copyright © Editora IOLE
2022

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO | 09

CAPÍTULO 1 |
El Espíritu Empresarial Universitario y su Capacidad de Creatividad e Innovación: Un Estudio de Caso de las Universidades de Recifese 13

CAPÍTULO 2 |
Gestão da Inovação Sustentável – Estudo de Caso Único em uma *Startup* 45

CAPÍTULO 3 |
Segurança do Trabalho e Perícias de Acidentes do Trabalho: Estudo de Caso na Construção Civil 81

CAPÍTULO 4 |
Microssistema de Precedentes Judiciais Vinculantes do CPC/15 e a Gestão de Processos 115

CAPÍTULO 5 |
Adoção do Big Data Analytics na Tranformação Digital Para a Industria 4.0: Modelo Integrador da Literatura Cientifica Por Meio de uma Revisão 143

SUMÁRIO

CAPÍTULO 6 |
Análise dos Processos de Contratação e Demissão: Um Estudo sobre Cultura e Humanização no Segmento de Tecnologia e Terceirização 163

CAPÍTULO 7 |
A Medida da Cultura Organizacional: Validade de Conteúdo, Construto e Critério em Trabalhadores no Período de Isolamento Social 191

CAPÍTULO 8 |
Aplicação da Gestão de Processos em Micro e Pequenas Empresas 231

CAPÍTULO 9 |
Utilizando a Literatura Feminista de Nísia Floresta na Formação ADM 253

CAPÍTULO 10 |
Análise da Aplicação das Ferramentas da Qualidade na Melhoria da Gestão do 25º Batalhão de Caçadores 299

SOBRE OS AUTORES | 323

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

O campo científico da Administração tem passado por uma evolução incremental de discussões e publicações no Brasil em função das rápidas transformações organizacionais e acadêmicas a partir da década de 1990, razão pela qual a presente obra apresenta discussões contemporâneas a fim de corroborar com a comunidade epistêmica emergente nas últimas décadas.

Partindo da relevância que o pensamento administrativo possui nas esferas pública e privada, este livro corrobora com um campo epistêmico em maturação no Brasil, preenchendo assim uma lacuna sobre estudos de casos empíricos na temática que levam em consideração da realidade empírica posta em prática a partir de diferentes regiões do país.

Não é por acaso que esta obra contou com a participação de uma rede nacional de 21 pesquisadoras e pesquisadores, oriundos de instituições públicas e privadas de ensino superior de diferentes estados das regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul – propiciando, assim, uma imersão nas especificidades do complexo caleidoscópio da Administração nas distintas realidades do país.

A construção deste livro em 10 capítulos somente foi possível em função do trabalho coletivo desenvolvido a várias mãos por uma rede de profissionais que se uniram com o objetivo de trocar ideias e experiências sobre um conjunto de temas existentes na realidade empírica brasileira à luz do confluente olhar do campo de estudos da Administração.

Caracterizada por um paradigma eclético de teorias e marcos conceituais, bem como pelo uso do método dedutivo para criar uma agenda de estudos exploratórios, descritivos e explicativos quanto aos fins e quali-quantitativos quanto aos meios, a presente obra tem

o objetivo de demonstrar a relevância estratégica do pensamento administrativo para compreender e projetar a realidade empírica.

Com base nos debates e discussões que emergiram ao longo dos capítulos desta obra, uma panorâmica agenda temática de estudos administrativos é apresentada com relevantes subsídios para o potencial público leitor, composto, tanto, por interessados ávidos por novas informações e conhecimentos, quanto, por acadêmicos e especialistas atuantes na área.

Alicerçado na pluralidade do pensamento, no estado da arte e na capacidade dialógica dos estudos com a fronteira do conhecimento no campo da Administração, este livro constrói fundamentos para a análise e interpretação de fatos e ideias contemporâneas, propiciando uma oportunidade ímpar para um amplo público de leitores se enriquecer teórica e metodologicamente com uma agenda temática aberta de estudos.

Ótima leitura!

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

(organizador)

CAPÍTULO 1

El Espíritu Empresarial Universitario y su Capacidad de Creatividad e Innovación: Un Estudio de Caso de las Universidades de Recifese

EL ESPÍRITU EMPRESARIAL UNIVERSITARIO Y SU CAPACIDAD DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO DE LAS UNIVERSIDADES DE RECIFESE

Karine Rosália Felix Praça Gomes

Emanuel Ferreira Leite

El mercado laboral está experimentando una verdadera revolución con nuevos modelos de relaciones laborales, donde el empleo formal está desapareciendo y surge la necesidad de encontrar puestos de trabajo alternativos. La iniciativa empresarial ha sido objeto de un aumento de la enseñanza y la investigación en los últimos años en los países de América Latina.

El objetivo de este trabajo fue analizar el nivel de desarrollo de la capacidad emprendedora de creatividad e innovación en los estudiantes de la ciudad de Recife-PE, Brasil. La investigación tiene un tipo de alcance cuantitativo-descriptivo, para cumplir con esta propuesta, se realizó una investigación de campo de instituciones con cursos de administración, teniendo el cuestionario estructurado como un instrumento de recolección de datos, a partir de la percepción de los académicos, se buscó verificar la influencia de la disciplina en las intenciones de dirección profesional de los estudiantes.

Al abordar este tema, se identifica la contribución de las iniciativas, proyectos y acciones en la formación profesional y personal de los estudiantes, así como en el desarrollo de la capacidad empresarial de la propia institución. Como resultado, se presenta el

perfil de los estudiantes en relación con su capacidad creativa e innovadora.

En la última década, los estudios académicos han revelado un especial interés por las actividades emprendedoras en los más diversos contextos (FERREIRA, SOUSA; GONÇALVES, 2019). El impacto del espíritu empresarial y la innovación en la sociedad actual avanza tan rápidamente y tiene un alcance tan amplio que es difícil entender cómo actuar para conseguir los resultados esperados. Del mismo modo que la tecnología ha revolucionado los hábitos de millones de personas, la forma en que los profesionales ven su carrera y el cambio en la gestión de los recursos humanos han contribuido a conformar un escenario laboral muy diferente al de hace unas décadas.

Debido al constante desarrollo de las innovaciones y el progreso científico, los países latinoamericanos, y en particular Brasil, se enfrentan a un enorme desafío en el que se deben considerar cambios no sólo en los aspectos económicos, sociales y políticos, sino también en todos los niveles del sistema educativo, para promover el pensamiento crítico e innovador. Así, la identificación de una idea innovadora es un hito central en la etapa de gestión empresarial, que implica estrechamente un proceso creativo.

La noción de competencias empieza a suponer una reconfiguración que tiene como objetivo la formación de profesionales dinámicos y adaptables, capaces de seguir el ritmo de los rápidos cambios en el mundo del trabajo, que se producen con mayor rapidez y frecuencia. Para Behling y Lenzi (2019) la competencia entonces debe traducirse en acción, a partir de la movilización del conocimiento en diferentes circunstancias.

Así, las habilidades emprendedoras conducen al estudiante a un perfil diferenciado en el mercado laboral, sin embargo, no todos

tienen estas habilidades, y necesitan de profesores en sus instituciones educativas que los incentiven a buscar la innovación y la creatividad en momentos coyunturales ante un mercado cada vez más competitivo, en el que las organizaciones exigen cada vez más beneficios en un periodo de tiempo cada vez más corto, es necesario el desarrollo de habilidades diferentes a las que se exigían anteriormente y la readecuación y mejora del currículo académico de diversas asignaturas.

A partir de esta realidad, surge el tema del emprendimiento que, contemporáneamente, es un movimiento que se da a partir de las relaciones entre contratista y contratado en el mundo empresarial como consecuencia de la falta de empleos formales. Corroborando con este entendimiento Zanchet (2019) afirma que el emprendimiento es uno de los principios capaces de dar ayuda al impulso económico, social, tecnológico y educativo de una nación.

En el entendimiento de los autores Behling y Lenzi (2019) el emprendimiento es uno de los principios que promueven el crecimiento socioeconómico, al aumentar el dinamismo de la economía y cooperar para el bienestar social, a través de la innovación en productos y servicios que suplen las demandas de las personas. En esta perspectiva, el espíritu empresarial se convierte en un concepto importante y necesario para promover el progreso socioeconómico de un país, en el que la educación empresarial se ha centrado, como una de sus líneas de estudio, en la transmisión de conocimientos sobre el espíritu empresarial a los estudiantes de educación superior.

El reto más reciente para estas instituciones es insertar la enseñanza del emprendimiento como parte de todos los cursos de educación superior que se ofrecen, independientemente del área de conocimiento, centrándose en el desarrollo de la capacidad empresarial de los estudiantes, como herramientas para apoyar el desarrollo de actividades nuevas e innovadoras, buscando así la

generación de nuevas fuentes de empleo e ingresos y el consiguiente desarrollo local y regional.

Teniendo en cuenta lo anterior, hemos querido investigar la cuestión del espíritu empresarial en términos de creatividad y capacidad de innovación. Específicamente, la intención fue identificar las características de la capacidad emprendedora y la innovación en estudiantes de instituciones de educación superior en Recife (Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Universidade de Pernambuco/Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco).

Además de esta introducción, esta investigación consta de cuatro secciones. En el apartado siguiente se incluye el procedimiento metodológico en el que se presentará el recorte paso a paso de este trabajo. La sección tres presenta la base teórica, discutiendo la educación empresarial y la capacidad de creatividad e innovación. En la cuarta sección se analizan los resultados obtenidos. Por último, se presentó la conclusión, seguida de las referencias que apoyaban el estudio.

METODOLOGÍA

Inicialmente, se realizó un estudio bibliográfico para ampliar los conocimientos sobre la capacidad de creatividad e innovación del sujeto.

La investigación se llevó a cabo mediante técnicas como el uso de la escala de Likert para abordar el cuestionario estructurado y obtener información masiva. Además, se utilizó el paquete R para capturar y examinar la información para generar estudios.

El contexto de aplicación de este estudio fueron las universidades de la ciudad de Recife (Universidad Federal de

Pernambuco, Universidad Federal Rural de Pernambuco, Universidad de Pernambuco/Facultad de Ciencias de la Administración de Pernambuco), que son consideradas como catalizadoras del desarrollo de la región en la que se encuentran. Las universidades en cuestión desempeñan el papel de ofrecer a la sociedad algo más que diplomas y competencias profesionales, presentando como uno de sus objetivos institucionales la formación de profesionales cualificados con visión crítica y capacidad empresarial.

Durante el segundo semestre de 2020, se aplicó un cuestionario estructurado a los alumnos de la carrera de Administración de las universidades referidas, por medios electrónicos, en el que los académicos respondieron a través del formulario Google Forms, este medio se utilizó debido al escenario actual de pandemia de Coronavirus, donde las clases en estas instituciones se están ofreciendo de manera remota.

La muestra recogida asciende a 261 estudiantes y se caracteriza por ser no probabilística por conveniencia. Hay un nivel de fiabilidad del 90% y una discrepancia permitida del 0,10%. El análisis de los datos se realizó mediante estadísticas descriptivas y el uso de algunas pruebas estadísticas como la media, la desviación estándar para obtener los resultados.

DISCUSIÓN TEÓRICA

La enseñanza del espíritu empresarial

El espíritu empresarial es relevante para las organizaciones y los países e influye en la economía mundial. La difusión del espíritu empresarial se ve mucho más como un proceso de formación de

actitudes y características que como una forma de transmisión de conocimientos.

Para García, Leles y Romano (2017), el emprendimiento ha crecido significativamente en la última década a través de nuevas formas de economías emergentes. En este sentido, la enseñanza del espíritu empresarial y la innovación puede contribuir en el proceso de formación del perfil empresarial, influyendo en la apertura de empresas y permitiendo una mejora de la gestión organizativa.

Se pueden identificar en la literatura contemporánea las diversas aportaciones de la aproximación de las universidades con el mercado. Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thomé y Vaccaro (2017) destacan lo significativo que es acercar a los estudiantes a las empresas y a la comunidad local, para promover su desarrollo y su capacidad emprendedora. Sin embargo, la enseñanza del espíritu empresarial vinculado a la innovación puede generar oportunidades para las organizaciones y beneficios para la sociedad y el medio ambiente. Consistentemente, mueve recursos humanos, físicos y financieros, presentando relevancia en la generación de empleos y, consecuentemente, en el movimiento de negocios (CHAVES; COSTA, 2017). En este aspecto, desarrollar el perfil emprendedor es capacitar al alumno para crear, conducir e implementar el proceso creativo de hacer nuevos planes de vida, de trabajo, de estudio, de negocios, siendo, con esto, responsable de su propio desarrollo y el de su organización.

Las Instituciones de Educación Superior (ISE), como destacan Endeavor (2017) y el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) (2016), no exploran su potencial para inspirar y estimular la ambición y la innovación en los emprendedores universitarios. Añaden que el perfil empresarial del estudiante es, en su mayor parte, muy similar al del emprendedor que no asiste a la enseñanza superior, lo que demuestra que las IES no ejercen una influencia transformadora en el estudiante o, además,

que no es la razón principal para que se convierta en empresario. Este contexto les lleva a destacar que las IES podrían ejercer esta función con mayor énfasis.

Para Forte, Leite y Albuquerque (2019) hay que buscar siempre la innovación para hacer frente al mercado para mantener el liderazgo. El empresario sabe que no hay límite en la innovación, sin ella no prospera ninguna empresa. Por lo tanto, la enseñanza se hace necesaria para que el empresario pueda innovar de alguna manera. Además, la enseñanza del espíritu empresarial implica cuestiones de comportamiento empresarial, las percepciones de los estudiantes sobre la profesión y los efectos del enfoque pedagógico, las actitudes y los resultados de la educación, y la capacidad de las instituciones para llenar las lagunas de conocimiento limitadas por las estructuras institucionales (WRIGHT *et al*., 2018). Así, contribuye en el proceso de formación del perfil empresarial, influyendo en la apertura de empresas y permitiendo una mejora de la gestión en el desempeño organizacional.

Se evidencia que, con el importante crecimiento del emprendimiento a través de las nuevas formas de economías emergentes, se hace necesaria la enseñanza para que el emprendedor innove de alguna manera (GARCÍA, LELES; ROMANO, 2017). Así, la innovación docente se convierte en algo relevante para aprovechar las oportunidades.

Las nuevas tecnologías y la enseñanza basada en competencias, las innovaciones educativas y el desarrollo de habilidades no técnicas proporcionan a los educadores y a los estudiantes un entorno de aprendizaje innovador para estimular y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje (LARSEN *et al.*, 2016). En este sentido, las nuevas tecnologías juegan un papel importante en el proceso de aprendizaje, aprovechando la evolución de los entornos virtuales de aprendizaje y el intercambio de información.

La capacidad de creatividad

El sujeto creativo necesita poseer la competencia de alterar las actitudes y sus estructuras de conocimiento para conectar nuevos campos en un contexto multidisciplinar y sobre todo la capacidad de actuar su alcance e influencia para asegurar la aplicación de propuestas innovadoras, desafiando las objeciones intraorganizacionales (MUZZIO; PAIVA JUNIOR, 2018; LINS FILHO, ANDRADE; SILVA, 2020). Dicho esto, se puede reflexionar sobre cómo se puede animar a los individuos a mejorar las habilidades de relación y a elaborar soluciones y opciones, posicionando al líder con la incumbencia para este desempeño cooperando con la innovación de la organización.

Muchas áreas determinarán el riesgo e incluso retrocederán ante el negocio, mientras que los creativos optan por afrontar los riesgos para seguir nuevos rumbos. Así, la construcción de nuevos conocimientos ocurre con apoyo en experimentaciones, reformulaciones, adaptaciones según las realidades locales (DOUGHERTY, 2017). Así, las investigaciones contemporáneas están rompiendo con los procedimientos tradicionales de gestión, poniendo a prueba las secuencias predeterminadas para los obstáculos triviales a partir de la incorporación de ramas de conocimiento y construyendo ocasiones favorables ante los desafíos conocidos y aún no captados (LIMA; RITA, 2020). En esta coyuntura, la creatividad se verifica como un hecho manejable y social que se concatena con la cultura de estos individuos y es capaz también de identificar la reticencia a la creatividad.

Según Muzzio y Paiva Junior (2018) y Lima y Rita (2020) los vínculos laborales establecidos y otras relaciones colectivas, endógenas y exógenas a la organización, permiten la creación de facilitadores de la creatividad en los grupos, requiriendo

directamente incentivos y condicionamientos otorgados por los directivos.

En opinión de Drucker (1987), la innovación es también una herramienta de la competencia empresarial que debe practicarse de forma sistemática. En este sentido, Muzzio (2017), Lima & Rita (2020), Lins Filho, Andrade y Silva (2020) entienden la gestión de la creatividad como un nuevo procedimiento en la producción de conocimiento y competencia de innovación, que puede ser identificado como de convivencia social y coyuntura colectiva con acción sobre las prácticas creativas y las relaciones profesionales. Corroborando con este entendimiento, Lopes Filho, Paiva y Lima (2019) afirman además que los gerentes requieren nuevas habilidades de trabajo, modos de motivación diferenciados y fundamentados en sus trayectorias y anhelos que permitan un procesamiento creativo en sus realizaciones.

Los negocios que están naciendo surgen de ideas concebidas por sus gestores teniendo como marco problemas identificados en sus propios contextos, a través de distintos conocimientos dispersos en grupos multidisciplinares estimulados por un liderazgo innovador (VANHAVERBEKE, 2017; COHENDET, PARMENTIER; SIMON, 2017; LE MASSON, HATCHUEL; WEIL, 2017; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018; MUZZIO; PAIVA JUNIOR, 2018). Los autores Pimentel y Nogueira (2018) argumentan que la innovación sucede gracias a una creación desde su propio contexto y con sus propias capacidades sociales, culturales y de conocimiento, superando los modelos listos y acabados.

Los nuevos emprendimientos o los nuevos planes en los emprendimientos tradicionales ya integran la práctica del mercado global, haciendo necesaria la gestión y el desarrollo de nuevas capacidades y aprendizajes (LINS FILHO, ANDRADE; SILVA, 2020). Así, a partir de esta coyuntura, los directivos desarrollan

respuestas estratégicas adecuadas en contextos dinámicos y flexibles.

Ya están surgiendo nuevas empresas con tendencias innovadoras, que a menudo son obtenidas o financiadas por grandes organizaciones para introducir la innovación en sus corporaciones (PIRES-ALVES, GONZALO; LYRA, 2019). La mejora de los productos y servicios está progresivamente ligada al conocimiento fuera de las corporaciones, estando en dependencia de las redes para las nuevas presentaciones al mercado (VANHAVERBEKE, 2017). En esta circunstancia, para producir ideas, creatividad y resultados para nuevos emprendimientos apareció la necesidad de una acción conjunta entre empresas, instituciones y agentes externos.

Así, "tanto la creación como la innovación son el proceso y los resultados, e interactúan en el complejo sistema social de la organización" (COHENDET, PARMENTIER; SIMON, 2017, p. 198). Sin embargo, es necesario prepararse desde el ámbito en el que se promoverán las ideas innovadoras, buscando entender a los individuos involucrados, conocer cuáles son las propensiones y propósitos relacionados y considerar las expectativas con resultados adecuados a sus contextos. Desde esta perspectiva, los gestores y los profesionales necesitan relacionarse en su contexto externo, creando estructuras de asociación y vínculos prometedores, guiados por los propósitos organizativos.

INNOVACIÓN EMPRESARIAL

La capacidad de innovar se asume cada vez más como un factor clave para la sostenibilidad de las empresas. Hoy en día, la gestión de las organizaciones es cada vez más sistémica y exige diferenciación, adaptabilidad, creatividad y múltiples competencias

para garantizar su supervivencia. Para Drucker (1987) la innovación es la herramienta específica del empresario, el medio por el que explora el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente, que puede ser entendido y practicado con éxito. Según este autor, sólo las organizaciones que creen capacidades de innovación permanentes, sólidas y sistémicas, sobrevivirán a los tiempos de cambio. Ante este reto, las empresas deben utilizar todos los recursos disponibles y, en este ámbito, la innovación puede desempeñar un papel importante en la convergencia hacia la competitividad y la sostenibilidad organizativa.

En el contexto actual, la innovación se considera cada vez más como la gran fuerza de transformación que aplican las organizaciones y las sociedades es el objeto y el instrumento a través del cual se explora el cambio. Surge como una variable determinante para el éxito organizacional (GAMBIM, NETO; TARGINO, 2016).

Por ello, las organizaciones, presionadas por la competencia, buscan nuevas formas de desarrollar y aplicar la innovación en sus procesos, productos y servicios. El ser humano tiene tareas en las que es insustituible; ser creativo, tener ideas que lleven a la innovación de productos y servicios.

Varios enfoques teóricos, desarrollados en los últimos años, sostienen que la innovación es el resultado de un proceso no lineal, evolutivo, complejo e interactivo entre la empresa y su entorno. La innovación será una constante en el mundo moderno, ya no es posible volver al mundo de las cavernas (FORTE, LEITE; ALBUQUERQUE, 2019). No sólo basta con que las organizaciones reconozcan su importancia para el éxito y la supervivencia de su negocio, sino que es necesario que estén atentas y sean capaces de seleccionar y aplicar las mejores estrategias de innovación.

Desde esta perspectiva, el espíritu empresarial surge como el proceso de mejora de la capacidad de la empresa para adquirir y

utilizar las habilidades de los diferentes miembros de la empresa y así utilizar la capacidad de innovar. Las exigencias y los cambios del entorno obligan a las organizaciones a adaptarse tanto a través del empresario como de la innovación.

La esencia de la relación entre el espíritu empresarial y la innovación reside en la percepción y explotación de nuevas oportunidades de negocio y la creación de nuevas formas de utilizar los recursos. Además, una empresa emprendedora es aquella que se dedica a innovar en el producto-mercado, asume riesgos y presenta innovaciones proactivas, obteniendo una ventaja competitiva frente a sus competidores. En este sentido, Leite, Correia y Sánchez (2015) afirman que para innovar el emprendedor necesita no sólo conocimientos, sino también desarrollar actitudes como la capacidad de avance, de convencimiento, persistencia, liderazgo, creatividad e innovación.

Ante este escenario, en el que el emprendedor busca oportunidades para transformar las ideas en productos nuevos/mejorados, el comportamiento está influenciado por el entorno institucional que se ocupa de cómo las personas y las organizaciones protegen sus posiciones y su legitimidad de acuerdo con las reglas y normas del entorno institucional (TEECE, 2016).

Por lo tanto, las instituciones de educación superior no deben limitarse únicamente a transmitir conocimientos y lanzar a sus veteranos al mercado. Es necesario que se incluya el factor empresarial innovador en la formación, para que sus estudiantes sean capaces de crear sus propias empresas al graduarse. Estos patrones institucionales tienen una fuerte influencia en el comportamiento organizativo, la innovación y el espíritu empresarial.

ANÁLISIS DE DATOS

Los datos se analizaron con el programa informático R versión 3.6.3. Para Cooper y Schindler (2016) el análisis de datos implica reducir los datos acumulados a un tamaño manejable, buscar patrones y aplicar técnicas estadísticas.

Análisis factorial

Dado que los instrumentos presentados en este estudio son: la creatividad y la innovación se hace necesario reducir estos instrumentos a un factor para poder validar este instrumento. El objetivo principal del Análisis Factorial es establecer las relaciones de covarianza entre las variables en unos "factores" ocultos. El uso de esta técnica supone que las variables pueden agruparse en función de sus correlaciones, lo que da lugar a grupos con todas las variables altamente correlacionadas entre sí, y bajas correlaciones con las variables de un grupo diferente. Cada factor está representado por un grupo de variables identificadas por las correlaciones observadas. Para comprobar si se puede utilizar el método de análisis factorial y si es un método adecuado para los fines de este estudio, se emplearon dos pruebas estadísticas: La prueba KMO (Kaiser - Meyer - Oklin) y la prueba de esfericidad de Barlett.

La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es un estadístico que indica la proporción de la varianza de los datos que puede considerarse común a todas las variables, es decir, que puede atribuirse a un factor común. Cuanto más se acerque a 1, mejor será el resultado, es decir, más adecuada es la muestra a la aplicación del análisis factorial.

La prueba de esfericidad de Barlett puede definirse como un estadístico de prueba utilizado para examinar la hipótesis de que las variables no están correlacionadas en la población. Así, esta prueba verifica la hipótesis de que la matriz de correlaciones de la población es igual a la matriz de identidad, es decir, admite la ausencia de asociación lineal (variables no correlacionadas) entre las variables estudiadas.

Para el caso de la creatividad en las universidades de la ciudad de Recife-PE, se comprobó según el criterio Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) el valor de 0,665, expresado en la siguiente tabla.

Tabla 1 - Prueba KMO y Bartlett para la creatividad y la innovación

	Universidades Recifenses
Kaiser-Meyer-Olkin	,655
Prueba de esfericidad de Bartlett Chi- Square Approx.	33,995
Df	6,000
Sig.	,10839

Fuente: Elaboración propia. Base de datos: Trabajo de campo.

Lo que demuestra que en las universidades de Recife hay una baja correlación. Con la prueba de esfericidad de Bartlett, que considera como hipótesis H0 que la matriz de correlación es una matriz de identidad. En este caso, la confirmación de esta hipótesis significaría la inexistencia de correlación entre las variables. Al calcular este parámetro, se concluye que esta hipótesis puede ser aceptada, ya que por la aproximación chi-cuadrado se obtuvo un valor p de 0,10839, un valor superior a 0,05, indica que no existe una

fuerte correlación entre las variables para que puedan ser reducidas a un solo factor.

Fiabilidad de los datos

Esta sección presenta los resultados del análisis de la consistencia interna de los ítems pertenecientes a las variables empleadas. Los juicios de los valores alfa revelan que la fiabilidad del cuestionario fue alta en cuanto a las variables Creatividad e Innovación.

Tabla 2 - Análisis de la fiabilidad de la consistencia interna de los ítems del cuestionario

Variable	Coeficiente Alfa de Cronbach
Creatividad e innovación	0,8946

Fuente: Elaboración propia. Base de datos: Trabajo de campo.

Se utilizaron estadísticas descriptivas para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación. Se utilizó la media como medida de tendencia central y la desviación estándar como medida de dispersión, obteniendo los siguientes resultados por variable.

1. Actitud hacia el riesgo: A partir de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento, los resultados se muestran en la tabla 3 siguiente.

Tabla 3 - Frecuencia y porcentajes de la variable Actitud ante el riesgo

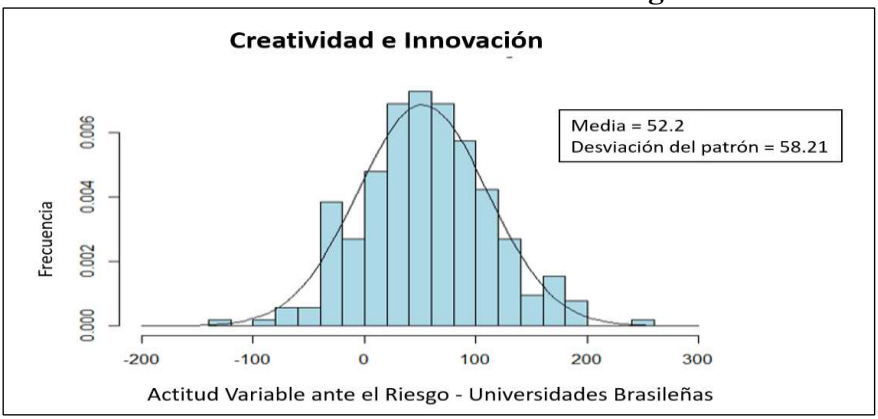
Indicador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válida	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0	0
No estoy de acuerdo	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	14,3	14,3	14,3
De acuerdo	131	50,0	50,0	64,3
Muy de acuerdo	93	35,7	35,7	100
Total	**261**	**100**	**100**	

Fuente: Elaboración propia. Base de los datos: Trabajo de campo.

A través de la información mostrada en la tabla anterior, se puede reflejar que esta variable está desarrollada o promovida en los académicos de Recife, ya que el 50% y el 35,7% de los encuestados reportaron puntuaciones relevantes en la escala de medición del instrumento ("estoy de acuerdo" y "estoy totalmente de acuerdo", respectivamente). Le sigue el 14,3% de los encuestados, que dicen no saber si tienen una actitud hacia el riesgo.

Esto se puede comprobar en el gráfico de la figura 1, que confirma que la distribución de las respuestas de los encuestados es constante en las puntuaciones más altas de la escala del instrumento, con una media aritmética de 52,2 y una desviación estándar de 58,21. Así, se puede identificar una importante coincidencia entre las opiniones de los alumnos, que coinciden en torno a la respuesta 4 ("Estoy de acuerdo") y las laterales (3 y 5).

Gráfico 1 - Histograma de la actitud característica hacia el riesgo



Fuente: Elaboración propia. Base de datos: Trabajo de campo.

Así, se evidencia que la actitud hacia el riesgo es una característica promovida por las universidades de Recife, con el fin de desarrollar una actitud emprendedora en sus académicos, para que se arriesguen a innovar o crear nuevos planes que les permitan generar un proyecto viable.

2. Innovación: los resultados se presentan a partir de la información obtenida al aplicar el instrumento. Éstas se muestran en el Tabla 4.

Al analizar la información de la Tabla 4 anterior, se puede apreciar que ésta se desarrolla o se promueve en las academias de Recife. Así, el 42,9% y el 57,1% de los participantes declararon puntuaciones altas en la escala de medición del instrumento (“estoy de acuerdo” y “estoy totalmente de acuerdo”, respectivamente). En los ítems “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “Totalmente en

desacuerdo" y "En desacuerdo", no se encontraron respuestas de los estudiantes para estos ítems.

Tabla 4 - Frecuencia y porcentajes de la variable de innovación

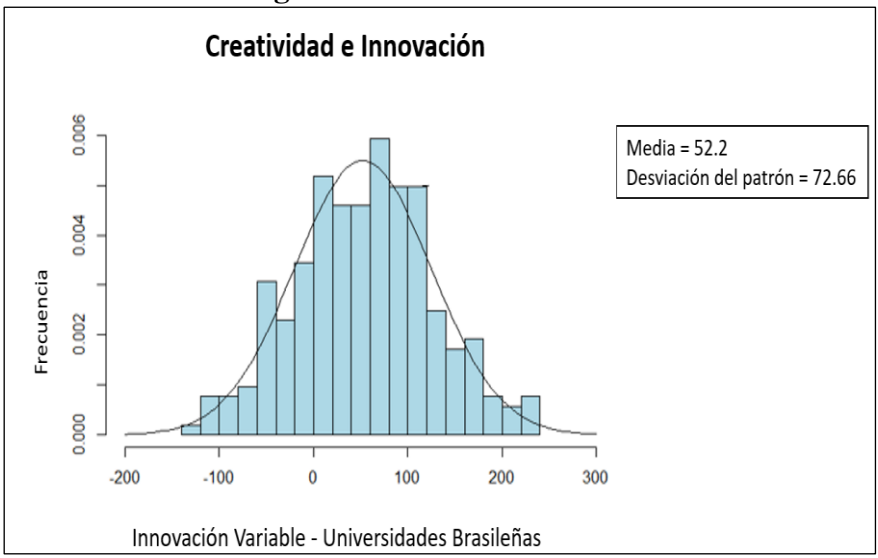
Indicador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0	0
No estoy de acuerdo	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	112	42,9	42,9	42,9
Muy de acuerdo	149	57,1	57,1	100
Total	261	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base de datos: Trabajo de campo.

Para una mejor visualización de este escenario, el gráfico de la Grafico 2 confirma que la distribución de las respuestas de los encuestados es constante en las puntuaciones más altas de la escala del instrumento, con una media aritmética de 52,2 y una desviación estándar de 72,66. Así, se puede identificar un importante acuerdo entre las opiniones de los estudiantes, que coinciden en torno a la respuesta 5 ("Totalmente de acuerdo").

Así, es evidente que la variable Innovación es una característica que busca el fomento de las habilidades emprendedoras en los universitarios, con el fin de que desarrollen un comportamiento emprendedor, para que se arriesguen a innovar o crear nuevos planes que les permitan desarrollar un proyecto viable.

Gráfico 2 - Histograma de la característica de innovación



Fuente: Elaboración propia. Base de datos: Trabajo de campo.

3. Proactividad: Los resultados obtenidos se basan en los datos recogidos mediante la aplicación del instrumento y se presentan en el Tabla 5.

Al examinar los datos, se observa que esta variable también se desarrolla o promueve en ambas academias, de manera que más del 42,9% y el 57,1% de los participantes reportaron puntuaciones significativas en la escala de medición del instrumento ("De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo", respectivamente). En las medidas del instrumento "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo", ninguno de los encuestados desarrolló ninguna de estas características.

Tabla 5 - Frecuencia y porcentajes de la variable proactividad

Indicador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0	0
No estoy de acuerdo	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	112	42,9	42,9	42,9
Muy de acuerdo	149	57,1	57,1	100
Total	261	100	100	

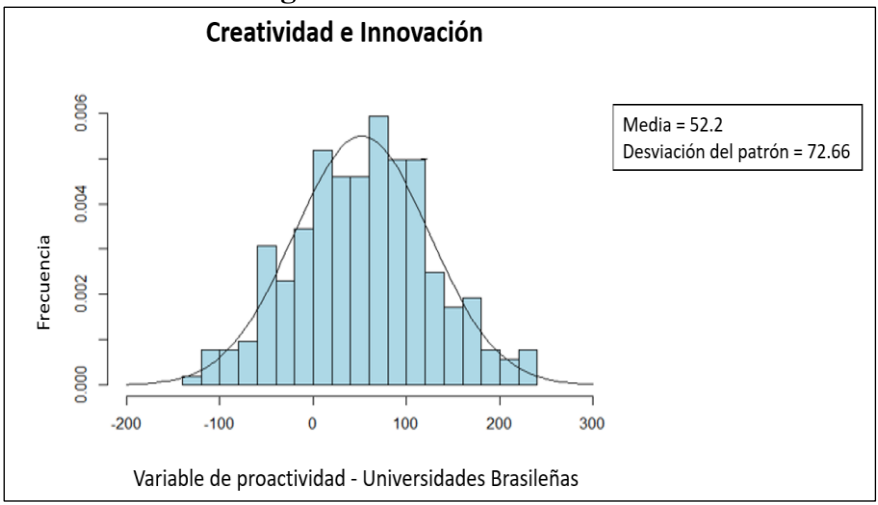
Fuente: Elaboración propia. Base de datos: Trabajo de campo.

El Gráfico 3 expresa que la distribución de las respuestas de los encuestados es constante en las puntuaciones más altas de la escala del instrumento, con una media aritmética de 52,2 y una desviación estándar de 72,66 respectivamente.

Por lo tanto, se hace evidente que la Proactividad es una característica que busca incentivar las capacidades emprendedoras de los participantes para ampliar una conducta empresarial, de manera que se atrevan a innovar o crear nuevos planes que les permitan construir una propuesta viable.

Por lo tanto, se hace evidente que la Proactividad es una característica que busca incentivar las capacidades emprendedoras de los participantes para ampliar una conducta empresarial, de manera que se atrevan a innovar o crear nuevos planes que les permitan construir una propuesta viable.

Gráfico 3 - Histograma de la característica Proactividad



Fuente: Elaboración propia. Base de datos: Trabajo de campo.

4. Capacidad de generar conocimiento: A partir de la aplicación del instrumento, los resultados obtenidos se muestran la tabla 6.

De lo presentado en las tablas anteriores se infiere que esta variable se desarrolla o promueve, dado que más del 42,9% y 50,0% de los participantes reportaron puntajes relevantes en la escala de medición del instrumento (“estoy totalmente de acuerdo” y “estoy de acuerdo”, respectivamente). Le sigue un 7,1% que dice no saber si tiene esta capacidad o no.

El gráfico 4 expresa que la distribución de las respuestas de los participantes es constante en las puntuaciones más altas de la escala del instrumento, con una media aritmética de 52,2 y una desviación estándar de 64,04.

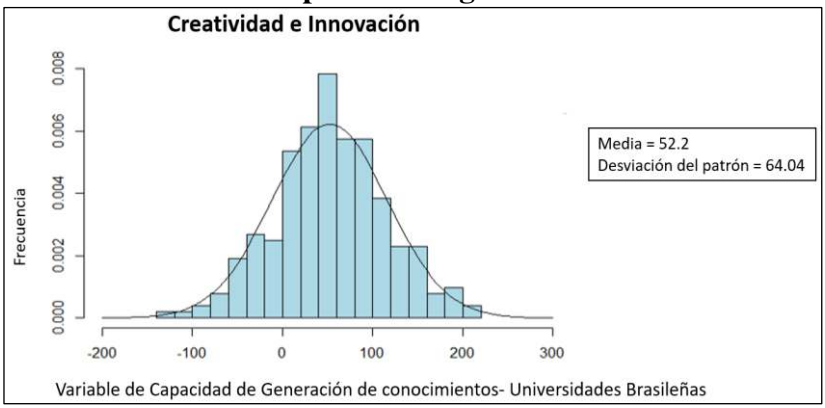
Tabla 6 - Frecuencia y porcentajes de la variable Capacidad de generar conocimiento

Indicador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0	0
No estoy de acuerdo	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	7,1	7,1	7,1
De acuerdo	131	50	50	57,1
Muy de acuerdo	112	42,9	42,9	100
Total	261	100	100	

Fuente: Elaboración propia. Base de datos: Trabajo de campo.

Así, es evidente que la Capacidad de Generar Conocimiento es un atributo que tiende a potenciar las capacidades emprendedoras de los universitarios, para mejorar su desempeño empresarial, en un intento de innovar o crear nuevas ideas, que sean capaces de construir una propuesta que pueda ser realizable.

Gráfico 4 - Histograma de la característica Capacidad de generar conocimiento



Fuente: Elaboración propia. Base de datos: Trabajo de campo.

5. Capacidad de aplicar los conocimientos: La tabla 7 presenta los resultados obtenidos al aplicar el instrumento.

Tabla 7 - Frecuencia y porcentajes de la variable Capacidad de aplicar los conocimientos

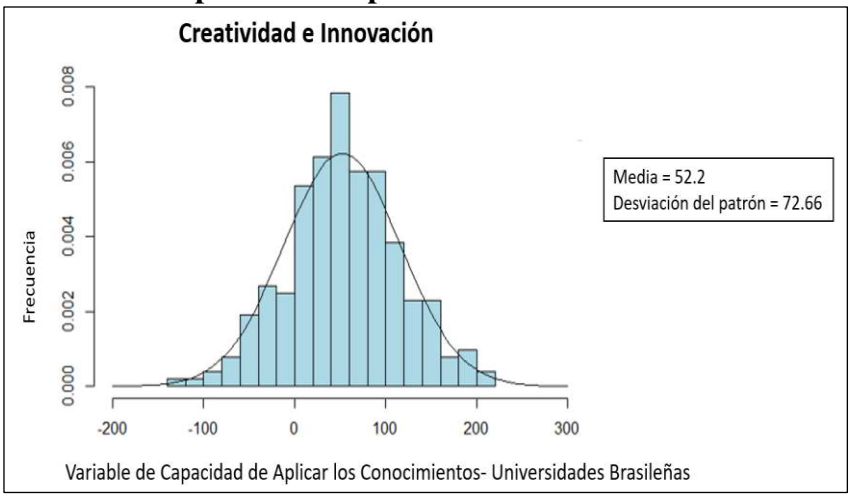
Indicador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0	0
No estoy de acuerdo	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	112	42,9	42,9	42,9
Muy de acuerdo	149	57,1	57,1	100
Total	261	100	100	

Fuente: Elaboración propia. Base de datos: Trabajo de campo.

De lo presentado en las tablas anteriores, se infiere que esta variable se desarrolla o promueve, dado que más del 57,1% y 42,9% de los participantes reportaron puntajes altos en la escala de medición del instrumento (“estoy totalmente de acuerdo” y “estoy de acuerdo”, respectivamente).

El gráfico 5 expresa que la distribución de las respuestas de los alumnos es constante en las puntuaciones más altas de la escala del instrumento, con una media aritmética de 52,2 y una desviación típica de 72,66.

Gráfico 5 - Histograma de la característica Capacidad de aplicar los conocimientos



Fuente: Elaboración propia. Base de datos: Trabajo de campo.

Entonces, se hace evidente que la Capacidad de Aplicar el Conocimiento es un atributo que busca estimular las habilidades emprendedoras de los participantes, con el fin de ampliar su comportamiento empresarial, para que se atrevan a innovar o crear nuevos planes que les permitan construir una propuesta factible.

CONCLUSIÓN

En este estudio se analizan las competencias de creatividad e innovación desde la perspectiva educativa. El fomento del espíritu empresarial se ha convertido en un tema prioritario en las prácticas de enseñanza-aprendizaje. Las actividades empresariales se consideran una fuerza motriz de la innovación, mientras que la

popularidad de la educación empresarial se refleja en el gran y creciente número de IES que ofrecen cursos sobre el tema.

El contexto del emprendimiento del siglo XXI ha cambiado rápidamente como resultado de los nuevos enfoques, que se consolida como una alternativa a la forma en que los emprendedores tradicionalmente crean fondos iniciales y operativos para una empresa, lo que ocurre con la necesidad de preparar a los estudiantes no sólo para presentar ideas arriesgadas a una pequeña audiencia de inversores, sino también para considerar, identificar y enmarcar los problemas, desarrollando relaciones éticas con las partes interesadas y los inversores. En este escenario, el espíritu empresarial ha evolucionado desde el modelo tradicional de escuela de negocios, centrado en las habilidades y los planes de negocio, incluyendo el cultivo de una mentalidad empresarial y la incorporación del espíritu empresarial en el aprendizaje formal e informal a través de la integración, los concursos y la tutoría.

Sobre la base de la investigación sistemática, se destaca que existe una necesidad constante de formación de los estudiantes de educación superior con un enfoque en el espíritu empresarial. El reto pedagógico se orienta hacia el hecho de que las competencias empresariales están orientadas psicológicamente y son más holísticas que las competencias tradicionales, ya que las habilidades empresariales se aprenden a través de proyectos pragmáticos de desarrollo de la vida real. El liderazgo empresarial enumera las prácticas de aprendizaje basadas en proyectos, que pueden aportar mayores beneficios, desencadenadas por un programa específico de emprendimiento.

Sin embargo, en términos de implicaciones de gestión, la innovación es un medio para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio y conduce a la expansión de la capacidad competitiva de las organizaciones. Desde esta perspectiva, cabe destacar que la enseñanza de la innovación es una de las formas de potenciar las

características empresariales de los estudiantes universitarios, contribuyendo a la economía local, provocando la apertura de nuevas empresas y la generación de ingresos.

Las contribuciones académicas se vincularon a la investigación sistemática, que sirvió de base para otros investigadores, ya que el espíritu empresarial y la innovación están en constante evolución y requieren una investigación cuantitativa con un enfoque longitudinal.

En cuanto a las limitaciones del estudio, se presentó el contexto pandémico con el escenario de clases a distancia, así como la no aceptación de algunas instituciones invitadas a participar en la investigación. Así, se sugieren nuevas investigaciones que comparen otras bases de datos, así como otros criterios y temas de creatividad e innovación.

REFERENCIAS

BEHLING, G.; LENZI, F. C. "Competencias empresariales y comportamiento estratégico: un estudio con microempresarios en un país emergente". **Brazilian Business Review**, vol. 16, n. 3, 2019.

CHAVES, D.; COSTA, V. H. S. "La innovación desde el otro lado: una experiencia de gestión de la ciencia y la tecnología en el norte de la Amazonia oriental". **Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, vol. 10, n. 2, 2017.

COHENDET, P.; PARMENTIER, G.; SIMON, L. "Gestión del conocimiento, la creatividad y la innovación". *En*: BATHELT, H. *et al*. **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**. New York: Edward Elgar Publishing, 2017.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de investigación en gestión**. Porto Alegre: Editor AMGH, 2016.

DOUGHERTY, D. "Innovación en la perspectiva de la práctica". *En*: BATHELT, H. *et al*. **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**. New York: Edward Elgar Publishing, 2017.

DRUCKER, P. F. **Innovación y espíritu empresarial**: práctica y principios. São Paulo: Editor Pioneiro, 1987.

ENDEAVOR BRASIL (2017). "Índice de Ciudades Emprendedoras de Brasil 2017". **Endeavor Brasil** [2017]. Disponível: <www.endeavor.org.br>. Acesso em: 23/04/2022.

FERREIRA, J.; SOUSA, B.; GONÇALVES, F. "Fomento del emprendimiento artesanal de subsistencia en contextos artesanales y creativos". **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, vol. 13, n. 1, 2019.

FORTE, I. Z.; LEITE, E.F.; ALBUQUERQUE, J. L. **365 días de emprendimiento una lección al día**. Ribeirão Preto: Editor Sello Joven, 2019.

GAMBIM, L. G.; NETO, J.A.; TARGINO, M.G. "Ética e innovación en el contexto de la sociedad de la información". **Revista FSA**, vol. 13, n. 3, 2016.

GARCÍA, D. H.; LELES, A. D.; ROMANO, R. R. (2017) "Emprendimiento e innovación de programas: la educación como núcleo de la innovación". *In*: SPORHER, J.; FREUND, L. E. (eds.). **Advances in The Human Side of Service Engineering**. Cham: Springer, 2017.

LARSEN, P. G. *et al*. "Enhancing non-technical skills by a multidisciplinary engineering summer school". **European Journal of Engineering Education**, vol. 42, n. 6, 2016.

LE MASSON, P.; HATCHUEL, A.; WEIL, B. Teorías del diseño, creatividad e innovación. *In*: BATHELT, H. *et al*. (eds.). **The Elgar companion to innovation and knowledge creation**. New York: Edward Elgar Publishing, 2017.

LEITE, E. F. *et al*. "El espíritu emprendedor: condicionantes para la innovación". **Revista Holos**, vol. 5, 2015.

LIMA, P. R. S., Y RITA, L. P. S. "Las herramientas de gestión del conocimiento como ventajas aplicadas para las startups brasileñas de base tecnológica". **Revista P2P Inovação**, vol. 6, n. 2, 2020.

LINS FILHO, M. L.; ANDRADE, A. P. V.; SILVA, G. G. "Capacidad de innovación en las startups: Un enfoque desde la perspectiva de la orientación al aprendizaje". **Revista de Gestión y Tecnología**, vol. 10, 2020.

LOPES, C. M. *et al*. "Un análisis de la interacción entre la sostenibilidad organizativa, la gestión del conocimiento y la innovación abierta". **Journal of Cleaner Production**, vol. 142, 2017.

MUZZIO, H. "Individuo, liderazgo y cultura: pruebas para una gestión de la creatividad". **Revista de Gestión Contemporánea**, vol. 21, n. 1, 2017.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. "Gestión de la creatividad organizativa: elementos de debate". **Journal of Contemporary Management**, vol. 22, n. 6, 2018.

PIMENTEL, R.; NOGUEIRA, E. E. S. “Estudios basados en la práctica: posibilidades metodológicas para la investigación en estudios organizativos”. **Revista Organizaciones y Sociedad**, vol. 25, n. 86, 2018.

PIRES-ALVES, C. C.; GONZALO, M.; LYRA, M. P. O. “Startups y jóvenes empresas innovadoras fusiones y adquisiciones: ¿un debate antimonopolio? lecciones del paradigma tecno-económico de las tic”. **Revista de Economía Contemporánea**, vol. 23, n. 2, 2019.

SEBRAE. **Guía del empresario creativo**. Brasilia: Sebrae, 2016. Disponible en: <www.bibliotecas.sebrae.com.br>. Consultado en: 19/07/2022.

TEECE, D. J. “Capacidades dinámicas y gestión empresarial en las grandes organizaciones: hacia una teoría de la empresa (empresarial)”. **European Economic Review**, vol. 86, 2016.

VANHAVERBEKE, W. “Ampliar el concepto de innovación aberta”. *En*: BATHELT, H. *et al*. (eds.). **The Elgar companion to innovation and knowledge creation**. New York: Edward Elgar Publishing, 2017.

WRIGHT, J. H. *et al*. **Aprendizaje de la Terapia Cognitivo-Conductual**: Guía Ilustrada. Porto Alegre: Editor Artmed, 2018.

ZANCHET, R. E. R. **La enseñanza del espíritu empresarial en los cursos de grado de la Universidad Federal de Grande Dourados**: un estudio de caso (Tesis de Maestría en Administración Pública en Red Nacional). Dourados: UFGD, 2019.

CAPÍTULO 2

Gestão da Inovação Sustentável:
Estudo de Caso Único em uma Startup

GESTÃO DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO ÚNICO EM UMA *STARTUP*

Eduardo Kibrit

Rogério Junqueira Machado

Isak Kruglianskas

Esse estudo de caso descreve as práticas de gestão da inovação sustentável utilizadas pela *startup* Reciclapac no projeto e fabricação de embalagens sustentáveis para a indústria automotiva. A abordagem de estudo de caso foi realizada por meio de uma entrevista com o diretor geral dessa empresa, Sr. Rogerio Junqueira Machado. A partir dos dados coletados na entrevista, uma avaliação do sistema de gestão da Reciclapac quanto à sustentabilidade é realizada, de acordo com o modelo proposto por Hart e Milstein (2004).

Pinho (2016) descreve uma *startup* como um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Segundo ele, essa definição envolve vários conceitos:

- Um cenário de incerteza significa que não há como afirmar se aquela ideia e projeto de empresa irão realmente dar certo – ou ao menos se provarem sustentáveis;
- O modelo de negócios é como a startup gera valor – ou seja, como transforma seu trabalho em dinheiro;
- Ser repetível significa ser capaz de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente

> ilimitada, sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente;
>
> - Ser escalável é a chave de uma startup: significa crescer cada vez mais, sem que isso influencie no modelo de negócios. Crescer em receita, mas com custos crescendo bem mais lentamente. Isso fará com que a margem seja cada vez maior, acumulando lucros e gerando cada vez mais riqueza.

Pinsky *et al*. (2015) apresentam a inovação sustentável como uma alternativa para a construção de uma nova economia de baixo carbono, visando ao desenvolvimento sustentável e à viabilização de iniciativas com foco na mitigação e adaptação aos impactos ambientais, especialmente aqueles relacionados com as mudanças climáticas.

Para Kruglianskas (2016) uma empresa inovadora pode ser considerada sustentável quando introduz novidades que atendam às múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas. Para ele, não basta, para as empresas, apenas inovar constantemente, mas inovar considerando as três dimensões da sustentabilidade: econômica, ambiental e social.

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Esse estudo de caso tem como objetivo principal:

> Compreender, por meio de estudo de caso único, como uma startup obtém sucesso com seu modelo de negócio, por meio de práticas de gestão da inovação sustentável.

Além do objetivo principal, o estudo tem como objetivos secundários:

- Avaliar o sistema de gestão da Reciclapac quanto à sustentabilidade, por meio da aplicação do modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004);
- Agregar conhecimento à teoria já existente sobre gestão da inovação sustentável em *startups*.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento deste estudo compreendeu três etapas principais:

1. Revisão bibliográfica: constou de pesquisa a bancos de dados na internet, principalmente o motor de busca Google e sua versão acadêmica Google Scholar. Foram abordados os seguintes temas:
    a. Embalagens sustentáveis usadas na indústria automotiva: procuramos identificar nas referências bibliográficas, informações teóricas sobre embalagens sustentáveis e estudos de caso de empresas que se utilizam dessas embalagens;
    b. Estudo de caso único: fizemos um levantamento teórico para uniformizar nosso conceito na aplicação deste método;
    c. Classificações de reciclagem: foram levantadas informações sobre os processos de reciclagem, incluindo as modalidades *downcycling* e *upcycling*, e feitas comparações

citando as vantagens e desvantagens de cada modalidade;

d. Modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004): foi apresentado este modelo, com intuito de utilizá-lo na avaliação do sistema de gestão da empresa objeto de nosso estudo de caso quanto à sustentabilidade do modelo de negócio.

2. Entrevista: realização de entrevista presencial com o diretor geral da *startup* Reciclapac, sendo instrumento de pesquisa um questionário previamente elaborado, constando de dez perguntas, descritas no Apêndice deste capítulo. A entrevista foi realizada em dez de outubro de 2016 na sede da Reciclapac no CIETEC e teve duração de noventa minutos. As perguntas e as respostas foram gravadas e posteriormente digitalizadas no formato texto. Os registros de áudio e o texto digitalizado foram armazenados em mídia eletrônica. A versão final da entrevista no formato texto foi passada para avaliação do entrevistado, o qual manifestou sua aprovação pelo conteúdo descrito. Machado autorizou a divulgação do nome da empresa e de seu próprio nome neste texto, com finalidade acadêmica.
3. Aplicação do modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004): com base neste modelo, realizamos um diagnóstico do sistema de gestão da Reciclapac quanto à sustentabilidade do modelo de negócio.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Apresentação da Reciclapac (RECICLAPAC, 2022)

A Reciclapac é uma startup especialista no desenvolvimento de tecnologias de embalagens para logística reversa otimizada,

embalagens inteligentes através da gestão com uma plataforma inovadora de software com tecnologia de IoT e implementação de processos de *upcycling* de embalagens logísticas (reuso).

Empresa constituída no CIETEC (Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia), no Campus da Universidade de São Paulo (USP), hoje residente do Cubo Itáu, conta com o apoio do Programa Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas (PIPE/FAPESP), SENAI, USP, IPEN e já recebeu diversos prêmios, no Brasil e exterior.

EMBALAGENS SUSTENTÁVEIS USADAS NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

A Ripack Embalagens (RIPACK, 2011; 2013) é uma das maiores empresas de embalagens de madeira do Brasil. Ela desenvolveu uma linha de reciclagem de embalagens, um trabalho conhecido como logística reversa, que consiste em uma operação ordenada realizada em conjunto com seus clientes. As embalagens já utilizadas são retiradas em seu destino final, higienizadas, refrigeradas, tratadas e devolvidas à cadeia produtiva, proporcionando um ótimo custo médio aos clientes.

Inspirada em um modelo europeu, a Ripack desenvolve para a indústria automotiva e de alimentos embalagens de papelão ondulado e madeira que substituem as antigas e pesadas caixas de madeira. Com essa inovação tecnológica, a Ripack notou uma maior produtividade na fabricação das embalagens, por tratar-se de produto mais leve, de fácil manuseio, transporte e locomoção.

Nunes (2014) descreve um estudo de caso sobre a substituição de embalagens descartáveis por embalagens reutilizáveis no fluxo internacional de materiais em uma indústria de

autopeças no Mercosul. Ele salienta que as embalagens industriais são muito importantes nos fluxos reversos. No mercado industrial, com o objetivo de reduzir custos, tem sido observado uso mais intenso de embalagens reutilizáveis ao invés de descartáveis.

Em sua abordagem sobre a logística reversa na indústria automotiva, Peixoto *et al*. (2010) relatam que muitas empresas têm utilizado embalagens retornáveis. Um dos motivos mais apreciado é a redução de custos em relação ao uso de embalagens descartáveis, além da contribuição para uma notável redução de resíduos. Outra questão relevante é que as embalagens retornáveis geralmente protegem mais adequadamente os produtos, contando com uma maior flexibilidade em sua utilização, além da possibilidade de as mesmas serem recicladas após a vida útil.

Na descrição de um estudo de caso em logística reversa sobre embalagens retornáveis usadas no transporte internacional de peças para motores a diesel, Adlmaier e Sellitto (2007) afirmam que o retorno de embalagens é um problema relevante em logística reversa, que pode oferecer benefícios ambientais e econômicos. Segundo eles, o retorno de embalagens pode reduzir desperdícios de valores e riscos ao ambiente, pela reutilização, recuperação e reciclagem dos materiais de embalagens.

Visando apoiar o atendimento à Política Nacional de Resíduos Sólidos, bem como colaborar com a discussão do papel da embalagem na economia circular, Karaski *et al*. (2016) abordam os principais requisitos ambientais a serem inseridos no desenvolvimento de embalagens e apresentam diretrizes para a cadeia de embalagens na economia circular, conforme descrito a seguir:

- Otimização do ciclo de vida do produto com o mínimo de recursos e geração de resíduos;

- Valorização da função da embalagem ao longo de toda a cadeia de valor do produto.
- Orientação para a especificação e projeto de embalagem visando sua revalorização e a eficácia de seu desempenho;
- Eficiência na revalorização da embalagem, considerando os sistemas e infraestrutura atuais e futuros para sua reutilização, remanufatura e reciclagem, promovendo uma transição para o modelo de economia circular;
- Comunicação e educação ambiental do consumidor quanto ao uso do produto e destinação adequada da embalagem.

ESTUDO DE CASO ÚNICO

Cesar (2005) relata que o método do estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que não tenha objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica.

Segundo Lobler *et al*. (2014) o método do estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos. Ele comenta que o estudo de caso não é uma questão periférica de preocupação, mas sim um desafio que reflete sobre a aplicação geral da pesquisa, como um organismo de investigação que possui suas limitações.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando

os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Stake (1995) caracteriza os estudos de caso em três tipos: intrínseco, instrumental e coletivo. Segundo ele, o estudo de caso é intrínseco quando o investigador pretende uma melhor compreensão de um caso particular que contém em si mesmo o interesse da investigação. Estudo de caso instrumental se refere quando um caso é examinado para fornecer introspecção sobre um assunto, para proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente o caso em si, ou seja, poderá facilitar a compreensão de algo mais amplo. O estudo de caso é coletivo quando o caso instrumental se estende a vários casos, para possibilitar, pela comparação, conhecimento mais profundo sobre o fenômeno, população ou condição.

Cesar (2005), Yin (2001) e Lima *et al*. (2012) citam que no ambiente acadêmico, notadamente nas áreas de ensino em ciências sociais (Administração, Direito, Economia, etc.), a utilização do método do estudo de caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso como situações de estudo de múltiplos casos.

Segundo Cesar (2005), a utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso em estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos; quando o caso é revelador, ou seja, quando o mesmo permite o acesso a informações não facilmente disponíveis; quando se pretende reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos de um objeto pesquisado.

Lima *et al*. (2012) lembram que, nas Ciências Sociais Aplicadas, a utilização de um caso único justifica-se quando o caso estudado é único ou extremo, como, por exemplo, uma empresa que

apresenta características peculiares no referente à solução de seus conflitos de trabalho. Também se costuma usar um único caso quando o acesso a múltiplos casos é difícil e o pesquisador pode investigar um deles e, nessa hipótese, a pesquisa deve ser reconhecida como exploratória.

Yin (2001) e Zanni *et al*. (2011) mencionam que a utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias, tais como:

- Quando se utiliza o caso para determinar se as proposições de uma teoria são corretas;
- Quando o caso em estudo representa um caso raro ou extremo, ou seja, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos outros estudos comparativos;
- Quando o caso é revelador, ou seja, quando ele permite o acesso a informações não facilmente disponíveis.

Recycling, Downcycling e *Upcycling*

Quartim (2016) e Moreira *et al*. (2015) descrevem *recycling* como a recuperação de um material ou produto que possa ser reutilizado em um outro produto sem perder as suas características técnicas. O material é recuperado e se torna matéria prima para o mesmo produto do qual era feito originalmente.

Com relação ao *downcycling*, Quartin (2016) e Moreira *et al*. (2015) o descrevem como o processo de recuperação de um material para reuso em um produto com menor valor, ou seja, a integridade

do material é de certa forma comprometida com o processo de recuperação, também é conhecido como reciclagem tradicional.

Quartin (2016), Lima (2015) e Moreira *et al*. (2015) descrevem *upcycling* como o reaproveitamento de um material já utilizado ou o resíduo de um produto da maneira com que foi encontrado, sem que seja realizada a reciclagem e sem despender de mais energia na reutilização do mesmo. Segundo eles, o *upcycling* converte os resíduos muitas vezes desperdiçados em novos materiais ou produtos com melhor qualidade e valor ambiental.

Wilson (2016) sugere que o *upcycling* pode ser considerado uma prática verde no âmbito da gestão de produtos, isto é, oferece recursos ambientalmente sustentáveis. Ele aponta quatro tipos de benefícios que os consumidores procuram quando fazem uso do *upcycling*:

a) Apelo estético: a aparência visual de um item *upcycled* pode ser superior a de um item novo equivalente;

b) Poupança econômica: o *upcycling* extrai o valor adicional de algo que seria descartado;

c) Benefícios ambientais: o consumidor evita a compra de um produto novo e diminui o uso de recursos naturais e energia; e

d) Apreciação intrínseca: sentimento de felicidade e realização pessoal.

Moreira *et al.* (2015) afirmam que os processos *recycling*, *downcycling* e *upcycling*, têm relevância na diminuição dos impactos ao ambiente, sendo, portanto, práticas que merecem ser consideradas pelas organizações, tendo em vista que influenciam em

novas oportunidades de lucros, com a utilização de materiais que seriam descartados.

Para Wilson (2016) *upcycling* se distingue de *downcycling*, no qual materiais são decompostos em matérias-primas de menor valor. No *downcycling*, os materiais do item original, de alguma forma, subdividem-se – um processo que consome energia e, em alguns casos, cria resíduos.

Wilson (2016) observa que a maioria das atividades de reciclagem envolve *downcycling*. Embora o *downcycling* gere perda de valor no produto gerado, ele é uma forma de reciclagem que pode reduzir os resíduos e prolongar a vida útil de materiais. Em contraste, ele realça que o *upcycling* apresenta uma maneira mais verde e mais benéfica para reutilizar materiais: *upcycling* é a prática de remodelagem algo inútil em algo útil. Além disso, Wilson (2016) complementa que o processo de *upcycling* geralmente não impede o item de ser eventualmente reciclado, o que pode levar a uma vida útil ainda maior para o material.

MODELO DE VALOR SUSTENTÁVEL

Hart e Milstein (2004) apresentam um modelo complexo e multifacetado de criação de valor aos acionistas que leva em conta os desafios globais do desenvolvimento sustentável. Segundo eles, a sustentabilidade global, inserida nas empresas, deve contribuir com benefícios econômicos, sociais e ambientais conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável.

O modelo apresentado na Figura 1 é constituído de um eixo vertical (reflete a necessidade da empresa de manter os negócios atuais e de investir e criar tecnologias para o futuro); de um eixo horizontal (reflete a necessidade de crescimento da empresa e de

difundir na empresa novas perspectivas e conhecimentos exteriores). Dessa forma, o valor sustentável é criado na interseção de quadrantes, onde se tem o inferior esquerdo (custo e redução de custos); o inferior direito (reputação e legitimidade); o superior esquerdo (inovação e reposicionamento) e o superior direito (caminho de crescimento e trajetória).

Logo depois, Hart e Milstein (2004) tratam dos motivadores globais da sustentabilidade: a industrialização, os *stakeholders* da sociedade civil, as tecnologias emergentes e a globalização, caracterizada pelo aumento populacional, a pobreza e a desigualdade. Segundo eles, uma empresa só criará valor sustentável, quando levar em conta esses quatro motivadores. As empresas devem fazer desses motivadores, oportunidades para criar e aumentar o valor ao acionista.

Hart e Milstein (2004) recomendam que para se direcionar ao valor sustentável é preciso fazer um diagnóstico, utilizando o próprio modelo de valor sustentável e também realizar uma avaliação de oportunidades que direciona as empresas a verificarem suas capacitações e competências em relação à criação do valor sustentável e por fim, uma implementação que é justamente tornar a oportunidade uma realidade possível, contudo, é necessário organizar o conjunto de atividades experimentos a serem executados.

É notório que a criação do valor sustentável é possível, porém, não é de fácil execução, gerar riqueza ao acionista e simultaneamente direcionar um mundo mais sustentável, isso deve ser mais explorado. A ideia de que sustentabilidade é irreconciliável com o crescimento econômico, pode ser aos poucos esquecida e ao contrário, é preciso entender a sustentabilidade como oportunidade de vantagem competitiva e de geração de valor aos acionistas e comunidades em geral.

Figura 1 - Modelo de Valor Sustentável



Fonte: Hart e Milstein (2004).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entrevista com Sr. Rogerio Junqueira Machado, diretor geral da Reciclapac, foi realizada em outubro de 2016, na sede da empresa, localizada no Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia - CIETEC, dentro do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN, no Campus da Universidade de São Paulo – USP. O objeto da entrevista foi coletar dados para a realização de um estudo de caso dessa empresa, de modo a compreendermos como uma startup, por meio de práticas de gestão da inovação sustentável, consegue sucesso em seu modelo de negócio.

A entrevista foi gravada e os registros da mesma estão mantidos em arquivos de áudio devidamente armazenados em mídia eletrônica.

As perguntas realizadas a Machado estão descritas no Apêndice, ao final deste capítulo, e descrevemos abaixo as respostas coletadas, na ordem que foram formuladas as perguntas.

Constituição da Empresa

Segundo Machado, a ideia de constituir uma empresa para o desenvolvimento de embalagens sustentáveis surgiu de suas observações no descarte de embalagens por grandes empresas. Ele comentou que embalagens boas eram usadas uma única vez e descartadas, isso gerava um desperdício muito grande de embalagens.

Ao desenvolver um projeto CKD[1], em inglês "*Completely Knock-Down* ou *Complete Knock- Down*", Machado relata que, com intenção de reduzir custos de embalagens, ele foi à área de recebimento onde tem o descarte de embalagens e ficou espantado com embalagens que realmente chegam numa situação boa, em geral, já que elas são feitas para aguentar, são robustas para aguentar a exportação, e aí elas são destruídas.

Foi aí que Machado decidiu montar uma empresa para gerar o reuso de embalagens em grandes empresas. Ele entendia que o reuso é uma coisa que não está inserida no contexto da grande indústria e tendo uma empresa fazendo isso iria facilitar o processo.

[1] Conjuntos de partes de automóveis criados geralmente pela fábrica matriz ou pelo seu centro de produção para exportação e posterior montagem dos veículos nos países receptores destes kits, geralmente fábricas menores ou com produção reduzida.

Ele decidiu, então, participar de um edital para constituir uma empresa para desenvolvimento de embalagens sustentáveis ao CIETEC, uma associação civil sem fins lucrativos de direito privado, estabelecida com a missão de promover o empreendedorismo inovador, incentivando a transformação do conhecimento em produtos e serviços de valor agregado para o mercado. Em agosto de 2013, a *startup* Reciclapac foi constituída para fazer reuso de embalagens em grandes empresas.

Machado nos contou que convidou um pesquisador de embalagens que atuou 34 anos no IPT para trabalhar com ele. Montou uma equipe e a partir daí submeteu um projeto de pesquisa à FAPESP (2016) que o tem apoiado desde então. Atualmente, a empresa conta com uma equipe de cinco pessoas, três com grande experiência na área de embalagens e dois são iniciantes.

A Reciclapac conta com apoio do Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia - CIETEC, Universidade de São Paulo – USP, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial SENAI.

Metas e Gestão da Empresa

Questionado sobre as metas da empresa a curto, médio e longo prazos, Machado respondeu que a curto prazo, a empresa pretende dar continuidade com os testes de campo com uma nova embalagem "designed for reuse", desenvolvida para a empresa MWM Motores Diesel.

A médio prazo, Machado disse que precisa fazer a roda girar comercialmente, tornar a empresa sustentável, para em longo prazo poder expandir o negócio e ter uma estrutura mais palpável. Ele

argumenta que agora a empresa encontra-se em uma incubadora, enfim, a empresa tem agilidade, mas falta ainda como a empresa se estruturar.

A longo prazo, Machado relatou que pretende realizar uma expansão do negócio, sair da incubadora para ser uma grande empresa.

Com relação ao sistema de gestão para atingir as metas, Machado nos conta que o sistema de gestão de certa forma é simples, porque cada um tem a sua especialidade, todos trabalham em equipe. Também esclareceu que a equipe estabelece as metas, acompanha e monitora o andamento do trabalho regularmente.

Produto

Indagado a descrever o produto principal da Reciclapac e seu processo de fabricação, Machado descreveu duas situações em que desenvolveu produtos de concepções diferentes.

Machado conta que em um primeiro momento tomou uma embalagem de madeira de alto valor que era jogada fora por uma montadora, e sua equipe fez um processo de certificação e comprovação que essa embalagem poderia ser utilizada até dez vezes. A equipe aplicou um tratamento de superfície nessas embalagens de madeira com hidrorepelente e antifungo, aumentando sua capacidade de proteção, e demonstrou que sua embalagem de reuso era melhor do que a embalagem descartável.

Porém, Machado conta que encontrou muita burocracia nas grandes empresas para reusar, citando a quantidade de áreas que tinha que negociar e acabou achando que o processo de reuso, apesar de tecnicamente ser muito viável financeiramente, não seria interessante para a empresa. Disse que uma vez que se implementa

um reuso, aquilo já começa a se proliferar nas empresas, e fica difícil gerir o processo.

Então, Machado relatou que a empresa desenvolveu e patenteou uma embalagem *designed for reuse*, isto é; uma embalagem que pode ser usada várias vezes e pode ser classificada como uma embalagem que está entre a descartável e a retornável. É uma embalagem montável, constituída por estrutura de aço e partes de fechamento em madeira (Figura 2).

Figura 2 - Embalagem "*designed for reuse*"



Fonte: FUNDACITY (2016).

Segundo Machado, o desenvolvimento desse novo produto permite que ele seja usado várias vezes e realça que não existe no mercado produto similar. Ele explica que as peças metálicas vêm de um fornecedor e os painéis de madeira vem de outro fornecedor da

região sul do país já cortados. Estas peças são montadas por encaixe, isso facilita o armazenamento e transporte desse tipo de embalagem, além de poderem ser usadas várias vezes. Ele relata que atualmente dedica seus esforços à venda e distribuição desta embalagem montável.

Finalmente, Machado comentou que a Reciclapac está desenvolvendo um programa de computador (*software*) para a gestão e rastreamento de embalagens, o qual permite visibilidade da gestão do processo da cadeia de suprimentos e patrimônio da empresa. Com este *software*, ele afirma que será possível localizar uma embalagem em qualquer lugar do mundo, por meio de rastreamento usando tecnologia da Quarta Revolução Industrial, também conhecida como Indústria 4.0 (Figura 3).

Figura 3 – Rastreamento de embalagens via Indústria 4.0



Fonte: FUNDACITY (2016).

Upcycling

Solicitado a falar um pouco sobre o método upcycling com finalidade empresarial, Machado disse que a Reciclapac recupera embalagens logísticas, descartadas, de alto valor. Segundo ele, essa prática encontra-se dentro do conceito de "*upcycling*", estendendo o ciclo de vida do produto e reduzindo resíduos de forma efetiva.

Com relação à reciclagem, Machado a considera como a destruição. Ele argumenta que quando se destrói uma embalagem para reciclar, ela deixa de ter um valor que é reduzido a zero, ou próximo do zero, às vezes tem alguma receita mínima, às vezes tem que se pagar para se descartar. E aí, aquela matéria prima é usada normalmente para queimar, gerar energia, ou às vezes para gerar novos produtos, mas sem valor agregado nenhum, e se gasta energia para ter algum uso com aquela matéria prima, relatou Machado.

Com o *upcycling*, disse Machado, geramos valor, geramos novos ciclos de vida. Então, complementa que, no caso de embalagens, o *upcycling* fica caracterizado quando tomamos uma embalagem já usada, fazemos alguns ajustes técnicos, eventualmente até estéticos, para que ela possa ser utilizada muito mais vezes.

Machado citou outros exemplos de aplicação do *upcycling* em empresas. Ele descreveu casos de outras embalagens reaproveitadas por *upcycling*, casos de paletes transformados em sofás e vidros reutilizados como peças de decoração. Ele afirma que o *upcycling* é caracterizado pela reutilização de materiais bons.

Machado conclui que o *upcycling* é uma visão muito mais sustentável, muito mais condizente para termos uma economia realmente sustentável e que valorize os produtos. Não faz sentido

nenhum jogarmos fora matéria prima, materiais bons, que ainda podem ser reutilizados, afirmou Machado.

SWOT

Machado foi solicitado a apresentar, por meio da ferramenta de análise SWOT, os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças na gestão de sua empresa.

Com relação aos pontos fortes (S), Machado disse que a Reciclapac já nasceu uma empresa inovadora, inovou num segmento, já entrou no mercado questionando um status quo e dizendo que as empresas podem fazer melhor uso dos seus recursos. Disse também, que sua empresa é formada por profissionais com experiência de mais de trinta anos com histórico profissional forte. Machado mencionou que a Reciclapac atualmente recebe apoio da FAPESP e do SENAI, disse que sua empresa foi premiada na Inglaterra, num programa "*Leaders Innovation*" e afirmou que o ponto forte da empresa é o conhecimento aliado à inovação.

Com relação aos pontos fracos (W), Machado apontou que a empresa ainda é muito pequena e ela precisa se fortalecer estruturalmente.

Quanto às oportunidades (O), Machado afirmou que sua empresa tem proposta de valor melhor do que as outras empresas de mercado, as quais desenvolvem embalagens descartáveis ou retornáveis, e tem um preço competitivo, comparado a essas empresas. Ele relatou que mesmo tendo estrutura muito pequena, sendo uma startup, tem sido bem recebido por grandes empresas que estão interessadas em sua proposta de valor, então, afirmou que isso é uma oportunidade para o seu negócio.

Como ameaças (T), Machado identificou a possibilidade de cópia da propriedade intelectual de seu produto, apesar de patenteado. Também, mencionou que sua empresa concorre com empresas com maior força no mercado.

Práticas Ambientais e Sociais

Perguntado sobre como a empresa se preocupa em realizar práticas ambientais e sociais, Machado respondeu que a Reciclapac atua desde o início com sustentabilidade ambiental,

aumentando o ciclo de vida das embalagens e consequentemente reduzindo custos com recursos naturais e de energia.

Machado mencionou que atualmente sua equipe está fazendo um trabalho na MWM Motores Diesel, incentivando o reuso de muitas embalagens que antes eles jogavam fora. Ele se sente satisfeito em ver sua empresa trazendo essas novas práticas para a indústria.

Com relação às práticas sociais, Machado disse que elas são muito importantes, que toda empresa tem sua função social, mas sua empresa ainda não atua muito forte nesse sentido.

Gestão da Inovação Tecnológica

Com relação à pergunta de como a Reciclapac se preocupa com a inovação tecnológica, Machado afirmou que sua empresa tem como preocupação constante ser diferente no desenvolvimento de novos produtos para conquistar novos mercados. Ele afirmou que a

inovação faz parte do dia a dia da Reciclapac e sua equipe está preparada para analisar todas as possibilidades de inovar.

Machado relatou que sua empresa pode agregar valor comparado ao que existe no mercado. Ele argumentou que se oferecer o que já existe no mercado, sua empresa não vai conseguir seu espaço, porque já existem empresas estabelecidas que já estão com seus clientes. Para conquistar novos clientes, Machado afirmou que precisa oferecer esse algo mais.

Machado nos contou que quando sua equipe vai desenvolver algum projeto, eles usam a ferramenta da qualidade "brainstorm". Machado relatou que uma coisa que ele não deixa, na sua empresa, são as pessoas normalmente falarem: "Não isso não dá!". "Não dá por quê?" perguntou Machado. Então, quando a equipe está numa discussão para desenvolver um produto, Machado disse que a equipe aceita as ideias mais estapafúrdias possíveis, mais inusitadas, e aí entram num processo de afunilamento até chegar no produto.

Machado finalizou sua resposta dizendo que a Reciclapac teve a felicidade de participar de um projeto da *Royal Academy of Engineering* e do ISIS, que é o Instituto de Inovação de Oxford. A Reciclapac competiu com quinze empresas indicadas pela FAPESP, todas empresas de inovação, e foi premiada em primeiro lugar. Isso deixou os membros da equipe muito contentes.

Interação com os Stakeholders

Em seguida, perguntamos a Machado como a empresa interage com seus *stakeholders*, ou seja, seus clientes, fornecedores, agências de fomento, órgãos reguladores, órgãos certificadores, sociedade etc.

Como possui grande conhecimento do setor automotivo, Machado nos disse que tem preocupação constante com o atendimento das necessidades dos clientes, buscando sempre inovar nas soluções a eles preparadas.

Com relação aos fornecedores, Machado nos contou que mantém relações de parceria com fornecedores de grande porte consolidados que fornecem materiais de primeira linha. Isso garante a Reciclapac maior respeitabilidade e confiabilidade no mercado, declarou Machado. Continuando sua resposta, Machado nos disse que mantém uma relação cordial e de cooperação com agências de fomento, órgãos reguladores e certificadores. Ele citou o apoio recebido do SENAI e da FAPESP, que capacita as empresas a desenvolverem um bom trabalho. Com estas instituições e com os órgãos reguladores e certificadores, Machado revelou que mantém realmente uma relação de entrega e de honrar seus compromissos.

O relacionamento com a sociedade se dá por meio de benefício indireto, resultado da proposta da empresa, finalizou Machado.

Sucesso da Empresa em Função das Práticas de Inovação e Sustentabilidade

Na pergunta seguinte, indagamos a Machado como a gestão estratégica e inovação para a sustentabilidade contribuem para o sucesso de sua empresa, ou seja, como isso se traduz em ganho para a empresa.

Machado respondeu que a empresa vem sendo bem aceita pelos clientes. Ele citou, como exemplo, os clientes MWM Motores Diesel e CNH Casing Holland do Grupo FIAT.

Ele nos disse que a inovação é o fator de sucesso da empresa, caso contrário, a empresa deveria possuir um grande capital que lhe desse mais força no mercado.

A Empresa e o Desenvolvimento Sustentável

Como pergunta final de nossa entrevista, procuramos saber de Machado como a Reciclapac incorpora os conceitos do desenvolvimento sustentável, ou seja, como a empresa contribui com a redução dos recursos naturais, de energia, da poluição, ou de resíduos; como ela gera emprego; ou como ela realiza serviços sociais.

Ele nos respondeu não ter dúvida que o caminho do desenvolvimento sustentável é o caminho que a sociedade deve seguir. Ele cita o reuso de materiais e o reaproveitamento de recursos como metas que a sociedade deve ter.

Machado mencionou que a embalagem desenvolvida pela Reciclapac é um pouco mais cara porque ela é pensada para reuso, mas embora ela custe duas vezes mais caro, ela pode ser utilizada mais de vinte vezes. Ele complementou que não há necessidade de fazer uma nova embalagem para cada uso, uma vez que é possível se criar um sistema padronizado, estruturado que vise o reuso.

Machado finalizou sua resposta nos dizendo hoje o mundo consome mais do que ele pode produzir e então ele precisa agir de forma mais inteligente para que esses recursos possam ser duradouros, e nossos filhos, nossos netos, possam ter um mundo melhor.

Avaliação do Sistema de Gestão da Reciclapac

Com base no modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004) apresentado em 2.4, e com base nas respostas apresentadas por Machado da Reciclapac descritas em 4.1, realizamos uma avaliação do sistema de gestão da Reciclapac em relação à sustentabilidade. O resultado dessa avaliação está esquematizado na Figura 4. Descrevemos abaixo nossas observações em relação à aplicação do modelo.

- Eixo vertical: a empresa demonstra capacidade de manter os negócios atuais e de investir e criar tecnologias para o futuro (✓);
- Eixo horizontal: a empresa está comprometida com seu crescimento, com a difusão de novas perspectivas e ampliação dos conhecimentos exteriores (✓);
- Quadrante inferior esquerdo:
  - Redução de custo e risco: a empresa está comprometida com o reuso de embalagens, com o aumento da vida útil de seus produtos, realiza testes de conformidade no IPT e desenvolve um *software* para rastreamento de embalagens (✓);
  - Motivadores globais, poluição, consumo e resíduos: a empresa, por meio de sua embalagem sustentável, contribui com a diminuição da poluição, dos recursos naturais e de geração de resíduos (✓);
- Quadrante inferior direito:
  - Reputação e legitimidade: a empresa inclui os interesses de seus *stakeholders* na gestão do negócio, seus clientes, fornecedores, agências de fomento e sociedade (✓);

- Motivadores globais, sociedade civil, transparência e conectividade: a empresa atua de maneira transparente, responsável, tendo em vista a existência de uma bem-informada e ativa base de *stakeholders* (✓);

- Quadrante superior esquerdo:
  - Inovação e reposicionamento: com foco em inovação e por meio de seu produto "*designed for reuse*" a empresa busca desenvolver e adquirir as habilidades, competências e tecnologias que posicionam a empresa para o crescimento futuro (✓).
  - Motivadores globais, revolução, tecnologia limpa e marcas: a empresa desenvolve tecnologias emergentes que oferecem soluções para combater a poluição, tem foco na inovação e nas transformações tecnológicas (✓);

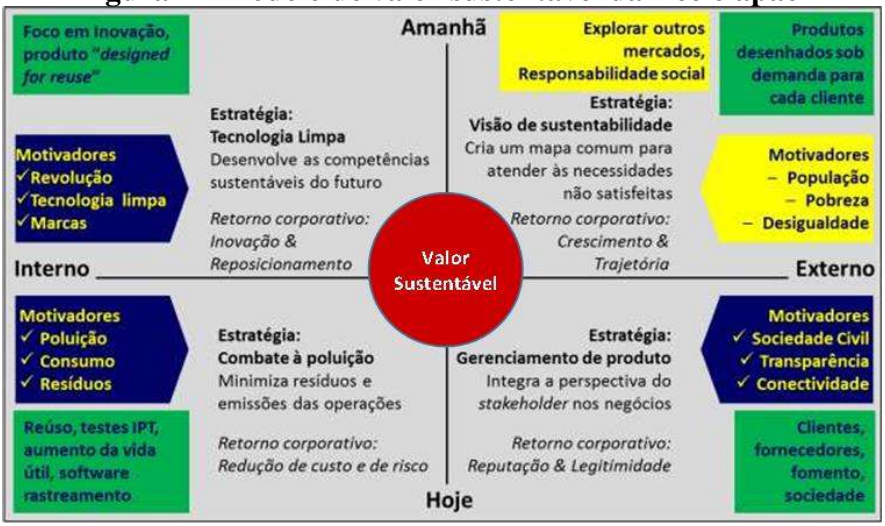
- Quadrante superior direito:
  - Crescimento e trajetória: a empresa desenvolve seus produtos sob demanda para cada cliente, a empresa vem atuando exclusivamente no mercado automotivo, não tem explorado outros mercados e declara não atuar no pilar social da sustentabilidade (✗);
  - Motivadores globais, população, pobreza e desigualdade: por não atuar no pilar social da sustentabilidade, a empresa fica vulnerável aos motivadores globais sociais (✗).

Nota: significado dos símbolos usados nas observações acima:

(✓) Item atende o modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004);

(✗) Item não atende o modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004).

Figura 4 - Modelo de valor sustentável da Reciclapac



Fonte: Elaboração própria.

Hart e Milstein (2004) afirmam que as empresas devem ter um bom desempenho simultâneo em todos os quatro quadrantes do modelo, e em uma base contínua, para maximizar o valor ao acionista ao longo do tempo. Também, eles afirmam que a criação de valor sustentável requer que as empresas levem em conta cada um dos quatro conjuntos abrangentes de motivadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Começamos nosso estudo com uma revisão bibliográfica sobre embalagens sustentáveis usadas na indústria automotiva. Descrevemos um pouco a teoria existente e estudos de casos de algumas empresas que já se utilizam dessas embalagens. Em seguida, realizamos uma revisão bibliográfica sobre estudos de caso,

em particular, nos aprofundamos no estudo de caso único, objeto de nosso estudo. Apresentamos, então, uma revisão bibliográfica sobre processos de reciclagem, incluindo o *downcycling* e o *upcycling*. Finalizando a revisão bibliográfica, apresentamos o modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004).

O objetivo principal do presente estudo de caso único foi compreender como uma *startup* obtém sucesso com seu modelo de negócio, por meio de práticas de gestão da inovação sustentável.

Para a consecução do objetivo principal, entramos em contato com o Sr. Rogério Junqueira Machado, diretor geral da Reciclapac, o qual aceitou participar uma entrevista presencial, relatando sua experiência na gestão de sua empresa, uma *startup* que desenvolve embalagens sustentáveis com finalidade industrial. A entrevista constou de dez questões relacionadas ao tema de nosso estudo.

A empresa consegue se impor no mercado por meio de uma proposta de inovação no reuso de embalagens para empresas de grande porte. Desenvolveu uma embalagem desenhada para o reuso, montável, que está entre a embalagem descartável e a retornável, podendo ser usada várias vezes. A empresa também recupera embalagens de madeira com tratamento hidrorepelente e antifungo, aumentando sua capacidade de proteção. Desenvolve ainda um programa (*software*) para rastreamento de embalagens dentro do conceito da Indústria 4.0.

Os pontos fortes da Reciclapac são a gestão da inovação sustentável e a grande experiência da equipe. Em médio prazo, a empresa visa estabelecer-se comercialmente no mercado de embalagens industriais. Em longo prazo, a empresa visa uma expansão no negócio, de modo a conquistar novos mercado, hoje ela ainda apresenta uma estrutura pequena, conta com uma equipe de apenas cinco funcionários.

A empresa atua desde o início com sustentabilidade ambiental, aumentando o ciclo de vida das embalagens e, consequentemente, permite a seus clientes reduzirem custos com recursos naturais e de energia. Embora Machado tenha admitido ser muito importante o lado da sustentabilidade social, a empresa ainda não tem se envolvido muito com essa questão.

Em relação aos stakeholders, ou seja, clientes, fornecedores, agências de fomento, órgãos reguladores, órgãos certificadores, sociedade etc., a Reciclapac mantém um relacionamento de parceria. O atendimento às necessidades dos clientes é primordial, e a empresa busca sempre inovar nas soluções a eles preparadas.

A proposta da Reciclapac em gerenciar embalagens industriais de maneira inteligente pode ajudar o desenvolvimento sustentável, por meio da redução do consumo dos recursos naturais, redução do consumo de energia, redução da emissão da poluição ou de resíduos, na geração de empregos e na melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Na entrevista com Machado, compreendemos que a Reciclapac tem proposta de valor melhor do que as outras empresas de mercado, as quais desenvolvem embalagens descartáveis ou retornáveis, e tem um preço competitivo, comparado a essas empresas. Com essa proposta de valor e com o foco em inovação, a empresa está sendo muito bem aceita pelos clientes e, assim, demonstra sucesso em seu modelo de negócio.

Como objetivos secundários, tínhamos a avaliação do sistema de gestão da Reciclapac quanto à sustentabilidade e agregar conhecimento à teoria já existente sobre gestão da inovação sustentável em *startups*.

Na avaliação do sistema de gestão da Reciclapac quanto à sustentabilidade, usamos o modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004).

Na aplicação deste modelo, detectamos algumas ações necessárias para o sucesso sustentável do negócio. A empresa deverá incorporar práticas de responsabilidade social ao seu sistema de gestão, de modo a contar com a participação de novos parceiros no negócio. Além da indústria automobilística, a empresa também deve explorar novos mercados, para não ficar dependente de um único segmento comercial. A empresa deverá incluir no foco de sua gestão o seu próprio crescimento, prevendo aumento de equipe e instalação própria. Para gerar maior valor aos seus acionistas, a Reciclapac deve concluir o desenvolvimento e implantação do *software* de gestão e rastreamento de embalagens dentro do conceito da Indústria 4.0 e continuar inovando para tornar-se um Líder Tecnológico (*First Mover*) no setor de embalagens reutilizáveis.

Por meio da entrevista com o diretor geral da Reciclapac, bem como com a aplicação do modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004) na avaliação do modelo de gestão da startup quanto à sustentabilidade empresarial, pudemos verificar na prática os conceitos teóricos existentes sobre gestão da inovação sustentável.

REFERÊNCIAS

ADLMAIER, D.; SELLITTO, M. A. "Embalagens retornáveis para transporte de bens manufaturados: um estudo de caso em logística reversa". **Revista Produção**, vol. 17, n. 2, 2007.

BRESSAN, F. "O método do estudo de caso e seu uso em administração". **Revista Angrad**, vol. 5, n. 1, 2004.

CESAR, A. M. R. V. C. "Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois

métodos no Ensino e Pesquisa em Administração". **Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**, vol. 1, n. 1, 2005.

FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. "Avaliação de viabilidade de reuso de caixas de madeira descartáveis na indústria automobilística". **Portal Eletrônico da FAPESP** [2016]. Disponível em: <www.bv.fapesp.br>. Acesso em: 12/10/2016.

FUNDACITY. "Reciclapac: Smart Logistics Packaging / 4.0 Industry / Sustainability". **Portal Eletrônico da FUNDACITY** [2016]. Disponível em: <www.fundacity.com/reciclapac>. Acesso em: 21/12/2016.

KARASKI, T. U. *et al*. **Embalagem e Sustentabilidade**: Desafios e Orientações no Contexto da Economia Circular. São Paulo: CETESB, 2016.

KRUGLIANSKAS, I. **Sustentabilidade e Inovação** (Notas de aula do curso EAD em Administração). São Paulo: USP, 2016.

LIMA, B. L. "Reaproveitamento de camisas masculinas na marca COMAS: uso do conceito upcycling". **Anais do V Simpósio de Design Sustentável**. Rio de Janeiro: Editora Blucher, 2015.

LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. P. T.; MENDONÇA NETO, O. R.; PELEIAS, I. R. "Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade". **Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 6, n. 14, 2012.

LOBLER, L. M.; LEHNHART, E. R.; AVELINO, A. F. A. "Como estão sendo conduzidos os Estudos de Caso? Uma Reflexão sobre os trabalhos publicados na Área de Administração". **Anais do**

XXXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

NUNES, F. L.; ROCHA, M. V.; SELLITTO, M. A. "Implantação de embalagens reutilizáveis na indústria automotiva: estudo de caso". **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, vol. 18, n. 2, 2014.

PEIXOTO, M. G. M. *et al*. "Logística Reversa no Setor Automobilístico: Um Estudo em Empresas Multinacionais do Sul de Minas Gerais". **Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2010.

PINHO, A. "O que é uma startup?". **Revista Exame** [2016]. Disponível em: <www.exame.abril.com.br>. Acesso em: 29/11/2016.

PINSKY, V. C. *et al*. "Inovação Sustentável: uma perspectiva comparada da literatura internacional e nacional". **Revista de Administração e Inovação**, vol. 12, n. 3, 2015.

RECICLAPAC. "Empresa Reciclapac". **Portal Eletrônico da RECICLAPAC** [2022]. Disponível em: <www.reciclapac.com.br>. Acesso em: 06/06/2022.

RIPACK. "Empresa cria novo tipo de embalagens para peças automotivas feitas com papelão reciclável". **Portal Eletrônico da RIPACK** [2011]. Disponível em: <www.ripack.com>. Acesso em: 02/12/2016.

RIPACK. "Empresa de Embalagens Sustentáveis". **Portal Eletrônico da RIPACK** [2013]. Disponível em: <www.ripack.com>. Acesso em: 02/12/2016.

WILSON, M. “When creative consumers go green: understanding consumer upcycling”. **Journal of Product & Brand Management**, vol. 25, n. 4, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M.; MARIOTTO, F. L. **Para que Servem os Estudos de Caso Único**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

CAPÍTULO 3

Segurança do Trabalho e Perícias de Acidentes do Trabalho: Estudo de Caso na Construção Civil

SEGURANÇA DO TRABALHO E PERÍCIAS DE ACIDENTES DO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Luana Natali dos Santos Lins

É de suma importância os laudos periciais de insalubridade e a participação dos profissionais de serviços especializados em engenharia de segurança e em medicina do trabalho interligando conhecimentos, normas e práticas para uma correta utilização dos recursos existentes, compartilhando os conhecimentos adquiridos, na tentativa de melhorá-los e ampliá-los, trazendo questões do cotidiano e do saber profissional. Conclui-que está pesuisa constitui-se em instrumento de alerta aos profissionais que atuam nesta área, no sentido de efetivamente elaborarem laudos periciais, para que através deles, possam garantir a aplicabilidade da legislação vigente.

A escolha do tema deste estudo refletiu-se sobre estar-se assumindo integralmente um compromisso profissional e ético que envolvia acreditar na possibilidade de avaliar como define as palavras de Sherique (2014).

> as atividades desenvolvidas pelos empregados no exercício de todas as suas funções e/ou atividades, determinando se os mesmos estiveram expostos a agentes nocivos, com potencialidade de causar prejuízos à saúde, ou a sua integridade física, em conformidade com os parâmetros estabelecidos na legislação vigente (SHERIQUE, 2014, p. 64).

E como fazer isto?

Buscou-se então com este trabalho responder a seguinte questão: O uso correto dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIS), isenta a insalubridade em perícias trabalhistas na construção civil?

A resposta terá como base as seguintes questões de pesquisa: Que contribuição à elaboração de laudos periciais trará para garantir a aplicabilidade da legislação vigente e avaliação de atividades com suspeitas? Qual a participação dos profissionais de engenharia de segurança do trabalho e medicina do trabalho neste contexto?

São muitos os desafios quando se procura direcionar as ações para a melhoria das condições de vida. Um destes desafios está voltado para a garantia de situações adequadas para a saúde dos trabalhadores da construção civil.

A problematização e o entendimento dos agentes nocivos à saúde dos trabalhadores, que serão evidenciados nos laudos judiciais de insalubridade, formulados após a devida perícia técnica, lastreada pelas medições necessárias e com a utilização dos equipamentos específicos e devidamente calibrados, permitirá aos empregadores, compreendê-los como algo produzido também pelo ser humano e carente de solução imediata. Acredita-se que desta forma tais empregadores mesmo que motivados por problemas já ocorridos, poderão adotar ações concretas para a solução destes.

Entende-se de que o Brasil dispõe de legislação moderna na área de segurança e saúde do trabalhador e que esta precisa ser concretizada de fato, através de orientações técnicas e práticas para a sua aplicação, em prol de melhoria das condições de segurança, saúde e meio ambiente de trabalho.

Considerando estas questões, pensou-se ser importante contribuir com a apresentação desta pesquisa, buscando oferecer subsídios para minimizar os efeitos negativos sofridos pelo trabalhador quando exposto ou não aos riscos de insalubridade nos

seus ambientes de trabalho, propondo-se que as ações ocorram dentro das técnicas e princípios conhecidos, estudando seus efeitos para que se formulem parâmetros norteadores nas tomadas de decisões.

Deve-se lembrar das palavras Boff (2017), que servem de estímulo na elaboração deste trabalho:

> Há um descuido e um descaso na salvaguarda de nossa casa comum, o planeta Terra. Solos são envenenados, ares são contaminados, águas são poluídas, florestas são dizimadas, espécies de seres vivos são exterminadas; um manto de injustiça e de violência pesa sobre dois terços da humanidade. Um princípio de autodestruição está em ação, capaz de liquidar o sutil equilíbrio físico-químico e ecológico do planeta e devastar a biosfera, pondo assim em risco a continuidade do experimento da espécie homo sapiens e demens (BOFF, 2017, p. 20).

Visualizando-se assim, considera-se importante este trabalho de pesquisa onde está se deixando um documento que poderá servir de aporte para os profissionais de perícia trabalhistas assim como também de engenharia de segurança, nas suas diferentes ações quando na concepção de laudos periciais, especialmente quanto à insalubridade.

O trabalho foi desenvolvido, fundamentalmente, através de pesquisa bibliográfica, bem como de consulta em artigos publicados. A abordagem foi de âmbito qualitativa, consubstanciada na leitura a respeito do tema pesquisado, procurando sintetizar o que os autores específicos, asseveram sobre o tema, de forma que, ao final, seja possível a emissão de opinião conclusiva. Em se tratando de

pesquisa bibliográfica, foram utilizados tanto as fontes primárias, como as técnicas, livros e periódicos sobre o assunto entre outras.

MATERIAIS E METÒDOS

A metodologia utilizada neste estudo é do tipo descritivo de âmbito bibliográfico que do ponto de vista de seus objetivos enfatiza no trabalho conceitos e visões de autores específicos sobre o tema em foco. Os quais foram pesquisados através de livros, revistas, e artigos específicos publicados.

Frente a este seguimento estamos tratando com fontes primárias, pois os textos analisados se referem a artigos publicados. Diante disto segundo Pizzani (2012), em relação ao levantamento dos trabalhos para a revisão bibliográfica, a autora afirma que:

> A localização dos primeiros materiais para o início de uma revisão de literatura pode ocorrer nas listas de citações de trabalhos fundamentais para o tema ou similares ao que se pretende fazer; nas listas de citações de revisões recentes da literatura; em ideias e dicas dadas pelo orientador, colegas, congressos etc. Também podem ser consultados números recentes e sumários de algumas revistas importantes na área. Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação e com o aumento da produção científica, surgiram as bases de dados que podem ser definidas como os suportes informacionais compostos de artigos e trabalhos científicos, elaborados por organizações especializadas, nas diversas áreas do conhecimento. Por essa razão, o que mais comumente ocorre é a pesquisa na Internet e em bases de dados que possuem credibilidade científica,

> usando mecanismos de busca para localização do material bibliográfico (PIZZANI, 2012, p. 45).

Neste sentido, a fim de compreender as características apresentadas anteriormente, passamos a estabelecer alguns critérios para a realização da pesquisa a fim de responder ao nosso problema de pesquisa inicial. Seguindo essa linha de pensamento passamos a descrever cada uma das etapas realizadas para o levantamento dos trabalhos que foram analisados neste estudo.

No campo "data da publicação" selecionamos "últimos 10 anos", tipo de material "artigo", idioma "qualquer idioma" e nos campos de data inicial e final, não realizamos o preenchimento. Dessa forma a nossa busca compreende o espaço de tempo que vai de 2010 a 2020.

RESULTADOS

Breve Histórico: Da Segurança do Trabalhador e Engenharia do Trabalho

Em período anterior a Lei 6.514/1977 era usada a denominação higiene e segurança do trabalho. Com essa Lei a denominação passou a ser segurança e medicina do trabalho. O termo medicina é mais amplo que higiene, tratando desde aspecto de saúde, até cura de doenças e sua prevenção no trabalho.

A segurança do trabalho são várias medidas aplicadas em um meio ambiente de trabalho especificando sobre condições de instalação do estabelecimento e suas máquinas, buscando a prevenção dos riscos inerentes ao trabalho. A medicina do trabalho

busca dispensar a proteção à saúde do empregado através de desenvolvimento de estudos.

A segurança e medicina do trabalho são matérias tratadas no Direito do Trabalho, objetivando oferecer condições de proteção à saúde do trabalhador no meio ambiente de trabalho.

No século XVII, na Revolução Industrial surgem as doenças ou acidentes decorrentes do trabalho. É nesse ponto da história, que há necessidade do surgimento de normas protetivas ao trabalhador em razão dos agentes nocivos encontrados no local de trabalho.

Com isso em 22 de dezembro de 1977, surge no Brasil a Lei 6.514, que altera o capítulo V referente da Segurança e da Medicina do Trabalho, dispostos nos artigos 154 a 201 da CLT. Nesses diversos artigos encontramos:

> Os órgãos aos quais incumbe velar pela segurança e medicina do trabalho; inspeção prévia, embargo ou interdição de estabelecimento; equipamento de proteção individual; medidas preventivas de medicina do trabalho; edificações; iluminação; conforto térmico; instalações elétricas; movimento, armazenagem e manuseio de materiais; às máquinas e equipamentos; caldeiras, fornos e recipientes sob pressão; às atividades insalubres e perigosas; prevenção da fadiga; critérios para normas complementares a serem baixadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego e penalidades aplicáveis ao empregador pelo descumprimento das determinações.

Posteriormente, em 08 de junho de 1978 o Ministério do Trabalho edita a Portaria 3.214 (Anexo B), com base no artigo 200

e outros dispositivos do Capítulo V da CLT, que aprova vinte oito Normas Regulamentadoras relativas à Segurança.

As Medidas Preventivas Adotadas

A melhor forma de neutralizar ou eliminar os riscos inerentes aos acidentes do trabalho ou doenças ocupacionais é a utilização de medidas preventivas. A preservação é a remediação dos riscos existentes em um local de trabalho.

Os empregadores com o propósito de evitar acidentes do trabalho ou doenças ocupacionais, podem instruir os empregados através das ordens de serviços. Além da observância dos empregados em relação a essas instruções, estes deveram obrigatoriamente utilizar os Equipamentos de Proteção Individual (EPI) fornecidos pela empresa. O descumprimento dessas instruções do empregador ou a inutilização do EPI considerar-se-á falta grave do empregado, conforme disposto no Parágrafo único do artigo 158 da CLT.

A medida preventiva encontrada no artigo 168 da CLT, que é o exame médico, tem caráter obrigatório nas empresas. À custa dos exames médicos é do empregador, cabendo ser feito em quatro hipóteses, que são: I – na admissão, II – na demissão, III – periodicamente e IV – complementares.

O §4º do artigo 168 da CLT, traz a obrigatoriedade de as empresas possuírem em seus estabelecimentos o material necessário à prestação dos primeiros socorros médicos. Tal material deverá ser guardado em local adequado sob o cuidado de pessoa treinada.

Outra medida preventiva está na obrigatoriedade de a empresa notificar as doenças profissionais e das produzidas em

virtude de condições especiais de trabalho, podendo estas serem comprovadas ou serem objeto de suspeita (artigo 169 da CLT). Devendo a empresa encaminhar esses trabalhadores ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

Órgãos de Medicina e Segurança do Trabalho nas Empresas

Os órgãos de medicina e segurança do trabalho é o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) e a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Esses órgãos têm fundamentação nos artigos 162 a 165 da CLT.

O SESMT está disposto no artigo 162 da CLT, mas a especificação de suas regras está na NR-04 da Portaria 3.214/78. Esse órgão é composto por profissionais especializados nesta área, como exemplo: o Técnico de Segurança do Trabalho, o Engenheiro de Segurança do Trabalho, o Médico do Trabalho, dentre outros.

A CIPA está disposta nos artigos 163 a 165 da CLT, mas a regra especifica está prevista na NR-05 da Portaria 3.214/78. A composição desse órgão se faz por representantes da empresa e dos empregados. A obrigatoriedade de formar e manter esses órgãos se faz pelas NR-04 e NR-05, dependendo da análise dos números de empregados e do risco da atividade principal.

Com isso a grande maioria das empresas estão desobrigadas a formarem em seus quadros os serviços ligados à medicina e segurança do trabalho. Entretanto, é importante visar, que uma empresa que empregue funcionários, o administrador deve observar as normas relativas à segurança e a medicina do trabalho.

Acidentes do Trabalho e Doenças Ocupacionais

A Lei 8.213/91, que dispõe sobre os Benefícios da Previdência Social, estabelece no seu artigo 19 o conceito de acidente do trabalho como: Art. 19. Acidente do trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou pelo exercício do trabalho dos segurados referidos no inciso VII do art. 11 desta Lei, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho.

Dispõe o artigo 20 da Lei 8.213/91 que se consideram acidentes do trabalho, as doenças profissionais produzidas ou desencadeadas pelo exercício do trabalho peculiar a determinada atividade ou em função de considerações especiais em que ele é reduzido.

A Lei que dispõe sobre os Benefícios da Previdência Social, prevê no artigo 21 casos que equiparam o acidente do trabalho. Temos como exemplo o acidente de percurso da residência para o local de trabalho ou deste para aquele (artigo 21, inciso IV, alínea "d"), acidente durante a refeição no local de trabalho (artigo 21, §1º), dentre outros casos. O acidente do trabalho é infortúnio. Partindo deste ponto, o conceito legal tem três requisitos:

1. Casualidade: o acidente do trabalho é um evento inesperado;
2. Prejudicialidade: a sua ocorrência causa desde lesões menores ou reduções temporárias da capacidade do acidentado até a morte;
3. Nexo etiológico ou causal: é o liame que liga a relação de causa e efeito de atividade realizada ao acidente típico ou doença ocupacional.

De acordo com Castro (1989):

> O acidente de trabalho deve ser entendido não só como aquele que ocorre pelo exercício do trabalho, a serviço da empresa, provocando lesão corporal, perturbação funcional ou doença que cause a morte ou perda ou redução permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho, mas também, a variada gama de doenças profissionais (CASTRO, 1989, p. 18).

ASPECTOS GERAIS

A indenização por acidente do trabalho tem o seu primeiro fundamento jurídico na culpa do empregador. Esta obrigação tinha como premissa a ação ou omissão culposa do empregador da qual resultava o acidente. Utilizando a teoria da responsabilidade subjetiva.

Em um segundo momento, surgi a teoria do risco profissional, que é a teoria da responsabilidade objetiva. Para esta teoria o trabalho do operário com máquinas e em ambientes que possuam riscos que afetem a saúde, oferecem riscos naturais. Pela existência deste risco deve-se a indenização de acidente, independente de culpa do empregador.

No terceiro momento da história, surgi a teoria do risco social. Para esta teoria a indenização de acidente deve ser paga e suportada pela sociedade, possibilitando a integração do acidente do trabalho no sistema da Previdência Social. No Brasil esta teoria foi pautada na Lei 5.316/67, transformando a indenização em auxílio-acidente. Barbosa Filho (2001, p. 30) diferencia acidente do trabalho de doença ocupacional, entendendo que:

1. O acidente tem como resultado uma resposta abrupta, a curto prazo, e, geralmente, associa danos pessoais e perdas materiais. Sua ocorrência torna-se, dessa forma, mais aparente;
2. A doença, por sua vez, apresenta na maioria dos casos uma resposta lenta. A médio e longo prazos, manifesta-se, por assim dizer, de forma insidiosa, sorrateiramente. Pode, portanto, resultar, pela ausência de sintomas aparentes em seus primeiros estágios, em sua detecção tardia.

Daí a necessidade da guarda e conservação dos registros sobre a saúde dos empregados por prazos tão amplos. Diante dessa diferenciação, fica demonstrado que o acidente traz prejuízos imediatos, enquanto a doença trará prejuízos futuros. Ambos trazem impactos extremamente danosos as empresas, restando ao empregador consciente a prevenção.

A Constituição Federal no artigo 7º, inciso XXVIII, dispõe que: "XXVIII – seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização, a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa".

Além do auxílio acidente (benefício previdenciário) pago ao empregado, o mesmo fato – o acidente ou a doença resultante do trabalho – pode gerar uma indenização civil devida diretamente pelo empregador, se este agir com culpa ou dolo (responsabilidade subjetiva).

O seguro é obrigatório, sendo uma contribuição compulsória prevista pela legislação de seguridade social, paga mensalmente pelo empregador a Previdência Social. O seu valor é variado de acordo com o grau de risco da empresa.

A comunicação da empresa a Previdência Social referente ao acidente do trabalho deve ser feita até o primeiro dia útil ao fato e,

em caso de morte é de imediato. A inércia na comunicação terá pena de multa variável entre o limite mínimo e o limite máximo do salário-de-contribuição, sendo aumentada sucessivamente em caso de reincidência, aplicada e cobrada pela Previdência Social (artigo 22 da Lei 8.213/1991). A comunicação deve ser feita mesmo que não haja afastamento das atividades do funcionário.

Também no caso de inércia da comunicação pela empresa, esta poderá ser feita pelo próprio acidentado, seus dependentes, a entidade sindical competente, o médico que assistiu ou qualquer autoridade pública, não prevalecendo nestes casos o prazo de um dia útil. (§2º do artigo 22, da Lei 8.213/1991).

O instrumento utilizado para a comunicação de acidente é a CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho). Esta é preenchida em seis vias: 1ª via ao INSS; 2ª via a empresa; 3ª via ao segurado ou dependente; 4ª via ao sindicato de classe do trabalhador; 5ª via ao Sistema Único de Saúde (SUS) e; 6ª via a Delegacia Regional do Trabalho (DRT).

Conforme dispõe o artigo 23 da Lei 8.213/1991, considera-se como no caso de doença profissional ou doença do trabalho, como dia do acidente, a data do início da incapacidade para o exercício da atividade habitual, ou o dia da segregação compulsória, ou o dia em que for realizado o diagnóstico, considerando para esse efeito o que ocorrer primeiro.

A prestação devida pelo INSS aos acidentados é denominada auxílio acidente. Sendo devida a partir do dia seguinte da cessação do auxílio-doença. O auxílio-acidente não será prejudicado na continuidade do recebimento caso exista o recebimento de salário ou concessão de outro benefício. Prevê o artigo 118 da Lei 8.213/1991 uma estabilidade provisória ao acidentado, dispondo que: Art. 118. O segurado que sofreu acidente do trabalho tem garantida, pelo prazo mínimo de 12 (doze) meses, a manutenção do seu contrato de

trabalho na empresa, após a cessação do auxílio-doença acidentário, independentemente de percepção de auxílio-acidente.

Este dispositivo surge em razão da dispensa dos empregados acidentados após a alta da Previdência Social. A justificativa de tal atitude é que o trabalhador acidentado quando retornasse a sua função ele encontrava-se receoso, inseguro, fora do ritmo de trabalho. E no caso de doença ocupacional, o empregado teria medo de reaparecer a sua enfermidade.

Todavia, a estabilidade provisória só é devida aos acidentados que ficarem afastados por mais de quinze dias, ou seja, os que receberem o auxílio-doença. Há três espécies de acidente de trabalho:

> Em primeiro lugar, há o acidente-tipo que é a subtaneidade da causa e o resultado imediato. Incluindo nesta espécie o acidente in itinere;
>
> Em segundo lugar, há a doença profissional ou tecnopatia, que é a doença decorrente do trabalho. Como exemplo: trabalho realizado em local insalubre;
>
> Por terceiro, vem as doenças atípicas, que são as doenças que não têm o trabalho como causa única e exclusiva.

O acidente do trabalho surge em decorrência e duas causas: Em primeiro o ato inseguro, que é o ato em geral praticado conscientemente pelo homem, contra as normas de segurança e medicina do trabalho. Como exemplo: subir em telhado sem cinto de segurança contra quedas.

Em segundo encontramos a condição insegura, que é a própria condição do ambiente de trabalho que oferece risco ao

empregado. Como exemplo: instalação elétrica com fios desencapados.

O papel da segurança e medicina do trabalho é eliminar os atos inseguros e as condições inseguras objetivando reduzir os acidentes e as doenças ocupacionais.

ATIVIDADES E OPERAÇÕES INSALUBRES

O trabalho insalubre é a atividade que expõe o trabalhador a agentes nocivos, afetando ou causando danos à saúde. É o trabalho não saudável, não salubre.

A insalubridade tem como base legal a Consolidação das Leis do Trabalho. O conceito legal está no artigo 189 da CLT, que dispõe: Art. 189. Serão consideradas atividades ou operações insalubres aquelas que, por sua natureza, condições ou métodos de trabalho, exponham os empregados a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus efeitos.

Por determinação legal, para configurar a insalubridade utiliza-se um aspecto quantitativo, ou seja, deve estar presente um ou mais agentes nocivos acima do limite de tolerância.

O Trabalho Insalubre

A agressão do trabalho insalubre está reconhecida oficialmente. A legislação permite que os empregados exponham a saúde a agentes nocivos, ou seja, sujeitos às condições adversas no ambiente de trabalho, em contraprestação de um adicional.

Dispõe o artigo 190 da CLT que o Ministério do Trabalho discrimine os agentes nocivos à saúde, os limites de tolerância, tempo máximo de exposição a esses agentes e os critérios de caracterização da insalubridade.

Com isso, a Portaria 3.214/1978 do Ministério do Trabalho, que sofre alterações periodicamente, cria a Norma Regulamentadora nº. 15 que especifica as atividades e operações insalubres em seus anexos.

Os agentes insalubres são classificados como agentes físicos, químicos e biológicos. Sendo eles: ruído contínuo ou intermitente, ruído de impacto, calor, radiações ionizantes, trabalho sob condições hiperbáricas, radiações não ionizantes, vibrações, frio, umidade, agentes químicos, poeiras minerais e agentes biológicos.

A Portaria 3.751/1990 retirou a insalubridade por baixo iluminamento da NR-15 introduzindo na NR-17, deixando a iluminação de ser um agente insalubre. O Ministério do Trabalho ao regulamentar atividade insalubre utilizou o conceito ultrapassado de saúde, limitando-se apenas aos danos ao corpo físico do trabalhador. Atualmente o conceito de saúde abrange o completo bem-estar físico, mental e social, não atingindo a presente regulamentação a este conceito mais atual.

Com o avanço a tecnologia nas pesquisas de higiene e medicina do trabalho, percebe-se que muitos agentes não foram classificados na relação oficial ou com o limite de tolerância inadequado e, ainda, nota-se com maior precisão a extensão dos danos à saúde do empregado a exposição a esses agentes nocivos. O trabalho insalubre é vedado aos menores de dezoito anos, como disposto no artigo 7º, inciso XXXIII da CF.

A perícia para caracterizar e classificar insalubridade far-se-ão a cargo do Médico do Trabalho ou Engenheiro do Trabalho, com

registro no Ministério do Trabalho, como dispõe o artigo 195 da CLT. É necessário que a atividade apontada

no laudo pericial esteja classificada na relação oficial elaborada pelo órgão competente atividade definida na NR-15 (Súmula 460 do Supremo Tribunal Federal - STF e Orientação Jurisprudencial nº. 04, I do Tribunal Superior do Trabalho - TST).

Reza o artigo 191 da CLT como a eliminação ou a neutralização da insalubridade ocorrerá:

> I – Com a adoção de medidas que conservem o ambiente de trabalho dentro dos limites de tolerância". È importante mencionar aqui a NR-09, que trata do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA.
>
> II – Com a utilização de equipamento de proteção individual ao trabalhador, que diminuam a intensidade do agente agressivo a limites de tolerância". É importante visar aqui a NR-06, que trata do Equipamento de Proteção Individual – EPI.

Em relação ao inciso II do mencionado artigo, encontramos as Súmulas 80 e 289 do TST, dispondo que o fornecimento do aparelho de proteção ao empregado aprovado pelo órgão competente do Poder Executivo juntamente com as medidas que conduzam à diminuição ou eliminação do risco - entre as quais o uso efetivo deste equipamento pelo empregado - exclui a percepção do respectivo adicional.

Prevê o artigo 57 da Lei 8.213/1991 que terá aposentadoria especial, com tempo de serviço reduzido para quinze, vinte ou vinte e cinco anos, o trabalho que prejudique a saúde ou integridade física do trabalhador.

A falta de efetividade das normas técnicas a respeito da segurança, higiene e medicina do trabalho é um problema na atualidade, pois se as normas fossem observadas poderiam evitar a maioria das doenças profissionais ou do trabalho. A exposição a agente insalubre pode resultar em doença ocupacional, então equiparada a acidente do trabalho (artigo 20 da Lei 8.213/1991).

Adicional de Insalubridade

O exercício de trabalho em condições insalubres assegura a percepção de adicional de remuneração, conforme disposto no artigo 7º, inciso XXIII da CF. O artigo 192 da CLT reza que o adicional é de 40% (grau máximo), de 20% (grau médio) e de 10% (grau mínimo).

Atualmente existe grande controvérsia se este adicional é calculado sobre o salário-mínimo ou sobre o salário básico. A CLT, no seu artigo 192, prevê que o adicional seja calculado sobre o salário-mínimo. Já o artigo 7º, inciso IV da Constituição Federal veda a vinculação do salário-mínimo para qualquer fim. Com isso, em 09 de maio de 2008 o Supremo Tribunal Federal editou a Súmula Vinculante nº. 04, dispondo que:

> Salvo os casos previstos na Constituição Federal, o salário-mínimo não pode ser usado como indexador de base de cálculo de vantagem de servidor público ou de empregado, nem ser substituído por decisão judicial". Percebe-se, que tal súmula, considerou inconstitucional o cálculo do adicional sobre o salário-mínimo como prevê a CLT e também a proibição da Justiça em definir nova forma de cálculo deste adicional. Restando apenas que uma nova forma

> de cálculo seja aprovada por uma lei, a cargo do Congresso Nacional.

Neste contexto, em 04 de junho de 2008, o Tribunal Superior do Trabalho publicou a Súmula 228, dispondo: "A partir de 09 de maio de 2008, data da publicação da Súmula Vinculante nº. 04 do Supremo Tribunal Federal, o adicional de insalubridade será calculado sobre o salário básico, salvo critério mais vantajoso fixado em instrumento coletivo". Com o surgimento desta súmula, diante de iminência de um aumento da folha de pagamento das empresas impulsionada pela nova forma de cálculo de insalubridade, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) ingressou com uma ação no STF e conseguiu suspender a súmula 228 do TST com uma liminar, aguardando ainda o julgamento do mérito da presente ação.

Neste momento, diante a suspensão da súmula do TST, a Confederação Nacional dos Trabalhadores Metalúrgicos (CNTM), a Força Sindical e a Confederação Nacional dos Metalúrgicos da Central Única dos Trabalhadores (CUT) ajuizaram um recurso de agravo regimental contra a liminar concedida a CNI.

Diante as controvérsias o entendimento que prevalece é de manter a antiga forma de cálculo para o adicional de insalubridade. Porém alguns entendem que é possível ajuizar uma ação de consignação de pagamento para depositar a diferença do valor do benefício em juízo.

Reza o §2º do artigo 193 da CLT que não pode haver cumulação entra adicional de insalubridade e periculosidade, cabendo ao empregado optar por um deles. No entanto, se no ambiente de trabalho o empregado estiver exposto a mais de um agente insalubre, reza a NR-15 no item 15.3, que somente será considerado para efeito de adicional o agente de grau mais elevado, vedando a sua cumulação.

Os efeitos pecuniários do trabalho insalubre serão devidos a partir da data de inclusão desta atividade nos quadros aprovados pelo órgão competente, como dispõe o artigo 196 da CLT. O adicional de insalubridade, paga em caráter permanente, integra a remuneração para todos os efeitos legais, como o 13º salário, horas extras, férias, verbas rescisórias, FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), entre outras (Súmula 139 do TST e Orientação Jurisprudencial nº. 102 do TST).

Cessará o direito do empregado de receber o adicional de insalubridade, caso as condições insalubres sejam eliminadas ou reduzidas pela adoção de medidas de segurança e, ainda, caso a autoridade competente reclassifique ou descaracterize o agente insalubre, sem ofensa a direito adquirido ou ao princípio da irredutibilidade salarial, como reza o artigo 194 da CLT e a Súmula 248 do TST.

O ideal seria se o trabalhador não tivesse que trabalhar em atividades prejudiciais à saúde, como é o caso da insalubridade. Pelo baixo valor pago ao adicional de insalubridade, a maioria dos empregadores prefere pagar pelo adicional, exigindo o trabalho em condições insalubres do que eliminar ou reduzir essas condições pela adoção de medidas de segurança. E para a maioria dos empregados receberem o adicional é mais vantajoso, pois aumentará o seu salário, sendo este um grande engano, pois este trabalhador permite expor sua saúde a agentes nocivos por um pequeno adicional.

O Equipamento de Proteção Individual – EPI

O EPI tem respaldo na legislação nos artigos 166 e 167 da CLT e na NR-6 aprovada pela Portaria 3.214/78, que sofreu significativas modificações.

Reza o item 6.1 e o subitem 6.1.1 sobre o conceito de EPI, dispondo que:

> 6.1. Para os fins de aplicação desta Norma Regulamentadora - NR, considera-se Equipamento de Proteção Individual - EPI, todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho.
>
> 6.1.1. Entende-se como Equipamento Conjugado de Proteção Individual, todo aquele composto por vários dispositivos, que o fabricante tenha associado contra um ou mais riscos que possam ocorrer simultaneamente e que sejam suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho.

O EPI, tanto o de fabricação nacional quanto o importado, só poderá ser posto à venda ou utilizado com a indicação do Certificado de Aprovação (CA). Este certificado será expedido pelo órgão nacional competente do Ministério do Trabalho em matéria de segurança e medicina do trabalho (artigo 167 e item 6.2). A justificativa do procedimento de indicação do CA é que o EPI deve ser testado para ser aprovado, de modo a ser apto a proteger o trabalhador eliminando ou diminuindo dos elementos nocivos a sua saúde e a sua integridade física.

Existe a obrigatoriedade das empresas em fornecer gratuitamente o EPI aos empregados, sendo este equipamento adequado ao risco e em perfeito estado de conservação (artigo 166 e item 6.3). O item 6.3 enumera as circunstâncias do fornecimento do EPI, que são:

> a) sempre que as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes do trabalho ou de doenças profissionais e do trabalho;
>
> b) enquanto as medidas de proteção coletiva estiverem sendo implantadas;
>
> c) para atender a situações de emergência.

Destina-se o EPI a atender as peculiaridades de cada atividade profissional.

Após a análise dessas circunstâncias concluímos que a maioria dos empregados utiliza o EPI de forma inadequada, não respeitando os critérios fixados pelo item 6.3.

O Anexo I da NR-6 (Anexo D) traz a lista de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), que são:

a) EPI para proteção da cabeça;
b) EPI para proteção dos olhos e face;
c) EPI para proteção auditiva;
d) EPI para proteção respiratória;
e) EPI para proteção do tronco;
f) EPI para proteção dos membros superiores;
g) EPI para proteção dos membros inferiores;
h) EPI para proteção do corpo inteiro;
i) EPI para proteção contra quedas com diferença de nível.

A competência para recomendar o EPI adequado para a proteção do trabalhador é do SESMT, pode ser também da CIPA, nas empresas desobrigadas a manter o SESMT. Pode ser também do designado, com a orientação de profissional tecnicamente habilitado, nas empresas desobrigadas a manter a CIPA (item 6.5 e seguinte).

As obrigações do empregador quanto ao EPI estão previstas no item 6.6, sendo elas:

a) adquirir o adequado ao risco de cada atividade;

b) exigir seu uso;

c) fornecer ao trabalhador somente o aprovado pelo órgão nacional competente em matéria de segurança e saúde no trabalho;

d) orientar e treinar o trabalhador sobre o uso adequado, guarda e conservação;

e) substituir imediatamente, quando danificado ou extraviado;

f) responsabilizar-se pela higienização e manutenção periódica; e,

g) comunicar ao MTE qualquer irregularidade observada.

Dispõe o item 6.7 sobre as obrigações do empregado quanto ao EPI, que são:

a) usar, utilizando-o apenas para a finalidade a que se destina;

b) responsabilizar-se pela guarda e conservação;

c) comunicar ao empregador qualquer alteração que o torne impróprio para uso; e,

d) cumprir as determinações do empregador sobre o uso adequado.

O subitem 6.9.3 enuncia que todo EPI para ser comercializado deverá: "apresentar em caracteres indeléveis e bem visíveis, o nome comercial da empresa fabricante, o lote de fabricação e o número do CA, ou, no caso de EPI importado, o nome do importador, o lote de fabricação e o número do CA".

No âmbito rural, cabe destacar o item 31.20 da NR-31, criada pela Portaria 86/05, que trata das medidas de proteção pessoal.

DISCUSSÃO

Os fatores essenciais para a elaboração e apresentação dos laudos periciais

Destacaremos alguns itens abaixo identificados, que servem de subsídios para os trabalhos e na confecção dos laudos periciais. O uso da terminologia correta, autor ou reclamante, réu ou ré, reclamada ou reclamado.

No caso de ação plúrima, onde são vários os reclamantes, ou em caso de substituição processual, onde o sindicato autor substitui os empregados, devem ser nominados todos os empregados envolvidos, com a indicação da situação de cada um. Exemplo: para um existe insalubridade, para outro não existe insalubridade, para outro existe periculosidade, e assim por diante.

No corpo do laudo pericial, ou mesmo na conclusão, nunca deve o perito indicar qual a base de cálculo do adicional que está analisando, pois isto é atribuição do julgador.

Por exemplo, se o perito concluir pela existência de periculosidade, deve simplesmente confirmar tal fato e não mencionar se o adicional é de 30% sobre a remuneração ou sobre as verbas ‘x’, ‘y’, e assim por diante.

Por exemplo, se o perito concluir pela existência de insalubridade, deve simplesmente confirmar tal fato e mencionar em qual grau – mínimo, médio ou máximo e não mencionar se é de 10%, 20% ou 40% sobre o salário-mínimo, salário contratual ou sobre a remuneração. O laudo pericial pode ser apresentado das seguintes maneiras:

1) Primeira petição: endereçamento ao juiz a quem é dirigida, deixando-se após um espaço para o despacho. Insere-se o número dos autos indicando se é RT – reclamação trabalhista, PS – procedimento sumaríssimo, ou outro. Insere-se o código da petição (perguntar qual é no Serviço de Distribuição). Cita-se o nome do reclamante e o nome do reclamado. Nome do perito indicando o seu registro junto ao Ministério do Trabalho e do CREA regional de sua inscrição, informar indicando qual a data, horário e local da perícia. Data-se a petição e assina-se;

2) Após a realização da perícia, faz-se uma petição apresentando o laudo. O cabeçalho é o já exposto, sendo que deve ser colocado que está apresentando o laudo, com laudas impressas, numeradas e rubricadas, e

fotografias se existirem. Quando não solicitado anteriormente pelo juiz, o perito pode postular os honorários que entendem devidos, só citando o valor, ou anexando-se uma planilha com os seguintes dados, por exemplo colocando-se valor em cada um: número de horas trabalhadas, - trabalhos fora do município de residência do profissional, - trabalho em domingos, feriados ou noturnos, - despesas diversas, - trabalhos envolvendo conhecimento técnico altamente especializado, - trabalho envolvendo medições com equipamentos especiais, medidor de nível de pressão sonora, ruído - valor total;

3) O corpo do laudo propriamente dito, que acompanha a petição descrita no item anterior, é distribuído de acordo com o trabalho do perito, de acordo com o que é interessante na solução do litígio.

- Coloca-se como sugestão a atenção em alguns itens relacionados abaixo: Objetivo: de forma sucinta esclarecer o porquê da realização da perícia.
- Visita Pericial: inserir o local e a data em que a perícia foi realizada. Coloca-se ainda o nome e função das pessoas que acompanharam a mesma.
- Reclamada: o nome da empresa ré, e se possível a finalidade do empreendimento. Neste ou outro item deve ser indicado o grau de risco da empresa.

- Reclamante: o nome do autor, função e período trabalhado na empresa.
- Descrição das Atividades: as atividades que o reclamante realizava na empresa.
- Descrição do Local de Trabalho: descrever o local de trabalho, com suas condições, possíveis medidas, fazendo menção a fotografias (se existirem). Identificador dos equipamentos envolvidos na atividade do empregado.
- Verificar a existência do cumprimento da NR 7 (PCMSO) e NR 9 (PPRA), observando em cada caso a caracterização e a avaliação da atividade do trabalhador reclamante em cada um destes programas.
- Equipamentos de Proteção Individual: descrever os equipamentos utilizados pelo reclamante, se existir verificar a ficha de fornecimento e reposição de EPI's, assinada pelo reclamante onde identifica: tipo, nível de proteção, fabricante, CA.

Estes dados serão bases para confirmar a adequação destes ao agente insalubre envolvido. Se for constatado que a empresa fornecia treinamento, deve ser mencionado pelo perito (que verificará a questão em documentos). Análise do Adicional: analisar sucintamente as 'alegações das partes', o 'enquadramento (ou não enquadramento) legal', transcrevendo a parte da NR aplicável ao caso. Citar os aspectos técnicos se existirem, como sistema de ventilação, sinalização, pintura, por exemplo. Se existirem medições, deve ser mencionado o equipamento utilizado, marca e data de aferição do mesmo.

Verificar a existência de paradigma, trabalhador executando no presente as mesmas funções que o reclamante executava quando

prestando serviço a reclamada. Levantamento dos Riscos Ambientais: avaliar o risco ambiental para o trabalhador.

Figura 1 - Trabalhador com EPI danificado



Fonte: PRT/AL.

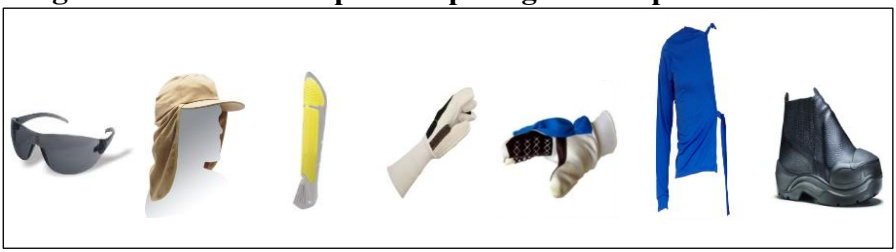
Figura 2 – Trabalhadores sem EPI





Fonte: PRT/AL.

Figura 3 - Parte de corpo a ser protegida e respectivos EPI's



Fonte: Maribaldo Medeiros (2018)

O engenheiro de segurança Dr. Ariovaldo de Pieri, afirmou ser o uso do equipamento de proteção individual obrigatório e que para a sua efetiva implementação, é realizado o treinamento sobre o uso, manutenção e conservação dos mesmos, quando da integração dos novos funcionários, aos quadros das construtoras – figura 4.

Figura 4 Integração do Trabalhador da Construção Civil



Fonte: Ronaldo Melo (2018).

CONCLUSÃO

Entender que o que se vive são ações históricas, que vão se formando ao longo dos anos e que podem vir a ocasionar riscos à saúde dos trabalhadores se não pensadas e analisadas sob todos os aspectos, buscando compreender seus impactos sobre as condições e meio ambiente do trabalho, requerendo uma prática de avaliação e análise constante, são marcos importantes para um redirecionamento da prática vivenciada por muitos, e que hoje se pretende através deste trabalho, deixar uma contribuição para elaboração de laudos periciais de insalubridade gerenciados e executados por profissionais legalmente habilitados e com formações em engenharia de segurança e medicina do trabalho, que definirão a insalubridade ou não dos ambientes de trabalho, estimulando-se para que surjam novos e melhores métodos direcionados para a aplicabilidade da legislação para estas questões.

Procuramos mostrar informações de aplicabilidade de normativas e laudos periciais atuais, pois, o laudo técnico é peça técnica formal elaborada por pessoa juridicamente habilitada, com caráter auxiliar constitutivo de direito. Tem a mesma função do parecer médico pericial: aduzir esclarecimentos ao leigo sobre determinada situação específica.

Entende-se também quanto à importância de se destacar a obrigatoriedade da perícia para a classificação e caracterização do adicional de insalubridade, por profissional legalmente habilitado, que mediante Normas e Portarias, estabeleceu o quadro de atividades insalubres, onde o perito, acionado dentro do âmbito judiciário ou administrativo deverá ater-se exclusivamente seu trabalho técnico.

Ao concluir este estudo podemos afirmar que o simples fornecimento do aparelho de proteção pelo empregador não o exime do pagamento do adicional de insalubridade, cabendo-lhe tomar as

medidas que conduzam à diminuição ou eliminação da nocividade, dentre as quais as relativas ao uso efetivo do equipamento pelo empregado.

As responsabilidades do empregado e do empregador em relação à utilização dos EPI´s tem enorme efeito no dia-a-dia de trabalho das empresas instaladas nos mais diversos ramos de atividade, pois é através da constatação ou não do uso correto dos equipamentos pelos funcionários, além de outros critérios técnicos como a verificação do grau de risco da empresa (realizados através de perícia por profissionais especializados), que será orientado se determinado empregado ou função terá direito a receber, por exemplo, o adicional de insalubridade, seja em grau mínimo, médio ou máximo.

Desta forma quando os empregadores não se preocupam com a salubridade do ambiente de trabalho, deixando inclusive de fornecer e exigir o uso correto dos equipamentos de segurança exigidos pela legislação trabalhista cria-se um ambiente propenso aos acidentes de trabalho ou doenças profissionais, deixando muitas vezes sequelas irreversíveis aos trabalhadores, e com altíssimos custos para as empresas.

Além do que, as pessoas responsáveis em cada departamento/setor precisam fiscalizar o uso efetivo dos EPI´s pelos funcionários, sob pena de sofrer punições como advertências, suspensões, podendo, inclusive ser dispensado por justa causa, sob o argumento de ato de insubordinação pela ausência de seu uso.

Com estes cuidados, diminuem consideravelmente os riscos de a empresa sofrer eventuais multas impostas pela fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego, além de estar devidamente instruída de provas que possam, ser utilizadas em caso de demandas judiciais, discutindo questões referentes à segurança e medicina do trabalho.

REFERÊNCIAS

BOFF, L. **Saber cuidar**: ética do humano – compaixão pela terra. Petrópolis: Editora Vozes, 2014.

SHERIQUE, J. **Aprenda como fazer**: **demonstrações ambientais, PPRA, PCMAT, PGR, LTCAT, laudos técnicos, perfil profissiográfico previdenciário – PPP, custeio da aposentadoria especial, GFIP**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

CAPÍTULO 4

Microssistema de Precedentes Judiciais Vinculantes do CPC/15 e a Gestão de Processos

MICROSSISTEMA DE PRECEDENTES JUDICIAIS VINCULANTES DO CPC/15 E A GESTÃO DE PROCESSOS

Álvaro Ferraz

O presente artigo tem por objetivo analisar o surgimento de microssistemas jurídicos no Brasil para concluir que há um microssistema de precedentes judiciais vinculantes previsto no CPC/15. Ao fim, de forma mais pragmática, será exposto que esse microssistema jurídico possui, dentre outras, a finalidade de gestão de processos pelo Poder Judiciário e a de conferir maior segurança jurídica aos jurisdicionados.

O art. 927 do CPC/15 introduziu no sistema jurídico brasileiro um rol de precedentes judiciais vinculantes, alguns inclusive novos. Constou da própria Exposição de Motivos do CPC/15 que esse rol é um esforço legislativo de buscar uniformizar e estabilizar a jurisprudência para concretizar diversas regras constitucionais.

Essa ideia, de fato, após a sanção presidencial, restou positivada ao longo de todo o CPC/15, tanto na PARTE GERAL como na PARTE ESPECIAL. Citem-se, como exemplo, os arts. 10º, 311, II, 332, I a IV, 489, §1º, V e VI, 496, §4º, I, II e III, 521, IV, 525, §12º, 535, §5º, 926/928, 932, IV e V, 947, 955, parágrafo único, I e II, 966, §5º, 976/987, 988, III e IV, §5º, II, 998, parágrafo único, 1022, parágrafo único, I, 1030, I, b, II, III, V, a, §2º, 1035, §3º, I, §7º, 1036/1042, *caput* e §2º.

Não obstante atualmente essa lei federal já não possa ser considerada como (tão/nada) nova, é fácil perceber que, sobre ela, o

referido rol ainda é um dos temas de maior relevo acadêmico. Muito se escreve sobre cada um dos precedentes judiciais vinculantes. Aliás, muito já foi dito se, de fato, há algum precedente judicial vinculante ou se seria "meramente" persuasivo, já que, perdoe-se o óbvio, como o CPC/15, na condição de lei federal, deve ser lido à luz da CF/88, consta da CF/88, tão somente, com relação à vinculação de precedentes judiciais, as hipóteses dos arts. 102, §2º, e 103-A. Congressos e artigos jurídicos já foram feitos para tratar dessas questões, embora ainda haja muito a ser estudado, debatido e escrito (nessa ordem, preferencialmente).

No entanto, fato é que, como até o momento nenhuma regra do CPC/15, sobre o rol do art. 927 do CPC/15, foi declarada inconstitucional por decisão estável (ao menos não de forma concentrada ou perante algum tribunal superior), não se pode negar a força vinculante atribuída a esses precedentes judiciais, senão por meio de decisão judicial que reconheça a inconstitucionalidade das referidas regras ainda que incidentalmente. Nessa linha, inobstante o volume considerável de discussões acadêmicas já travadas sobre o tema, percebe-se que até o momento há grande espaço para tratar dos efeitos pragmáticos desse rol, notadamente para discutir se, de fato, há ou não um microssistema de precedentes judiciais vinculantes, bem como quais seriam as suas principais finalidades.

Nesse contexto, a proposta deste artigo é expor os motivos pelos quais consta do CPC/15 um microssistema jurídico de precedentes judiciais vinculantes. Depois, com enfoque mais pragmático, será apontado que esse microssistema possui várias finalidades, dentre elas a de viabilizar ao Poder Judiciário mais uma ferramenta para melhor gerir o extraordinário número de processos judiciais que tramitam no Brasil (CF/88, art. 1º, *caput*, 2º, 5º, XXXV, LXXV e LXXVIII, 93, IX), bem como conferir (maior) segurança jurídica aos jurisdicionados (CF/88, preâmbulo e arts. 1º, *caput* e parágrafo único, 3º, I, 5º, *caput* e I, II, 6º, 102, §2º, 103-A, §1º).

MICROSSISTEMAS JURÍDICOS NO BRASIL

O surgimento de microssistemas jurídicos, no Brasil, é reflexo de uma tendência mundial, notadamente Pós-Primeira Guerra Mundial (crise do sistema liberal econômico existente); a partir de então houve intensa produção legislativa (novas experiências constitucionais; criação dos direitos de primeira geração, segunda geração, terceira geração, quarta geração, quinta geração etc.) Bonavides (2003); Bobbio (1992); Sampaio (2002).

Respeitada doutrina entende, adequadamente, que esse tipo de microssistematização se iniciou, no Brasil, com maior intensidade, a partir das décadas de 1960 e 1970, por meio da seguinte metodologia legislativa já brevemente apontada:

> Abandono da técnica legislativa de elaboração de comandos normativos genéricos e neutros; definição dos objetivos da política legislativa com finalidades próprias de um Estado promocional de valores e políticas públicas por meio do Direito; utilização de expressões setoriais com o abandono do caráter universal e precisão linguística das codificações clássicas; regulamentação exaustiva e extensa das matérias, de forma a abranger questões do direito material, do direito processual, do direito material penal, do direito administrativo, abrangendo vários ramos do Direito dentro de uma concepção multidisciplinar e transversal; reconhecimento de novos sujeitos dos direitos com a implementação de tutela jurídica de direitos ou interesses difusos, coletivos e individuais homogêneos (ALMEIDA, 2007).

O fim precípuo é o de proteger determinados direitos que, não obstante possuírem previsão legislativa esparsa, comunicam-se harmonicamente. Em tese, decorrem da adequada interpretação sistemática (FREITAS, 1995), e teleológica (LINDB, Art. 5º) do sistema jurídico brasileiro (CASTRO LOPES, 2016).

Por exemplo, enquanto o Código Brasileiro de Processo Coletivo ainda está pendente de análise perante o Congresso Nacional (PL nº 5139/2009), adequados julgados do STJ já entenderam que há o microssistema/minissistema de proteção dos interesses ou direitos coletivos *lato sensu*. Em síntese, trata-se da possibilidade de aplicação, ao caso concreto, no que couber, de diversos diplomas legais (códigos e legislações especiais, tais como Lei da Ação Popular – Lei nº 4717/65, Lei da Política Nacional de Meio Ambiente – Lei nº 6938/81, Lei da ACP – Lei nº 7347/85, ECA – Lei nº 8069/90, CDC – Lei nº 8078/90, Lei de Improbidade Administrativa – Lei nº 8429/92, Lei do MS – Lei nº 12016/09), destinados a tutelar interesses comuns. O foco, aqui, é dar maior efetividade à proteção de direitos sociais pulverizados no sistema jurídico brasileiro.

Também há boa doutrina que corretamente entende constar do CPC/15 um microssistema de tutela provisória (DIDIER, 2015). Refere-se à interpretação, conjunta e harmônica, dos arts. 9º, parágrafo único, I e II, 27, IV, 146, §3º, 294/311, 495, §2º, 960, §3º, 962, 969, 982, §2º, 995, 1012, §§3º e 4º, 1015, I e 1059, do CPC/15. Pretende-se conferir maior efetividade aos direitos dos jurisdicionados que postulam uma tutela de urgência (cautelar e urgência) ou de evidência.

Em suma, até o início do século XX havia no mundo um monossistema jurídico clássico norteador, com regras (à época, inclusive em excesso, devido à conjuntura história das monarquias absolutistas, por exemplo) muito claras referentes ao direito privado e que não se confundiam com as do direito público. É nessa época

que vigoraram intensamente os famosos códigos oitocentistas, como por exemplo o Código de Napoleão (França – 1804; o mais famoso) e o Código Vélez Sársfield (Argentina – 1869). Mas nas últimas 5 ou 6 décadas, ao menos no Brasil, essa realidade se alterou substancialmente, diante de uma saudável pluralidade de estatutos autônomos (embora houvesse o CC/1916, o CPC/1939, o CP/1940, a CLT/1943 etc), com o fim de preservar valores jurídicos fundamentais inalcançáveis por aquela legislação monolítica. E atualmente essa conduta legislativa vigora com muito mais intensidade.

Há um microssistema de precedentes judiciais vinculantes previsto no CPC/15?

Antes "juiz boca da lei" (NOGUEIRA, 2014) , outra tendência mundial é a prolação de decisões judiciais com base em elementos diversos da lei positivada (PIOVESAN, 2003). No Brasil, há tempos, os juízes, ao decidirem processos judiciais, respeitam (ao menos deveriam respeitar) a jurisprudência, em aproximação (embora saudavelmente tímida, ROSSI, 2012) com o *common law* (DINAMARCO, 2000).

É correto afirmar que, dentre outros tantos, também há um microssistema de precedentes judiciais vinculantes, à luz do CPC/15, tal como adequadamente entende respeitada doutrina (ZANETI JR, 2016). Esse microssistema basicamente se encontra positivado nos arts. 926/928 (regras gerais), 947 (Incidente de Assunção de Competência – IAC), 976/987 (Incidente de Resolução de Demanda Repetitiva – IRDR), 1.036/1.041 (Recurso Extraordinário – RE e Recurso Especial - RESP repetitivos) do CPC/15, os quais devem ser lidos, no que couber, inclusive em conjunto com as demais leis especiais já previamente existentes (hipóteses do art. 927, I, II, IV e

V, do CPC/15, tal como, v.g., arts. 102, §§1º e 2º, e 103-A, da CF/88; arts. 11, §1º, 12-F, §1º, 21, 28, parágrafo único, da Lei 9.868/1999; arts. 5º, §3º, e 10º, § 3º, da Lei 9.882/1999; art. 7º da Lei 11.417/06). Com base nesse rol do art. 927 do CPC/15, pode-se dizer que o embrião legislativo desse microssistema é a eficácia erga omnes do controle concentrado de constitucionalidade (introduzido pela EC nº 3/1993), a súmula vinculante e a repercussão geral (introduzidos pela EC nº 45/2004).

A ideia precípua desse microssistema é a de o Poder Judiciário tornar coerentes, estáveis e íntegras (Enunciados do FPPC nº 453, nº 454 e nº 455) as decisões por ele emanadas (art. 926 do CPC/15). Um dos principais objetivos é haver, na medida do possível, certa previsibilidade no resultado da lide, notadamente em prol da segurança jurídica (CAMBI, HELLMAN, 2015) e da proteção da confiança/igualdade (WAMBIER, VASCONCELOS, WAMBIER, 2014), ambos com origem na própria ideia de legalidade (CHIARLONI, 2014). Como bem coloca respeitada doutrina, esse microssistema "jamais eliminará por completo a possibilidade de haver contradição e a divergência no interior da ordem jurídica. Ele reduz sua ocorrência à integridade sistêmica" (MEDINA, 2012).

Os cidadãos brasileiros não devem estar sujeitos à loteria judicial (STRECK, 2016). A *ratio decidendi* de decisões judiciais não pode variar a depender do momento e/ou do órgão prolator. Esse é um dos motivos para que a regra do art. 927, §4º, do CPC/15, exija a "fundamentação adequada e específica" para a modificação de súmula, jurisprudência pacífica ou tese em casos repetitivos. Além do dever de autorreferência, para não se aplicar o precedente judicial vinculante o juiz deve justificar a distinção do caso em questão (*distinguishing*) ou a necessidade de superação do precedente (*overrulling*).

Sobre o rol taxativo e aos efeitos gerais dos precedentes judiciais vinculantes, e como já pontuado neste artigo, as regras gerais do referido microssistema estão mais concentradas nos arts. 926, 927 e 928, do CPC/15. Ou seja, v.g., os seguintes dispositivos legais do CPC/15 em tese devem-se aplicar a qualquer hipótese dos incisos do art. 927 do mesmo diploma: arts. 10º, 489, § 1º, V e VI, 927, § 1º etc. (fundamentar decisões judiciais à luz dos precedentes judiciais vinculantes); art. 926, *caput* (estabilidade, coerência e integridade das decisões judiciais); art. 926, §2º (atenção às circunstâncias fáticas do caso); art. 927, § 5º (publicar na internet os temas julgados).

Há, igualmente, regras que se aplicam a quase todos os precedentes judiciais vinculantes, como por exemplo as dos arts. 311, II (não há previsão expressa de concessão de tutela de evidência nas hipóteses do art. 927, I, IV e V), 332, I a IV (não há previsão expressa de improcedência liminar do pedido nas hipóteses do art. 927, I e II), e 932, IV e V (não há previsão expressa que confia ao relator poder para monocraticamente negar provimento ao recurso ou dar provimento após o contraditório nas hipóteses do art. 927, I e II). Nada obsta, no entanto, repita-se, que regras de um determinado precedente se aplique a outro, vide, v.g., a regra do art. 979, §3º, do CPC/15, bem como consta do Enunciado do FPPC nº 345.

Não obstante haja essas regras que se aplicam a (quase) todos os precedentes do art. 927 do CPC/15, há inúmeras regras específicas aplicáveis a cada um deles, com maior foco à sua formação, notadamente em respeito à utilidade de se valer adequadamente de cada um deles quando necessário. Aliás, o CPC/15 ampliou as hipóteses de força vinculante de decisões judiciais ao também atribuir essa eficácia às decisões que julgam IAC, IRDR e RE/REsp repetitivos (art. 927, III c/c 928).

Com relação às especificidades dessas novas hipóteses, por exemplo, e em síntese, o IAC é admissível, em tese, quando o

julgamento de recurso, de remessa necessária ou de processo de competência originária envolver relevante questão de direito (BARBOSA MOREIRA, 2000), com grande repercussão social, sem repetição em múltiplos processos (art. 947, *caput*, CPC/15). Também é admissível quando houver relevante questão de direito sobre a qual deva prevenir ou sanar divergência entre câmaras ou turmas (art. 947, §4º, CPC/15). Ou seja, o IAC se aplica às hipóteses nas quais há relevante questão de direito com grande repercussão social sem tanta repetição ou que nessas bases análogas haja (possivelmente) alguma divergência entre câmaras e turmas.

Já o IRDR busca antecipar a discussão macro de demandas repetitivas, como mecanismo de uniformizar e fixar teses para resolvê-las (art. 976, *caput*, do CPC/15). A questão de direito deve conter efetiva repetição de processos e haver risco de ofensa à isonomia e à segurança jurídica (art. 976, I e II, do CPC/15). Há formação de incidente autônomo, sem custas (art. 976, §5º, do CPC/15), com a paralisação das ações afetadas. E, em tese, é incabível IRDR quando um dos tribunais superiores, no âmbito de sua respectiva competência, já houver afetado recurso para definição de tese sobre questão de direito material ou processual repetitiva (art. 976, §4º, do CPC/15).

Sobre os recursos excepcionais (extraordinário e especial) repetitivos, o art. 1.036 do CPC/15 dispõe que, quando houver multiplicidade de recursos extraordinários ou especiais com fundamento em idêntica controvérsia, a análise do mérito recursal pode ocorrer por amostragem, mediante a seleção de recursos que representem a controvérsia de maneira adequada. Em outras palavras, recurso extraordinário/especial repetitivo é aquele que representa um grupo de recursos com questões de direito análogas (ARRUDA ALVIM, DANTAS, 2016). Como bem explica respeitada doutrina, as teses fixadas no julgamento desses recursos repetitivos seriam expressão do poder conferido à jurisprudência

pelo CPC/15, em uma ótica "vertical, que vincula todos os juízes ou tribunais inferiores às decisões do STF e do STJ em recursos extraordinário e especial repetitivos" (THEODORO JÚNIOR, 2016).

Não obstante as peculiaridades desses "novos" precedentes introduzidos pelo CPC/15, autorizada doutrina elucida que o objetivo deles, como não poderia ser diferente, também "é justamente o de gerar segurança e previsibilidade. Não teria sentido algum se não tivessem de ser respeitados. Sua razão de ser seria brutalmente desrespeitada e sua finalidade inteiramente comprometida" (WAMBIER *et al*., 2016).

Esse microssistema serve para a segurança jurídica e/ou para a gestão de processos pelo Poder Judiciário?

Como já colocado, houve, nas décadas de 60/70/80, um movimento mundial de fomento à tutela de direitos da terceira geração (coletivos lato sensu). Diante de substanciais mudanças ocorridas no planeta Terra (globalização, sociedade de massa, desenvolvimento técnico-científico-informacional etc.), alterou-se as relações econômico-sociais (tornaram-se mais complexas), com o surgimento de novos problemas, alvos de preocupações em escala mundial, como a preservação do meio ambiente e a proteção aos consumidores, por exemplo.

No Brasil, esses direitos foram positivados, inicialmente, s.m.j., em 1934, por meio do art. 113, XXXVIII, da CF/1934, bem como os Códigos Florestal (Decreto nº 23793/1934) e de Águas (Decreto nº 24643/1934). Promulgou-se, na década de 1960, a Lei de Ação Popular. A partir da década de 1980 houve uma efusão legislativa nesse sentido, com a promulgação, por exemplo, da Lei

da PNMA e da Lei da ACP. E foi por meio da CF/88 que houve a consagração e a ampliação dos direitos coletivos lato sensu, da qual decorreu o CDC, a Lei da Improbidade Administrativa e outras tantas leis importantes, como já posto no tópico anterior.

Se esses direitos, ao longo do tempo, tivessem sido adequadamente postulados e acolhidos perante o Poder Judiciário (além, claro, de alguns precedentes judiciais vinculantes que há tempos já constam do sistema jurídico brasileiro), em tese só deveriam restar ações judiciais estratégicas, leia-se ações com teses não massificadas/repetitivas. E haveria uma relevante previsibilidade com relação às futuras decisões judiciais (a tão sonhada segurança jurídica brasileira). Mas o que se nota é que, ao menos no Brasil, os legitimados a ajuizarem ações coletivas (v.g.), muitas vezes, agem sem muito critério. E o Poder Judiciário, talvez pela sobrecarga de trabalho e algumas vezes inclusive induzido a erro, às vezes não encampa da forma mais adequada as pretensões deduzidas nessas ações coletivas. Consequentemente, poucas pessoas aderem às ações coletivas (tanto na fase de conhecimento como na executiva), seja por ignorância ou até mesmo por não confiarem em seu iter processual.

Dentre outras fontes, contemporânea doutrina já expôs essa questão do mau uso de ações coletivas. Seguem alguns trechos do referido texto:

> O que se vê, no entanto, diariamente, são autores coletivos advogando, sem procuração, em nome de terceiros. E mais grave: de modo onipotente, indo contra, ostensivamente, interesses de terceiros já regularmente manifestados, lavrados em acordos ou deliberações, como se o autor coletivo soubesse mais, e melhor, o que convém a cada um. Aliás, um parêntese, aqui, acerca de um dos autores coletivos

> em especial: o MP. Chega a ser mesmo curioso que, ainda hoje, na atual quadra do pensamento jusfilosófico, se lhe atribua o nome, e a função, de fiscal da lei. Afinal, se não existe lei antes do caso, se o texto da norma não se confunde com a norma de decisão, se direito, como qualquer existencial, é interpretação, e se interpretação é aplicação, e, pois, hermenêutica, como, então, admitir-se a existência de um ente de luz privilegiada, um super xerife, dotado de qualidades extraordinárias, que já saiba de antemão a lei antes de o fato acontecer? [...]
>
> Nesse quadro, absolutamente não causa estranheza a existência de demandas, e decisões, como aquelas reportadas acima. Nem que o autor coletivo arrogue, para si, funções messiânicas (embora o produto da sua ação não seja revertido em prol dos seus protegidos; nesse sentido, é conveniente até que as coisas não funcionem mesmo muito bem). Nem que ele, como quiser, se lance, a torto e a direito, a decidir pelos outros. Nem, enfim, que ACP vire ADI, no dia a dia forense. Nada estranha. Isso tudo é publicismo (a nossa grande e antiga mazela, de alto custo existencial, político e financeiro). Até aí nós sabemos e acompanhamos. O que preocupa, nessa inversão tropical, é o avanço do publicismo para o seu paroxismo cruel: o poder público a fazer, ou a pretender fazer, como, aliás, tem feito, Iluminismo por nós. E quando se chegar a esse estágio derradeiro, pleno e acabado, quando o barro estiver consolidado, estar-se-á, então, perto, muito perto do fim. O que o país precisa, urgentemente, na verdade, é de menos (culto a) autoridades e mais (cultura de) liberdade (DI MARINO, FERRAZ, 2018).

Mais grave, desde sempre, uma das características do Poder Judiciário brasileiro é a existência de decisões conflitantes entre si (inclusive perante os Tribunais Superiores) e às vezes proferidas sem

o devido respeito hierárquico. Mas, como se sabe, os magistrados, dentre outras atribuições, definem regras de conduta à sociedade; são funcionários públicos que possuem talvez a mais nobre das funções que, como bem entendido por Ada Pellegrini Grinover (2005), é a pacificação social. Galeano Lacerda, citado por Athos Gusmão Carneiro, também já adequadamente entendia jurisdição como "a atividade pela qual o Estado, com eficácia vinculativa plena, elimina a lide, declarando e/ou realizando o direito concreto" (LACERDA *apud* CARNEIRO, 1991).

Maria, economista, não entende o motivo de a ação dela não ter sido resolvida da mesma forma que a de José, arquiteto, já que ambas são análogas e inclusive julgadas pelo mesmo juiz. Essa mesma Maria entende ainda menos o motivo de a ação dela de 2017, ajuizada contra o mesmo José, ter sido resolvida diferente da ação ontologicamente idêntica por ela ajuizada também contra o José, mas em 2018 (aqui, mudou, apenas, a data do título executivo extrajudicial). Pior, Maria estranha o juiz de primeira instância não seguir o entendimento do Tribunal de Justiça, que não segue o entendimento do STJ, que não segue o seu próprio entendimento, que não segue o entendimento do STF, e que, por fim, não segue o seu próprio entendimento, todos firmados com base em diversas decisões proferidas (dezenas, quiçá centenas/milhares).

Insista-se: essa ideia de insegurança jurídica não é recente. Isso é notório! Aliás, como prova (quase) inquestionável, vejam-se, a seguir, trechos do lendário/famoso voto "*banana boat*", proferido no ano de 2003 pelo eminente Ministro do STJ, Sr. Humberto Gomes de Barros, ao decidir relevante recurso especial:

> Somos condutores e não podemos vacilar.
>
> Assim faz o STF.

Nos últimos tempos, entretanto, temos demonstrado profunda e constante insegurança.

Vejam a situação em que nos encontramos: se perguntarem a algum dos integrantes desta Seção, especializada em Direito Tributário, qual é o termo inicial para a prescrição da ação de repetição de indébito nos casos de empréstimo compulsório sobre aquisição de veículo ou combustível, cada um haverá de dizer que não sabe, apesar de já existirem dezenas, até centenas, de precedentes. Há dez anos que o Tribunal vem afirmando que o prazo é decenal (cinco mais cinco anos). Hoje, ninguém sabe mais [...].

Nós somos os condutores, e eu - Ministro de um Tribunal cujas decisões os próprios Ministros não respeitam - sinto-me, triste. Como contribuinte, que também sou, mergulho em insegurança, como um passageiro daquele vôo trágico em que o piloto que se perdeu no meio da noite em cima da Selva Amazônica: ele virava para a esquerda, dobrava para a direita e os passageiros sem nada saber, até que eles de repente descobriram que estavam perdidos: O avião com o Superior Tribunal de Justiça está extremamente perdido. Agora estamos a rever uma Súmula que fixamos há menos de um trimestre. Agora dizemos que está errada, porque alguém nos deu uma lição dizendo que essa Súmula não devia ter sido feita assim.

Nas praias de Turismo, pelo mundo afora, existe um brinquedo em que uma enorme bóia, cheia de pessoas é arrastada por uma lancha. A função do piloto dessa lancha é fazer derrubar as pessoas montadas no dorso da bóia. Para tanto, a lancha desloca-se em linha reta e, de repente, descreve curvas de quase noventa graus. O jogo só termina, quando todos os passageiros da bóia estão dentro do mar. Pois bem, o STJ parece ter assumido o papel do piloto dessa lancha. Nosso papel tem sido derrubar os jurisdicionados (STJ, 2003).

Esse voto, diga-se de passagem, deveria ser apresentado, no mínimo, em todas as aulas/palestras/congressos etc. que tratam de precedente judicial vinculante. Isso porque, não obstante as exemplares colocações acima colacionadas, o eminente Ministro ainda citou relevantes trechos de outro voto proferido pelo STJ, agora inclusive pela Corte Especial, no qual ele figurou como relator, e que, por unanimidade, tratou-se exatamente do impositivo respeito à jurisprudência, tal como se extrai da íntegra da ementa a seguir colacionada:

> PROCESSUAL - STJ - JURISPRUDÊNCIA - NECESSIDADE DE QUE SEJA OBSERVADA. O Superior Tribunal de Justiça foi concebido para um escopo especial: orientar a aplicação da lei federal e unificar-lhe a interpretação, em todo o Brasil. Se assim ocorre, é necessário que sua jurisprudência seja observada, para se manter firme e coerente. Assim sempre ocorreu em relação ao Supremo Tribunal Federal, de quem o STJ é sucessor, nesse mister. Em verdade, o Poder Judiciário mantém sagrado compromisso com a justiça e a segurança. Se deixarmos que nossa jurisprudência varie ao sabor das convicções pessoais, estaremos prestando um desserviço a nossas instituições. Se nós – os integrantes da Corte – não observarmos as decisões que ajudamos a formar, estaremos dando sinal, para que os demais órgãos judiciários façam o mesmo. Estou certo de que, em acontecendo isso, perde sentido a existência de nossa Corte. Melhor será extingui-la (STJ, 2002).

Conclui-se, já aqui, que os benefícios de se respeitar precedentes judiciais vinculantes, inclusive apontados por respeitada jurista norte americana (FINE, 2000), são, basicamente, os seguintes: (i) imparcialidade do sistema (regras não devem mudar

ocasionalmente, a depender do juiz); (ii) previsibilidade da interpretação e da aplicação de determinada norma, (iii) fortalecimento do Poder Judiciário diante da uniformidade das decisões por ele proferidas; e (iv) estabilidade do ordenamento jurídico.

Outra respeitada doutrina, agora brasileira, entende que "a segurança jurídica, postulada na tradição do *civil law*, está a exigir o sistema de precedentes, há muito estabelecido para assegurar essa mesma segurança no ambiente do *common law*". E nessa linha ela ainda arremata que, no *common law*, a possibilidade de serem proferidas decisões diferentes para casos iguais nunca foi desconsiderada e que, "exatamente por isso, fez surgir o princípio, inspirador do *stare decisis*, de que os casos similares devem ser tratados do mesmo modo (*treat like cases alike*)" (MARINONI, 2011).

O Brasil, como é notório, embora tenha melhorado desde os seus primórdios, ainda é instável em vários aspectos (social, político e econômico). E desde sempre também há (uma certa) imprevisibilidade/instabilidade/insegurança jurídica, talvez atualmente com maior intensidade, muito por conta do lamentável aumento exponencial do volume de ações judiciais (CNJ aponta que havia, em 2018, aproximadamente, oitenta milhões de processos judiciais em curso).

Nesse quadro, seria ainda mais nobilíssimo ao Poder Judiciário dar exemplo de previsibilidade/estabilidade/segurança. A ele compete, inclusive, analisar, como última medida, as eventuais ilegalidades praticadas pelos outros dois poderes. Rui Barbosa (coautor da CF/1891, a primeira a contemplar, no Brasil, o princípio da separação dos poderes), por isso, aliás, já advertia, há tempos, que "a pior ditadura é a ditadura do Poder Judiciário. Contra ela, não há a quem recorrer". Mas, como dito, sobre vários temas (relevantes),

há decisões judiciais com mais de um entendimento, o que de certa forma estimula a litigiosidade desenfreada do brasileiro.

Há, no Brasil, estímulo de ajuizamento de ações judiciais como se fosse loteria do "se colar colou" (STRECK, 2016). Não obstante todos os aspectos já postos (instabilidade jurisprudencial), o que se nota, aqui, é que também há uma justiça relativamente barata (quiçá de graça!), simples de acessar e muitas vezes com pouco (ou nenhum) ônus para o perdedor (vide, por exemplo, as ações coletivas, as ações ajuizadas perante os juizados especiais, as ações que tramitam sob a benesse da gratuidade de justiça etc.).

É nesse cenário dantesco que surge o CPC/15. O microssistema de precedentes judiciais vinculantes (se é que existe e são vinculantes!) deve servir, dentre outros aspectos, para fomentar a segurança jurídica e gestão de processos pelo Poder Judiciário. Até mesmo uma das mais relevantes doutrinas contrárias à constitucionalidade do rol do art. 927 do CPC/15 considera que há, no mínimo, evidente força persuasiva desses precedentes judiciais. E ela ainda entende que é necessário estabelecer verdadeira política pública para implementar maior racionalização nas decisões e na observância das decisões dos tribunais pátrios. Ao fim, conclui, com base nessas duas premissas, que viabilizará, "mas não só, o estatuído no inciso LXXVIII do art. 5º da CF, o princípio da eficiência processual" (SCARPINELLA BUENO, 2018).

Essa ideia constou, de forma maciça, direta, enfática e robusta, da "Exposição de Motivos" do CPC/15. Com as devidas vênias, mas reputa-se necessário transcrever, no mínimo, os seus seguintes trechos, seja para que a ideia que se pretende passar neste artigo fique bem desenhada/embasada, seja porque a experiência mostra que essa parte da lei é muito pouco (ou quase nada) lida pelos jurisdicionados:

Por outro lado, haver, indefinidamente, posicionamentos diferentes e incompatíveis, nos Tribunais, a respeito da mesma norma jurídica leva a que jurisdicionados que estejam em situações idênticas tenham de submeter-se a regras de conduta diferentes, ditadas por decisões judiciais emanadas de tribunais diversos.

Esse fenômeno fragmenta o sistema, gera intranquilidade e, por vezes, verdadeira perplexidade na sociedade.

Prestigiou-se, seguindo-se direção já abertamente seguida pelo ordenamento jurídico brasileiro, expressado na criação da Súmula Vinculante do Supremo Tribunal Federal (STF) e do regime de julgamento conjunto de recursos especiais e extraordinários repetitivos (que foi mantido e aperfeiçoado), tendência a criar estímulos para que a jurisprudência se uniformize, à luz do que venham a decidir tribunais superiores e até de segundo grau, e se estabilize.

Essa é a função e a razão de ser dos tribunais superiores: proferir decisões que moldem o ordenamento jurídico, objetivamente considerado. A função paradigmática que devem desempenhar é inerente ao sistema.

Por isso é que esses princípios foram expressamente formulados. Veja-se, por exemplo, o que diz o novo Código, no Livro IV: ´A jurisprudência do STF e dos Tribunais Superiores deve nortear as decisões de todos os Tribunais e Juízos singulares do país, de modo a concretizar plenamente os princípios da legalidade e da isonomia`.

Evidentemente, porém, para que tenha eficácia a recomendação no sentido de que seja a jurisprudência do STF e dos Tribunais superiores, efetivamente, norte para os demais órgãos integrantes do Poder

Judiciário, é necessário que aqueles Tribunais mantenham jurisprudência razoavelmente estável.

A segurança jurídica fica comprometida com a brusca e integral alteração do entendimento dos tribunais sobre questões de direito. Encampou-se, por isso, expressamente princípio no sentido de que, uma vez firmada jurisprudência em certo sentido, esta deve, como norma, ser mantida, salvo se houver relevantes razões recomendando sua alteração. Trata-se, na verdade, de um outro viés do princípio da segurança jurídica, que recomendaria que a jurisprudência, uma vez pacificada ou sumulada, tendesse a ser mais estável [...].

Mas talvez as alterações mais expressivas do sistema processual ligadas ao objetivo de harmonizá-lo com o espírito da Constituição Federal, sejam as que dizem respeito a regras que induzem à uniformidade e à estabilidade da jurisprudência.

O novo Código prestigia o princípio da segurança jurídica, obviamente de índole constitucional, pois que se hospeda nas dobras do Estado Democrático de Direito e visa a proteger e a preservar as justas expectativas das pessoas. Todas as normas jurídicas devem tender a dar efetividade às garantias constitucionais, tornando ´segura` a vida dos jurisdicionados, de modo a que estes sejam poupados de ´surpresas`, podendo sempre prever, em alto grau, as consequências jurídicas de sua conduta.

Se, por um lado, o princípio do livre convencimento motivado é garantia de julgamentos independentes e justos, e neste sentido mereceu ser prestigiado pelo novo Código, por outro, compreendido em seu mais estendido alcance, acaba por conduzir a distorções do princípio da legalidade e à própria ideia, antes mencionada, de Estado Democrático de Direito.

A dispersão excessiva da jurisprudência produz intranquilidade social e descrédito do Poder

Judiciário. Se todos têm que agir em conformidade com a lei, ter-se-ia, *ipso facto*, respeitada a isonomia.

Essa relação de causalidade, todavia, fica comprometida como decorrência do desvirtuamento da liberdade que tem o juiz de decidir com base em seu entendimento sobre o sentido real da norma.

A tendência à diminuição do número de recursos que devem ser apreciados pelos Tribunais de segundo grau e superiores é resultado inexorável da jurisprudência mais uniforme e estável.

Proporcionar legislativamente melhores condições para operacionalizar formas de uniformização do entendimento dos Tribunais brasileiros acerca de teses jurídicas é concretizar, na vida da sociedade brasileira, o princípio constitucional da isonomia.

Criaram-se figuras, no novo CPC, para evitar a dispersão excessiva da jurisprudência. Com isso, haverá condições de se atenuar o assoberbamento de trabalho no Poder Judiciário, sem comprometer a qualidade da prestação jurisdicional.

Dentre esses instrumentos, está a complementação e o reforço da eficiência do regime de julgamento de recursos repetitivos, que agora abrange a possibilidade de suspensão do procedimento das demais ações, tanto no juízo de primeiro grau, quanto dos demais recursos extraordinários ou especiais, que estejam tramitando nos tribunais superiores, aguardando julgamento, desatreladamente dos afetados.

Com os mesmos objetivos, criou-se, com inspiração no direito alemão, o já referido incidente de Resolução de Demandas Repetitivas, que consiste na identificação de processos que contenham a mesma questão de direito, que estejam ainda no primeiro grau de jurisdição, para decisão conjunta.

> O incidente de resolução de demandas repetitivas é admissível quando identificada, em primeiro grau, controvérsia com potencial de gerar multiplicação expressiva de demandas e o correlato risco da coexistência de decisões conflitantes (BRASIL, 2010).

Se deputados e senadores aprovaram o texto do CPC/15, sancionado pela Presidente da República, então o Poder Judiciário deve respeito a essa lei federal (CF/88, art. 5º, II, XXXV e LXXV), ainda que por meio do livre convencimento motivado (CF/88, art. 93, IX). E essa lei federal, no caso, prima, dentre outras questões, pela segurança jurídica (CF/88, preâmbulo e arts. 1º, parágrafo único, 3º, I, 5º, *caput* e I, 6º, 102, §2º, 103-A, §1º), especialmente em prol da efetividade processual (CF/88, art. 5º, LXXVIII). Logo, os magistrados precisam respeitar o entendimento exarado nas decisões do rol do art. 927 do CPC/15 (CF/88, art. 1º, *caput*, e 5º, II), embora possam afastá-lo/superá-lo/modulá-lo ao caso concreto, na forma da mesma lei federal (CPC/15, art. 10º, 489, § 1º, V e VI, 927, §§ 1º e 4º). Até porque – não é demais rememorar lições constitucionais básicas –, "todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição" (CF/88, art. 1º, parágrafo único). Embora os Poderes da União, de fato, seja "independentes", são igualmente "harmônicos" (CF/88, art. 2º).

É inegável que essa lei federal é passível de críticas (como qualquer outra do porte dela, na verdade,). Mas ela ainda é constitucional! Criticá-la é papel da doutrina (Ciência do Direito). Aplicá-la/concretizá-la é outra história (Direito Positivo).

Ao menos o STJ (editou a Emenda Regimental nº 24/2016 para incluir o art. 121-A em seu Regimento Interno) e o TST (via Instrução Normativa nº 39/2016, editada pela Resolução nº

203/2016) já regulamentaram a questão, no âmbito de suas competências, ambas no sentido de se reconhecerem a constitucionalidade de precedentes judiciais vinculantes do CPC/15. Especificamente sobre essa regra do TST, sabe-se que tramita, perante o STF, atualmente, relevante ação direta de inconstitucionalidade (ADIN nº 5516/DF, proposta pela Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho – ANAMATRA, sob a relatoria do Ministro Ricardo Lewandowski). Embora ainda esteja pendente de julgamento, a Procuradoria Geral da República já apresentou parecer, no dia 14.9.2016, por meio qual opinou pela constitucionalidade (conforme a CF/88) da regra do TST, por entender, basicamente, que, "simples invalidação do ato implicaria desprestígio aos princípios constitucionais da segurança jurídica, do amplo acesso à justiça e da razoável duração do processo" (STF, 2016).

De fato, com as devidas vênias, os magistrados só podem desconsiderar a vinculação dos precedentes do rol do art. 927 do CPC/15 se considerá-lo inconstitucional, ainda que incidentalmente. Aí sim agirão em conformidade com a CF/88. No entanto, pelo pouco que se colocou neste artigo, entende-se, modestamente, que essa conduta não seria a mais benéfica ao bom desempenho do Poder Judiciário; mais do que isso, não beneficiaria os jurisdicionados (leia-se povo brasileiro).

Talvez fosse o caso de se fomentar, perante o Congresso Nacional, a aprovação de (mais) uma Emenda Constitucional para acabar com a (intensa) discussão sobre a constitucionalidade dos artigos do CPC/15 que regulam o microssistema de precedentes judiciais vinculantes. Até porque, consta da CF/88, como decisões judiciais que vinculam o poder de decidir dos magistrados, apenas as hipóteses dos arts. 102, §2º (decisões proferidas pelo STF no controle concentrado de constitucionalidade) e 103-A (súmulas vinculantes). Mas, se isso ocorrer, será que não surgiriam ações de

controle concentrado de constitucionalidade para questionar essa eventual alteração constitucional? Será, então, que, caso realmente seja necessário, não seria mais fácil o STF se pronunciar a respeito (julgando a citada ADIN nº 5516/DF, por exemplo)?

CONCLUSÃO

Diante do exposto, é correto dizer que consta do CPC/15 um microssistema de precedentes judiciais vinculantes. Não obstante haja regras gerais, as regras específicas de cada precedente devem ser igualmente respeitadas/aplicadas, tal como ocorre aos demais microssistemas jurídicos brasileiros.

Como inclusive constou expressamente da própria "Exposição de Motivos" do CPC/15, esse microssistema de precedentes judiciais vinculantes foi criado, dentre outras finalidades, para dar efetividade à segurança jurídica e, ao mesmo tempo, viabilizar ao Poder Judiciário uma melhor gestão dos (milhões) de processos judiciais. Busca-se, por meio dessas ideias, concretizar inúmeras regras constitucionais, tais como as positivadas nos arts. 1º, *caput* e parágrafo único, 2º, 3º, I, 5º, *caput*, I, II, XXXV, LXXV e LXXVIII, 6º, 93, IX,102, §2º, e 103-A, §1º, da CF/88.

No entanto, muito provavelmente, essas pretensões somente serão concretizadas se, antes de mais nada, os Tribunais Superiores possuírem uma jurisprudência (substancialmente) uniforme. Em seguida (ou até mesmo paralelamente), espera-se que os demais magistrados profiram, na medida (máxima) do possível, quando for o caso, decisões em respeito às de hierarquia superior, notadamente àquelas que em tese possuem (alguma) força vinculante, desde que não as considere expressamente inconstitucionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. A. **Codificação do Direito Processual Coletivo Brasileiro**: análise crítica das propostas existentes e diretrizes para uma nova proposta de codificação. Belo Horizonte: Editora Del Rey, 2007.

ARRUDA ALVIM, T.; DANTAS, B. **Recurso Especial, Recurso Extraordinário e a Nova Função dos Tribunais Superiores no Direito Brasileiro**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

BARBOSA MOREIRA, J. C. **Direito Aplicado II**: Pareceres. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2000.

BOBBIO, N. **A Era dos Direitos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

BONAVIDES, P. **Curso de Direito Constitucional**. São Paulo: Editora Malheiros, 2003.

BRASIL. **Exposição de Motivos do CPC/15, 08 junho de 2010**. Brasília: Senado Federal, 2010. Disponível em: <www.senado.leg.br>. Acesso em: 09/02/2019.

CAMBI, E.; HELLMAN, R. F. "Precedentes e dever de motivação das decisões judiciais no Novo Código de Processo Civil". **Revista de Processo**, vol. 241, 2015.

CASTRO LOPES, M. E. **O juiz e o princípio dispositivo**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

CHIARLONI, S. “Efficacia del precedente giudiziario e tipologia dei contrasti di giurisprudenza". **Revista de Processo**, vol. 229, 2014.

DI MARINO, B.; FERRAZ, A. “A lei vale mais que a Constituição; e o coletivo, mais que o indivíduo”. **Consultor Jurídico** [2018]. Disponível em: <www.conjur.com.br>. Acesso em: 02/02/2019.

DIDIER JR, F. **Curso de Direito Processual Civil**. Salvador: Editora Juspodim, 2015.

DINAMARCO, C. R. “Efeito vinculante das decisões judiciárias”. *In*: DINAMARCO, C. R. **Fundamentos do processo civil moderno**. São Paulo: Editora Malheiros, 2000.

FINE, T. M. “O uso do precedente e o papel do princípio do stare decisis no sistema legal norte americano”. **Revista dos Tribunais**, vol. 89, n. 782, 2000.

FREITAS, J. **A interpretação sistemática do Direito**. São Paulo: Editora Malheiros, 1995.

GRINOVER, A. P. *et al*. **Juizados Especiais Criminais**: Comentários à Lei 9.099/95. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

LACERDA, G. **Jurisdição e Competência**. São Paulo: Editora Saraiva, 1991.

MARINONI, L. G. **Precedentes Obrigatórios**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.

MEDINA, J. G.; FREIRE, A.; FREIRE, A. “Vivemos um sistema de stare (in)decisis na análise de ações repetitivas”. **Consultor Jurídico**

[2019]. Disponível em: <www.conjur.com.br> Acesso em: 12/08/2019.

NOGUEIRA, H. C. 2014. **Precedentes judiciais como instrumento de segurança jurídica e sua aplicação no ordenamento jurídico brasileiro** (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Direito). Brasília: UniCEUB, 2014.

PIOVESAN, F. "Direitos Humanos e Princípio da Dignidade da Pessoa Humana". *In*: LEITE, G. S. (org.). **Dos Princípios Constitucionais**: Considerações em torno das normas principiológicas da Constituição. São Paulo: Editora Malheiros, 2003.

ROSSI, J. C. "O precedente à brasileira: súmula vinculante e o incidente de resolução de demandas repetitivas". **Revista de Processo**, vol. 208, 2012.

SAMPAIO, J. A. L. **A constituição reinventada pela jurisdição constitucional**. Belo Horizonte: Editora Del Rey, 2002.

SCARPINELLA BUENO, C. **Manual de Direito Processual Civil**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

STF - Superior Tribunal de Justiça. **AgRg no Recurso Especial n. 382.736/SC**. Relator: Ministro Humberto Gomes de Barros. Data: 08/10/2003. Brasília: STF, 2003. Disponível em <www.stj.jus.br>. Acesso em: 18/04/2022.

STF - Superior Tribunal de Justiça. **AgRg nos Embargos de Divergência em REsp n. 228.432/RS**. Relator: Ministro Humberto Gomes de Barros. Data: 01/02/2002. Brasília: STF, 2002. Disponível em <www.stj.jus.br>. Acesso em: 18/04/2022.

STF - Supremo Tribunal Federal. **ADIN n. 5516, 13 de setembro de 2016**. Relator: Procurador Geral da República Rodrigo Janot Monteiro de Barros. Data: 13/09/2016. Brasília: STF, 2016. Disponível em <www.stj.jus.br>. Acesso em: 18/04/2022.

STRECK, L. L. "Jurisdição, fundamentação e dever de coerência e integridade no novo CPC". **Portal Consultoria Jurídica** [23/03/2016]. Disponível em: <www.conjur.com.br>. Acesso em: 16/04/2019.

THEODORO JUNIOR, H. **CPC anotado**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2016.

WAMBIER, L. R.; VASCONCELOS, R. C. C.; WAMBIER, T. A. A. "Jurisprudência oscilante no STJ – Ofensa à segurança jurídica sob o aspecto da previsibilidade das decisões judiciais". *In*: GALLOTTI, I. *et al.* (coord.). **O papel da jurisprudência do STJ**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

WAMBIER, T.*et al*. **Primeiros Comentários ao Novo Código de Processo Civil**. São Paulo: Editora RT, 2016.

ZANETI JR, H. **O valor vinculante dos precedentes**. Salvador: Editora Juspodivm, 2016.

CAPÍTULO 5

Adoção do Big Data Analytics na Tranformação Digital Para a Industria 4.0: Modelo Integrador da Literatura Cientifica por meio de uma Revisão Sistemática

ADOÇÃO DO BIG DATA ANALYTICS NA TRANFORMAÇÃO DIGITAL PARA A INDUSTRIA 4.0: MODELO INTEGRADOR DA LITERATURA CIENTIFICA POR MEIO DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Isabel Caroline Gomes Giannecchini

Ari Melo Mariano

Maíra Rocha Santos

De acordo com Russom e Org (2011), *big data analytics* é a aplicação de técnicas avançadas de análise de dados opera em cima de Big Data. Com a incorporação desse termo no vocabulário de negócios (AZAM *et al*., 2011) a adoção do *big data analytics* nas organizações passou a ser uma realidade iminente a ser estudada para sua melhor implementação, principalmente na transformação digital no contexto da indústria 4.0.

Com o objetivo de mapear as principais contribuições para a adoção do *big data analytics* nas organizações via um modelo integrado da literatura, fez-se um estudo baseado na Teoria do Enfoque Metaanalítico Consolidado, TEMAC (MARIANO; ROCHA, 2017).

O estudo foi do tipo exploratório. Com abordagem quantitativa e qualitativa por meio do TEMAC de Mariano & Rocha, (2017), dividida em 3 partes: i. Preparação da pesquisa; ii. Apresentação e interrelação dos dados e; iii. Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências. A parte i. será discutida no método e as partes ii. e iii. nos resultados.

A primeira é a apresentação do termo de busca e a base de dados que será utilizada. Para o presente trabalho, foi escolhida a

base de dados Scopus, mantida pela editora Elsevier, com o termo de busca: ((TITLE-ABS-KEY (Industry 4.0) AND TITLE-ABS-KEY (Big Data Analytics))) AND (*adoption*). Dessa forma, os resultados encontrados foram aqueles em que, no título, resumo ou palavras-chave apresentavam os termos Indústria 4.0 e Big Data Analytics e tratavam sobre adoção da tecnologia com este termo sendo apresentado durante o trabalho.

Com tais parâmetros, observou-se 78 resultados só na base de dados Scopus (Elsevier), publicados durante 6 anos desde 2016 até o ano de 2021 demonstrando o quanto a área de pesquisa é atual e extremamente contemporânea.

RESULTADOS, CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Apresentação e interrelação dos dados

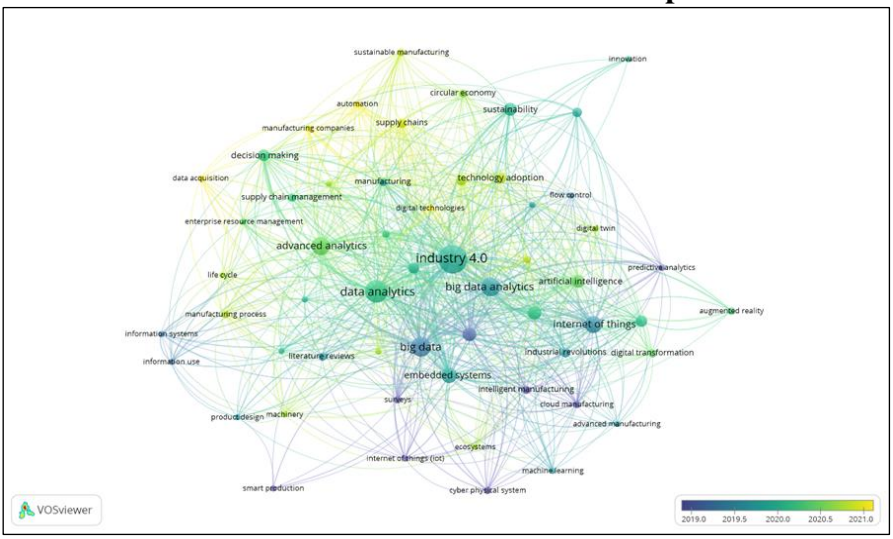
Com a análise da literatura, observou-se que o registro mais antigo indexado no Scopus é o artigo *Industrial engineering curriculum in industry 4.0 in a South African* contexto, publicado em 2016 por Sackey, S.M., Bester, A. O foco desse trabalho foi analisar os impactos da engenharia industrial no desenvolvimento da indústria 4.0 por meio da análise curricular de 10 universidades sul africanas com cursos para formar tais profissionais.

Já no ano seguinte, os trabalhos publicados passam a relacionar a indústria 4.0 e o Big Data Analytics com a manufatura inteligente e internet das coisas. De acordo com Zhong, R.Y. *et al*,. a manufatura, no contexto da indústria 4.0, é levada a um nível de inteligência. O Big Data Analytics pode gerar as informações necessárias para agregar a inteligência ao processo e, por isso, ambos os temas passam a ser relacionados a partir de 2017. A partir de 2018,

os temas principais dos trabalhos tornam-se mais abrangentes com a exploração da internet das coisas e estudos relacionando Big Data Analytics com cadeia de suprimentos e com como aprimorar a indústria 4.0.

A principal tendência observada nos trabalhos é a de aprimoramento de processos e otimização de sistemas de produção e gestão. A inteligência aplicada a processos tem como principais características essas duas tendências. O Big Data Analytics, por ser um conjunto de metodologias de análise de dados que concentra o conhecimento espalhado em grandes volumes de informação, ajuda a consolidar a inteligência do negócio o que condiz com as tendências observadas nos trabalhos publicados na área.

Figura 1 - Variação das palavras-chave mencionadas no trabalho com o tempo

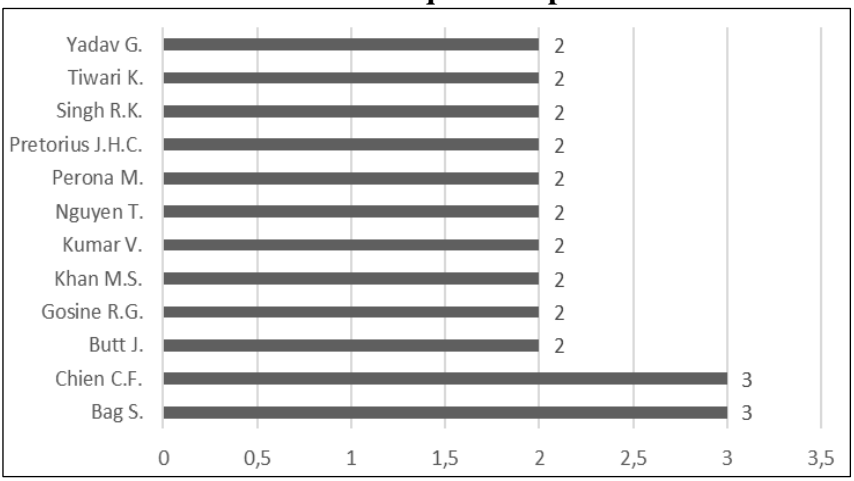


Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Big Data Analytics.

O trabalho mais citado é Zhong *et al*. (2017), o qual trata sobre a customização em massa existente na indústria 4.0, que gera produtos altamente individualizados. O trabalho aponta algumas tecnologias como pontos principais para permitir essa tendência da indústria 4.0, dentre elas, o Big Data Analytics.

Como o trabalho mais antigo é datado de 2016, consegue-se perceber quão recente é a área de pesquisa. Os autores que mais publicaram na área são Bag S. e Chien C. F. com 3 trabalhos cada.

Gráfico 1 - Autores que mais publicaram



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo.

Os trabalhos de Bag, S. (BAG; GUPTA *et al*., 2021; BAG, YADAV *et al*., 2021; BAG; PRETORIUS, 2020) todos tratam sobre economia circular e sustentabilidade, tornando-o assim, responsável, em seus trabalhos, por 18,75% de todas as contribuições sobre adoção de Big Data Analytics no contexto da indústria 4.0 para a área de ciências ambientais e 50% das contribuições para a área da

economia. Além disso, os trabalhos conduzidos por Bag, S. abordam temas como Big Data Analytics utilizando da inteligência artificial e de um novo *framework* de pesquisa para investigar as relações entre indústria 4.0 e manufatura sustentável.

Já os trabalhos de Chien, C. F. tem como principal foco o aprimoramento da indústria 4.0 por meio do Big Data Analytics e outras tecnologias. A principal tecnologia estudada por Chien, C. F. e colaboradores é a manufatura inteligente (CHIEN *et al*., 2017; KHAKIFIROOZ *et al*., 2018.

Os temas de seus trabalhos focam na discussão sobre como a produção inteligente pode aprimorar a indústria 4.0 (KHAKIFIROOZ *et al*., 2018), como a ciência de dados pode contribuir para a transformação da manufatura tradicional (KHAKIFIROOZ *et al*., 2018)e como um *framework* otimizado da indústria 3.5 pode ajudar no desenvolvimento da manufatura inteligente (CHIEN *et al*., 2017).

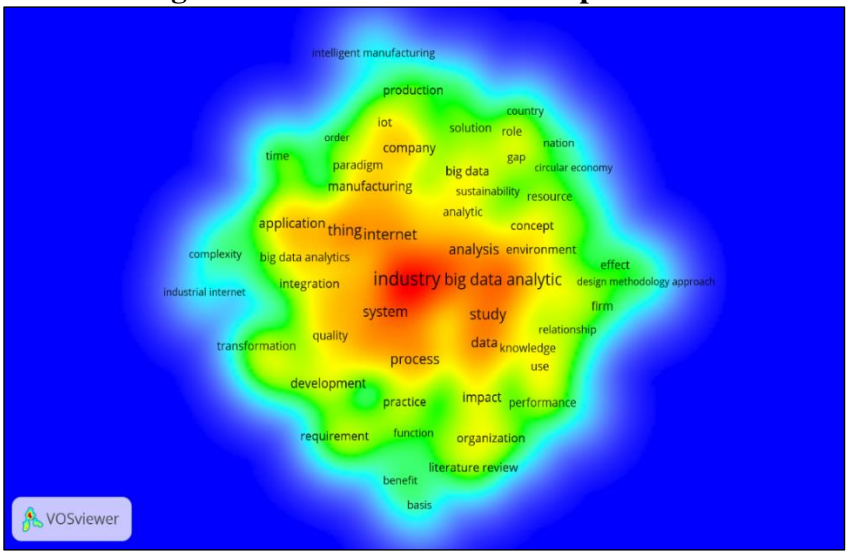
Ao longo do tempo, as palavras-chave dos artigos foram se adaptando às modificações originadas, principalmente, do avanço das tecnologias de análise de dados.

No ano de 2019 é possível perceber a maior prevalência da análise de processos de produção nos temas correlatos de pesquisa. Essa observação é evidenciada pela presença de termos como "produção inteligente", "análise preditiva", "manufatura inteligente" e "manufatura em nuvem". Tais palavras-chave podem sugerir a prevalência de pesquisas mais voltadas para a aplicação do Big Data Analytics em sistemas de produção previamente desenvolvidos ou do desenvolvimento de um sistema de produção inteligente.

No ano de 2020 as palavras-chave passam a ter grande relação com as tecnologias utilizadas para permitir o desenvolvimento do Big Data Analytics. Técnicas como "aprendizado de máquina", "inteligência artificial" e "análises

avançadas" permitem análises de dados mais elaborados com maior abrangência de insights e extração de informações a partir dos dados disponíveis para a análise. A presença desses termos nas palavras-chave sugere o foco no aprimoramento das técnicas abordadas pelo Big Data Analytics.

Figura 2 – Palavras-chave mais presentes



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo.

Além do aprimoramento do modelo, 2020 foi marcado por termos como "transformação digital", "tomada de decisão", "*suply chain management*" e "*enterprise resource management*". Tais palavras-chave podem sugerir o grande interesse de organizações nos resultados das pesquisas com a adoção do Big Data Analytics no contexto empresarial.

Para 2021, as tendências das pesquisas retornam sobre a "adoção da tecnologia" o que pode indicar a concretização dos interesses possivelmente manifestados indicados pelas palavras-chave relacionadas ao contexto empresarial do ano de 2020.

Dentre as palavras-chave mais presentes nos abstracts e títulos, além de Big Data Analytics e Indústria 4.0, que são os termos escolhidos para a presente pesquisa, palavras como "meio ambiente", "qualidade", "sustentabilidade", "economia circular", "produção" e "transformação" são comuns nos trabalhos.

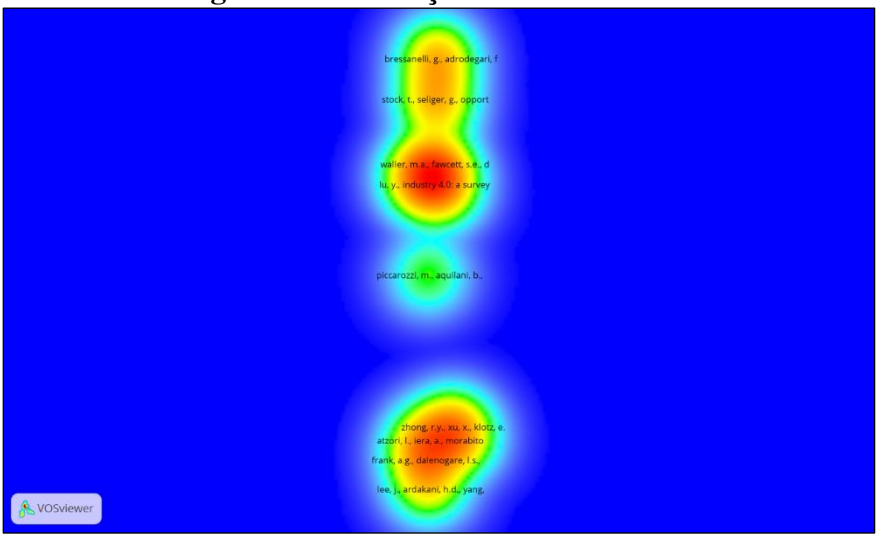
A multidisciplinariedade do tema possibilita sua aplicação em diferentes setores de uma mesma organização. Além disso, pode contribuir de diferentes formas para áreas distintas do conhecimento. Pelos termos mais comuns encontrados nos trabalhos, pode-se sugerir que uma grande aplicação para a adoção do Big Data Analytics nas empresas está em tornar sua linha de produção mais sustentável e ambientalmente amigável.

Como impacto na economia da adoção do Big Data Analytics, as palavras-chave podem sugerir um novo modelo circular de fluxos econômicos reforçados pela implementação de tecnologias de análise de dados.

DETALHAMENTO, MODELO INTEGRADOR E VALIDAÇÃO POR EVIDÊNCIAS

A cocitação é uma análise dos principais focos dos estudos. Os autores que são frequentemente citados juntos podem indicar que, provavelmente, seus trabalhos tratam de abordagens e focos semelhantes para aquela área de pesquisa.

Figura 3 - Co-citação entre trabalhos



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo.

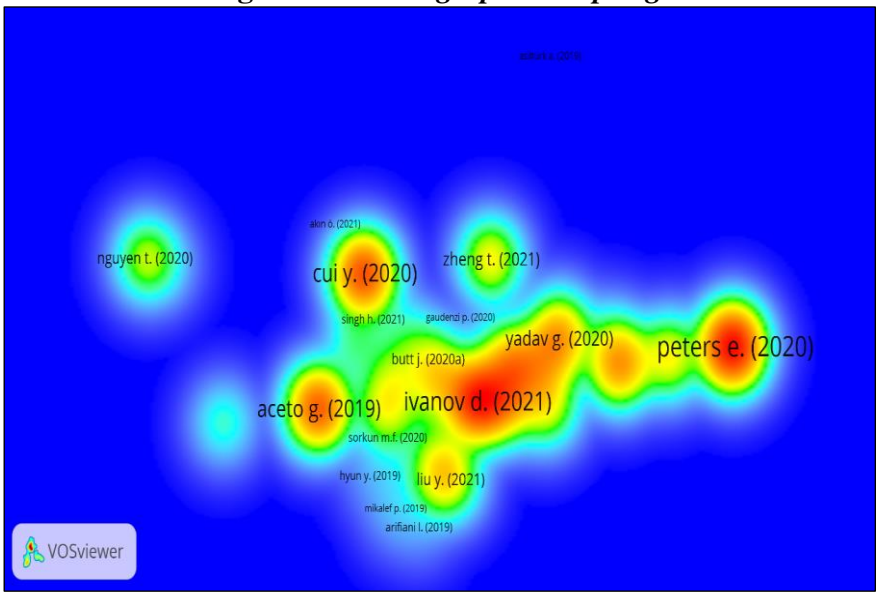
Os principais pontos em comum encontrados são os trabalhos Waller e Fawcett (2013), que aponta as tecnologias de análise de dados mais promissoras para sistemas logísticos de cadeia de suprimentos e Bonilla *et al*. (2018) que traz uma abordagem crítica sobre as principais tecnologias e suas aplicações utilizadas em empresas no contexto da indústria 4.0 além de tratar os principais problemas com a utilização dessas inovações.

Ambos os pontos trazidos pelos trabalhos indicam uma prevalência da resolução dos problemas encontrados nas aplicações tecnológicas para o contexto organizacional. Além disso, como os trabalhos mais atuais já sugerem, existe a tendência de buscar e aprimorar novas tecnologias com abordagem semelhante ao indicado no trabalho de Lu, Y. com a identificação dos principais desafios para uma adoção consistente de determinada tecnologia.

Além desses, os trabalhos Bressanelli *et al*. (2018) e Stock e Seliger (2016) trazem abordagens com as áreas adjacentes ao tema da pesquisa. Tanto a área das ciências econômicas quanto a área de sustentabilidade trazem grandes contribuições para o estudo da adoção do Big Data Analytics no contexto da indústria 4.0.

A presença da cocitação com esses estudos demonstra uma interligação entre ambas as áreas. Essa relação pode indicar uma evolução dos sistemas econômicos da indústria 4.0 para um modelo mais sustentável e baseado na economia cíclica possibilitado a partir da adoção de tecnologias de Big Data Analytics nos processos organizacionais.

Figura 4 – *Bibliographic coupling*



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: trabalho de campo.

Outros pontos em comum são os trabalhos Zhong *et al*. (2017), Atzori *et al*. (2010), Frank *et al*. (2019) e Lee *et al*. (2015). Esses trabalhos têm como ponto em comum a exploração da adoção de tecnologias relacionadas à processos inteligentes no contexto da indústria 4.0. Os termos utilizados para identificar essas tecnologias são termos comuns nas pesquisas sobre a adoção do Big Data Analytics no contexto da indústria 4.0 entre os anos de 2019 e 2020. Tal resultado pode indicar a como as tecnologias adjacentes à análise de dados contribuíram para seu desenvolvimento.

Sobre o *coupling* relativo aos trabalhos, destaco a relação entre os trabalhos realizados por Wamba, F. *et al*. (2020) e Peters, E. *et al*. (2020).

O trabalho de Peters *et al*. (2020) trata da incorporação de tecnologias de apoio à decisão por meio do Big Data Analytics no contexto empresarial publicado no *Journal of Self-Governance and Management Economics* que está entre as revistas com maior quantidade de publicações na área.

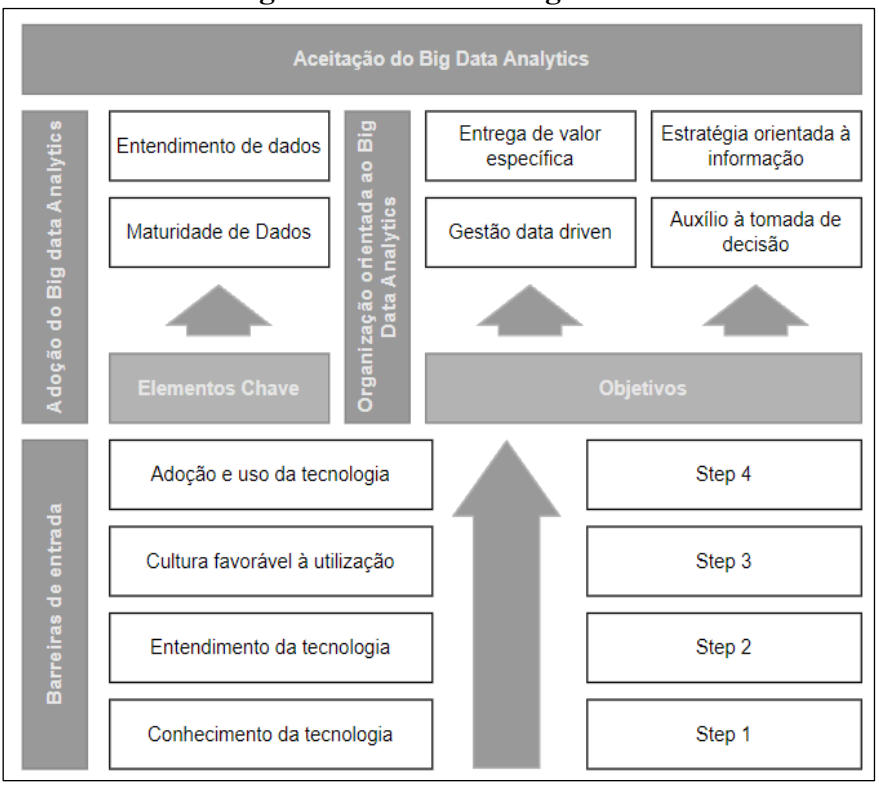
Já o trabalho de Fosso Wamba *et al*. (2020) trata da implementação da cultura voltada para dados em empresas e como esta afeta o ambiente organizacional tornando-o mais dinâmico para os colaboradores e outros efeitos na organização. O artigo foi publicado no *Annals of Operations Research* com foco em pesquisas aplicadas a empresas que, apesar de não constar como uma revista com grande número de publicações no campo, encontra-se entre uma das mais relevantes na área de negócios que está entre as áreas com maiores contribuições para a pesquisa com aplicação de Big Data Analytics no contexto da Indústria 4.0.

Ambos os trabalhos se referem à adoção das tecnologias de Big Data Analytics em empresas e quais os efeitos desta à organização. O primeiro com maior foco nos processos e o segundo com maior foco na cultura organizacional. A relação entre ambos os

trabalhos sugere a relevância atual de trabalhos com relação aos efeitos organizacionais possíveis com a adoção do Big Data Analytics para empresas imersas ou entrando no contexto da indústria 4.0.

Dados os resultados e as análises apresentadas, entra-se o modelo integrador, etapa da pesquisa na qual o passo a passo para a aceitação do Big Data Analytics nas organizações é elucidado e demonstrado.

Figura 5 – Modelo Integrador



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo.

Temos como barreiras de entrada 4 questões importantes. A primeira, o conhecimento da tecnologia. Não há como uma empresa aceitar uma tecnologia sem seu conhecimento por parte de seus colaboradores. A utilização dessa tecnologia pode estar sendo realizada empiricamente por seus funcionários, entretanto, o uso correto, com as técnicas e metodologias corretas de aplicação só podem ser efetivos se os funcionários conhecem a tecnologia.

Entendimento da tecnologia é a etapa na qual os funcionários passam a conhecer as metodologias por trás da tecnologia e passam a entender como esta funciona e como ela pode ser aplicada dentro da organização. Outro aspecto importante desta etapa é o fato de que os colaboradores podem ter o entendimento da tecnologia, mas ainda podem ser contra a sua utilização por acreditarem que o trabalho realizado da forma como está é melhor ou mais eficiente do que utilizando a tecnologia proposta.

Quando a cultura da empresa passa a ser favorável à utilização da Big Data Analytics, supera-se a terceira barreira de entrada. A conversão de detratores e neutros à apoiadores é o primeiro passo para tornar a cultura organizacional mais favorável à utilização de uma nova tecnologia, neste caso, da Big Data Analytics. Esse passo demora para ser consolidado já que a aversão ao risco pode ser um impeditivo ao avanço nessa etapa e a conversão deve ser natural e gradual para garantir o sucesso da implementação.

Vencendo as três primeiras barreiras de entrada, acontece a adoção e uso inicial da tecnologia. O que seria uma fase de implementação passa a ser um teste para a empresa se adequar ao novo modelo de gestão. Nessa fase as principais dificuldades são reveladas e as aversões passam a ser mais fundamentadas. Por isso, as etapas demandam tempo para serem devidamente consolidadas e, por isso, o processo de aceitação deve ser lento e gradual.

Ultrapassadas todas as barreiras de entrada, a implementação só pode ser completa respeitando-se os elementos chave para a consolidação. No caso da Big Data Analytics, a maturidade dos dados na empresa é primordial para a análise. Maturidade de dados é a consolidação dos bancos de dados da organização. Quanto menos dados incompletos, quanto mais periódicas as coletas, maior a maturidade de dados de uma empresa. A coleta de dados periódica permite uma análise mais coerente de dados e permite avaliar as alterações com o controle da variável tempo diminuindo a complexidade da informação. Além disso, a ausência de dados faltando, pode indicar maior responsabilidade com os dados e demanda menos esforço de análise além de garantir o tratamento mais completo e consistente da informação.

Além desses dois aspectos da maturidade de dados, é importante pontuar a correta observação das variáveis. Perguntas que extraem as informações corretas, questionários bem embasados e orientados, observações mais específicas são necessárias para garantir que os dados presentes nos bancos entreguem as informações necessárias para gerar o conhecimento solicitado pela gestão.

O entendimento dos dados demanda uma política de governança e documentação de forma que o esforço e o tempo necessários para encontrar uma informação sejam os mínimos possíveis entre todos da organização. O entendimento de dados é essencial para prosseguir para a análise de dados das organizações. Saber quais as informações que podem ser extraídas de determinado conjunto de dados, entender qual o conhecimento presente nem determinado banco são fundamentais para possibilitar a análise consolidada de dados e informação.

Os objetivos finais da aceitação da Big Data Analytics são permitir uma cultura *data driven* nas organizações, possibilitar uma entrega específica de valor para o cliente, permitir o auxílio à tomada

de decisão e, todas as etapas consolidadas, levam à estratégia orientada a informação o que pode contribuir para aumentar a taxa de decisões assertivas orientada a observações validadas e não à intuição.

REFERÊNCIAS

ATZORI, L.; IERA, A.; MORABITO, G. "The Internet of Things: A survey". **Computer Networks**, vol. 54, n. 15, 2010.

BAG, S. *et al*. "Key resources for industry 4.0 adoption and its effect on sustainable production and circular economy: An empirical study". **Journal of Cleaner Production**, vol. 281, n. 125233, 2021.

BAG, S.; GUPTA, S.; KUMAR, S. "Industry 4.0 adoption and 10R advance manufacturing capabilities for sustainable development". **International Journal of Production Economics**, vol. 231, n. 107844, 2021.

BAG, S.; PRETORIUS, J. H. C. "Relationships between industry 4.0, sustainable manufacturing and circular economy: proposal of a research framework". **International Journal of Organizational Analysis**, vol. 30, n. 4, 2020.

BITTENCOURT, T. N. *et al*. "Digital transformation of bridges inspection, monitoring and maintenance processes". *In*: YOKOTA, H.; FRANGOPOL, D. M. (eds.). **Bridge Maintenance, Safety, Management, Life-Cycle Sustainability and Innovations**. New York: CRC Press, 2021.

BONILLA, S. H. *et al*. "Industry 4.0 and sustainability implications: A scenario-based analysis of the impacts and challenges". **Sustainability**, vol. 10, n. 10, 2018.

BRESSANELLI, G. *et al*. "The role of digital technologies to overcome Circular Economy challenges in PSS Business Models: an exploratory case study". **Procedia CIRP**, vol. 73, 2018.

CHIEN, C. F. *et al*. "A Conceptual Framework for ´Industry 3.5´ to Empower Intelligent Manufacturing and Case Studies". **Procedia Manufacturing**, vol. 11, 2017.

CORREA, J. *et al*. "IoT and BDA in the Brazilian future logistics 4.0 scenario". **Production**, vol. 30, 2020.

DALMARCO, G.; BARROS, A. C. "Adoption of industry 4.0 technologies in supply chains". *In*: LEITÃO, J. C.; SERRASQUEIRO, Z.; ARMADA, M. R. (eds). **Contributions to Management Science**. New York: Springer, 2018.

FERNANDES, A. N. M.; BARROS, M. A. C.; HAMATSU, N. K. "Trend of Technologies 4.0 in Brazil - what does the demand about the Public Selection MCTI/FINEP/FNDCT Grant to Innovation 04/2020 tell us?" **Revista Ciência Agronômica**, vol. 51, n. 5, 2020.

FOSSO WAMBA, S. *et al*. "Big data analytics-enabled sensing capability and organizational outcomes: assessing the mediating effects of business analytics culture". **Annals of Operations Research**, October, 2020.

FRANK, A. G.; DALENOGARE, L. S.; AYALA, N. F. "Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies". **International Journal of Production Economics**, vol. 210, 2019.

KHAKIFIROOZ, M. *et al*. "A System Dynamic Model for Implementation of Industry 4.0". **Research Gate** [2018]. Disponível em: <www.researchgate.net>. Acesso em: 27/08/2022.

KHAKIFIROOZ, M. *et al*. "Bayesian inference for mining semiconductor manufacturing big data for yield enhancement and smart production to empower industry 4.0". **Applied Soft Computing**, vol. 68, 2018.

LEE, J. *et al*. "Industrial Big Data Analytics and Cyber-physical Systems for Future Maintenance and Service Innovation". **Procedia CIRP**, vol. 38, n. 3, 2015.

LIU, Y. *et al*. "From Industry 4.0 to Agriculture 4.0: Current Status, Enabling Technologies, and Research Challenges". **IEEE Transactions on Industrial Informatics**, vol. 17, n. 6, 2021.

PETERS, E. *et al*. "Product decision-making information systems, real-time big data analytics, and deep learning-enabled smart process planning in sustainable industry 4.0". **Journal of Self-Governance and Management Economics**, vol. 8, n. 3, 2020.

RUSSOM, P.; ORG, T. "Big Data Analytics Fourth Quarter 2011 TDWI RE SE a RCH Co-sponsored by Big Data Analytics Fourth Quarter 2011". **TDWI Best Practices Report Introduction to Big Data Analytics**, vol. 19, n. 4, 2011.

STOCK, T.; SELIGER, G. "Opportunities of Sustainable Manufacturing in Industry 4.0". **Procedia CIRP**, vol. 40, 2016.

WALLER, M. A.; FAWCETT, S. E. "Click Here for a Data Scientist: Big Data, Predictive Analytics, and Theory Development in the Era of a Maker Movement Supply Chain". **Journal of Business Logistics**, vol. 34, n. 4, 2013.

ZHONG, R. Y. *et al*. “Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review”. **Engineering**, vol. 3, n. 5, 2017.

CAPÍTULO 6

Análise dos Processos de Contratação e Demissão: Um Estudo sobre Cultura e Humanização no Segmento de Tecnologia e Terceirização

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO E DEMISSÃO: UM ESTUDO SOBRE CULTURA E HUMANIZAÇÃO NO SEGMENTO DE TECNOLOGIA E TERCEIRIZAÇÃO

Kevinly Karla de Oliveira da Conceição

Hélder Uzêda Castro

Manoel Joaquim Fernandes de Barros

Este estudo analisa os processos de contratação e demissão de candidatos em posições no campo da TI, verificando a cultura e a humanização de uma empresa no segmento de Tecnologia e Terceirização de Pessoas. A estratégia metodológica utilizada considerou pesquisa documental, observação direta e coleta de dados em campo a partir de entrevistas semiestruturadas com pessoas chave para o levantamento qualitativo de informações imprescindíveis para o entendimento da atividade de recursos humanos. Os resultados evidenciaram que, quando os funcionários percebem que o turnover faz parte da cultura da empresa, podendo as pessoas serem substituídas com certa facilidade, uma vez que o cliente não exige muito e aceita tudo, em sua maioria, desenvolvem atitudes que culminam na desistência do emprego e no pedido desligamento da operação.

Diante da conjuntura das mudanças econômicas, sociais e políticas cada vez mais frequentes, as quais acompanham incerteza e imprevisibilidade para as empresas, mostra-se a imprescindibilidade da atuação assertiva e humanizada da administração de recursos humanos.

Entende-se que o atual contexto organizacional, caracterizado pela crescente competitividade, assim como pela globalização, virtualização da economia e restrições de recursos, dentre outros fatores, exige uma nova configuração do sistema de gestão de pessoas nas organizações, principalmente nos processos de recrutamento e seleção.

A demanda por profissionais da área de Tecnologia da Informação (TI) vem aumentando gradativamente nos últimos anos. Para uma empresa manter-se competitiva no mercado, principalmente na economia pós-COVID-19, é essencial o uso tecnologias da informação e comunicação, bem como, inovação permanente em processos e produtos. Porém, a área de Recursos Humanos, igualmente, enfrenta problemas crescentes para atender às necessidades das organizações, a destacar os esforços empreendidos nas atividades de recrutamento e seleção deste tipo de capital humano.

Os motivos variam de alinhamento do perfil comportamental do candidato com os objetivos, metas e visão da organização; competência técnica insuficiente, não especializada; ou o simples fato da demanda ser extensa em relação a esse campo, possibilitando assim oferta em demasia ao mesmo profissional.

A questão da demanda crescente ao setor de tecnologia causa falta de comprometimento e desinteresse em muitos candidatos que, ao verificarem o mercado amplo, não buscam adquirir conhecimentos que os tornem um profissional especializado; não comparecendo às entrevistas, ou não se dedicando à seleção, pois há sempre a possibilidade de outras oportunidades mais interessantes.

Outro fator de relevância no aspecto do compromisso empregatício dos profissionais de TI é a rotatividade do setor dentro das organizações. Os perfis profissionais dos indivíduos da área de tecnologia, normalmente, se descrevem como desprendidos e

informais, causando situações de conflito e inadequação à cultura da organização, que, muitas vezes, não estão engajadas ou alinhadas nesta nova realidade tecnológica.

O objetivo deste trabalho foi analisar os processos de contratação e demissão de candidatos em posições no campo da TI, verificando a cultura e a humanização de uma empresa no segmento de Tecnologia e Terceirização de Pessoas.

UMA PERSPECTIVA RECENTE DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO E DEMISSÃO

O capitalismo sofre de processos de reestruturação produtiva, que se intensificaram durante a crise do paradigma fordista, pelas vias do modelo de acumulação flexível, proposto pela estrutura de produção "toyotista". Neste contexto, a classe trabalhadora se metamorfoseou através de instâncias de (des) e (sub)proletarização, tornando-se mais hegemônica e fragmentada. Dentre as ferramentas que tornaram essa dinâmica mais aguda, a terceirização, por exemplo, surgiu, transformando estruturas organizacionais, potencializada pela tecnologia da informação (MATOS, 2004). Organizações econômicas, no anseio por patamares de maior competitividade, lançaram mão de táticas de flexibilização de recursos humanos, implicando em maior precarização, redução de amparos sociais e benefícios indiretos, culminando com níveis maiores de rotatividade do trabalhador.

Freeman (2008) sugere que tais efeitos são dependentes do quadro institucional de cada economia nacional. As instituições do estado e paraestatais atuam de maneira importante na performance econômica dos países, notadamente, na alocação de incentivos, permitindo que os mercados atuem em concorrência quase perfeita,

pela promoção da comunicação, acesso à informação e garantindo a confiança dos agentes. No caso do aparato institucional trabalhista, seu estudo demonstrou evidências de redução de desigualdades e da dispersão do ganho dos trabalhadores, embora os resultados não tenham se demonstrado consistentes em termos de empregabilidade.

A emergência da economia criativa, tecnologia da informação incluída, tornou-se uma das áreas mais promovidas pelos editores de políticas públicas. Segundo Ross (2008), embora vários estudos tenham difundido seu potencial econômico, poucos tem se dedicado a uma visão mais detida sobre a qualidade deste ambiente de trabalho. Neste diapasão, no que pese movimentos "anti-precariedade" do trabalho tenham dirigido sua atenção para denunciar as condições de trabalhadores nos serviços de baixo valor agregado, seu estudo indica que profissionais da indústria criativa compartilham certos elementos de precariedade e subcontratação.

Parte da precariedade imposta aos profissionais da nova economia surge de combinações complexas de controles para aspectos expressivos, comportamentais e emocionais aplicados pelas corporações, que tem reflexos não negligenciáveis na dignidade do trabalho (CROWLEY, 2012). Tais controles são ofertados através de "pacotes" de contrato persuasivos, cujos "benefícios" são concedidos à custa de altos níveis de stress, associados à contenção de impulsos internos e comportamentos normativos externos. A combinação de instrumentos coercitivos corrói o orgulho do profissional e seu esforço ao desumanizar estes trabalhadores e convidar ao abuso, mitigados por restrições suplementares que promovem a manutenção de um distanciamento preventivo para os detentores do capital.

No Brasil, a implementação da reforma neoliberal, produzida pelo governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, promoveu a implementação do modelo "gerencialista" na esfera do estado, funcionado com modelo arquetípico para as "novas" relações

trabalhista no mercado de trabalho nacional (PEREIRA, 2015). Esse espectro de transferência de atividades não exclusivas do estado para a gestão privada promoveu o modelo de terceirização de mão de obra, seguido estritamente pelas organizações privadas, na seara da busca pela ênfase na atuação própria ao seu *core business*. Trata-se de um movimento que reivindicou a extinção de cargos e camadas estruturais, com ênfase em eficiência de processos, que, contudo, redundou na ampliação das taxas de *turnover*, bem como, na contratação de pessoal com menor qualificação profissional. Silva (2016) aponta que este processo nas organizações privadas brasileiras levou a "invisibilização" da parcela trabalhadora submetida à flexibilização, pois, a despeito do pretenso tratamento equânime oferecido por alguns empreendimentos, visando evitar uma maior dissonância cognitiva entre seus trabalhadores, com efeito em dinâmica e produtividade, o profissional que não pertence à estrutura formal termina por permanecer insensível à insegurança dos contratos, ausência de carreira, salários incompatíveis e ausência da proteção social oferecida pelo estado.

Este processo de precarização da contratação de trabalhadores se estende também ao de demissão. Embora o debate dominante seja sobre a eliminação de postos de trabalho pela automação promovida pelos sistemas de informação, a questão fundamental repousa sobre a qualidade dos empregos no futuro do trabalho (STEFANO, 2020). O uso de *people analytics* para gerenciar a força de trabalho confere ao empregador prerrogativas que afrontam a dignidade humana, alçando a legislação do trabalho a um papel além da proteção da renda, como preceitos de proteção de privacidade do colaborador ao monitoramento invasivo. Desta forma, é mister que a regulação coletiva desses sistemas garanta um "humano no comando", impedindo processos automáticos que culminam com a perda sistemática de postos de trabalhos para agentes automatizados, sem considerar as possibilidades de rearranjos do fator humano no processo produtivo.

Atualmente, mesmo os processos de recrutamento e seleção (R&S) vem desenvolvendo alternativas que utilizam ostensivamente sistemas de informação para sua operação. Blumen (2022) lembra que o recente evento da crise sanitária (COVID-19) catapultou os processos de atividade via teletrabalho, seguindo os sistemas de R&S esta tendência. Tendo como papel principal a tentativa de tornar o processo mais ágil, ao tempo que permite o acesso a um mercado ofertador de mão de obra inclusive internacional, tais sistemas encontram-se atualmente mediados por ferramentas de inteligência artificial, potencializados por sites especializados na intermediação da força de trabalho para empresas. No mercado tecnológico, estes entrepostos oferecem uma experiência diferenciada ao contratador, via acesso a portifólios de serviço, bem como, a oportunidades de contratação por serviço certo ou produtividade.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

No processo de recrutamento e seleção de pessoas, é essencial que se conheça as necessidades da empresa ou negócio, bem como os requisitos técnicos ou comportamentais da vaga, para que se encontre o melhor candidato. De acordo com Milkovich e Bordreau (2000), os processos de recrutamento e de seleção constituem um procedimento que mobilizam os funcionários não somente para dentro da organização, como também para a sua cultura, de modo a determinar um conjunto de pessoal na dimensão e na especificidade desejada.

Quanto maior é a quantidade de candidatos, melhor é a probabilidade de que seja selecionado um bom funcionário, salienta Lodi (1976). Vale ressaltar que o recrutamento pode ser negativo,

caso haja apenas um candidato para uma vaga, não havendo, portanto, seleção possível.

No entanto, é importante apontar que existem diferenças entre "recrutamento" e "seleção". Ribeiro (2005) defende que o recrutamento vem se tornando um sistema de informações, uma vez que, hoje, as várias plataformas existentes tendem a aproximar candidatos qualificados de uma possível seleção de funcionários para a organização. De outro modo, o processo de seleção implica em selecionar a pessoa adequada para o cargo adequado, ou seja, considerando os candidatos recrutados, aferir os mais apropriados aos cargos que existem, com a finalidade de conservar ou alargar tanto a produtividade quanto os efeitos.

O recrutamento de pessoal é de responsabilidade da área de Recursos Humanos e não do Departamento de Pessoal, tendo como objetivo a organização e a seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2011). Sendo assim, conclui-se que o recrutamento é um conjunto de ações para atrair candidatos, que atendam aos requisitos estabelecidos pela empresa. Para Pontes (2004), o recrutamento determina a composição dos colaboradores frente às necessidades da organização, mostrando quando e quantas pessoas o cargo deve empregar.

Pontes (2004) ainda afirma que:

> são duas as fontes de recrutamento: a interna e a externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, mediante a externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho (PONTES, 2004, p. 87).

É importante que os funcionários possam fazer não somente uma movimentação vertical, mas também horizontal e diagonal. As

pessoas, sejam funcionários ou prestadores de serviços, representam o capital humano da organização. Trata-se do ativo mais importante, pois é, justamente, a partir dele que as empresas produzem, aprendem e garantem continuidade no mercado. Para Castro (2020):

> O que se denomina por capital humano pode ser entendido como aptidões, competências e habilidades pessoais, as quais são consideradas inatas ou adquiridas via ensino/aprendizagem, o que possibilita ao indivíduo obter uma maior renda e o tornam mais produtivo e atrativo para o mercado de trabalho (CASTRO, 2020, p. 73).

Portanto, não se trata apenas realizar bons processos de recrutamento e seleção. Tornar-se necessário o desenvolvimento de uma cultura de acolhimento, ambientação, desenvolvimento e retenção de pessoas.

CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES

Sabe-se que toda organização possui suas normas e regras, mesmo não formais, definindo, assim, como deve ser o relacionamento e o comportamento de seus funcionários no ambiente organizacional. Algumas já possuem modelos de governança corporativa que determinam, inclusive, fronteiras entre as áreas, bem como papéis e responsabilidades.

No entanto, poucos colaboradores sabem que as normas são estabelecidas pela cultura organizacional. Schein (1985) define cultura como um conjunto de padrões que um grupo aprendeu a aceitar, resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente

e de integração interna. Com isso, os funcionários passam a agir em conformidade com as normas determinadas pela cultura, proporcionando aos novos integrantes o ajustamento de conduta.

Lacombe (2009, p. 170-171) apresenta cinco definições acerca da cultura organizacional, a saber:

1. Conjunto de valores em vigor em uma empresa, suas relações e hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração;
2. Crenças em relação ao que é importante na vida de uma empresa e expectativas sobre o comportamento dos seus membros;
3. Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento que caracterizam a vida da organização;
4. Conjunto de crenças da organização em relação: à importância das pessoas; à disponibilidade dos administradores; à aceitação do não-conformismo; à clareza dos padrões; ao empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; à intimidade; aos valores éticos e morais; à competição interna; à orientação para o mercado ou a produção; à comunicação interna; à capacidade de ação e adaptação às mudanças, e;
5. Padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem

> ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Cada organização possui experiências, história, objetivos, expectativas e interesses próprios; constrói estruturas e utiliza tecnologias e processos de trabalho próprios e, por conseguinte, seus membros, enquanto componentes de um corpo organizacional, possuem necessidades imperativas semelhantes e desenvolvem conhecimentos, habilidades, valores e sentimentos peculiares.

Levando-se em conta que as pessoas são o ativo mais importante das organizações, principalmente numa economia pós-industrial, vale adotar uma estratégia mais humanizada, conhecida como "*people first*" (as pessoas primeiro) ou "*people centric*" (as pessoas no centro), colocando as pessoas em primeiro lugar, adotando essa postura até mesmo no encerramento do contrato de trabalho.

A POSSIBILIDADE DO DESLIGAMENTO HUMANIZADO

Um grande desafio da área de Gestão de Pessoas é conduzir o processo de desligamento do funcionário da melhor maneira possível. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), as demissões são o encerramento de contratos de trabalhos permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado.

Bohlander, Snell e Shermant (2003) afirmam que, quando os funcionários não conseguem se adaptar ou não se conformam às normas e regulamentos organizacionais, a ação disciplinar final em muitos casos é a dispensa. Entretanto, para Dessler (2008), a demissão deve ser uma medida tomada com muita cautela e deve ser

justa, realizada apenas quando falharem todas as tentativas de manter um funcionário.

Lacombe (2009) destaca a importância de demitir as pessoas certas no momento necessário, considerando que o melhor é fazer isso antes que o problema se agrave. Sendo assim, a decisão da demissão, por parte da empresa, deve ser bem planejada, principalmente quando é um processo de reestruturação da força de trabalho, visando uma redução de impactos nos colaboradores que serão desligados e, igualmente, nos que continuarão na empresa, pois, embora esses últimos estejam empregados, podem surgir desconfianças, o que afetaria a produtividade e a satisfação geral (SNELL; BATEMAN, 1998).

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 262), "o padrão de demissões afeta a quantidade e a qualidade dos empregados, tanto quanto, o padrão de quem é recrutado e contratado". Deve-se levar em conta a questão do volume de admissão e demissão.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), independentemente das razões para uma dispensa, o funcionário desligado merece respeito e consideração. Por isso, o empregador deve comunicar a desligamento de maneira organizada, objetiva e honesta, esclarecendo as razões, porém com cautela, pois deve-se observar a pessoa que está do outro lado e todas as questões psicossociais, econômicas, entre outras, que estão sendo processadas por ela.

Snell e Bateman (1998) defendem que as pessoas demitidas enfrentam grandes dificuldades, como a perda da autoestima, procuras frustrantes de emprego e o estigma de estar desempregado. Portanto, quanto mais humanizado for o processo de desligamento, melhor, tanto para o demitido quanto para a empresa.

LaFarge e Nurick (1993) relatam que tanto desligados voluntários quanto involuntários usaram imagens metafóricas para darem sentido às suas experiências: metáforas relacionadas a

assassinato, morte, doença, renascimento etc., foram mecanismos utilizados por quase todos os indivíduos para descrever seus sentimentos.

A discussão entorno da humanização das organizações é algo, relativamente, novo e bastante abrangente, pois a cultura predominante na maioria das instituições caracteriza-se por considerar as pessoas meros recursos, que devem contribuir para o alcance dos seus objetivos. Relegam a abordagem sistêmica, que estuda o homem como uma totalidade e não apenas como profissional, cuja vida deveria se restringir ao ambiente de trabalho.

Um bom exemplo é o relacionamento interpessoal saudável, que, muitas vezes, não encontra abrigo no âmbito organizacional, gerando os mais diversos conflitos e, portanto, "desumanizando" o trabalho e as empresas. Morgan (1996, p. 142) firma que "a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas".

METODOLOGIA

Para empreender este estudo, adotou-se, como método de pesquisa, a de tipo exploratória, de natureza qualitativa-quantitativa e descritiva-explicativa em estudo de caso (YIN, 2005), sendo os dados coletados a partir do método fenomenográfico; igualmente, utilizando-se o método de análise de conteúdo de Laurence Bardin (2007), realizando levantamento das reflexões junto aos atores-chave, buscando validar e segregar as informações coletadas, que, segundo Bauer (2002), embora esta seja considerada uma técnica híbrida, por fazer a conexão entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa de materiais, oscila entre esses dois extremos, ora valorizando o aspecto quantitativo, ora o qualitativo. Igualmente,

procedeu-se uma "análise horizontal", contemplando os registros dos entrevistados e identificando a similaridade entre opiniões e posicionamentos, através de palavras, expressões e ideias centrais, que contribuirão para o entendimento do conteúdo das entrevistas. Outrossim, foi realizada uma observação direta na empresa em questão e na sua assessoria de recursos humanos, cujo objetivo foi compreender a dinâmica dos processos de recrutamento, seleção e demissão.

A especificidade do objeto da investigação apresentado justificou a opção pelo estudo de caso. O realizado, neste trabalho, como já mencionado, foi a análise dos processos de contratação e demissão, verificando a cultura e a humanização de uma empresa no segmento de Tecnologia e Terceirização de Pessoas. Visando a elaboração deste artigo, utilizou-se a pesquisa documental, a qual foi empreendida a partir da coleta de dados em documentos da empresa, bem como em apresentações e em relatórios de empresas de assessoria de recursos humanos sobre aquela, como, por exemplo, apresentações e planos estratégicos relacionados à gestão de pessoas. Esta pesquisa também foi empreendida através de alguns documentos acessados via registros de relatórios, tabelas e orçamentos do seu Sistema Integrado de Gestão (ERP).

A coleta de dados em campo foi feita a partir de entrevistas semiestruturadas com pessoas chave para o levantamento qualitativo de informações imprescindíveis para o entendimento da atividade de recursos humanos, foram elas: dois sócios e os quatro principais executivos da empresa; seis gerentes de áreas que atendem os chamados Produtos Governamentais; cinquenta dos seiscentos funcionários da empresa; três executivas das assessorias de recursos humanos; e um gestor de unidade pública (cliente).

A análise empreendida considerou, como mencionado, o ponto de vista de três áreas teóricas que figuraram aqui, em situação de complementaridade: o Recrutamento e Seleção, observando-se

como esses processos funcionam (ou não) dentro da empresa; a Estrutura de Poder e de Tomada de Decisão acerca da contratações e demissões; a Cultura Organizacional, através dos estudos conceituais e abrangentes sobre o tema, buscando identificar e compreender características da cultura da empresa; e o Desligamento ou Demissão, entendendo o processo e trazendo melhor compreensão acerca das questões que envolvem os funcionários demitidos e a empresa.

ESTUDO DE CASO

A empresa de tecnologia da informação e comunicação e, hoje, também de locação de mão-de-obra, lócus deste estudo, foi fundada na década de 1990 e possui mais de 20 anos de experiência, com mais de trezentos produtos entregues para clientes em todo o país. Esse empreendimento integra um grupo econômico, basicamente liderado por um administrador de empresa e um programador de *software*, com atuação nas mais diversas áreas, através de operações completamente distintas, e que, nos últimos 10 anos, concentrou seus esforços, primeiro, no desenvolvimento de soluções sistêmicas para a gestão pública, principalmente nos estados da Bahia e Sergipe; e, segundo, na oferta de pessoal qualificado na digitação/operação, bem como no desenvolvimento de melhorias contínuas dos seus próprios sistemas, precipuamente a partir de demandas diretas dos órgãos ou entidades da administração pública.

No primeiro momento, trabalhando no atendimento de soluções para clientes privados, localizados em outros estados, a empresa chegou a ter um escritório de negócios em São Paulo e outro em Brasília. Esse último promoveu uma aproximação dos principais executivos com a área pública e, consequentemente, o acesso a outro

tipo de cliente. Sendo assim, o posicionamento e a estratégia da empresa mudaram, com fortes rebatimentos na cultura organizacional, e a prestação de serviços na área Pública, atualmente, representa 87% de um faturamento superior a R$ 400 milhões, registrados no exercício de 2018.

Atuar na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) não é uma atividade considerada fácil, pois as necessidades e expectativas dos clientes ou usuários acompanham a evolução de plataformas, mudanças de tecnologias etc., o que obriga a organização a manter uma cultura de inovação e um investimento constante em atualizações de ferramentas, compras de novos recursos físicos (*hardwares*) e lógicos (*softwares*) e, neste caso, principalmente, capacitação técnica das equipes de trabalho. Vale destacar que a empresa estudada pouco investe na formação comportamental, salvo a contratação de algumas palestras motivacionais.

Neste contexto, segundo entrevistas com os sócios e principais executivos, a estratégia foi manter um setor de inovação, responsável por pesquisar e identificar novas tecnologias e recursos (basicamente, acompanhar a evolução da área), que seriam ou não utilizados na operação; e contar com o apoio permanente de uma empresa de assessoria em recursos humanos (RH), com o objetivo de realizar os processos de recrutamento e seleção (nos últimos cinco anos, três empresas foram contratadas). Na estrutura organizacional do grupo existe uma área compartilhada de departamento pessoal (DP), a qual realiza a admissão e demissão de funcionários para todas as empresas ou negócios.

Esta pesquisa acessou os contratos de três assessorias de recursos humanos, dos últimos 5 anos, bem como a alguns relatórios e apresentações. Segundo uma análise de perfil dos seiscentos funcionários da empresa em questão, realizada entre 2018 e 2019, o maior problema relacionado à gestão de pessoas estaria na

dificuldade de retenção dos profissionais. Apesar de não existir um programa de retenção ou carreira, o que poderia ter sido construído logo depois da referida análise, na ocasião, os gestores assumiram que a causa desta agrura seria exógena, atribuindo-o ao perfil dos profissionais da área.

Apesar da pesquisa ter sido aplicada internamente, seus resultados e percepções foram acolhidos como "verdade" para os gestores, entendendo que a atuação das pessoas nas atividades de operação, análise e desenvolvimento de sistemas seria "provisória", normalmente realizadas por estudantes, recém-formados ou profissionais ainda novos no mercado, que, com o passar do tempo, migrariam para as áreas de Administração ou de Gestão de Projetos, buscando maior nível de reconhecimento e remuneração.

O referido trabalho da assessoria recursos humanos fez um levantamento quantitativo de quantas admissões e demissões aconteceram entre agosto de 2018 e julho de 2019, tentando estabelecer o *turnover* da empresa (Tabela 1).

Tabela 1 - Admissões e demissões por mês (2018-2019)

Quant. Admissão	Mês / 2018-2019	Quant. Demissão
9	Agosto de 2018	11
7	Setembro de 2018	25
13	Outubro de 2018	12
5	Novembro de 2018	6
8	Dezembro de 2018	8
10	Janeiro de 2019	14
11	Fevereiro de 2019	15
15	Março de 2019	9
3	Abril de 2019	12
8	Maio de 2019	6
17	Junho de 2019	7
13	Julho de 2019	2
119	< TOTAL >	127

Fonte: Elaboração própria.

No entanto, sabe-se que a maioria das admissões foram motivadas por uma necessidade de reposição, mas também poderiam ter sido de ampliação da equipe, demandada por um novo cliente ou contrato, mas nunca se buscou compreender os motivos da saída dos funcionários. A literatura aponta que este tipo de conhecimento é importante para a gestão de pessoas, visando esforços para: redução do *turnover*, consolidação das equipes, melhoria do clima interno, retenção de talentos e de conhecimento, aprendizagem organizacional, entre outras ações. Isso porque, neste estudo, foi identificado que 95% das demissões acontecem por pedido dos funcionários. No entanto, percebeu-se que os gestores não consideraram essa informação relevante.

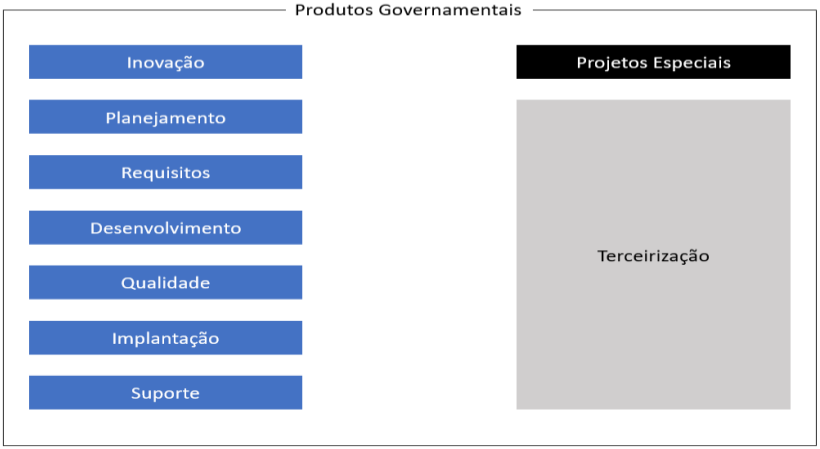
De acordo com os sócios e principais executivos, o mercado é muito dinâmico e não se pode perder tempo para ensinar ou discutir questões de comunicação, flexibilidade, proatividade etc. O profissional, estudante ou não, precisa chegar pronto, de preferência com nivelamento das competências técnicas para ingresso na equipe e execução dos trabalhos. A justificativa apresentada levou em conta também a quantidade de currículos que as assessorias de recursos humanos enviam após triagem básica.

Vale destacar que muitas entrevistas para a contratação de pessoas, que ocuparam postos de trabalho, temporário ou permanente, em cidades do interior da Bahia ou no estado de Sergipe, são realizadas pela Internet, assim como os respectivos comunicados de desligamento. Três pessoas entrevistadas, funcionários mais antigos da empresa, ressaltaram que a gestão era mais humana e preocupada com os aspectos de bem-estar físico e psicológicos dos funcionários. Da mesma forma, numa análise de conteúdo horizontal, identificou-se o problema da falta de humanização na cultura ou na gestão como um aspecto bastante negativo.

Ainda sobre este esforço de recrutamento e seleção, não foram identificados processos ou documentos formais para alinhamento das necessidades dos gestores quanto ao perfil da vaga a ser preenchida, e sim apenas e-mails com informações quantitativas, limitando idade (normalmente, entre 18 e 30 anos) e listando recursos técnicos (*softwares* ou linguagens de programação) que o candidato deveria dominar.

Na sede da empresa, quando contratados pelo DP, praticamente todos os meses (considerando o *turnover*), os novos funcionários assistem a uma palestra de 30 minutos sobre a história do fundador e da empresa e, logo em seguida, são encaminhados para as suas novas equipes. Palavras como Ambientação ou *Onboarding* soam desconhecidas para os gestores que os recebem, quando esta atribuição não é delegada para uma rápida conversa sobre regras pessoais, pois a empresa ainda não dispõe de um código de ética e conduta formal, sendo os selecionados depois enviados diretamente para suas unidades ou baias de produção.

Figura 1 – Modelo ilustrativo da estrutura organizacional



Fonte: Elaboração própria.

A empresa possui uma estrutura organizacional dividida em nove gerências não hierárquicas, pois todas estão dentro de uma diretoria executiva, que trabalha os chamados Produtos Governamentais (Figura 1).

Como não existe um alinhamento, pelo menos não formalizado, acerca da Cultura Organizacional, cada gerente estabelece regras próprias para a condução de suas áreas. Segundo levantamento deste estudo, este contexto contribui para a criação de várias "empresas internas" e justifica o volume dos pedidos de demissão.

Os funcionários até tentam uma transferência entre áreas para trabalhar com um gestor que eles consideram melhor, existindo uma fila de espera para possíveis transferências, devidamente acordadas entre os gestores da área de origem e da área de destino. A empresa não possui este indicador e não foi detectada uma cultura de movimentação de funcionários – nem vertical, horizontal ou diagonal. Muitos dos entrevistados apontaram desigualdade no tratamento e no reconhecimento de profissionais entre áreas, informando que isso é percebido, por exemplo, nas diferenças dos planos de saúde e, até mesmo, dos valores nos *tickets* alimentação ou refeição. Na área de Terceirização, todos esses benefícios são inferiores, inclusive contratados de outras operadoras.

A empresa possui cerca de oitenta processos individuais no Tribunal Regional do Trabalho, 5ª Região. A diretora executiva informou que medidas estão sendo desenhadas no sentido de manter os profissionais por mais tempo na empresa e de reduzir o volume de reclamações e o passivo trabalhista, estimado em R$ 13,5 milhões. São inúmeras queixas, mas o que incomoda são as de "assédio", demonstrando a necessidade de reestruturação das áreas e, principalmente, reavaliação das principais lideranças. Ainda segundo ela, o maior problema está na quantidade de familiares dos

sócios que ocupam tais cargos, afirmando, inclusive, que possui dois irmãos na empresa.

Durante as entrevistas com os funcionários, foi possível compreender que a perspectiva de "trabalho temporário" é criada pela empresa, que não se preocupa em receber adequadamente os novos funcionários. Não existe uma área de Gestão de Pessoas que possa interagir com eles e muito menos programas de formação do capital humano ou plano de cargos, salários e carreiras. Vale revisitar Dutra (2009), considerando que as pessoas adquirem cada vez mais a compreensão de sua função e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira e, consequentemente, as condições objetivas de desenvolvimento profissional na empresa em que atuam.

Ainda, segundo os entrevistados, o profissional mais qualificado quer perceber um projeto de integração, perspectiva de crescimento, desenvolvimento e carreira. Quando os funcionários percebem que o *turnover* faz parte da cultura da empresa, podendo as pessoas serem substituídas com certa facilidade, uma vez que o cliente não exige muito e aceita tudo, desistem do emprego e pedem para sair. Vale ressaltar que, dos 50 colaboradores entrevistados, 42 informaram que estavam com currículos "na rua".

A demissão também se torna um problema, pois, como a área de Departamento Pessoal atende a várias empresas do grupo, normalmente, os processos chegam com erros de valores, pendência de documentos, falta de recolhimentos, entre outras desconformidades, que terminam por retardar o fechamento do ciclo dos profissionais com a empresa e o pagamento/recebimento das verbas rescisórias. Nesta ocasião, a empresa perde a chance de conhecer o motivo da saída do funcionário e estruturar o desligamento da melhor forma possível, através de um processo de *Offboarding* . Segundo os gestores, as assessorias de recursos humano nunca fizeram uso de instrumentos como a "entrevista de desligamento".

Este estudo não incluiu outras empresas do grupo, mas foi possível conversar com pessoas que estão desde o início da operação. Duas delas relataram que houve uma mudança de rumo e de cultura, quando da concentração dos serviços na área Pública, principalmente com os contratos de terceirização de mão-de-obra. Segundo elas, os sócios e principais executivos deixaram de ser preocupar com as pessoas. Neste caso, deveriam alinhar-se com Pereira, Primi e Cobero (2003) ao afirmarem que as empresas consideram que o processo de seleção é muito mais do que uma simples contratação, mas sim a chave para o sucesso do negócio. Mesmo assim, na empresa estudada, o esforço de captação e de manutenção dos contratos passou a ser prioridade, destacado pela criação de uma diretoria independente para este processo, que leva a coordenação do processo para além da qualidade dos profissionais e dos serviços por eles executados ou entregues.

É importante reforçar que as soluções sistêmicas foram avaliadas como boas pela maioria dos entrevistados, alegando que as áreas de tecnologia são as que recebem mais atenção e investimentos, mas, que, mesmo assim, padecem pelos problemas desta nova cultura voltada para o "mais por menos".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho trouxe a importância do processo seletivo, sendo, basicamente, nada mais do que a busca e adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. Nesse processo de escolha, há dois pontos primordiais: a organização escolhe a pessoa e a pessoa só a aceitará em alinhamento com os seus objetivos e necessidades, ou seja, trata-se de uma escolha recíproca.

O *turnover* é muito utilizado pelas organizações para traduzir o percentual de substituição que a empresa possui, servindo assim como indicador da saúde organizacional, ou seja, o giro entre entradas e saídas de funcionários. A experiência da empresa estudada contribuiu com o entendimento sobre a cultura organizacional e como essa deve ser nivelada no âmbito da gestão e não segmentada em níveis nos mais diversos departamentos, o que pode comprometer o clima e o desempenho dessas equipes, por exemplo, numa avaliação institucional ou global.

Os aspectos da cultura também serviram para demonstrar a necessidade de melhor formação e alinhamento dos gestores acerca dos esforços de liderança de suas equipes. Não é desejável que cada setor tenha características distintas, muitas vezes, mais atrativas do que outros, que não estejam relacionadas às atividades propostas ou executadas. Solicitar troca de departamento por perceber que um gestor é melhor (ou mais humano ou atencioso) do que outro deve ser observado pela alta administração da empresa e tomadas as medidas necessárias para redução dessas possíveis diferenças.

Pouca ou quase nenhuma pesquisa tem sido feita no sentido de explorar o mundo interior do indivíduo no processo de desligamento, como suas emoções, medos e angústias, ou os mecanismos íntimos de sua ligação à empresa. Este seguramente é um desafio que se impõe à academia, bem como às organizações que entendem o ser humano como recurso estratégico diferenciado no ambiente concorrencial mediado por tecnologias.

A questão do desligamento deve ser estudada sob a ótica de quem sai (desempregado, aposentado etc.), assim como de quem fica (normalmente, empregado). Alguns pesquisadores já trabalham numa linha de investigação sobre a vivência do luto nas organizações ou, mais especificamente, no ambiente de trabalho. No entanto, este é um campo ainda pouco explorado e com diversas aplicações científicas e práticas. No sentido amplo da área de Gestão de

Pessoas, agora, certamente, em profunda transformação, considerando a economia pós-COVID-19 e o advento do trabalho remoto, deve-se compreender a empresa como um "organismo vivo", formado por pessoas que possuem histórias, contextos, interesses e objetivos próprios, e que esses nem sempre convergem para as estratégias empresariais.

REFERÊNCIAS

BLUMEN, D. **O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção**: um estudo com recrutadores de empresas do setor farmacêutico do estado de São Paulo (Dissertação de Mestrado em Administração). São Paulo: FGV, 2022.

BOHLANDER, G. W., SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Pioneira, 2003.

CASTRO, H. U. **Compartilhamento de Serviços na Economia Regional**: um estudo do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia (Tese de Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano). Salvador: UNIFACS, 2020.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2008.

DUTRA, A. **Gestão de Pessoas na Área Pública** (Curso de Especialização em Administração Pública). Joaçaba: Unoesc, 2009.

FREEMAN, R. "Labor market institutions around the world". *In*: BACON, N. *et al*. (eds.). **Handbook of Industrial and Employment Relations**. London: Sage, 2008.

LACOMBE, F. **Dicionário de Negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

LAFARGE, V.; NURICK, A. "Issues of separation and loss in the organizational exit". **Journal of Management Inquiry**, vol. 2, n. 4, 1993.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Editora Pioneira, 1976.

MARRAS. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Editora Saraiva 2011.

MATOS, F. M. **Terceirização**: uma análise crítica de suas causas e dos seus efeitos para o mundo do trabalho no contexto da reestruturação produtiva dos anos 90 (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Ciências Econômicas). Florianópolis: UFSC, 2004.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

PEREIRA, C. B. **Terceirização do setor público**: Estudo de caso no Hospital Universitário da UFSC (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração). Florianópolis: UFSC, 2016.

PEREIRA, F. M., PRIMI, R., COBÊRO, C. "Validade dos testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores". **Psicologia: Teoria e Prática**, vol. 5, n. 2, 2003.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Editora LTR, 2004.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

ROSS, A. "The new geography of work: Power to the precarious?" **Theory, Culture and Society**, vol. 25, n. 7, 2008.

SILVA, C. S. A. **A invisibilidade social na terceirização**: um estudo da experiência do polo naval de Rio Grande (Dissertação de Mestrado em Administração). Pelotas: UFPel, 2016.

SNELL, S.; BATEMAN, T. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

STEFANO, V. "Algorithmic bosses and what to do about them: automation, artificial intelligence and labour protection". *In*: MARINHO, D.; MÔNACA, M. A. (eds.). **Economic and policy implications of artificial intelligence**. Champ: Springer, 2020.

CAPÍTULO 7

A Medida da Cultura Organizacional:
Validade de Conteúdo, Construto e Critério
em Trabalhadores no Período de Isolamento Social

A MEDIDA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: VALIDADE DE CONTEÚDO, CONSTRUTO E CRITÉRIO EM TRABALHADORES NO PERÍODO DE ISOLAMENTO SOCIAL

Gleyssielle Lira Prochazka

Nilton Soares Formiga

Os primeiros estudos que tratam sobre cultura organizacional são da década de 1970, eles se configuram como um espaço de produção cientifica e sócio-organizacional com vistas a compreender como, porque e onde os fenômenos organizacionais, sobretudo no ambiente laboral contemporâneo (o qual, associados a ampliação da competitividade entre as empresas e com a emergência de processos complexos, como os de mudança organizacional, internacionalização, fusões e aquisições, sucessão, entre outros) surgem, se estruturam e são disseminados.

Tal interesse se deve ao fato de que a cultura organizacional é convergente aos diversos setores e níveis das empresas (seja eles físicos ou humanos) capaz de influenciar os diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional (SCHULZ, 2001; SORENSEN, 2002; CRUZ, 2007). Dessa forma, a cultura organizacional está fundamentada em paradigmas oriundos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas; com elas podendo agrupadas em dois campos de compreensão.

O primeiro percebe a cultura organizacional como um sistema sociocultural, partindo da ideia de que os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização. Isto é, a cultura das organizações recebe influência dos níveis mais abrangentes da

cultura (nacionais, regionais, sociais etc.). Para o autor, a cultura determina a identidade de um grupo humano do mesmo modo que a personalidade determina a identidade de um indivíduo (ALLAIRE; FIRSIROTU 1984; HOFSTEDE, 1991).

Já o segundo conjunto teórico percebe a cultura organizacional como um sistema de ideias, em que ela não representa meramente uma rede de padrões de comportamentos, mas um conjunto de mecanismos de controle para modelar tais comportamentos. Tal concepção é compartilhada por Fleury (1996), bem como, Formiga, Freire, Franco, Souza e Souza (2020), os quais, afirmam que os componentes da cultura organizacional "tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação". Essa abordagem representa uma mudança importante na natureza e na ênfase da investigação da cultura organizacional.

Nesse sentido, os enfoques da cultura organizacional se organizam em duas categorias. Na primeira, considera-se a cultura organizacional como uma variável, uma ferramenta que pode ser utilizada para aplicar estratégias e canalizar o rumo das empresas com mais efetividade. Nessa perspectiva, acredita-se que o desempenho da organização é fruto dos valores e crenças compartilhados por seus membros e pelo compromisso por eles assumido.

E na segunda categoria, a cultura é compreendida como uma metáfora, o resultado de uma construção social da realidade. Isso significa que o sentido dos eventos organizacionais são fenômenos coletivos fundamentados na construção da realidade, em que as percepções, conhecimentos e os juízos sobre os eventos interagem para conferir significado às manifestações de cultura (FORMIGA; SOUZA, 2019; FORMIGA, FRANCO; NASCIMENTO, 2020).

Sendo assim, de acordo com Souza (2018), é importante ressaltar que a cultura organizacional em termos contemporâneos, contribui para que os indivíduos dentro das organizações possam ter a sensação de fazer parte do grupo, identificar-se com ele e perceber que está se desenvolvendo de acordo com as normas propostas, inibindo assim, o isolamento do indivíduo em seu ambiente laboral. Ainda, é possível que a cultura organizacional cause impacto diretamente na relação empregado-empregador por meio de variáveis, por exemplo, satisfação, compromisso, coesão, implementação de estratégia, desempenho, ação organizacional, mudança (LUND, 2003; MITCHELL; PATTISON, 2012; BARRETO *et al*., 2013; FORMIGA, FRANCO; NASCIMENTO, 2020).

Com base na concepção de Schein (2009), o modo como se configuram estruturas e hierarquias, processos de trabalho, mecanismos de tomada de decisão, formas de responder aos mercados e à concorrência interna ou externa da organização, etc., a cultura pode ser explorada e entendida a partir de três estratos (SCHEIN, 2009): nível de comportamentos, ambiente físico, estruturas e processos visíveis (artefatos); nível de valores, normas e filosofias organizacionais (valores); e nível de crenças e pressupostos básicos (pressupostos).

A cultura organizacional influencia o modo como as pessoas irão comportar-se e relacionar-se na empresa. Elas recebem informações sobre as condutas mais apropriadas e legítimas por meio de múltiplos canais: comportamentos das lideranças, políticas e práticas de gestão de recursos humanos, processos de socialização etc. (FORMIGA; SOUZA, 2019).

Por sua vez, Wood *et al*. (2010); Robinson *et al*. (2013) e Reis e Azevedo (2015) desenvolveram um estudo sobre o tema da cultura organizacional em diferentes países e ao compará-los, identificaram que aspectos culturais influenciam até mesmo a

expectativa em relação ao comportamento autêntico das pessoas, isto é, no sistema organizacional, não se é o que se quer, e sim, o que o grupo 'sugere' ou orienta culturalmente.

Assim considerado, é preciso destacar a existência de outras práticas que podem contribuir para a transmissão, organização e estrutura da cultura dentro da empresa, por exemplo: práticas de avaliação e recompensa, mecanismos de promoção, critérios para admissão e seleção, ritos organizacionais (SCHEIN, 2009; SMITH; STEWART, 2011).

Nos últimos dez anos, estudos sobre cultura organizacional buscam elucidar possíveis relações com temáticas que envolvem processos relativos ao gerenciamento da organização, relacionadas a orientação organizacional inovadora (NARANJO-VALENCIA, JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011; SINHA, PRIYADARSHI; KUMAR, 2016); gerenciamento do conhecimento e desempenho (PATIL; KANT, 2014; CHANG; LIN, 2015); *bullying* no ambiente de trabalho (TAMBUR; VADI, 2012); liderança eficiente (MENG; BERGER 2013); integração da cadeia de suprimentos (CAO, HUO, LI; ZHAO, 2015); ciclo de vida da empresa (MARTINEZ; BASSETI, 2016); engajamento profissional (REIS, TRULLEN; STORY, 2016); satisfação no trabalho (CRONLEY; KIM, 2017) e gestão da mudança organizacional (AL-ALI, SINGH, AL-NAHYAN; SOHAL, 2017).

Estudos nacionais que contemplam o construto da cultura desenvolvido pelas autoras supracitadas, tem revelado a importância desta medida no sistema de avaliação do comportamento organizacional; por exemplo: o estudo de Formiga, Franco e Nascimento (2020), abordou o quanto a cultura poderá contribuir para o investimento emocional do trabalhador (neste caso, avaliado pelo capital psicológico positivo) e a inibição do transtorno emocional.

Por fim, no estudo que Formiga e Souza (2019) desenvolveram com administradores, tendo associado cultura organizacional, suporte organizacional, capital psicológico e saúde geral, observaram um sistema de relação entre as variáveis, o qual, revelou que cultura organizacional, suporte organizacional, capital psicológico positivo no trabalho e saúde geral, são construtos interdependentes. Isto é, a cultural organizacional tem um papel fundamental na formação de fatores de proteção da saúde do trabalhador, seja na percepção que o trabalhador constrói sobre a valorização que a organização lhe dá, seja na condição do investimento emocional que ele produz para o desenvolvimento de uma produtividade saudável.

Partindo dessas perspectivas, acredita-se que é muito importante avaliar a cultura nas organizações e para isto, tomou-se a direção teórica e empírica o construto desenvolvido por Ferreira e Assmar (2008). Orientadas pela concepção de Hofstede (2015) sobre cultura organizacional, as autoras acima destacadas, propõem o Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional [IBACO], que avalia a cultura pela perspectiva dos trabalhadores no que concerne a valores (profissionalismo cooperativo, satisfação e bem-estar dos empregados e promoção do relacionamento interpessoal) e práticas culturais (integração externa, recompensa e treinamento, promoção do relacionamento interpessoal), posteriormente corroborado por Formiga, Freire, Franco, Souza e Souza (2020). Sendo este o principal instrumento brasileiro para acompanhamento da cultura organizacional e visando a importância desse construto para os trabalhadores, empresas e economia como um todo, pretende-se avaliar a qualidade psicométrica da fatorialidade exploratória e confirmatória, a validade convergente e divergente deste construto em trabalhadores.

MÉTODO

Tipo de pesquisa

O presente estudo tem como perspectiva epistemológica, a concepção filosófica Pós-positivista, assumindo uma abordagem estratégica de pesquisa o método de natureza quantitativa (CRESWELL, 2013). De forma geral, reconhecer a epistemologia de uma pesquisa tem sua importância para a compreensão dos fundamentos filosóficos que norteiam a aquisição do conhecimento no decorrer do estudo, e este, contribuirá para o desenvolvimento de um estudo descritivo, exploratório e correlacional (CRESWELL, 2013; FLICK, 2009), o qual envolve profissionais de organizações públicas e privadas no Brasil.

População e Amostra

Quanto a amostra do estudo, esta tratou-se de uma pesquisa quantitativa com trabalhadores brasileiros e foi realizada através do método bola de neve, pois considerou-se, exclusivamente, aquele trabalhador que consultado, além de aceitar participar, também, conclua por inteiro as respostas no questionário e indique outros respondentes para que a pesquisa fosse encaminhada.

A amostra referente foi avaliada através do pacote estatístico G Power 3.1, *software*, o qual, é utilizado para calcular o poder estatístico relacionando o ‘n’ necessário para a pesquisa e tipo de cálculo a ser realizado (FAUL, ERDFELDER, LANG; BUCHNER, 2007). Considerou-se uma probabilidade de 95% ($p < 0,05$), magnitude do efeito amostral ($r \geq 0,50$) e um padrão de poder

hipotético ($\pi \geq 0,80$), a fim de avaliar se a amostra é adequada e suficiente para a realização dos cálculos destinados a confirmação das hipóteses.

Com isso, uma amostra de 467 trabalhadores com idades acima de 18 anos, distribuídos nas cinco regiões brasileiras, revelou-se suficiente apresentando indicadores estatísticos confiáveis (a saber: $t \geq 1,98$; $\pi = 0,96$; $p < 0,05$), que garantiram a realização da pesquisa; três amostras com similares características dos participantes entre elas, foram destinadas aos tipos de análises estatísticas a serem realizadas, as quais, corresponderiam ao objetivo centra do estudo: a primeira amostra foi composta por 50 trabalhadores, destinada à análise da discriminação e representatividade de conteúdo; uma segunda amostra 210 trabalhadores, destinada à análise fatorial exploratória e, por fim, a última amostra, 207 trabalhadores estiveram envolvidos no estudo afim de realizar análise fatorial confirmatória. Para a análise da variância, uma amostra de 417 trabalhadores (isto é, somatória da segunda e terceira amostra) contribuíram para a realização das outras análises estatísticas.

Em relação aos dados sociodemográficos da amostra coletada, foram os seguintes: 62% eram de organizações privadas e 38% de públicas, 66% era mulheres e 64% homens, 44% casados, todos tinha o curso superior, mas, destes, 36% tinham especialização, por fim, quanto ao tempo de serviço, eles tinham 9,19 anos (dp = 8,18).

Para que os trabalhadores participassem da pesquisa, eles deveriam, individualmente, assinar e/ou marca no espaço concedido no formulário eletrônico o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual, estabelecido na Resolução 466/12 para as pesquisas com seres humanos, aprovado com o CAAE 52000121.5.0000.5296.

Também, foram apresentadas questões relativas aos benefícios da pesquisa (por exemplo, qualidade de vida no trabalho, melhor funcionamento da organização etc.), bem como, os possíveis riscos envolvidos na participação da pesquisa, os quais, poderão ser os mínimos (sentir-se envergonhado, inibido ou desconfiado etc.).

No entanto, mesmo existindo estes riscos, os quais, relacionam-se a algum dano moral ou constrangimento diante das perguntas ou devido à interação pesquisadora-respondentes, situação indispensável para a execução da pesquisa, o que poderia acarretar insegurança e constrangimento, levando a danos morais e psíquicos; mas, frente a esta situação, o respondente não foi obrigado a continuar, podendo desistir da pesquisa a qualquer momento (seja ao responder eletronicamente, seja fisicamente) sem nenhum prejuízo ou insistência da pesquisadora. Desta maneira, o questionário foi disponibilizado durante três meses, tendo um tempo de, aproximadamente, 10 minutos para que concluísse o preenchimento do questionário como um todo.

Lócus de Pesquisa

O estudo foi desenvolvido por meio eletrônico através do Google Forms e individualmente aos profissionais em atuação no mercado de trabalho brasileiro. Para aqueles que desejaram contribuir com a sua participação, acessando ao formulário eletrônico enviado por meio das redes sociais e/ou e-mails, foi informado que a sua participação é voluntária e anônima.

Instrumentos da pesquisa

No que se refere aos instrumentos da pesquisa, foram utilizados os seguintes:

Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) - Versão Reduzida: O referido instrumento foi desenvolvido e validado por Ferreira e Assmar (2008) que de acordo com as autoras mantém a qualidade psicométrica do instrumento original e completo; esta medida é composta por 30 itens divididos nos fatores sobre Valores e Práticas Culturais, cada um deles com três subfatores: Valores (profissionalismo competitivo, profissionalismo cooperativo, satisfação e bem-estar dos empregados) e Práticas (Integração Externa, Recompensa e Treinamento e Promoção de Relacionamento Interpessoal).

No que se refere aos índices de consistência interna, para todos os fatores e subfatores este indicador foi > 0,70; especificamente, foram os seguintes: profissionalismo cooperativo foi 0,87 (itens: 14, 17, 19, 21 e 22); profissionalismo competitivo foi 0,76 itens: (23, 24, 25, 29 e 30); satisfação e bem estar dos empregados foi 0,88 (itens: 3, 6, 10, 12 e 18); integração externa foi 0,85 (itens: 2, 4, 7, 8 e 15); recompensa e treinamento foi 0,80 (itens: 5, 11, 16, 26 e 28); promoção de relacionamento interpessoal foi 0,71. (itens: 1, 9. 13, 20 e 27) (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

No estudo desenvolvido por Formiga e Souza (2018) com esta escala em trabalhadores de empresas públicas e privadas, os autores observaram semelhantes indicadores psicométricos referente aos mesmos fatores, com alfas variando de 0,75 a 0,80. Condição essa, que garante a qualidade fatorial propostas pelos autores da escala original.

Para o cumprimento do objetivo específico, referente a análise critério, serão utilizados os seguintes instrumentos:

Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) - Trata-se de uma escala composta por 9 itens (SO1 = Esta empresa ignoraria qualquer reclamação de minha parte; SO2 = Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam; SO3 = É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema; SO4 = Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem-estar; SO5 = Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho; SO6 = Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial; SO7 = Esta empresa preocupa-se com minha satisfação com o trabalho; SO8 = Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo e SO9 = Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível) desenvolvida por Eisenberger *et al*. (1986) e adaptada e validade para o contexto brasileiro por Siqueira (1995).

Esta medida tem por objetivo avaliar o quanto as pessoas (que trabalham em organizações públicas e/ou privadas) percebem que a empresa tem uma preocupação com o bem-estar do empregado. Para mensurar o construto, o respondente deveria indicar a sua resposta, marcando com o item ao qual corresponde à sua resposta, em uma escala de sete pontos que variava de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente.

Em relação à confiabilidade da escala, no pioneiro estudo de Siqueira (1995) foi observado que essa medida apresentou um alfa de 0,86, revelando uma consistência interna na mensuração do construto. Também, em uma amostra com trabalhadores brasileiros, tomando como base de orientação para análise psicométrica o estudo de Siqueira (2014), foi que Formiga, Fleury e Souza (2014), desenvolveram uma pesquisa para verificar, através da análise

fatorial confirmatória, a consistência da estrutura fatorial da escala; estes autores observaram indicadores psicométricos que garantiram a organização fatorial proposta pelo autor da EPSO (1^2/gl = 1,42, RMR = 0,02, GFI = 0,99, AGFI = 0,97, CFI = 0,99, TLI = 0,99 e RMSEA = 0,03).

Escala de Intenção a Rotatividade (EIR) – Trata-se de uma medida desenvolvida por Siqueira et al. (1997); esta, é composta por três itens (por exemplo, Você pensa em sair da organização onde trabalha; Você planeja sair da organização onde trabalha; Você tem vontade de sair da organização onde trabalha), para os quais, o respondente deverá indicar numa escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre), o quanto está de acordo ou não, com as informações expressas no itens. A intenção em utilizar esta medida, se deve, tanto ao motivo de apresentar um índice de precisão acima de 0,70 (α = 0,95), bem como, por ser um instrumento curto e que contempla uma definição clara e aplicada para a avaliação do fenômeno pretendido.

Técnica de Coleta de Dados

No que se refere a análise dos dados, adotou-se uma pesquisa contemplando quatro etapas que são: 1ª estatística descritiva e inferencial; 2ª análise exploratória; 3ª análise confirmatória; 4ª verificação da análise critério (convergente e divergente). Para a primeira e segunda etapa será utilizado o *software* estatístico SPSS (versão 25.0). Para isso, serão seguidas as seguintes etapas do estudo:

A primeira etapa, referente a análise descritiva e inferencial, será realizado os cálculos do teste t de *Student* e correlação de

Pearson. A segunda etapa, realizou-se uma análise fatorial exploratória do construto, para o qual, também, serão contempladas as estatísticas descritivas (média e desvio padrão, moda), análise de Componentes Principais (CP), não estabelecendo rotação, pois, teoricamente, o instrumento apresenta uma originalidade em sua composição e elaboração. Considerar-se-á, os seguintes critérios:

- o cálculo do KMO igual ou superior a 0,70 e o Teste de Esfericidade de Bartlett (qui-quadrado, χ^2) significativo ($p < 0,05$) (DANCEY; REIDY, 2006; TABACHNICK; FIDELL, 2001);
- os critérios de Kaiser (valor próprio igual ou superior a 1) e Cattell (distribuição gráfica dos valores próprios, visando distinguir aqueles sobressalentes) que tendem a maximizar o número de fatores a extrair, por esse motivo decidir-se-á efetuar uma Análise Paralela, indicada pela literatura especializada (DANCEY; REIDY, 2006; HAYTON, ALLEN; SCARPELLO, 2004; LEDESMA; VALERO-MORA, 2007). Para a análise paralela, ter-se-á em conta a sintaxe do SPSS desenvolvida por O´Connor (2000). Foi calculado a consistência interna (Alfa de Cronbach) dos fatores resultantes da escala.

Na terceira etapa, efetuou-se uma confirmação da organização fatorial do pretenso construto; este, será efetuado a partir de uma segunda coleta de dados, selecionada da amostra total, para a qual, será realizada uma análise fatorial confirmatória, bem como, a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) destinadas a explicação multivariada do modelo teórico hipotetizado.

Para ambos os tipos de cálculos, utilizou-se a versão 22.0 do programa AMOS Graphics para tal análise. Esse programa

estatístico tem a função de apresentar, de forma mais robusta, indicadores psicométricos que visam uma melhor construção da adaptação e acurácia dos instrumentos utilizados na tese, bem como, permite desenhar o modelo teórico pretendido no estudo. Para tanto, considerou-se como entrada a matriz de covariâncias dos itens das medidas utilizadas, o estimador ML (*Maximum Likelihood*) (FLEURY *et al*., 2017).

Sendo um tipo de análise estatística mais criteriosa e rigorosa, foi testada a estrutura teórica observada na análise exploratória, bem como, suas comparações fatoriais alternativas (isto é, as estruturas de um, dois, três ou mais fatores). Para este tipo de análise alguns índices permitem avaliar a qualidade de ajuste dos dados ao modelo fatorial e teórico proposto (HAIR *et al*., 2005; LATTIN, CARROLL; GREEN, 2011), devem ser considerados:

- O χ^2 (qui-quadrado) testa a probabilidade do modelo teórico se ajustar aos dados: quanto maior o valor do χ^2 pior o ajustamento. Entretanto, ele tem sido pouco empregado na literatura, sendo mais comum considerar sua razão em relação aos graus de liberdade (χ^2/g.l.). Neste caso, valores até 3 indicam um ajustamento adequado;
- Raiz Quadrada Média Residual (RMR), que indica o ajustamento do modelo teórico aos dados, na medida em que a diferença entre os dois se aproxima de zero;
- O *Goodness-of-Fit Index* (GFI) e o *Adjusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI) são análogos ao R^2 na regressão múltipla e, portanto, indicam a proporção de variância–covariância nos dados explicada pelo modelo. Os valores desses indicadores variam de 0 a 1, sendo que os valores na casa dos 0,80 e 0,90, ou superiores, será satisfatório;

- A *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA), com seu intervalo de confiança de 90% (IC90%), é considerado um indicador de desadequação de "maldade" de ajuste, isto é, valores altos indicam um modelo não ajustado. Assume-se como ideal que o RMSEA se situe entre 0,05 e 0,08, aceitando-se valores até 0,10;
- O *Comparative Fit Index* (CFI) - compara de forma geral o modelo estimado ao modelo nulo, considerando valores mais próximos de 1 como indicadores de ajustamento satisfatório;
- *Tucker-Lewis Index* (TLI), apresenta uma medida de parcimônia entre os índices do modelo proposto e do modelo nulo. Varia de zero a um, com índice aceitável acima de 0,90;
- O *Expected Cross-Validation Index* (ECVI) e o *Consistent Akaike Information Criterion* (CAIC) são indicadores geralmente empregados para avaliar a adequação de um modelo determinado em relação a outro. Valores baixos do ECVI e CAIC expressam o modelo com melhor ajuste.

Também, foi realizado tanto o cálculo de confiabilidade composta (CC), quanto da variância média extraída (VME); no primeiro indicador exige-se que o nível do escore seja acima de 0,70, enquanto no segundo indicador é preciso um nível acima de 0,50.

Na quarta etapa, destinada a avaliação convergente e divergente, será efetuada além da correlação de Pearson e o cálculo do qui-quadrado, destinado à avaliação da associação entre as variáveis da cultura organizacional e o tipo de organização que os participantes trabalham.

RESULTADOS

A partir da proposta teórica e empírica do estudo, espera-se que o construto da cultura organizacional, o qual se estrutura nas práticas e valores organizacionais, sejam confirmados tanto no que se refere ao conteúdo dos itens, quanto a sua fatorialização, confirmação fatorial e, por fim, a estabilidade critério; nesta última, espera-se que a cultura organizacional se relacione positivamente, com o suporte organizacional e, negativamente, com a intenção a rotatividade.

Considerando a originalidade da medida proposta, bem como, os indicadores psicométricos observados no estudo pioneiro de Ferreira e Assmar (2008) e Formiga e Souza (2018), decidiu-se verificar, inicialmente, o poder discriminativo dos itens da referida medida e sua representatividade de conteúdo destinando à uma maior especificidade na análise estatística para a organização e verificação empírica da fatorialidade da escala em questão.

Estudo 1 - Análise da discriminação e representatividade de conteúdo dos itens da escala de engajamento no trabalho

No primeiro estudo, 50 trabalhadores, homens e mulheres, de organização pública e privada fizeram parte desta etapa; avaliou-se, com base nos pressupostos da Teoria Clássica dos Testes (TCT), o quanto os itens apresentavam capacidade de discriminação das magnitudes próximas as pontuações médias dos grupos inferiores e superiores com relação ao construto medido (PASQUALI, 2011).

Para atender a essa etapa do estudo, calculou-se uma pontuação total da escala e em seguida sua mediana. Com isso, os respondentes com pontuação abaixo da mediana foram classificados

como sendo do grupo inferior, enquanto aquelas com pontuações acima da mediana foram definidas como do grupo superior. Considerando-se cada um dos itens da escala, efetuou-se um teste t para amostras independentes e compararam-se os dois grupos observando quais dos itens da escala discriminam as pessoas com magnitudes próximas, estatisticamente significativas (Tabela 1). Na referida tabela, todos os itens foram significativos, tanto na sua discriminação quanto na representatividade, condição a qual, revela que eles estão correspondendo ao conteúdo expresso pelos autores que desenvolveram a escala e que os respondentes reconheceram na sua expressão e a realidade medida pelo construto.

De forma específica, considerando os resultados apresentados acima, é possível observar que os itens da IBACO discriminaram o quanto o respondente é capaz de avaliar a cultura organizacional pela ótica dos trabalhadores que integram a organização (FERREIRA; ASSMAR, 2008; FORMIGA; SOUZA, 2018); com base nas concepções da TCT, observou-se que a relação do conteúdo dos itens, verificado a partir da sua representatividade comportamento-domínio, capaz de avaliar sistematicamente, a relação teórica apresentada no instrumento de medida desenvolvido pelos autores supracitados, bem como, as situações especificadas nos itens e o quanto este instrumento representa os aspectos esperados (CUNHA, 2000; PASQUALI, 2011).

Através do cálculo de correlação de Pearson (r), destinado à avaliação dos itens referentes a própria escala, observou-se que todos eles, além de apresentarem correlações fortes e positivas, relativas ao construto geral do IBACO (pontuação total da escala) foram, também, significativas, não excluindo nenhum item da medida pretendida (ver Tabela 1). Garantida a condição conceitual e empírica do construto IBACO, seguiu-se para o cumprimento da segunda etapa (a análise fatorial).

Tabela 1 - Análise descritiva e poder discriminativo e representatividade de conteúdo do IBACO

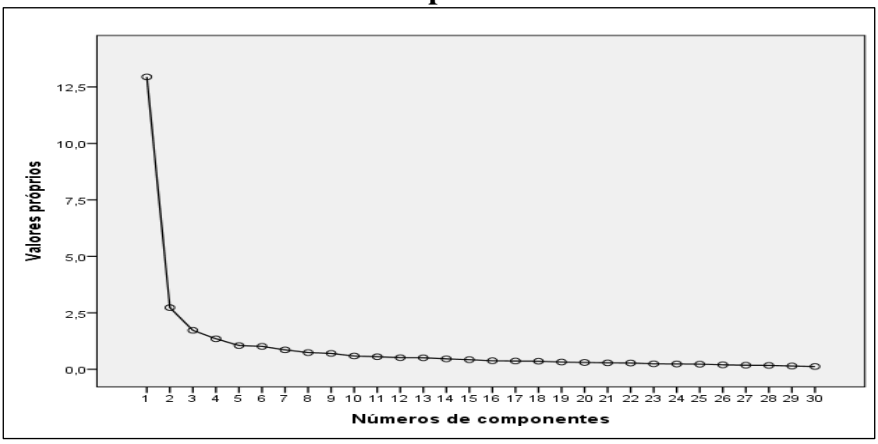
Itens IBACO	Min	Max	Média (d.p.)	Discriminação e representatividade	
				t (≥ 1,96)	r (pontuação total)
CULTURA1	1	5	3,79 (1,12)	-6,06	0,51*
CULTURA2	1	5	4,05 (1,09)	-5,04	0,56*
CULTURA3	1	5	3,05 (1,25)	-9,23	0,54*
CULTURA4	1	5	3,78 (1,46)	-7,55	0,53*
CULTURA5	1	5	2,68 (1,39)	-12,41	0,63*
CULTURA6	1	5	2,97 (1,18)	-11,61	0,63*
CULTURA7	1	5	3,50 (1,12)	-8,46	0,55*
CULTURA8	1	5	3,92 (1,03)	-9,97	0,61*
CULTURA9	1	5	2,71 (1,40)	-8,72	0,52*
CULTURA10	1	5	2,97 (1,43)	-12,51	0,65*
CULTURA11	1	5	2,58 (1,50)	-12,49	0,60*
CULTURA12	1	5	2,47 (1,38)	-12,16	0,67*
CULTURA13	1	5	2,95 (1,51)	-5,67	0,51*
CULTURA14	1	5	3,48 (1,17)	-12,04	0,69*
CULTURA15	1	5	3,61 (1,22)	-8,91	0,59*
CULTURA16	1	5	2,60 (1,43)	-7,66	0,57*
CULTURA17	1	5	3,47 (1,27)	-10,99	0,64*
CULTURA18	1	5	2,47 (1,35)	-11,59	0,62*
CULTURA19	1	5	3,47 (1,31)	-10,64	0,68*
CULTURA20	1	5	3,56 (1,25)	-9,44	0,66*
CULTURA21	1	5	3,42 (1,18)	-11,88	0,69*
CULTURA22	1	5	3,64 (1,26)	-7,33	0,56*
CULTURA23	1	5	2,25 (1,41)	-6,84	0,59*
CULTURA24	1	5	2,82 (1,45)	-9,03	0,59*
CULTURA25	1	5	2,87 (1,42)	-9,65	0,63*
CULTURA26	1	5	2,85 (1,32)	-14,13	0,74*
CULTURA27	1	5	3,28 (1,47)	-7,96	0,56*
CULTURA28	1	5	2,48 (1,43)	-10,43	0,63*
CULTURA29	1	5	2,40 (1,29)	-4,11	0,55*
CULTURA30	1	5	2,36 (1,27)	-5,05	0,57*

Nota: * $p < 0,001$.

Estudo 2 - Análise fatorial exploratória da escala de engajamento no trabalho

Neste segundo estudo, contou-se com a participação de 210 trabalhadores; com isso, orientado pelos resultados observados na análise discriminativa e representatividade de conteúdo, efetuou-se uma análise fatorial; nesta realizou-se o cálculo com o método fatorial dos Componentes Principais (PC), sem especificar o número de fatores a se extrair, sem rotação fatorial e assumindo saturação de ± 0,30. Para maior segurança na tomada de decisão na escolha dos fatores adotou-se o critério referente a quantidade de valores próprios (eigenvalues) iguais ou superiores a 1 (Critério de Kaiser), a distribuição gráfica dos valores próprios, tomando como referência o ponto a partir do qual nenhum outro fator aporta consideravelmente para a estrutura (Critério de Cattell) e a análise paralela (O´CONNOR, 2000; DANCEY; REIDY, 2006).

Gráfico 1 - Diagrama de declividade do número de fatores plotados da IBACO



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo.

Definido os critérios de avaliação psicométrica, os resultados das análises permitiram identificar a adequação da matriz de correlação: KMO = 0,94 e do *Teste de Esfericidade de Bartlett*, $x^2/gl = 4301,04/435$, $p < 0,001$. Na distribuição gráfica tendo como base os valores próprios (critério de Cattell), foram identificados seis fatores na escala (ver Gráfico 1).

Segundo o critério de Kaiser (isto é, os valores próprios – *Eigenvalues*), identificou-se também, a existência de seis fatores com valores próprios maiores que 1 (um), explicando conjuntamente 69,39% da variância total do fenômeno mensurado. Para não deixar dúvidas sobre a organização fatorial da escala, realizou-se a análise paralela, assumindo os mesmos parâmetros do banco de dados original. Isto é, 210 participantes e 30 (dez) variáveis, tendo seus valores próprios gerados em 1.000 simulações aleatórias com os itens (ver Tabela 2).

Tabela 2 - Distribuição dos fatores da análise PC de acordo com o critério de Kaiser e análise paralela

Critério de Kaiser	Análise paralela
12,94	1,78
2,73	1,64
1,72	1,57
1,35	1,25
1,05	1,01
1,02	0,99

Fonte: Elaboração própria.

Contrastando estes valores próprios, isto é, aqueles observados nos critérios de Kaiser e na análise paralela, é destaque que os encontrados no critério de Kaiser apresentaram valores superiores aos simulados (análise paralela) identificou-se que a escala apresenta uma organização hexafatorial (ver tabela 2). Desta maneira, atento a interpretação da distribuição itens-fator, três juízes especializados na área da estatística e avaliação psicológica, contribuíram com o seu julgamento a respeito da distribuição e corroboraram a decisão que fatorial se esperava: a hexatorialidade do instrumento.

A partir destes critérios, procedeu-se a realização de uma análise fatorial do Componentes Principais (PC) com rotação oblíqua, eigenvalue (valor próprio) > 1,00 para definir o fator e saturação de ±0,30 para retenção dos itens. A utilização desta técnica se mostrou bastante adequada através dos seguintes indicadores: KMO = 0,94 e do Teste de Esfericidade de Bartlett, □2/gl = 4480,91/435, p < 0,001. Os resultados da extração revelaram a presença de dois fatores, de acordo com o encontrado nas análises para tomada de decisão - valores próprios (eigenvalues) iguais ou superiores a 1 (Critério de Kaiser), distribuição gráfica dos valores próprios (Critério de Cattell) e a análise paralela. O primeiro fator explicou conjuntamente 58,93% da variância do fator, enquanto o segundo fator explicou 13,82% (ver Tabela 3). Para facilitar a compreensão do leitor, apresentou-se o conteúdo de cada item, sua saturação (carga fatorial) e comunalidade, bem como, os indicadores de consistência interna (Alfa de Cronbach) e variância explicada pelo fator. Pode-se observar que todos esses indicadores estiveram dentro do padrão psicométrico exigido pela literatura (PASQUALI, 2011; HAIR *et al*., 2005; DANCEY; REIDY, 2006).

Tabela 3 - Análise dos principais componentes (PC) da escala de cultura organizacional

Fatores	Itens	a_{if}	h^2	Valores próprios	% explicado	Alfa
Profissionalismo Cooperativo	Itens14	0,65	0,69			
	Itens17	0,67	0,67			
	Itens19	0,69	0,72	12,94	43,13	0,90
	Itens21	0,65	0,74			
	Itens22	0,76	0,74			
Profissionalismo Competitivo	Itens23	0,57	0,70			
	Itens24	0,49	0,71			
	Itens25	0,53	0,72	2,73	9,10	0,77
	Itens29	0,78	0,68			
	Itens30	0,79	0,68			
Satisfação e bem-estar dos Empregados	Itens03	0,61	0,80			
	Itens06	0,70	0,79			
	Itens10	0,64	0,79	1,74	5,80	0,89
	Itens12	0,79	0,74			
	Itens18	0,70	0,58			
Integração Externa	Itens02	0,78	0,67			
	Itens04	0,80	0,70			
	Itens07	0,76	0,71	1,34	4,46	0,86
	Itens08	0,74	0,68			
	Itens15	0,56	0,68			
Recompensa e Treinamento	Itens05	0,78	0,77			
	Itens11	0,81	0,68			
	Itens16	0,63	0,57	1,05	3,50	0,88
	Itens26	0,54	0,63			
	Itens28	0,68	0,69			
Promoção de Relacionamento Interpessoal	Itens01	0,73	0,62			
	Itens09	0,67	0,69			
	Itens13	0,82	0,68	1,01	3,36	0,78
	Itens20	0,54	0,70			
	Itens27	0,49	0,71			

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo.
Notas: aif = Relação item-fator; h2 = Comunalidade.

Nesta perspectiva mais clássica da avaliação, esses resultados garantiram a organização fatorial do IBACO distribuídas em seis fatores, destacados na tabela acima; não somente a escala é consistente psicometricamente, mas, corrobora a proposta por Ferreira e Assmar (2008; FORMIGA; SOUZA, 2018). Sendo a análise exploratória um cálculo que apresenta aleatoriedade e sua organização fatorial, condição a qual, não permite teorizar sobre um modelo adequado para futuros estudos, procurou-se assim, realizar uma análise fatorial confirmatória da IBACO.

Estudo 3 - Análise fatorial confirmatória da escala de cultura organizacional

Nesta etapa, participaram 207 trabalhadores, homens e mulheres, de organização pública e privada; para a realização da análise empregou-se o pacote estatístico AMOS GRAFICS, destinado à análise fatorial confirmatória para a qual hipotetizou o modelo hexafatorial, já observado pelos autores supracitados e, previamente observado na análise exploratória do estudo 2, a partir da qual espera-se que a organização item-fator confirme uma associação semelhante a já observada.

Na Análise Fatorial Confirmatória (AFC), optou-se por deixar livre as covariâncias (phi, φ), revelando indicadores de qualidade de ajuste para o modelo proposto próximos as recomendações apresentadas na literatura (BYRNE, 1989; VAN DE VIJVER; LEUNG, 1997); nestes resultados, o modelo pretendido (modelo hexafatorial oblíquo) apresentou indicadores estatísticos que justificam a consistência da estrutura fatorial da IBACO em trabalhadores, confirmando, de forma mais robusta a proposta dos autores supracitados (FERREIRA; ASSMAR, 2008; FORMIGA; SOUZA, 2018); na presente dissertação além de se observar que os

indicadores estatísticos, estiveram de acordo com o exigido estatisticamente, foram próximos e, até melhores, aos observados no estudo de Ferreira e Assmar (2008), principalmente, quando se pretendeu verificar, tantos os mesmos indicadores utilizados pelos autores e, outros mais, que contribuiriam para manter a proposta original. Sendo assim, observaram os seguintes resultados: medidas de ajuste absoluto - $x^2/gl = 1,97$, RMR = 0,03, GFI = 0,99, AGFI = 0,98; medida de ajustamento incremental - CFI = 0,99, TLI = 0,98, RMSEA = 0,04; medidas de ajuste parcimonioso – CAIC = 1256,23 e ECVI = 3,45; condição essa que garantiu o modelo hexafatorial.

Observou-se que todas as saturações (Lambdas, λ) estiveram dentro do intervalo esperado $|0 - 1|$, não havendo problemas da estimação proposta do IBACO (ver tabela 4); além disso, elas foram estatisticamente diferentes de zero ($t > 1,96$, $p < 0,05$) comprovando a existência do modelo hexafatorial oblíquo, revelando uma associação Phi (Φ), positiva e forte, entre os seis fatores [(Phi Φ) variando de 0,61 a 0,83). Isto é, provavelmente, o trabalhador que apresentar escores mais alto em uma dimensão das dimensões do IBACO, também, pontuará alto na outra dimensão.

Na Tabela 4, pode-se acompanhar que os escores estiveram dentro do intervalo exigido para a avaliação da estrutura fatorial da escala; com isso, destaca-se o IBACO, avaliado nesta dissertação, mensura a capacidade verificar a cultura organizacional manifestada, salientando crenças, atitudes, pensamentos e sentimentos, por meio de práticas (integração externa, recompensa e treinamento, promoção do relacionamento interpessoal) e valores organizacionais (profissionalismo cooperativo, satisfação e bem-estar dos empregados e promoção do relacionamento interpessoal). Estes resultados se referem a adequabilidade da referida escala e a consistência da estrutura fatorial da medida para avaliar a cultura organizacional em trabalhadores.

Em relação a validade do construto, observou-se que tanto o cálculo de confiabilidade composta (CC) quanto da variância média extraída (VME) estiveram iguais e/ou acima do exigido na literatura. Isto é, enquanto no primeiro indicador exige-se escore acima de 0,70, no segundo indicador é necessário que seja acima de 0,50 (HAIR *et al*., 2005; CAMPANA, TAVARES; SILVA, 2009). Desta maneira, observou-se que para as seis dimensões da cultura organizacional, o CC e o VME, respectivamente, variando de 0,83 a 0,92 e de 0,78 a 0,84, condição que evidencia a confiabilidade e validade convergente do construto da cultura organizacional quanto a adequabilidade da estrutura fatorial numa amostra brasileira de trabalhadores.

A partir desses resultados, verificou-se a invariância entre os parâmetros dos itens em função da estrutura hexafatorial oblíqua ajustada. Para isso, compararam-se os indicadores TLI e CFI do modelo comprovado espelhando a dois conjuntos amostrais (amostra da primeira coleta e amostra da segunda coleta e também, amostra de trabalhadores da organização pública e privada) (DAMÁSIO, 2013; SASS, 2011; MAROCO, 2010; HAIR *et al*., 2005); desta maneira, observaram-se as seguintes reduções no valor de CFI (a qual espera-se que a diferença seja $\Delta < 0,01$, para garantir a estrutura bifatorial nos grupos especificados): $CFI_{total} = 0,99$, $CFI_{primeira\ coleta} = 0,99$ e $CFI_{segunda\ coleta} = 0,99$, $CFI_{empresa\ publica} = 0,98$ e $CFI_{empresa\ privada} = 0,99$ e $TL_{total} = 0,98$, $TLI_{primeira\ coleta} = 0,98$, $TLI_{segunda\ coleta} = 0,99$ e $TLI_{empresa\ publica} = 0,98$ e $TLI_{empresa\ privada} = 0,98$. Com base nestes resultados, é possivel destacar tais indicadores revelaram que o modelo hexafatorial e seus devidos escores fatoriais são invariantes com base nas amostras comparadas.

Tabela 4 - Estrutura fatorial da medida da cultural organizacional em trabalhadores

ξ (construto)	X (variáveis) itens	λ	ε (erros)	CC	VME
Profissionalismo Cooperativo	Item14	0,75	0,56		
	Item17	0,82	0,61		
	Item19	0,66	0,44	0,89	0,80
	Item21	0,62	0,41		
	Item22	0,58	0,36		
Profissionalismo Competitivo	Item23	0,69	0,42		
	Item24	0,58	0,31		
	Item25	0,62	0,45	0,90	0,84
	Item29	0,57	0,34		
	Item30	0,45	0,32		
Satisfação e bem-estar do empregado	Item03	0,72	0,55		
	Item06	0,65	0,47		
	Item10	0,69	0,46	0,91	0,83
	Item12	0,73	0,58		
	Item18	0,61	0,42		
Integração Externa	Item02	0,72	0,52		
	Item04	0,86	0,73		
	Item07	0,85	0,72	0,88	0,79
	Item08	0,66	0,43		
	Item15	0,68	0,46		
Recompensa e Treinamento	Item05	0,69	0,46		
	Item11	0,71	0,51		
	Item16	0,54	0,32	0,92	0,81
	Item26	0,67	0,36		
	Item28	0,70	0,49		
Promoção de Relacionamento Interpessoal	Item01	0,42	0,17		
	Item09	0,48	0,23		
	Item13	0,57	0,33	0,83	0,786
	Item20	0,72	0,52		
	Item27	0,60	0,35		

Notas: λ = Escores fatoriais da estrutura; ε (erros) = Erros de medida da estrutura; χ = variáveis (itens); ξ = construto psicológico. VME = Variância Média Extraída. CC = Confiabilidade Composta.

Estudo 4 - Análise de convergência e divergência da escala de cultura organizacional

Com a garantia da medida da cultura organizacional, verificou-se a validade convergente desta medida associando ao construto do suporte organizacional (EPSO) e divergente associada a intenção a rotatividade no trabalho. O interesse nestes construtos salienta a capacidade motivacional, na perspectivas do suporte organizacional, referente ao sentimento e pensamento de realização podem estar envolvidos no momento da execução de atividades de trabalho contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional (SIQUEIRA *et al*., 2014) e na intensão da rotatividade, diz respeito "ao comportamento que um profissional poderá apresentar no sentido de querer, voluntariamente, desligar-se da organização à qual atua" (PAULA *et al.*, 2021, p. 11).

Para que esse objetivo fosse cumprido, realizou-se uma correlação de Pearson entre as variáveis, para qual, hipotetiza uma relação positiva e significativa da cultura organizacional e a percepção do suporte organizacional e negativa com a intensão a rotatividade. Neste sentido, comprovou-se o que se esperava, pois, a cultura organizacional (quanto pontuação total), bem como, as dimensões dos valores e práticas organizacionais se relacionaram positiva e significativamente, com a percepção do suporte organizacional (EPSO) (respectivamente, $r = 0,54$, $r = 0,56$ e $r = 0,55$, $p < 0,01$) e, negativamente, com a intensão a rotatividade (IRT) (respectivamente, $r = -0,26$, $r = -0,31$ e $r = -0,27$, $p < 0,01$).

Tabela 5 - Análise de convergência e divergência da cultura organizacional

Construtos	Cultura Organizacional	Valores organizacionais	Práticas organizacionais
Percepção do suporte organizacional (EPSO)	0,54*	0,56*	0,55*
Intensão a rotatividade no trabalho (IRT)	-0,26*	-0,31*	-0,27*

Notas: $p < 0,001$

DISCUSSÃO

Em termos gerais, pretendeu-se verificar a organização, consistência e variação da estrutura fatorial da escala de cultura organizacional (IBACO) em trabalhadores brasileiros. O interesse principal relaciona-se a baixa produção de replicabilidade e avaliação psicométrica do IBACO em trabalhadores, pois trata-se de um instrumento que, na perspectiva teórica, contempla não apenas condição conceitual da cultura organizacional mais atual, mas, também, de evidência psicométrica disposta a proposição de um teste avaliativo para à área da psicologia organizacional e do trabalho.

Outra condição essencial para o desenvolvimento desta dissertação se deve ao fato de não ter encontrado nas bases de dados da produção científica brasileira e da América do Sul estudos que contemplassem a condição de elementos empíricos para a indicação do IBACO enquanto teste psicológico, pois apenas dois estudos foram encontrados a respeito de similar direção analítica dos

resultados observados nesta pesquisa, os quais: o estudo original elaborado por Ferreira e Assmar (2004) e o de Formiga, Franco, Freire e Souza (2020), o qual corroborava a estrutura fatorial da IBACO.

Sendo assim, considerando os indicadores psicométricos, inicialmente, no que diz respeito à verificação da TCT, a qual revelou índices muitos para a discriminação dos itens e da representatividade de conteúdo, o que garantiu a proposta da fatorialização da IBACO; esta, por sua vez, através da análise fatorial exploratória apresentou tanto escores fatoriais acima de 0,30, bem como indicadores de consistência interna (avaliado a partir do alfa de Cronbach) acima de 0,70. Assim, destaca-se que a medida utilizada foi capaz de avaliar o construto proposto pelos autores supracitados, mantendo com isso, a organização fatorial original (ver Tabela 3).

Tendo corroborado a organização fatorial, previamente indicada por Ferreira e Assmar (2004), seguiu-se à avaliação de confirmação desta estrutura fatorial. Assim, com a análise fatorial confirmatória, fixou-se a direção item-fator teoricamente sugerida pelas autoras, mas, também, considerando os resultados observados na análise exploratória. Desta maneira, na tabela 4, nota-se que a medida IBACO foi confirmada teórica e empiricamente numa amostra de trabalhadores.

Com isso, o IBACO é considerado fidedigno para a amostra de trabalhadores, mesmo tendo estes experienciados uma época de final de pandemia, onde muitos se encontravam variando entre o ambiente laboral home-office e o presencial. Desta maneira, existe uma correspondência quanto às definições e fatorialização do construto utilizado para o presente estudo. Estas análises garantiram à avaliação psicológica das variáveis em relação à experiência destes profissionais e sua identificação da cultura organizacional e seus impactos no sistema de trabalho e ambiente laboral vivido por ele.

Tal fato, foi observado na tabela 5, quando se avaliou a convergência e divergência psicométrico para garantia da IBACO, condição a qual sugere considerar o quanto a cultura organizacional é importante, seja em suas práticas, seja em seus valores, pois ela é capaz de motivar e desenvolver um senso de valoração e sensibilidade pela organização, sendo avaliada pela percepção do suporte organizacional e, por outro lado, inibir certo desejo de rotatividade do profissional no seu ambiente de trabalho, isto é, uma cultura bem organizada e implementada em sua forma prática e de valores é importante para que os talentos organizacionais sintam-se desinteressados em sair da empresa.

Uma informação importante para avaliação da IBACO nesta dissertação poderá ser considerado na análise confirmatória realizada, quando considerou-se como mais um critério empírico consistente a comparação nas diferenças dos indicadores estatísticos do CFI e TLI, os quais devem apresentar uma diferença entre eles de 0,01; condição a qual, foi confirmada, pois independente do tempo de coleta da amostra de trabalhadores com características similares em todo o Brasil, observou-se que à avaliação da estrutura fatorial tem destacável similaridade dos escores psicométricos para o construto, permitem afirmar que a distribuição fatorial foi bastante próxima aos observados em amostras com outros tipos de trabalhadores, nos estudos dos autores supracitados e na própria coleta efetuada para este artigo.

Independentemente do tipo amostral, com o qual os estudos destacados no desenvolvimento dos capítulos sobre o construto nesta dissertação, todos os indicadores apresentaram indicações similares de estrutura fatorial, salientando que a proposta teórica abordada, tem o mesmo padrão de avaliação psicológica, embasada na definição de cada variável destinada ao ambiente de trabalho dos participantes do estudo. Sendo assim, destaca-se que tanto será possível administrar esta medida aos trabalhadores, quanto elas

foram seguras em sua avaliação, conforme estabelece Pasquali (2011) e Hutz, Bandeira e Trentini (2015), em relação aos critérios psicométricos observados na dissertação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional é compartilhada coletivamente e concebida como condição de adaptabilidade e flexibilidade, por isso se alinha a fatores psicológicos, sociais, econômicos e estratégicos no que se refere ao mercado de trabalho; com isso, o que é compartilhado coletivamente tem poder de efetivar mudanças nas organizações. Dessa forma, a dinâmica cultural de uma instituição pode conduzir o trabalhador para um investimento emocional positivo ou negativo. Fomentando satisfação e motivação ou ansiedade, depressão e estresse.

Para atingir objetivos, a cultura organizacional precisa de ações coordenadas e estruturadas normativamente. Para tanto alguns estudiosos do assunto tratam-na como uma programação mental coletiva, que determina o código de conduta de determinado ambiente. Desta maneira, reflete-se na direção de que esse código pode ser mensurável através dos Valores e das Práticas de determinada organização. No que se refere as medidas da cultura organizacional conclui-se que, no Brasil, o instrumento tem grande impacto, tendo sido confirmado, através deste estudo, sua aplicabilidade e confiabilidade.

Obtivemos nos resultados a comprovação de que a escala continuou se mostrando convergente, bem como pudemos confirmar sua qualidade psicométrica. Apesar disso, foi constatado prejuízo no construto Prática organizacional relativa à cultura, o que pode ser contextualizado com o período em que a pesquisa foi feita, ainda em

pandemia pela COVID-19, o que também pode sugerir prejuízos na produtividade dos talentos das empresas.

REFERÊNCIAS

AL-ALI, A. A. *et al*. "Change management through leadership: the mediating role of organizational culture". **International Journal of Organizational Analysis**, vol. 25, n. 4, 2017.

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. "Theories of organizational culture". **Organization Studies**, vol. 5, n. 3, 1984.

BARRETO, L. M. T. S. *et al*. "Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?" **Revista de Administração**, vol. 48, n. 1, 2013.

BYRNE, B. M. **A primer of LISREL**: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models. New York: Springer-Verlag, 1989.

CAMPANA, A. N. N. B. *et al*. Translation and validation of the Body Image Avoidance Questionnaire (BIAQ) for the Portuguese language in Brazil. **Behavior research methods**, vol. 41, n. 1, 2009.

CAO, Z. *et al*. "The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach". **Supply Chain Management: An International Journal**, vol. 20, n. 1, 2015.

CHANG, C. L.; LIN, T. "The role of organizational culture in the knowledge management process". **Journal of Knowledge Management**, vol. 19, n. 3, 2015.

CRESWELL, J. W. **Pesquisa de métodos mistos**: métodos qualitativos, quantitativos e misto. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

CRONLEY, C.; Kim, Y. "Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army". **Leadership and Organization Development Journal**, vol. 38, n. 2, 2017.

CRUZ, A. T. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira de energia** (Dissertação de Mestrado em Administração). Rio de Janeiro: UFRJ, 2007.

CUNHA, J. A. **Psicodiagnóstico-V**: Fundamentos do psicodiagnóstico. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul, 2000.

DAMÁSIO, B. F. "Contribuições da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos". **Psico-USF**, vol. 13, n. 2, 2013.

DANCEY, C. P. **Estatística sem Matemática para Psicologia**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2006.

EISENBERGER, R. *et al*. "Perceived Organizational Support". **Journal of Applied Psychology**, vol. 71, n. 3, 1986.

FAUL, F. *et al*. "G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences". **Behavior Research Methods**, vol. 39, n. 2, 2007.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. "Cultura Organizacional: Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional". *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Editora Artmed, 2008.

FLEURY, A. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

FLEURY, L. F. O. *et al*. "Escala de Percepção de Suporte Organizacional: evidência da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros". **Psicologia em Pesquisa**, vol. 11, n. 1, 2017.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2009.

FORMIGA, N. S.; FRANCO, J. B. M.; NASCIMENTO, F. S. **Cultura Organizacional, Capital Psicológico e Transtorno Emocional**. Beau-Bassin: Editora Novas Edições Acadêmicas, 2020.

FORMIGA, N. S.; SOUZA. I. M. **A saúde laboral em trabalhadores administradores**: Uma explicação interacional entre variáveis macro, meso e micro-organizacional no Rio Grande do Norte. Beau-Bassin: Novas Edições Acadêmicas, 2019.

FORMIGA, N. S. *et al*. "Factorial structure verification and invariance of the organizational culture measure in employees of a public Higher Education Institution in Rio de Janeiro-RJ, Brazil". **Research, Society and Development**, vol. 9, n. 3, 2020.

FORMIGA, N.; FLEURY, L. F. D. O.; SOUZA, M. A. D. "Evidências de validade da escala de percepção de suporte

organizacional em funcionários de empresa pública e privada". **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, vol. 5, n. 2, 2014.

HAIR, J. F. *et al*. **Análise Multivariada de dados**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

HAYTON, J. C.; ALLEN, D. G.; SCARPELLO, V. "Factor Retention Decisions in Exploratory Factor Analysis: A Tutorial on Parallel Analysis". **Organizational Research Methods**, vol. 7, n. 2, 2004.

HUTZ, C. S.; *BANDEIRA*, D. R.; *TRENTINI*, C. M. (eds.) **Psicometria**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2015.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations**: software of the mind. London: McGraw-Hill, 2015.

LATTIN, J. *et al*. **Análise de dados multivariados**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2011.

LEDESMA, R. D.; VALERO-MORA, P. "Determining the Number of Factors to Retain in EFA: an easy-to use computer program for carrying out Parallel Analysis". **Practical Assessment, Research and Evaluation**, vol. 12, n. 2, 2007.

LUND, D. "Organizational culture and job satisfaction". **Journal of Business and Industrial Marketing**, vol. 18, 2003.

MAROCO, J. **Análise Estatística**: Com utilização do SPSS. Lisboa: Edições Silabo, 2010.

MARTINEZ, A. L.; BASSETI, M. "Ciclo de Vida das Empresas, Book-Tax Differences e a Persistência nos Lucros". **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, vol. 10, n. 2, 2016.

MENG, J.; BERGER, B. "An Integrated Model of Excellent Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation". **Journal of Public Relations Research**, n. 25, 2013.

MITCHELL, P. F.; PATTISON, P. E. "Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care". **Journal of Health Organization Managementn**, vol. 26, n. 1, 2012.

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. "Innovation or imitation?" **The Role of Organizational Culture, Management Decision**, vol. 49, n. 1, 2011.

O'CONNOR, B. P. "SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test". **Behavior Research Methods, Instruments, and Computers**, vol. 32, 2000.

PAULA, N. H. M. M. *et al*. "The better bond I have with my organization, the healthier I am! Correlates between organizational support and work-related injuries". **Research, Society and Development**, vol. 10, n. 6, 2021.

PASQUALI L. **Psicometria**: teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

PATIL, S. K.; KANT, R. "Knowledge management adoption in supply chain: Identifying critical success factors using fuzzy DEMATEL approach". **Journal of Modelling in Management**, vol. 9, n. 2, 2014.

REIS, G. G.; AZEVEDO, M. C. "Relações entre Autenticidade e Cultura Organizacional: O Agir Autêntico no Ambiente Organizacional". **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 16, n. 6, 2015.

REIS, G.; TRULLEN. G.; STORY, J. “Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity”. **Journal of Managerial Psychology**, vol. 31, n. 6, 2016.

ROBINSON, E. B. *et al*. “Examining and interpreting the female protective effect against autistic behavior”. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, vol. 110, n. 13, 2013.

SASS, D. A. “Testing Measurement Invariance and Comparing Latent Factor Means Within a Confirmatory Factor Analysis Framework”. **Journal of Psychoeducational Assessment**, vol. 29, n. 4, 2011.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHULZ, J. W. “Tapping the best that is within: why corporate culture matters”. **Management Quarterly**, vol. 42, n. 1, 2001.

SINHA, S.; PRIYADARSHI, P.; KUMAR P. “Organizational culture, innovative behaviour and workrelated attitude: Role of psychological empowerment”. **Journal of Workplace Learning**, vol. 28, n. 8, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: análise de um modelo pós-cognitivo (Tese de Doutorado em Psicologia). Brasília: UnB, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al*. “Engajamento no trabalho”. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão Porto Alegre: Editora Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al*. "Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos". **Anais do Congresso Interamericano de Psicologia**. Campinas: UNICAMP, 1997.

SIQUEIRA, M., M., M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Editora Artmed, 2014.

SMITH, A.; STEWART, B. "The Special Features of Sports". **Journal Annals of Leisure Research**, vol. 2, n. 1, 2011.

SORENSEN, J. B. "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance". **Administrative Science Quarterly**, vol. 47, n. 1, 2002.

SOUZA, I. M. **Cultura organizacional, suporte organizacional, capital psicológico e saúde geral**: um estudo correlacional em trabalhadores administradores no Rio Grande do Norte (Dissertação de Mestrado em Psicologia Organizacional e do Trabalho). Natal: UnP, 2018.

TAMBUR, M.; VADI, M. "Workplace bullying and organizational culture in a post-transitional country". **International Journal of Manpower**, vol. 33, n. 7, 2012.

VAN DE VIJVER, F.; LEUNG, K. **Methods and data analysis for cross-cultural research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

WOOD, A. F. *et al*. "Gratitude and well-being: A review and theoretical integration". **Clinical Psychology Review**, vol. 10, n. 3, 2010.

CAPÍTULO 8

Aplicação da Gestão de
Processos em Micro e Pequenas Empresas

APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Marcella Silva dos Santos

Rafael Cezar Menezes

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) têm grande participação na economia nacional, bem como uma alta taxa de mortalidade. Mediante esta observação, a presente pesquisa tem como objetivo mostrar quais são as principais causas de sucesso e falência dessas empresas, através da análise de bancos de dados oficiais para identificar a situação das mesmas em dois momentos distintos do tempo. Os resultados apontam que não há uma única causa específica, mas são um conjunto de aspectos que levam uma organização a falência. Ademais, dentro dessas análises, observamos que boas intenções não são suficientes para manter uma empresa em funcionamento, mas é fundamental a aplicação da Administração como ciência, sendo a Gestão de Processos uma característica dessa aplicação.

Para um estudo adequado da gestão de processos, ou seja, da parte organizacional de uma empresa, é necessário ter conhecimento dos processos que englobam uma boa gestão, principalmente os mais relevantes. Este trabalho é um estudo geral sobre o perfil de gestão de processos através de relatórios do Sebrae sobre micro e pequenas empresas.

Os processos são definidos por Hammer e Champy (1994 *apud* GONÇALVES, 2000, p. 7) como "um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes." Ou seja, tudo dentro de uma empresa é processo, desde onde ela

nasce, com sua visão, missão, passando pela parte contábil, administrativa, gestão de caixa, planejamento da produção, pesquisas de consumo e interesses, dentre tantas outras movimentações. Diante disto, o estudo dos processos fornece não só base para a pesquisa, mas também auxilia a encontrar os problemas no fluxo das ações que afetam uma ou mais atividades dentro da organização.

Muitas pequenas empresas surgem no mercado com boas intenções, bons produtos e boas propostas, mas muitos se esquecem de que a Administração é uma ciência. Segundo Drucker (2001 *apud* VASCONCELOS, 2008), os administradores que entenderem os princípios essenciais da Administração e trabalharem por eles orientados, serão bem-formados e bem-sucedidos.

Um dos princípios essenciais da Administração é a gestão de processos, que atua no alinhamento das atividades com os objetivos estratégicos de uma organização, proporcionando uma otimização dos serviços da empresa, bem como diminuição de custos e entrega de produtos com maior margem de lucro e velocidade. Com isso, pode-se perceber o impacto positivo desse processo implementado nas micro e pequenas empresas.

Mediante à exposição dos focos de estudo deste trabalho é lançada a seguinte pergunta de pesquisa: A aplicação da gestão de processos em micro e pequenas empresas reduz as chances de falência?

REFERÊNCIAL TEÓRICO

Inúmeros estudos apontam diversas causas de sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas no território brasileiro. Comumente, os resultados desses estudos estão relacionados a

situação da empresa antes da abertura, sendo esses fatores: o tipo de ocupação do empresário, se havia ou não experiência no ramo de atuação, quais foram as motivações para abrir o negócio e se havia planejamento, gestão ou capacitação em gestão empresarial dos donos.

Características da Gestão de Processos

A Gestão de Processos também é conhecimento, e a aplicação desse método manifesta a utilização de um bom manejo das informações. Inovar, ser produtivo, gerar trabalhadores com experiência e incentivar novos desafios gera consequências positivas do trabalho com conhecimento, conforme Drucker (1993).

Paim (2002) define que processos são um equilíbrio entre estruturar-coordenar disposição lógico-temporal de ações e recursos que vão gerar o que a organização oferece aos seus clientes, quer seja serviço, quer seja produto. Enquanto Stair e Reynolds (1998) definem conhecimento como adoção de um conglomerado de regras, estratégias e relações a um conjunto de referências para que este atinja característica informacional.

Diante dessas afirmativas, percebe-se a necessidade e importância do conhecimento como fundamento de qualquer organização para tomadas de decisões no que diz respeito a qualquer setor de funcionamento das empresas. Davenport, DeLong e Beers (1998), elaboraram um conjunto de admoestação ou conjuntos de indicadores de sucesso em projetos da gestão do conhecimento. São eles:

- não é o projeto de um indivíduo, mas sim da organização;

- desenvolver uma definição de conhecimento na empresa;
- enfatizar o conhecimento como estoque e fluxo;
- o conhecimento está dentro e fora da mente das pessoas;
- criar ambientes para que o mercado de conhecimentos possa florescer (incentivado pela confiança e reconhecimento);
- dar a mesma importância ao conhecimento em diferentes formatos;
- contextualizar o conhecimento;
- incentivar o aprendizado e a criatividade;
- focalizar o passado / presente e também o futuro;
- reconhecer a importância da experimentação;
- dar a mesma importância para a interface humana e tecnológica;
- procurar formas de avaliação das iniciativas de conhecimento realizadas, tanto pela mensuração quantitativa como qualitativa.

Diante disto, Salerno (1999), define processo como: uma colaboração de atividades diferentes para a realização de um objetivo geral, orientado ao cliente final. Um processo é repetido de maneira frequente dentro da empresa.

Conceitos da Gestão de Processos

Processo é qualquer atividade ou conjunto organizado de informação, decisão e suporte. Os processos apresentam duas

características importantes, a primeira é que a maioria atravessa as fronteiras das áreas funcionais, são transversais, interfuncionais ou interdepartamentais, também podendo ser chamados de processos horizontais pois se desenvolvem de maneira que se cruzam na estrutura vertical padrão das organizações. Já a segunda está voltada para o fato de que as organizações são um conjunto dos fluxos de valor e satisfação de clientes (GONÇALVES, 2000).

Jesus e Macieira (2014) apresentam que a 'gestão de processos' e a 'gestão por processos' caminham com o mesmo objetivo, tencionar para as necessidades dos clientes e remanejar o modo como o trabalho é distribuído para gerar melhores produtos e serviços.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2007) apresentam de forma simples a abordagem da gestão por processos: A evolução e amplificação da gestão por processos traz a perspectiva das organizações como um conjunto de processos internos e externos que devem ser entendidos e mapeados, de modo que as tarefas não sejam definidas segundo a função dos departamentos organizacionais, mas, sim, de acordo com as atividades que proporcionarão maior valor agregado à organização e aos produtos/serviços oferecidos.

Maximiano (2012) afirma que diferente da Teoria Clássica, onde a estrutura e o modelo organizacional eram rígidos, na Teoria Geral de Sistemas a estrutura passa a ser maleável e de livre escolha, ou seja, a estrutura se molda às atividades efetuadas pela organização com o intuito de permanecer no mercado. Quanto mais flexível a estrutura da empresa, mais fácil será a adaptação. Sendo assim, passou-se a ter uma nova interpretação sobre as organizações. Logo, hoje um gestor pode optar por mudar ou implementar uma gestão de processos.

Para Hammer (2004), transicionar de uma organização tradicional para uma que se movimenta com processos é delicado, pois os indivíduos precisam aprender a pensar de uma nova forma, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe. Pradella, Furtado e Kipper (*apud* CARVALHO, 2017) definem a gestão por processos como "um enfoque sistêmico de projetar e melhorar de forma contínua os processos organizacionais, por pessoas devidamente capacitadas e trabalhando em equipe, unindo capacidades tecnológicas e inovadoras, com o objetivo de agregar valor para o cliente".

Tendo em vista que os valores agregados passam por transformações ao longo do tempo, os processos têm necessidade de evoluírem ao longo de sua vida com o propósito de manter o cliente satisfeito, acrescenta Fiel Filho (2010).

Hammer (2004) denominou o conceito de 'silos funcionais', e conceituava que as revoluções não deveriam ficar limitadas a esses, mas desencadear todos os processos.

Característica das Micro e Pequenas Empresas

As MPEs são apoiadas através de leis, decretos e outros mecanismos legais. Para que uma empresa seja considerada micro ou pequena e naturalmente funcione com benefícios destinados a elas, como Tavares (2008) afirma, é necessário que ela se enquadre em algumas restrições básicas impostas no Brasil, e uma das formas de fazer isso é optando pelo Super Simples, que é um programa criado pelo governo em 2007 com o propósito de facilitar o recolhimento de tributos de microempresas e empresas de pequeno porte.

World Bank (2006) afirma que as empresas de pequeno porte apresentam no mínimo três contribuições para a economia. A primeira contribuição é o impacto no mercado de trabalho, que consequentemente gera vagas de emprego, contribuindo automaticamente com a redução da pobreza. A segunda, é que elas são fontes inesgotáveis de atividades e inovação, o que coopera com o desenvolvimento do empreendedorismo. E a terceira, dar impulso e incentivo à economia pela abertura de novos empreendimentos, dando início a novas atividades.

O desejo pelo próprio negócio é certamente o motivo principal para a abertura de uma MPE, contudo Dolabela (1999) aponta que a mortalidade das MPEs ainda ocorre, mesmo com apoio legal para se manterem no mercado, mas de fato elas ainda representam grande significância para o mercado, gerando novos empregos e somando no desenvolvimento tecnológico.

Boog (1991) define que os fatores que geram condições de sucesso das MPEs podem ser abordados por meio de três dimensões, sendo elas:

- Financeiro: lucro, retorno e crescimento do patrimônio líquido da empresa;
- Marketing: quantidade de vendas, clientes fidelizados, atendimento regional, imagem da empresa, dos produtos e serviços oferecidos e até mesmo pela assistência do pós-venda;
- Operacional: métodos e processos, comercialização, produtividade, qualidade do produto e estoque de máquinas e instalações.

Logo, pode-se observar que é fundamental a aplicação desses métodos para que uma empresa se mantenha no mercado.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa adota um desenho bibliográfico, pois é desenvolvida por intermédio de materiais já elaborados, principalmente livros e artigos. (BEUREN, 2006). Buscamos estudar e entender de que forma as práticas da Gestão de Processos podem ser aplicadas e os resultados que se podem obter com sua implantação, analisando também a taxa de sobrevivência das empresas.

Nos estudos que tratam da medição da taxa de sobrevivência de empresas, são utilizadas basicamente dois tipos de metodologias:

1. As que utilizam pesquisas de campo, de caráter amostral, para verificar se as empresas registradas em determinado período continuam em atividade;
2. As que utilizam o processamento e a análise de banco de dados oficiais para identificar a situação das empresas em dois momentos distintos do tempo, sem realização de pesquisas de campo.

A metodologia utilizada nesta pesquisa é a de análise de dados oficiais, que foram coletados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em manuais, anuários, guias, planos e relatórios. A utilização desses documentos oficiais, e de natureza pública, cooperam para a veracidade e credibilidade e ainda asseguram a segurança das informações e disseminação das análises.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

No Brasil, nos últimos anos, pode-se notar um aumento do surgimento de empresas e de adeptos do Simples Nacional, que é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Em dezembro de 2012, havia 7,1 milhões de empresas registradas nessa categoria.

Em 2006 foi criada a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Alguns anos depois em 2009, ocorreu a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) e em 2012 a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional, o que mostra a força dos Pequenos Negócios.

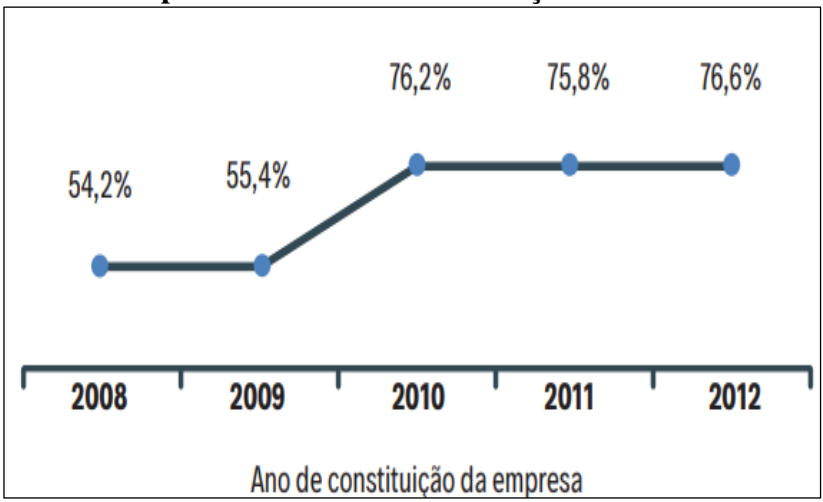
O crescimento do número de novas empresas vem ganhando força em todo território nacional, pois elas são capazes de gerar impactos muito expressivos na economia brasileira, maior demanda de empregos, ampliação da massa salarial e arrecadação de impostos dentre outros aspectos. Existem Órgãos atentos a isso, e o SEBRAE é o principal, afinal revisaram o Mapa Estratégico para 2022, e reafirmaram como missão "Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos Pequenos Negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional". E a aplicação da Gestão é uma ferramenta para isso.

Dentro desse cenário, é fundamental direcionar atenção não só para a quantidade de empresas que surgem, mas também para a taxa de sobrevivência delas. Entretanto, a aferição da criação e sobrevivência das empresas não é uma tarefa simples, tendo em vista que as dificuldades nascem na definição do que é uma empresa "recém-criada", "em atividade" ou "encerrada". Sendo também uma real dificuldade a frequência que os registros desses empreendimentos na base de dados oficiais são sujeitos a alterações,

o que se dá por diversas questões, podendo ser elas a demora em uma solicitação de registro de criação por parte dos sócios proprietários e/ou encerramento de atividade, dificuldades apresentadas pelo próprio sistema de registros, pendências fiscais. Sendo esses apenas alguns exemplos de como alguns pesquisadores buscam medir o fenômeno da sobrevivência e mortalidade que as empresas atravessam.

Os dados apresentados no Gráfico 1, obtidos com base nas informações mais recentes disponibilizadas pela Secretaria da Receita Federal (SRF) até 2014, visam demonstrar a taxa de sobrevivência das empresas brasileiras com até 2 anos de atividade. Esta taxa foi a maior em relação a sobrevivência de empresas com até dois anos já calculada para todas as organizações nascidas entre 2008 e 2012.

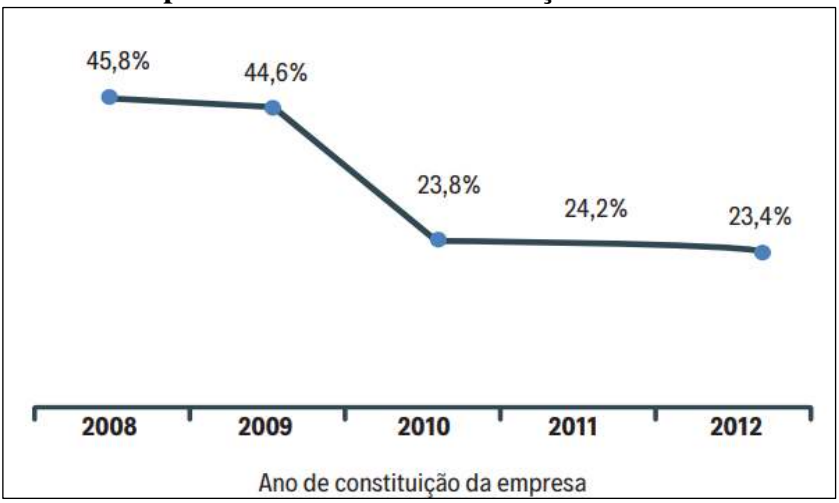
Gráfico 1 – Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos - Evolução no Brasil



Fonte: Sebrae (2016).

A taxa de mortalidade é complementar à taxa de sobrevivência. Em 2008 quase metade das empresas (45,8%) não conseguiram sobreviver por 2 anos, já em 2012 esse número reduziu, chegando a 23,4% (Gráfico 2). O que caracteriza uma melhora considerável, contudo aponta que existem diversas empresas que não conseguem se solidificar no mercado, chegando ao fim da sua atividade.

Gráfico 2 – Taxa de mortalidade de empresas em dois anos - Evolução no Brasil



Fonte: Sebrae (2016).

Entre julho e agosto de 2016 o SEBRAE realizou uma pesquisa com 2.006 empresas que foram criadas nos anos de 2011 e 2012, com o objetivo de identificar os fatores que determinam a sobrevivência/mortalidade das empresas. Como resultado verificou-se um conjunto de fatores que corroboram para isso e que serão detalhados no Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores contribuintes para a sobrevivência/mortalidade de empresas

- Situação antes da abertura:
  - Tipo de ocupação do empresário;
  - Experiência no ramo;
  - Motivação para abrir o negócio.
- Planejamento do negócio;
- Gestão do negócio;
- Capacitação dos donos em gestão empresarial

Fonte: Sebrae (2016).

A análise da sobrevivência/mortalidade das empresas pode ser comparada a análise de acidentes aéreos, pois nesse campo também não é possível atribuir um único fator a causa dos acidentes, mas sim um conjunto de fatores. Verificaremos no Quadro 2 a seguir que entre as empresas que fecharam, há um número maior de empresários que estavam desempregados antes de abrirem um novo negócio, tinham pouca experiência no ramo, abriram o negócio por necessidade, tiveram pouco tempo para planejar o negócio, tiveram dificuldade de empréstimos no banco e nas negociações com fornecedores, não faziam melhorias em seus produtos ou serviços, não investiam na capacitação de mão de obra, investiram menos em inovação e não investiram em sua própria capacitação em gestão empresarial. Em resumo, como acontece nos acidentes aéreos que estão associados a diversos fatores, no caso das empresas, o acúmulo

de muitos "fatores contribuintes" negativos, tendem a levar ao fechamento do negócio.

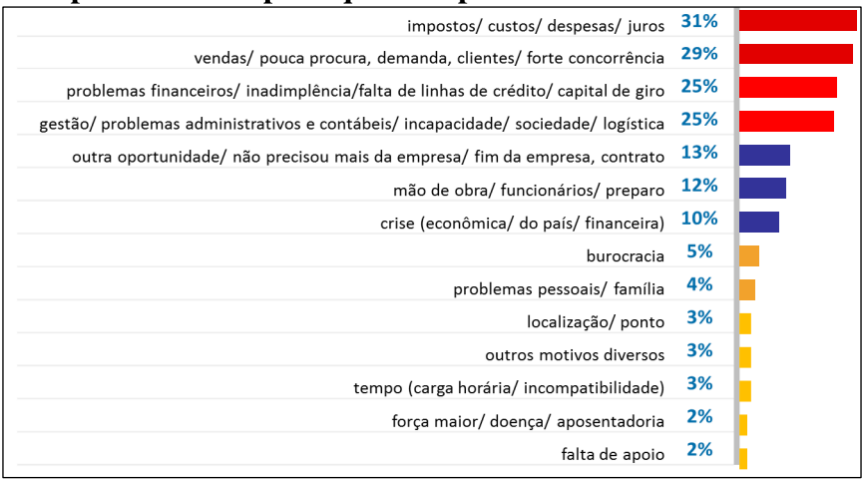
Quadro 2 – Resultados do Sebrae

FATORES CONTRIBUINTES		EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS INATIVAS
Gestão do negócio		Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (69%)	Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (52%)
		Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (95%)	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (84%)
		Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (89%)	Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (78%)
		Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (74%)	Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (65%)
		Diferenciar produtos e serviços (31%)	Diferenciar produtos e serviços (24%)
Capacitação em gestão empresarial*		MAIOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (51%)	MENOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (34%)

Fonte: Sebrae (2016).

Já os gestores pontuaram o que seria pra eles os três motivos fundamentais para que a empresa deixasse de funcionar. E a gestão encontra-se como um dos três problemas que mais afetaram as organizações como mostra o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Motivos alegados pelos empreendedores para que a empresa deixasse de funcionar



Fonte: Sebrae (2016).

A capacitação em gestão empresarial é uma das características que englobam todo esse cenário de uma organização, logo a Gestão de Processos também. Os dados apontam que quanto menos se investe no conhecimento e capacitação para estabelecer uma boa gestão, maior os riscos que a empresa corre de chegar a inatividade.

Uma das formas de investir no conhecimento e capacitação é estabelecendo o Mapeamento de Processo, que por sua vez, é uma ferramenta utilizada dentro da Gestão de Processos para melhorar a

eficiência das organizações, descrevendo visualmente o fluxo do trabalho, mostrando os eventos que produzem um resultado final. Mello e Salgado (2005) definem que gerenciamento de processos precisa ser visualizado, e essa visualização só pode ser feita através do mapeamento, que demonstra as diferentes tarefas fundamentais e a sequência da execução para entregar com qualidade um produto ou serviço.

Com o objetivo de facilitar a implantação do mapeamento de processos, Tseng (1999) propõe que a exposição do mesmo utilize de uma linguagem gráfica, demonstrando detalhadamente a conexão entre os sistemas do processo mapeado, sendo assim, executará uma análise eficiente e apropriada para o projeto.

Aplicando o mapeamento, as MPEs conseguiriam melhorar a percepção do funcionamento de toda a organização, identificando as partes envolvidas no processo, detalhando as atividades, mostrando as decisões tomadas, estabelecendo as entradas e saídas do processo e mostrando a relação entre as etapas. Desta maneira os gestores terão uma visão ampla, tomando decisões mais precisas, reduzindo os custos, investindo em áreas com maior necessidade, investindo em desenvolver uma melhor comunicação entre os setores, compreendendo em quais áreas investir mais tempo e recursos, padronizando o trabalho, controlando e monitorando as atividades, isso proporcionará um bom desenvolvimento para a organização como um todo, reduzindo drasticamente as chances reais de falência.

CONCLUSÃO

A implantação e prática da Gestão de Processos é extremamente importante para a sobrevivência e crescimento das

empresas. Estabelecer projetos, modelagem, simulação, execução, monitoramento e melhorias, pode permitir que a empresa tenha noção clara de sua capacidade financeira e que sempre que necessário promova ajustes e correções a fim de melhorar a sua competitividade e performance.

Em micro e pequenas empresas, empresas familiares, com gestores conservadores, é comum um discurso e um padrão de funcionamento organizacional que acredita que se as coisas funcionaram na organização de uma forma, sempre funcionarão assim. Entretanto, a experiência de uma gestão de sucesso no passado ou um sucesso a curto prazo não garantem uma permanência e competitividade no mercado. Mas essas mesma experiência e sucesso somados a fatos administrativos científicos e uma transformação no modo de conduzir a organização, feita com muito critério geram bons resultados.

É fundamental que os gestores entendam a proposta da Gestão a ser implementada, os pontos positivos e negativos e como tudo isso se relaciona com os objetivos da empresa. Afinal, na Gestão de Processos nada será modificado sem uma razão bem nítida para que isso ocorra. Pois não se trata de procurar pequenos problemas com um fim de trazê-los à tona simplesmente, mas sim de procurar para saná-los, entendendo que a longo prazo pequenos problemas geram grandes resultados negativos e, em muitos casos, irreversíveis. Haja vista que se as necessidades e possibilidades de uma organização mudam o tempo todo, os processos precisam acompanhar essas mudanças.

Em qualquer empresa, a aplicação da Gestão pode ser o diferencial entre uma empresa com resultados medianos e as que possuem um capital mais alto e índices de aprovação maiores.

Sendo assim, essa implementação pode ser o ponto de partida para o sucesso de qualquer negócio. As organizações que utilizam a

Gestão tendem a ter sucesso. O conhecimento teórico adquirido e sua aplicação nos negócios, independente do segmento, pode ser o diferencial necessário para cativar um lugar seguro no mercado.

REFERÊNCIAS

BALDAM, R. L.; VALLE, R; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócios – BPM**: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2014.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

CARVALHO, K.; SOUSA, J. "Gestão por Processos: Novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior". **Revista Administração em Diálogo**, vol. 19, n. 2, 2017.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados; 1999.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.

FIEL FILHO, A. **Gestão pública**: Planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. G. “As empresas são grandes coleções de processos”. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 40, n.1, 2000.

HAMMER, M. A. **A agenda**: o que Todos os Negócios Devem Fazer Para Dominar a Década. Lisboa: Editora Actual, 2004.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos**: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento lucrativo. Lisboa: Editora Algo Mais, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital, São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. “Mapeamento dos processos em serviço: estudo de caso de duas pequenas empresas da área de saúde”. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

PAIM, R. **Engenharia de processos**: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos (Dissertação de Mestrado em Engenharia de produção). Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

SALERNO, M. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SEBRAE. “Sobrevivência das empresas no Brasil”. **Portal Sebrae** [2016]. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 12/05/2022.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Cengage Learning, 2015

TAVARES, D. A. **Gestão de Pequenas e Médias Empresas em Cabo Verde**: estudo de caso Ilha de Santiago. Cabo Verde: Instituto Piaget, 2008.

TSENG, M. M.; QINHAI, M.; SU, C. J. "Mapping Customers' Service Experience for Operations Improvement". **Business Process Management Journal**, vol. 5, n. 1, 1999.

VASCONCELOS, C. "O real sentido da palavra 'Administração'". **Administradores.com** [2008]. Disponível em: <www.administradores.com.br >. Acesso em: 01/08/2021.

WORLD BANK. **Doing Business no Brasil**. Washington: World Bank, 2006.

CAPÍTULO 9

Utilizando a Literatura Feminista de Nísia Floresta na Formação ADM

UTILIZANDO A LITERATURA FEMINISTA DE NÍSIA FLORESTA NA FORMAÇÃO ADM[2]

Susane Petinelli Souza

Administradores são cientistas sociais aplicados e, por essa razão, necessitam de uma formação técnica. Contudo, a formação em Administração não está restrita a aspectos técnicos, tendo em vista que administradores são seres políticos e suas decisões produzem efeitos na sociedade (FISCHER, 2003; RIBEIRO, 2006; SOUZA; WAIANDT; JUNQUILHO, 2015).

Os cursos de Administração podem ser considerados vetores de mudança social, pois contribuem para a formação de mentalidades. Esses cursos têm sido cada vez mais incentivados a incluírem em seus programas de ensino assuntos relacionados a questões como a pobreza, as mudanças climáticas e as desigualdades, assuntos que demandam conhecimento e habilidades multidisciplinares (DYLLICK, 2015; WOOD; CALDAS; SOUZA, 2019).

Os saberes produzidos nos países centrais ainda ocupam posição de destaque no campo da Administração e aqueles estudos que não abordam as teorias e os modelos hegemônicos se tornam marginalizados, determinando, assim, o que é considerado central e o que é periférico (BARROS; CARRIERI, 2015). Desse modo, há uma relação centro-margem (GHERARDI; MARSHALL; MILLS, 2003) ou seja, uma relação de subalternidade.

[2] Uma versão prévia do presente capítulo foi publicada em SOUZA, S. P. "A literatura feminista de Nísia Floresta na formação em administração". *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, vol. 20, n. 4, 2021.

Por falar em subalternidade, permanece a tendência de mulheres e homens se concentrarem em diferentes áreas de atuação na sociedade, enquanto as ocupações tradicionalmente associadas aos homens comumente pagam melhor do que aquelas associadas às mulheres (MILLER; VAGINS, 2018). As relações de gênero estão baseadas na desigualdade, ou no chamado patriarcado, em que a estrutura política da humanidade se apresenta como mais arcaica e persistente, estruturando o modo de funcionamento das demais desigualdades de prestígio e poder, como as formas econômicas, políticas, coloniais e raciais de supremacia (SEGATO; MCGLAZER, 2018).

No entanto, assim como Spivak (1994), acredita-se que uma subalterna pode falar e, no presente estudo, uma subalterna da América Latina pode falar. Sobre as mulheres na América Latina, Cusicanqui (2010, p. 5) diz que: "No contexto de um desenvolvimento histórico que as hierarquizou, vemos histórias marcadas pela subordinação e exploração da época colonial".

Neste estudo, uma pensadora brasileira do século XIX, mulher do sul global ganha visibilidade. A Literatura examinada para possível contribuição na formação em Administração foi produzida por uma escritora ainda pouco conhecida em seu próprio país, mas importante para o pensamento do século XIX. Trata-se de Nísia Floresta, considerada a primeira brasileira a escrever sobre os ideais de igualdade para as mulheres (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000; ROSA, 2016; DUARTE, 2008, 2016).

Nísia Floresta foi mulher em um país periférico e colonizado e ainda assim seus escritos tiveram repercussão desde 1830. Numa época na qual parte das mulheres praticamente não podia sair de casa e o seu acesso ao conhecimento era quase inexistente, a escritora colocou em evidência a invisibilidade e a tentativa de silenciamento feminino, por meio de sua produção literária.

Portanto, o uso da Literatura feminista pode chamar a atenção para uma das formas persistentes de desigualdade: aquela baseada em gênero. A partir dessas considerações, o estudo objetiva analisar o potencial uso da Literatura feminista de Nísia Floresta na formação em Administração.

O capítulo está organizado do seguinte modo: esta introdução, a educação no século XIX, que permite estabelecer o contexto sóciohistórico da produção de sua obra; depois os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo, que trata-se de uma pesquisa bibliográfica sobre a literatura produzida pela escritora com o estabelecimento da relação do seu trabalho com outros discursos que circulavam na época; em outra seção são fornecidas informações sobre a vida da escritora junto a trechos elucidativos de algumas de suas obras; em seguida, são apontados alguns temas na formação em Administração que podem ser discutidos e refletidos com os alunos como gênero, segregação ocupacional, empreendedorismo feminino, sub-representação feminina, estereótipos de gênero, liderança feminina, dentre outros. Esses temas podem ser discutidos em disciplinas como Teoria das Organizações ou Teoria Geral da Administração, Gestão de Pessoas, Relações de Trabalho, Empreendedorismo, Responsabilidade Social Empresarial e Gestão Pública. Nas conclusões defende-se que a experiência literária proporcionada pelos escritos investigados pode levar ao acesso de novos conhecimentos e à mudança de mentalidades.

EDUCAÇÃO NO SÉCULO XIX

Com a chegada da família real em terras brasileiras e com os brasileiros interessados na cultura e nos hábitos franceses (VASCONCELOS, 2008), foi sendo ampliada a percepção de que

era descabido que praticamente metade da população não tivesse acesso à educação. E ainda que isso ocorresse por interesses distintos, aos poucos, tomou corpo a ideia de que a sociedade precisava de mulheres educadas e habilitadas para contribuírem com o desenvolvimento do Brasil (DUARTE, 2008).

Apesar disso, uma característica da sociedade era a delimitação das esferas pública e privada como campos de atuação de homens e mulheres, respectivamente. Durante o século XIX, a vida doméstica sofreu certo enaltecimento, representando uma valorização do papel da mulher no âmbito privado. Com a atuação feminina no âmbito doméstico, o poder da autoridade paterna parecia diminuir, enquanto o poder de autoridade materna aumentava. Porém, ainda cabia ao pai, ao homem, as decisões finais, visto que era o único mantenedor da família (PERROT, 2005; DUARTE, 2008; LOURO, 2018). Observa-se que no Brasil, somente em 1962, ou seja, no próximo século, foi deliberado que não era mais necessário às mulheres solicitarem a autorização aos maridos para poderem trabalhar.

A primeira lei educacional que autorizou o funcionamento de escolas públicas femininas foi formulada em 1827. Antes disso, as poucas mulheres que conseguiam acessar a educação formal o faziam por meio de conventos e raras escolas particulares nas casas de professoras. A circulação das mulheres pelos espaços públicos ocorria principalmente quando participavam de atividades religiosas, como missas, novenas e procissões. Com isso, o domínio da casa era o seu destino (LOURO, 2018; DUARTE, 2019). No século XIX, no Brasil, parte das mulheres vivia praticamente enclausurada, sem acesso à educação (DUARTE, 2019). As mulheres viviam quase que em isolamento, “longe dos olhos dos estranhos, sendo vistas apenas de esguelha quando iam à igreja” (COSTA, 2010, p. 494).

A Lei educacional brasileira determinava que nas escolas do Império, meninas e meninos estudassem separados e com currículos próprios. Enquanto os meninos aprendiam as quatro operações matemáticas, números decimais, frações, proporções e geometria, as meninas aprendiam apenas as quatro operações. Isso reforça o sexismo nas relações escolares, visto que destina o desenvolvimento de habilidades intelectuais aos meninos e o de habilidades manuais às meninas (FERREIRA; SCHWARTZ, 2014; LOURO, 2018).

A educação feminina era justificada pela maternidade e isso consta na Lei de 1827, que explicitava que as mulheres precisavam de instrução, pois eram as principais responsáveis pela educação de seus filhos (LOURO, 2018). Desde o início da educação feminina, esta foi concebida fundamentada em aspectos religiosos e morais, no intuito de preparar as mulheres, desde a infância, para assumirem os papéis de esposa e mãe. Algo bem distante de uma formação intelectualizada, bastando-lhes o ensino das primeiras letras e o desenvolvimento de habilidades manuais. Para as jovens das elites, havia a possibilidade de prosseguir seus estudos em casa. Mas, a maioria das mulheres, mesmo com a existência de algumas escolas púbicas, raramente continuavam seus estudos (DUARTE, 2008).

Para os meninos da elite, o ensino da leitura religiosa e de noções elementares da matemática era complementado pelos conhecimentos de francês e de piano. Para as meninas, era destinada a aprendizagem das habilidades culinárias e de costura e bordado, assim como aquelas relacionadas ao comando de serviçais. Também buscava-se tornar as mulheres uma companhia agradável ao marido. Em sua maioria, as meninas oriundas de camadas mais baixas da sociedade lidavam desde cedo com tarefas rotineiras de cuidado com a casa e com irmãos menores, além do trabalho na roça. Para elas, tais atribuições eram prioritárias em relação a qualquer forma de educação. No que se refere à educação de lusos brasileiros e imigrantes da época, existiam diferenças entre meninos e meninas,

também marcando uma divisão baseada em gênero. Já a população de origem africana, ainda escravizada, praticamente não tinha acesso à escolarização, existindo registros de alguns casos da aceitação de crianças negras em escolas ou classes isoladas, apenas no final do século XIX (LOURO, 2018).

Portanto, pode-se vislumbrar aspectos históricos para conhecer como a divisão baseada em gênero e a divisão racial se manifestavam naquele tempo. Quanto à educação indígena no século XIX, esta era voltada para um processo civilizatório, o qual tinha por objetivo preparar para o trabalho, enquanto ocorria a tentativa de apagamento de suas línguas e culturas, e suas terras eram ocupadas. Para aquelas meninas indígenas que tinham acesso à educação, a aprendizagem ia desde ensinamentos religiosos cristãos até atividades domésticas. Com isso, para a maioria das pessoas negras e para os indígenas considerados "bravos" a falta de acesso à educação era o único destino, enquanto os indígenas considerados "mansos" eram destinados à educação para o trabalho (ANDRADE, 2011).

Além da educação formal existia aquela no âmbito doméstico. Tal educação, inspirada nos moldes estrangeiros, era o modo como boa parte das elites brasileiras educavam seus filhos por meio de preceptores. Estes últimos residiam nas casas dos alunos, acompanhando-os nas lições diárias e missas, dentre outros compromissos. Quando se tratava de professores particulares, iam às casas dos alunos com dia e horário marcados. Ressalta-se que a preceptoria era uma atividade majoritariamente exercida por mulheres, sendo uma das poucas ocupações permitidas na época, desenvolvida em sua maioria por estrangeiras (VASCONCELOS, 2008). Na educação formal, o direito à educação era limitado às rotinas domésticas, bordado, corte e costura (DUARTE, 2019); para aquelas que conseguiam algum acesso ao ensino do letramento, as

leituras eram limitadas a romances, livros de moral, etiqueta e catecismo (TELLES, 2018).

As classes das meninas deveriam ser regidas por senhoras ditas honestas e a partir da lei, ocorreu o estabelecimento das escolas dedicadas ao letramento nas maiores cidades e vilas do Império (LOURO, 2018). A exigência do gênero feminino para as professoras dificultava o processo de contratação no magistério, tendo em vista que elas próprias tinham dificuldades de acesso à educação escolar. Ademais, poucas eram as mulheres capacitadas para ensinar (FERREIRA; SCHWARTZ, 2014).

No século XIX também havia uma mudança no tipo de público com acesso à leitura, sendo constituído por mais mulheres, em sua maioria burguesas. Inclusive nas Américas, mesmo envoltas num discurso que buscava naturalizá-las para aquém da cultura e destiná-las à reprodução da espécie e sua nutrição, houve uma profusão de mulheres que começaram a escrever e publicar (TELLES, 2018).

Ainda assim, para a maioria das mulheres havia a impossibilidade de se ocupar da escrita, e quando isso era possível, havia a dificuldade de reconhecimento do seu trabalho, ampliando sobremaneira a invisibilidade feminina na história (PERROT, 2005, 2007). Nos anos de 1830 eram raras as mulheres brasileiras educadas e mais raras as escritoras. Para além dos preconceitos no Império, Nísia foi uma das primeiras mulheres a publicar textos em jornais considerados da grande imprensa, com diversas colaborações no formato de poesias, ensaios, contos e crônicas (DUARTE, 2008).

Contribuindo para a educação feminina, ela fundou o Colégio Augusto, na cidade do Rio de Janeiro. Em 31 de janeiro de 1838, foi publicado no Jornal do Comércio um anúncio sobre a sua inauguração. Observa-se que a maioria desses estabelecimentos de

ensino eram dirigidos por estrangeiros. Dentre a minoria brasileira, encontra-se Nísia (DUARTE, 2008, 2010, 2016).

No que se refere a inovações, o estabelecimento de ensino voltado à educação feminina buscava introduzir o estudo de italiano, inglês, francês, latim, história e geografia, além de incentivar à Educação Física e condenar a utilização de espartilho. Também se trabalhava com uma quantidade limitada de alunas em cada classe em prol da qualidade de ensino. Em meio a polêmicas e críticas, o colégio funcionou por cerca de dezoito anos (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000; DUARTE, 2008, 2016).

Nísia criticava a diferença na quantidade de alunos e alunas matriculados na educação primária e secundária, considerando que em 1852 havia 55.500 alunos e somente 8.443 alunas. Enquanto os meninos eram instruídos com o intuito de desenvolver a capacidade intelectual, as mulheres eram educadas para a formação do caráter. A educação feminina no século XIX no Brasil buscava manter a virtude, "em sua conotação sexual e assegurar um comportamento correto perante a sociedade" (SHARPE-VALADARES, 1989, p. 11). Por meio do seu estabelecimento de ensino e de suas obras ela denunciou uma sociedade que legitimava as desigualdades (ROSA, 2016).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados que embasaram o apanhado histórico e as obras da escritora foram coletados a partir de fontes bibliográficas (FLICK, 2004). O estudo foi qualitativo, com coleta de dados em fontes secundárias, como livros e artigos. A contextualização histórica permitiu o entendimento do modo de funcionamento da educação no século XIX, tornando possível vislumbrar os códigos sociais que

buscavam regular as maneiras de fazer e que prescreviam como educar os indivíduos (FOUCAULT, 2008). Dentre as 15 obras da autora, eis aquelas que foram possíveis de serem acessadas:

a) Direito das Mulheres e Injustiça dos Homens – em Duarte (2016);
b) Opúsculo Humanitário – em Floresta (1989 [1853]);
c) Páginas de uma Vida Obscura – em Maia (2017);
d) A Mulher (que compõe o livro Cintilações de uma Alma Brasileira) – em Duarte (2010);
e) A Lágrima de um Caeté – em Duarte (1999);
f) Fragmentos de uma obra inédita: notas biográficas – em Augusta (2001 [1878]).

As duas obras em nome de Nísia são Opúsculo Humanitário e Fragmentos de uma Obra Inédita, sendo que na primeira ela está referenciada como Floresta e na última como Augusta – ambas relacionadas com o nome adotado pela autora: Nísia Floresta Brasileira Augusta. Algumas obras estavam hospedadas em sites institucionais e bibliotecas, enquanto outras foram encontradas em sebos e livrarias. Os livros em nome de Duarte (2010, 2016) trazem contidas algumas das obras de Nísia na íntegra. O artigo em nome de Duarte (1999) traz diversos trechos do poema Lágrima de um Caeté. Enquanto o artigo de Maia (2017) contém trechos do folhetim Páginas de uma Vida Obscura.

Neste estudo as obras que veiculam o pensamento de Nísia foram tratadas como construções sociais, ou seja, a produção intelectual de Nísia Floresta se deu a partir das condições sócio-históricas do século XIX, uma época que ainda produzia a invisibilidade feminina. Portanto, cada obra da escritora foi

considerada um saber materializado a partir de uma produção sócio-histórica (FOUCAULT, 2008).

A invisibilidade feminina era produzida a partir de várias condições. As mulheres eram menos vistas no espaço público, que era o único espaço que despertava o interesse em relatos e descrições neste período. O silêncio das fontes seria outra condição, visto que o acesso à educação e à escrita era tardio para as mulheres. Outro aspecto é que as mulheres quase não deixavam vestígios escritos. Para que as mulheres fossem registradas na história, eram necessários fontes e documentos, algo escasso até então. Além disso, a própria língua, que usava o gênero masculino no plural, acabava apagando as mulheres da história, assim como as estatísticas, que quase sempre não consideravam o gênero (PERROT, 2007).

Ao longo do tempo, as experiências históricas consideradas dignas de registro começaram a abarcar outras experiências a partir da visibilidade de certas práticas até então silenciadas. Novos sujeitos femininos foram incluídos nos discursos históricos, enquanto outras temáticas de estudo emergiram. No Brasil, na década de 1980, por exemplo, amplia-se o leque temático incorporando-se novos agentes sociais, como mulheres, negros, prostitutas e loucas (RAGO, 2019). Com esses processos de resgate de memórias, práticas e experiências, que buscam reduzir a invisibilidade das mulheres na história, o século XIX passou a ser considerado como o "século de famílias, de armários e de escrita pessoal, o século XIX é um imenso reservatório. Correspondências, diários, autobiografias foram exumados e analisados como modo de comunicação e expressão" (PERROT, 2005, p. 29).

Desse modo, o potencial uso da Literatura de Nísia Floresta na formação em Administração é analisado, considerando o contexto em que tal Literatura foi produzida e suas relações com outros discursos que também circulavam na época (ALVESSON; KÄRREMAN, 2011).

Que modos de vida estavam sendo criticados por Nísia Floresta? A quais desigualdades ela se referia e até denunciava em seus escritos? Como esses modos de vida e desigualdades ainda reverberam nos dias de hoje na sociedade e nas organizações? Esses e outros aspectos são trazidos à tona ao longo do estudo.

Considerando o conjunto desses aspectos e o fato que Nísia foi uma das exceções de sua época, ao colocar em evidência o seu pensamento, este estudo propõe verificar como a sua Literatura pode contribuir no ensino de temas para administradores e administradoras. No próximo tópico, conta-se um pouco sobre a trajetória e a produção literária da protagonista deste estudo.

Um vislumbre sobre suas obras

Neste tópico, além de tratar-se um pouco sobre a trajetória de Nísia, sua produção literária é brevemente revisitada, com atenção para alguns trechos de obras, as quais podem suscitar discussões e reflexões profícuas nos cursos de Administração.

Seu nome era Dionísia Gonçalves Pinto, porém, mais tarde, adotou o nome Nísia Floresta Brasileira Augusta, homenageando, ao mesmo tempo, o sítio Floresta onde nasceu, o Brasil e o segundo marido, chamado Augusto. Ela nasceu em 12 de outubro de 1810, no povoado de Papari, no Rio Grande do Norte, vivendo até o ano de 1885. Considera-se que Nísia era escritora, poetisa, uma das primeiras romancistas brasileiras, educadora, tradutora, indianista, abolicionista e feminista (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000; DUARTE, 2008, 2016).

No ano de 1830, Nísia publicou artigos tratando sobre as condições de vida das mulheres no Espelho das Brasileiras, jornal dedicado às mulheres pernambucanas (SHARPE-VALADARES,

1989). Em Porto Alegre, em 1834, iniciou a atividade de preceptora de moças e a partir de 1835 publicou artigos utilizando o pseudônimo de Quotidiana Fidedigna no jornal O Campeão da Legalidade e no jornal O Recompilador Federal (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000).

Perante a escassez de documentos, o passado histórico das mulheres vem sendo reescrito. Nísia Floresta é considerada a primeira mulher brasileira a publicar e divulgar ideias em prol das mulheres, além de ter publicado suas obras também em outros países. Apesar disso, a escritora foi, por muito tempo, praticamente relegada ao esquecimento (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000; ROSA, 2016; DUARTE, 2008, 2016). Ao dar visibilidade para o pensamento de Nísia, além de temas ligados à HISTÓRIA da educação no Império e dos momentos iniciais da participação das mulheres na imprensa brasileira, vem à tona temas ligados ao gênero e à segmentação ocupacional na sociedade.

Ao observar-se o conjunto da obra de Nísia Floresta, textos publicados em português, francês, inglês e italiano, é possível perceber a existência de uma complementaridade entre a maioria, e com o propósito de modificar consciências e alterar o quadro ideológico e social (DUARTE, 2016).

Depois de algumas matérias em jornais desde 1830, o primeiro livro foi publicado em 1832, o qual trata sobre o direito das mulheres em relação à educação e ao trabalho, mas também sobre as mulheres merecerem respeito pela sociedade (DUARTE, 2008).

Intitulado Direito das Mulheres e Injustiça dos Homens, esse livro foi inicialmente tomado como uma tradução livre de Vindication of the Rights of *Woman* (1792), da feminista inglesa Mary Wollstonecraft. No entanto, sabe-se atualmente que a origem do texto é outra. Acredita-se que outros pensadores, como François Poulain de La Barre e Sophia foram mais utilizados e traduzidos para

seu texto. Portanto, seu livro seria proveniente principalmente de Woman Not Inferior to Man (1739), de Mary Wortley Montagu, também inglesa, de pseudônimo Sophia. Contudo, Mary Montagu teria utilizado o livro *De l´égalité des deux sexes*, de autoria de François Poullain de La Barre, de 1673 (BURKE, 1996; BARBOSA; MAIA, 2020).

Como argumenta Burke (1996, p.172), o trabalho de Nísia "talvez pudesse ser um daqueles felizes casos lembrados por Borges em que a tradução supera o original", tendo em vista que Nísia fez alterações, acrescentou trechos, e com isso, criou outra escritura, menos radical que as originais. Dizer que era uma tradução de Wollstonecraft, mulher reconhecida na época, talvez tenha sido o modo encontrado para ser ouvida em uma sociedade ainda conservadora.

Além disso, Nísia é reconhecida como a precursora na luta pela igualdade entre homens e mulheres por meio da educação no Brasil, pois não existem outros registros escritos sobre o tema antes de suas publicações (DUARTE, 2010, 2016). No entanto, cabe lembrar que:

> Para Socorro Trindad, a primeira feminista brasileira foi a índia potiguar Clara Camarão, figura de destaque nas lutas contra os holandeses, durante a primeira metade do século XVII. Nos campos de batalha, ela liderava um grupo de índias no incentivo aos combatentes pró-Portugal para heroicos feitos de armas. Dois séculos adiante, Clara é continuada por outra "guerreira" de sua terra, chamada Dionísia Pinto – nome real de Nísia Floresta (SHARPE-VALADARES, 1989, p. 6).

Nísia tinha apenas vinte e dois anos quando publicou em Recife o livro Direito das Mulheres e Injustiça dos Homens, que foi

quando assumiu definitivamente o nome Nísia Floresta Brasileira Augusta (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000). Nesse tempo, a autora já havia vivido experiências penosas, em tempos conturbados das revoluções que abalaram o Nordeste brasileiro e atingiram sua família, culminando com o assassinato de seu pai português por antilusitanos. Teve um casamento aos treze anos, que acabou quando corajosamente abandonou o seu marido. Viveu com um jovem acadêmico de Olinda numa ligação ilegítima após o primeiro casamento, contraindo o rótulo de adúltera. Além disso, perdeu um filho, morto prematuramente (BURKE, 1996; DUARTE, 2016). A obra Direito das Mulheres e Injustiça dos Homens foi dedicada às brasileiras e aos acadêmicos brasileiros.

> De vós, Patrícias, espero, que longe de conceberdes qualquer sentimento de vaidade em vossos corações com a leitura deste pequeno livro, procureis ilustrar o vosso espírito com a de outros mais interessantes, unindo sempre a este proveitoso exercício a prática da virtude, a fim de que sobressaindo essas qualidades amáveis e naturais ao nosso sexo, que até o presente têm sido abatidas pela desprezível ignorância em que os homens, parece de propósito, têm nos conservado, eles reconheçam que o Céu nos há destinado para merecer na Sociedade uma mais alta consideração. E de vós, mocidade Acadêmica, em quem a Nação tem depositado as mais belas esperanças, que sabereis corresponder à sua expectativa, igualmente espero, que atendendo o estado a que nosso infeliz sexo tem sido injustamente condenado, privado das vantagens de uma boa educação, longe de criticardes a minha temeridade, lamentareis a nossa sorte, pois que até em pequenas empresas não podemos desenvolver nossos talentos naturais (FLORESTA *apud* DUARTE, 2016, p. 111).

Neste livro é questionado o porquê de os homens procurarem afastar as mulheres das ciências, termo utilizado com o significado de conhecimento ou mesmo de acesso a ele.

> Para reconhecer, pois, se as mulheres são menos capazes que os homens para as ciências, é preciso atender qual é o princípio que conduz a este conhecimento; se ele não existe nas mulheres, ou se existe num grau menos perfeito, não se faz necessário mais provas para demonstrar que os homens têm razão. Porém, se ele é perfeito em um como em outro sexo, então deve-se supor os homens invejosos e pode-se dizer, sem temeridade, que a única razão por que nos fecham o caminho às ciências é temerem que nós as levemos a maior perfeição que eles (FLORESTA *apud* DUARTE, 2016, p. 132).

Aqui outro trecho emblemático: "Por que a ciência nos é inútil? Porque somos excluídas dos cargos públicos; e por que somos excluídas dos cargos públicos? Porque não temos ciência" (DUARTE, 2016, p.136). Nísia menciona, ainda que brevemente, o aspecto da violência contra as mulheres:

> Até hoje só se tem tratado superficialmente da diferença dos dois sexos. Todavia os homens arrastados pelo costume, prejuízo e interesse, sempre tiveram muita certeza em decidir a seu favor, porque a posse os colocava em estado de exercer a violência em lugar da justiça [...] (FLORESTA *apud* DUARTE, 2016, p. 119).

No livro aparece também a indagação sobre a possibilidade de as mulheres ocuparem cargos e a desempenharem papéis, então destinados aos homens.

> Nada seria tão admirável para eles, que imaginar uma mulher combatendo à frente de um exército, dando leis sobre o trono, advogando causas, administrando justiça em um Tribunal de magistratura, marchando pelas ruas precedida de espadas, lança e outros sinais de autoridade como os Magistrados; ou ensinando Retórica, Medicina, Filosofia, ou Teologia, na qualidade de professora de uma Universidade (FLORESTA *apud* DUARTE, 2016, p. 144).

Com tais questionamentos sobre o porquê de não haver mulheres ocupando cargos de comando, Nísia inaugura esse debate no país e intenta abalar certas verdades da elite patriarcal da época (DUARTE, 2016). Conforme Burke (1996), em seus textos há uma luta por reconhecimento sobre a capacidade das mulheres para desempenhar papéis considerados masculinos, mas também, uma valorização dos papéis de mãe e esposa – o que segundo Duarte (1989), caracteriza uma postura ainda conservadora por parte de Nísia. Todavia, com este primeiro livro originado a partir da tradução de outras escritoras, Nísia deixa um registro importante na sociedade patriarcal brasileira (BURKE, 1996; DUARTE, 2016; BARBOSA; MAIA, 2020).

De maio a junho de 1851, no Rio de Janeiro, o jornal O Liberal divulgou alguns artigos seus sob o título A emancipação da mulher, cuja necessidade de uma educação feminina adequada era o tema principal. Em 1852 volta a escrever em jornais, resultando na obra Opúsculo Humanitário (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000).

Segundo Duarte (2008), a constante presença na imprensa seria um traço da modernidade de Nísia. Como tais jornais compunham a imprensa de grande circulação da época, era necessário algum prestígio para se manter um texto em evidência nos jornais. Nísia também pode ser considerada uma das precursoras na divulgação do pensamento feminista na imprensa.

> Enquanto pelo velho e novo mundo vai ressoando o brado emancipação da mulher, nossa débil voz se levanta na capital do Império de Santa Cruz, clamando: educai as mulheres!
>
> Povos do Brasil, que vos dizeis civilizados! Governo, que vos dizeis liberal! Onde está a doação mais importante dessa civilização, desse liberalismo? (FLORESTA, 1989 [1853], p. 2).

Opúsculo Humanitário foi publicado em 1853, no Rio de Janeiro, com críticas ao sistema de ensino no Brasil imperial. Neste livro, a escritora menciona os equívocos na formação educacional das mulheres (DUARTE, 2016).

> Temos testemunhado o empenho dos homens pensadores das nações cultas em harmonizar a educação da mulher com o grandioso porvir que se prepara à humanidade. Nada, porém, ou quase nada temos visto fazer-se para remover os obstáculos que retardam os progressos da educação das nossas mulheres, a fim de que elas possam vencer as trevas que lhes obscurecem a inteligência, e conhecer as doçuras infinitas da vida intelectual, a que têm direito as mulheres de uma nação livre e civilizada (FLORESTA, 1989 [1853], p.44).

Ainda no que se refere ao Opúsculo Humanitário, a escritora também coloca em evidência a dificuldade de encontrar registros históricos sobre as mulheres no país:

> Não é na história de nossa terra que iremos estudar a situação de nossas mulheres, porque infelizmente os poucos homens que têm escrito apenas esboços delas

> não as acharam dignas de ocupar algumas páginas de seus livros" (FLORESTA, 1989 [1853], p. 47).

Em várias oportunidades menciona aspectos relacionados à escravização então vigente, ainda que esta seja tema de outra de suas obras – Páginas de uma Vida Obscura, na qual se manifesta sobre o sistema escravocrata (DUARTE, 2016). Em Opúsculo Humanitário Nísia apenas fala de algumas consequências nefastas para os escravos, assim como para as meninas que cresciam em meio ao sofrimento destes, num discernimento sobre a construção social daquelas que desde a infância presenciam a escravização como sendo a norma vigente.

> De um lado os mais rudes tratamentos do senhor para com o escravo, do outro a impotência deste em repelir um jugo anticristão, sancionado pela mais tirânica das leis, e a necessidade do artifício para iludir o senhor e atenuar os sofrimentos da escravidão – tais são os quadros constantemente apresentados na vida doméstica às crianças (FLORESTA, 1989 [1853], p.97).

> Em vez dos jogos de exercício, dos passeios campestres e de pequenos agradáveis trabalhos de uma utilidade real para a infância, acostumam-na em indolente languidez que a faz por vezes contrair males precoces, a depender inteiramente, ainda nas coisas mais fáceis, do auxílio das escravas, sem as quais a mulher brasileira assim habituada nada pode nem sabe fazer (FLORESTA, 1989 [1853], p. 117).

Para Nísia, o desenvolvimento social de um país estava atrelado ao nível de emancipação feminina e ao lugar que as

mulheres ocupavam no arcabouço social. Em seu plano de educação para as mulheres brasileiras, no qual estas assumiriam cargos e posições nas mais variadas esferas, ela se aproxima do pensamento mais progressista, ao mesmo tempo em que permanece limitada por uma formação religiosa conservadora. Ela defende a construção de mais escolas para meninas até equiparação à quantidade daquelas dedicadas aos meninos, demonstrando sua contrariedade com a impossibilidade de acesso feminino à educação de nível secundarista (DUARTE, 2008).

Em Páginas de uma Vida Obscura, publicada em 1855, Nísia retrata a trajetória de Domingos, um homem negro escravizado (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000) e dentre outros temas, trata sobre a destruição de suas famílias, com a separação de mães e filhos. Num primeiro momento a separação familiar surge na vida de um companheiro do protagonista, e depois na vida do próprio Domingos, quando sua mulher é vendida:

> Uma santa missão chamou o senhor Domingos ao estrangeiro e longínquo país. Em sua longa ausência a dedicação do sublime negro para com a parte da família, a cujo serviço ficava, não desmentiu jamais, apesar da cruel provança pela qual passou ele vendo vender a mãe de seu filho durante aquela ausência! (FLORESTA *apud* MAIA, 2017, p. 12).

A narrativa circulou como folhetim no jornal O Brasil Ilustrado e conta a história de um homem escravizado, trazido ao Brasil ainda criança. Aborda sua dedicação ao trabalho, enaltecendo suas qualidades e defendendo enfaticamente um tratamento humanitário por parte dos senhores. Por volta de 1870, a escritora passa a defender a abolição. Ela também defendia a liberdade de

cultos e a federação das províncias, por meio do sistema de governo republicano (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000; ROSA, 2016; DUARTE, 2016).

Em A Mulher, que compunha o livro Cintilações de uma Alma Brasileira, de 1857, faz denúncias sobre um problema que ocorria na França. Para Duarte (2016, p. 76), nesse texto, é possível verificar um hibridismo de gêneros, característica marcante da maioria de seus trabalhos, oscilando "entre a ficção, o ensaio, a crônica e o texto com propósitos didáticos".

Um dos problemas tratados por ela em A Mulher se referia à morte de muitas crianças que eram enviadas para a casa de amas no campo, mas que acabavam desnutridas e, por vezes, tinham fins trágicos. A história era ambientada na França. Em meio ao discurso de que as mães sacrificavam o seu desejo de cuidar dos próprios filhos em favor da saúde deles, uma vez que viveriam retirados da cidade, numa vida mais saudável e com ar puro, o aleitamento materno era considerado um impedimento aos apelos sexuais dos maridos, e visto até como algo inadequado. Tais concepções levavam às mulheres a recusarem o aleitamento (DUARTE, 2010). Além disso, também no texto A Mulher, ela demonstrava sua preocupação com a educação não sexista:

> O ensinamento da igualdade que deve reinar entre homem e mulher começa neles em relação às próprias irmãs em seus jogos infantis, e em todos aqueles milhares de costumes domésticos, nos quais transparece aquele orgulho excessivo e aquela pretensão do rapazola que tanto vos diverte, e que nada mais é, ó mulheres, senão o germe deste presunçoso egoísmo que vos oprime por toda a vida com prejuízo da própria felicidade deles (DUARTE, 2010, p. 150).

Suas preocupações também são direcionadas à situação indígena ao escrever A Lágrima de um Caeté (1849), poema que trata da degradação dos indígenas brasileiros (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000). O poema de 712 versos escritos logo após a Revolta Praieira, em Pernambuco, trata da opressão de Portugal e do sofrimento dos indígenas após a colonização. Diferente de outros textos indianistas, ela retrata o indígena derrotado, inconformado com a opressão do branco invasor, e não o indígena herói, como era o costume (DUARTE, 2010, 2016).

Segue um trecho do poema: "Ao jugo de tiranos opressores, que em nome do piedoso céu vieram tirar-nos esses bens que o céu nos dera! As esposas, a filha, a paz roubar-nos!... Trazendo d'além-mar as leis, os vícios, nossas leis e costumes postergaram!" (FLORESTA *apud* DUARTE, 1999, p. 164).

Publicou seu último texto na França, intitulado Fragmentos de uma Obra Inédita: Notas Biográficas. Em sua versão brasileira a autora aparece citada como Augusta (2001 [1878]). Este último livro, de 1878, era desconhecido do público, até 1996, quando foi localizado na Bibliothèque Nationale, em Paris. Esse texto é caracterizado pelas saudades da família, pelas memórias em relação ao então falecido irmão em 1875, Joaquim Pinto Brazil. Porém, também contém informações de sua vida no Brasil e na Europa, com acontecimentos históricos, como algumas revoluções no Brasil e a Comuna de Paris (AUGUSTA, 2001 [1878]). Segue trecho que trata de conversa com o seu irmão:

> Outrora, tendo comparado todos os sistemas de filosofia e estudado meus filósofos prediletos: Platão, Marco Aurélio, Kant e Descartes, eu lhe submetia muitas vezes minhas reflexões sobre certos pontos que ele elucidava, segundo sua natureza, dissipando

> as minhas dúvidas ou fortificando-as por sólidos raciocínios (AUGUSTA, 2001 [1878], p. 28).

O pensamento de Nísia foi, em parte, influenciado pelo Positivismo de Auguste Comte em relação ao papel das mulheres na sociedade e na conservação da ordem por meio da suposta superioridade moral e afetiva feminina (DUARTE, 2010). Isso decorreu de sua aproximação a Comte, inclusive recebendo-o e frequentando sua casa, e depois se correspondendo com este (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000).

Para Burke (1996), sua trajetória intelectual, com o passar do tempo, passou a ser menos radical, mesmo quando infringia convenções sociais. Com isso, vislumbrou-se neste estudo parte ínfima dos textos que compõem a totalidade de sua obra, que ao problematizar a exclusão das mulheres em diferentes espaços, a dificuldade de acesso à educação e ao denunciar a situação na qual se encontravam as mulheres, os negros e os indígenas, produziu material relevante e com potencial uso literário no ensino de Administração.

Nísia mudou-se para a Europa, junto a seus filhos, e residiu em diversos países, vindo a falecer na França no dia 24 de abril de 1885. Em 1948, Papari, sua cidade natal, passou a ser chamada de Nísia Floresta, e em 1954 recebeu seus restos mortais (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000; DUARTE, 2008, 2016).

O QUE PODE A LITERATURA DE NÍSIA FLORESTA?

Considerando a contextualização histórica e, portanto, as condições de produção da Literatura de Nísia, é possível apontar alguns tipos de discurso que circulavam naquele tempo

(ALVESSON; KÄRREMAN, 2011): o discurso pedagógico que se referia à educação, no caso, uma educação excludente; o discurso sexista, que fundamentava a segmentação ocupacional na sociedade, produzindo desigualdades desde o cotidiano doméstico até a esfera pública; o discurso religioso que colocava as mulheres como responsáveis pela difusão dos preceitos morais no âmbito familiar, além de reforçar a ideia da maternidade e da devoção à família; o discurso liberal que atendia aos anseios da elite brasileira, ainda baseada no latifúndio e na escravização; e o discurso racista, que procurava subjugar indígenas e negros.

Aliás, as subjetividades de gênero são constituídas nos discursos dominantes que circulam na sociedade e uma posição crítica e resistente torna-se possível a partir desses mesmos discursos (GHERARDI *et al*., 2003). Assim, Nísia produziu um contradiscurso hegemônico (FOUCAULT, 2005, 2008), criticando os modos de vida das mulheres, as restrições impostas e as desigualdades vigentes. A partir de sua Literatura, estudantes de Administração podem ser estimulados a refletir e a debater sobre como tais modos de vida e desigualdades ainda reverberam nos dias de hoje e nas organizações.

O uso das obras de Nísia na formação em Administração, um campo pluriparadigmático, pode incorporar mudanças nas práticas didáticas. Considerando-se a Literatura como um recurso estético, textos de Literatura brasileira podem estimular o envolvimento dos estudantes, tornando mais significativo o processo de aprendizagem, pois recursos estéticos utilizados no ensino podem inspirar, potencializar e até facilitar a aprendizagem (FISCHER *et al.*, 2007).

A partir do uso da Literatura é possível estudar e ampliar o conhecimento sobre a Administração, pois o uso da arte literária desperta o interesse pelo sentido das palavras, favorece a compreensão de um texto e o cuidado com o uso de termos e conceitos (PINHEIRO, VIEIRA; MOTTA, 2010). Também permite

descortinar espaços de investigação a partir de um novo olhar sobre o objeto de estudo e pode vir a preparar os estudantes para o exercício da escrita, levando em consideração a estética de uma redação (BAÊTA, 2007).

Na prática docente é possível abrir espaço para formas mais prazerosas de aprendizagem (VERGARA, DAVEL; GHADIRI, 2007). Além disso, a Literatura pode compor a estratégia de ensino dos docentes, sendo esta última, um instrumento potente, visto que é um ato intencional, um plano de ação (FISCHER *et al*., 2007).

> Em que pesem as diferenças que os singularizam, os domínios da Literatura e da Gestão apresentam áreas em comum, possibilitando que, a partir de uma, no caso a Literatura, se estude e amplie o conhecimento sobre a outra, a Administração (PINHEIRO *et al*., 2010, p. 647).

O uso pedagógico da Literatura também pode contribuir na construção do senso de empatia entre estudantes de Administração, como em estudo que buscava produzir empatia pela natureza e promover um comportamento pró-ambiental (THEXTON, PRASAD; MILLS, 2019).

Sobre a possível aplicação de Literatura para estimular debates e reflexões, Fischer *et al*. (2007) sugerem que as aulas sejam precedidas da leitura da obra pelos alunos, que também podem investigar as personagens literárias, para compreendê-las em seus contextos históricos.

> A Literatura permite o acesso à sintonia fina ou ao clima de uma época, ao modo pelo qual as pessoas pensavam o mundo, a si próprias, quais os valores que

> guiavam seus passos, quais os preconceitos, medos e sonhos. Ela dá a ver sensibilidades, perfis, valores. [...] Para além das disposições legais ou de códigos de etiquetas de uma sociedade, é a Literatura que fornece os indícios para pensar como e por que as pessoas agiam desta e daquela forma (PESAVENTO, 2005, p. 50).

No caso das obras de Nísia, a trajetória da própria escritora também pode ser foco de investigação, debate e reflexão, além de poder ser analisada em relação ao contexto histórico no qual viveu. Nesse sentido, Czarniawska (2011) lembra da relevância das histórias de vida, as quais atraem a atenção de críticos literários e cientistas sociais, de modo a enfatizar como os estudos organizacionais contribuíram com o subgênero voltado a histórias de vida profissional.

A Literatura e as artes literárias podem permitir a verificação de iniciativas relacionadas ao processo de gestão, assim como temas pesquisados na área da Administração, como liderança, jogos de poder, conflitos de interesses, ética e valores (PINHEIRO *et al*., 2010).

A partir do presente estudo, são acrescentados temas como gênero, segregação ocupacional, empreendedorismo feminino, sub-representação feminina, estereótipos de gênero, educação sexista, liderança feminina, interseccionalidade, promoção de igualdade e equidade de gênero a partir de políticas públicas e políticas organizacionais. Tais temas podem ser contemplados em disciplinas que versem sobre Teoria das Organizações ou Teoria Geral da Administração, Gestão de Pessoas, Relações de Trabalho, Empreendedorismo, Responsabilidade Social Empresarial, Ética e Gestão Pública, dentre outras.

O tema gênero, com tal terminologia, não existia nos tempos de Nísia. Entretanto, o gênero aparece em suas obras ao colocar em evidência as relações entre homens e mulheres, a educação feminina e o modo como as mulheres eram tratadas. Sobre a busca pela igualdade de gênero, Nísia acreditava que tal igualdade seria possível por meio da educação feminina. Uma educação que permitisse o desenvolvimento intelectual e não apenas a aprendizagem de habilidades voltadas para o cotidiano doméstico (DUARTE, 2016).

Já a igualdade de gênero é algo tão relevante, uma vez que a Organização das Nações Unidas (ONU, 2015) colocou a promoção da igualdade de gênero em terceiro lugar entre os oito objetivos do milênio e em quinto lugar nos objetivos da Agenda 2030. De acordo com o *Global Gender Gap Index*, o Brasil encontra-se na 92ª posição, de um total de 153 países, no que se refere à igualdade de gênero (WEF, 2020). Ao tratar sobre igualdade de gênero no ensino de Administração também é preciso tratar sobre a equidade de gênero, pois ambas não são sinônimos e levam a diferentes resultados.

Os estudantes também podem aprender sobre os princípios para uma educação em gestão responsável a partir do Pacto Global da ONU, que considera a responsabilidade da gestão em relação aos vários grupos que afetam ou são afetados por um empreendimento. Também a importância da diversidade no local de trabalho, a ética nos processos decisórios nos quais existe um dilema, os direitos humanos e naturais, a desigualdade de renda e pobreza, dentre outros (WALL, MBURAYI; JOHNSON, 2020).

No âmbito das relações de trabalho e das condições de trabalho, podem ser colocados em evidência aspectos como o gap salarial e a subvalorização e desvalorização de determinadas áreas profissionais. Duarte (2016) lembra que no tempo de Nísia, praticamente, somente professoras podiam ensinar às meninas, o que

possibilitou uma oportunidade profissional às mulheres, ainda que se tornasse mais uma forma de exploração. Poucas professoras eram habilitadas a lecionar, pois a maioria não conseguia acesso aos estudos, permitindo-lhes apenas ensinar no curso primário, com remuneração inferior à dos colegas homens.

Além do processo de feminização do magistério, aqui também é possível perceber um gap salarial já existente por conta da segmentação ocupacional na sociedade. Segundo Miller e Vagins (2018), quando mais mulheres entram em uma profissão anteriormente dominada por homens, os salários acabam sendo reduzidos, o que evidencia que o trabalho feminino é subvalorizado.

O tipo de trabalho que as mulheres normalmente fazem é desvalorizado, pois o trabalho doméstico é visto como trabalho de apoio e não como um trabalho qualificado. Como resultado, o trabalho desenvolvido por mulheres, por exemplo, enfermeira, secretária e comissária de bordo, é desvalorizado em relação ao trabalho tradicionalmente desenvolvido por homens, como médico, executivo de negócios e piloto de avião (WIENCLAW, 2011).

Aspecto ligado ao gênero que também pode ser foco de aprendizagem é a divisão do trabalho com base no gênero, apontando historicamente em como as mulheres ficavam restritas à esfera privada, enquanto aos homens era permitido e incentivado circular pela cidade. Importante lembrar que as mulheres escravizadas circulavam na esfera pública de acordo com a vontade de seus senhores, enquanto as mulheres mais pobres de acordo com a vontade de seus maridos.

A divisão do trabalho com base no gênero coloca as mulheres como as responsáveis pelo cuidado de filhos e da casa, em detrimento de suas carreiras (WIENCLAW, 2011). Importante lembrar que a economia neoliberal depende do trabalho feminino. Basta observar o incremento quantitativo de mulheres no mercado

de trabalho global, devido ao crescimento da área de serviços e à crescente demanda por trabalhos de cuidado (OKSALA, 2011). Daí a resposta feminista ao neoliberalismo não poder limitar-se à questão da redistribuição econômica. O que precisa ser considerado são os próprios limites do mercado e da racionalidade inerente a ele (OKSALA, 2013).

A importância do empreendedorismo feminino também pode ser um tema trabalhado com estudantes de Administração, a partir do exemplo de Nísia, pois ela foi uma das primeiras brasileiras a ter um colégio no país, visto que a maioria das instituições de ensino eram dirigidas por estrangeiros (Duarte, 2008, 2010, 2016). Nísia empreendeu num país no qual as mulheres empresárias e trabalhadoras foram mantidas sob tutela dos maridos até 1962. Elas tinham direitos à propriedade, contudo, somente podiam exercer o poder sobre seus bens a partir da autorização de familiares homens ou de algum juiz.

Desde a divulgação da inauguração de seu colégio em jornais, Nísia recebeu duras críticas ao empreendimento, ainda que não se referissem à sua capacidade intelectual ou administrativa, mas às inovações educacionais para as meninas. Outros colégios eram voltados para a aprendizagem de habilidades domésticas, limitando-se a uma instrução precária da língua portuguesa e das operações matemáticas elementares (DUARTE, 2016). Desse modo, Nísia também pode ser considerada uma empreendedora no campo educacional do século XIX.

Ainda que as mulheres estejam ocupando posições de destaque em diversas esferas da sociedade, uma das áreas na qual tal processo ainda não é pleno é o mundo dos negócios (VALE, SERAFIM; TEODÓSIO, 2011). Os estudos sobre empreendedorismo e gênero permanecem apontando para uma subordinação das mulheres, visto que estas, muitas vezes, são

consideradas diferentes, mais fracas e com dificuldades para atingir o status atribuído ao empresário padrão (MARLOW, 2014).

Embora a sub-representação feminina na sociedade seja um reflexo da histórica dificuldade de acesso das mulheres à educação, também pode ser um sinal de culturas institucionais não inclusivas, tampouco voltadas para mudanças sociais e culturais de ampliação da igualdade de gênero (UNESCO, 2020).

Em relação à liderança feminina, à ocupação de cargos de liderança e ao processo de ascensão a tais cargos nas organizações, as mulheres ainda passam por mais dificuldades que os homens (HOOBLER *et al.*, 2018). Numa perspectiva crítica sobre como a inclusão feminina vem ocorrendo nas organizações, é possível perceber que persistem noções essencialistas de que as mulheres agregam qualidades e características diferentes para o ambiente organizacional, o que pode promover um enquadramento comportamental, ou seja, outro modo de exclusão. Com isso, a inclusão de gênero em cargos de liderança e nas organizações depende, dentre outros aspectos, das condições nas quais a inclusão ocorre (ADAMSON *et al.*, 2021).

Outro tema que pode ser abordado a partir da produção literária de Nísia Floresta são os estereótipos de gênero, pois, para além da capacitação profissional, as mulheres vivenciam sua experiência de trabalho em meio a estereótipos, que operam como barreiras no campo profissional. De acordo com Pomar, Balça, Magalhães e Conde (2019), os estereótipos de gênero demonstram aspectos culturais e de resistência à mudança, atribuindo aos homens traços tradicionalmente relacionados ao campo do trabalho, enquanto as mulheres, traços associados a competências sociais, expressivas e relacionais.

Esses estereótipos moldam percepções, produzindo uma desvalorização da fala e do trabalho realizado pelas mulheres, ao

mesmo tempo em que valorizam a fala e o trabalho realizado por homens (VALENTINE, TRAUTNER; SPADE, 2019). Para além dos estereótipos de gênero, existem outros tipos de barreiras enfrentadas pelas mulheres em relação ao trabalho, sendo alguns deles conhecidos por meio de metáforas.

Kulik e Rae (2019) tratam do teto de vidro como um dos tipos de barreira que as mulheres experimentam enquanto tentam avançar nas hierarquias organizacionais. Para as autoras, pesquisadores e formuladores de políticas há décadas argumentam que a diversidade de gênero em papéis de liderança pode ser alcançada à medida que as mulheres adquirem mais educação. Entretanto, a relação entre gênero, status profissional e educação é complexa, pois não basta aumentar a educação para que o status social e econômico aumentem (FOX, 2006). Desse modo, percebe-se que não basta o acesso à educação, é preciso mudar mentalidades.

A preocupação com as barreiras que as mulheres vivenciam em relação ao trabalho pode tornar invisível o fato de que a maioria das mulheres nem chega a ter oportunidade de estudar e trabalhar. Isso remete a uma espécie de feminismo chamado pela autora de feminismo civilizatório, que adota e adapta os objetivos de uma missão civilizatória colonial, fornecendo uma política de direitos das mulheres que acaba servindo aos interesses neoliberais (VERGÈS, 2020). Trata-se ainda de uma modernização da dominação patriarcal que ocorre por meio de práticas disciplinares que subjugam as mulheres pela normalização, não lhes retirando o exercício de poder, mas que busca estimular determinados tipos de sujeitos (OKSALA, 2011).

Importante também tratar da promoção da igualdade de gênero no próprio sistema educacional, pois é na sala de aula que meninos e meninas aprendem a se conformar aos papéis sociais e aos estereótipos de gênero ou a se libertar deles (WIENCLAW, 2011). De tal modo, pode-se considerar que o sistema educacional produz

comportamentos, mas também resistências (PERROT, 2005). Por isso a promoção de uma educação não sexista em Administração é relevante, pois pode colocar em evidência os estereótipos de gênero na área profissional, apontar preconceitos de gênero nessa área de conhecimento e nas organizações, e colocar em evidência autoras durante os processos de ensino-aprendizagem, tendo em vista que a supressão do gênero em citações e referências nas produções científicas e literárias pode levar a uma percepção de que a autoria é sempre masculina.

Sobre a relação de Nísia com a educação feminina, é importante dizer que ela viveu em um tempo com ideias moralistas, de cunho religioso e ideias oriundas do pensamento positivista, o que contribuiu para uma outra demarcação do papel das mulheres, que as colocava como colaboradoras para a ordem social. Nísia propôs uma educação que oportunizasse a inserção das mulheres na sociedade, colaborando com a vida de seus maridos e filhos. Sua proposta educacional não rompia com a lógica patriarcal, apenas a questionava, ainda que buscasse promover o desenvolvimento intelectual feminino (ROSA, 2016; DUARTE, 2010, 2016).

Segundo Burke (1996), o discurso de Nísia está embasado na promoção da emancipação feminina, por meio da educação, visto que não havia outra forma das mulheres transformarem a sua condição. Ela buscava uma educação feminina que permitisse o acesso ao conhecimento científico, social e artístico.

Outro tema relevante que pode ser trabalhado na formação em Administração é a interseccionalidade de gênero, raça e classe, incluindo ainda outros aspectos como a sexualidade, a idade, a história e o local onde vivem as mulheres, considerando a desigualdade marcada pelo enfoque Norte-Sul (CRENSHAW, 1991; HIRATA, 2005; LUGONES, 2010; HOOKS, 2013; SENEVIRATNE, 2018).

Se para Nísia Floresta, uma mulher branca, de pai português, de origem abastada, que circulava em lugares tradicionalmente ocupados por homens, as condições de vida eram caracterizadas pela busca pela igualdade de acesso à educação e a não ser invisibilizada, imagine-se as condições de vida para as mulheres indígenas ou ainda para mulheres que nem ao menos eram livres, como as mulheres negras escravizadas, sem possibilidade de acesso à educação.

Por isso Lugones (2010) também considera a intersecção entre diversos aspectos, de modo a tentar compreender as violências que sofrem as mulheres que se encontram oprimidas por eles, numa imposição colonial sobre o gênero. Aspectos como raça e etnia, idade e classe social se cruzam com o gênero para produzir estereótipos que diferem em significado e funcionamento simbólicos, muitas vezes, produzindo uma desumanização de certos grupos sociais (VALENTINE *et al*., 2019).

Inspirando-se em hooks (2013), o presente estudo pode estimular práticas pedagógicas que promovam o questionamento do sexismo, mas também do racismo, e que permitam outros modos de ensino – como a aprendizagem na área da Administração. Propõe-se um processo educacional que ajude futuras e futuros administradores a perceberem as relações entre a sua experiência cotidiana e as estruturas analíticas de raça, classe e gênero. Com isso, a consideração da interseccionalidade na formação em Administração pode contribuir para a análise de situações sociais e organizacionais e para a promoção de transformações nessas esferas.

Pode-se também tratar de gestão pública, podendo ser ensinado sobre a promoção de políticas públicas, como as políticas educacionais que promovem a igualdade e equidade de gênero e as políticas voltadas para a geração de emprego e renda. Em estudo sobre a qualidade do ensino nas políticas educacionais na América Latina, Stromquist (2007) explica que na perspectiva feminista a qualidade educacional não está limitada ao desempenho cognitivo,

pois também considera valores e práticas que buscam transformar socialmente as concepções de gênero. A qualidade do ensino inclui saberes que transformam as mentalidades em prol de identidades de gênero menos rígidas, além de estimular uma concepção de cidadania feminina desarticulada da maternidade e do matrimônio, assim como incentiva uma educação sexual e práticas escolares que promovem o respeito e atitudes democráticas.

Ainda podem ser discutidas as políticas organizacionais que buscam promover a redução de barreiras para as mulheres e a ampliação de sua representação em diferentes áreas e níveis organizacionais. E aspectos relacionados à ética nas organizações que, muitas vezes, permanecem reproduzindo desigualdades. Desse modo, procurou-se apontar alguns temas relevantes que podem ser colocados em evidência nos cursos de Administração, mas que não esgotam a potencial utilização do pensamento de Nísia Floresta como Literatura propulsora de reflexões e debates.

Segundo Calás e Smircich (2007), as preocupações feministas apresentam pontos de interseção com os temas organizacionais, pois não dizem respeito somente aos temas sobre as mulheres. Tomar as teorias feministas como lentes conceituais pode produzir um campo de estudos organizacionais que considere as questões de outras pessoas, que além das mulheres, são atingidas pelas organizações por meio de seus processos e discursos. Algo também percebido nas obras de Nísia, que abarcavam uma série de desigualdades que extrapolavam o âmbito feminino. Sua luta pela educação feminina e por mais igualdade entre homens e mulheres acabou tornado visíveis vários tipos de desigualdade.

CONCLUSÕES

Este estudo objetivou analisar o potencial uso da Literatura feminista de Nísia Floresta na formação em Administração. Para isso

foi realizada uma pesquisa bibliográfica que permitiu o acesso a algumas de suas obras.

A partir do estabelecimento das condições sócio-históricas de produção do seu pensamento e da leitura de seus escritos, foi possível caracterizar sua produção literária como uma espécie de contradiscurso hegemônico no século XIX (FOUCAULT, 2005, 2008), que permanece relevante ao tratar de temas ligados a desigualdades atreladas ao gênero. Estabelecer quais eram as condições sócio-históricas de sua produção literária também permitiu conhecer um pouco sobre a história educacional do Brasil oitocentista.

Alguns discursos hegemônicos que circulavam (ALVESSON; KÄRREMAN, 2011) no tempo de Nísia foram identificados, como: o discurso pedagógico, o discurso sexista, o discurso religioso, o discurso liberal e o discurso racista, levando à compreensão de que estes criaram as condições que possibilitaram a produção literária e intelectual de Nísia Floresta (GHERARDI *et al*., 2003).

Seu discurso, além de ser considerado feminista, também pode ser considerado um discurso igualitário, ainda que não equitativo. Também era um discurso abolicionista e indigenista, mas não chegou a ser antirracista. Outro aspecto em relação ao seu discurso é que mesmo defendendo uma educação que permitisse às mulheres assumirem certas posições na sociedade e serem reconhecidas por suas capacidades intelectuais, ela permaneceu atrelada ao discurso religioso e conservador que vinculava as mulheres à maternidade e à família.

O estudo também permitiu identificar temas relevantes na formação contemporânea de Administração. Temas que podem ser debatidos, produzindo processos reflexivos nos alunos. Os temas foram gênero, segregação ocupacional, empreendedorismo

feminino, sub-representação feminina, estereótipos de gênero, educação sexista, liderança feminina, interseccionalidade, promoção de igualdade e equidade de gênero a partir de políticas organizacionais e políticas públicas. Tais temas podem ser contemplados em disciplinas que versem sobre Teoria das Organizações ou Teoria Geral da Administração, Gestão de Pessoas, Relações de Trabalho, Empreendedorismo, Responsabilidade Social Empresarial, Ética e Gestão Pública, dentre outras. Não esgotando-se os temas possíveis de serem debatidos a partir da Literatura de Nísia, pretendeu-se chamar a atenção para as formas persistentes de desigualdade no mundo.

Uma limitação do estudo foi o difícil acesso às suas obras, todas publicadas inicialmente nos 1800. Desse modo, o estudo dependeu de publicações mais recentes que deram vida novamente à sua Literatura, ao menos, àquelas mais relevantes.

Nísia Floresta defendia um Brasil livre e sua produção literária também evidenciava uma luta contra o colonialismo. Este estudo possibilitou a recuperação de informações em áreas silenciadas, como vem ocorrendo na antropologia, na sociologia e na história (SPIVAK, 1994), além de oportunizar a fala de uma mulher da periferia do globo, situada no eixo sul. Portanto, uma subalterna conseguiu falar.

Como sugestão para estudos futuros sugere-se a pesquisa de outras fontes subalternas e silenciadas da Literatura que possam estimular debates e reflexões na formação em Administração, assim como a promoção de pesquisas empíricas que investiguem os resultados da utilização desse tipo de Literatura no processo de ensino-aprendizagem. Outros estudos possíveis seriam sobre os diversos tipos de barreiras para as mulheres, incluindo estudos sobre barreiras de entrada no mercado de trabalho para mulheres com pouca ou nenhuma oportunidade; ou ainda, estudos sobre preconceitos de gênero nas organizações e sobre práticas

disciplinares que procuram subjugar, produzindo determinados tipos de comportamentos.

Vozes silenciadas na sociedade podem ter o seu protagonismo invisibilizado pelo esquema dominante heteronormativo, na medida em que os processos de silenciamento produzem um não registro desses pensamentos nos documentos, na história e nos discursos. Nesse ponto também reside a importância de trazer para a formação em Administração uma escritora brasileira oitocentista, conferindo-lhe visibilidade. Alguém que por meio de sua Literatura buscava melhores condições de vida e de acesso à educação para as mulheres, rompendo com a invisibilização e o silenciamento femininos no século XIX.

Considerando que a produção de conhecimentos em Administração segue privilegiando procedentes de homens, além de reproduzir narrativas universais embasadas no esquema homem branco (PETINELLI-SOUZA; COVRE, 2021), e todas as dificuldades enfrentadas pelas mulheres nas organizações, a utilização da Literatura de Nísia Floresta pode facilitar o entendimento de como, historicamente, as mulheres permanecem sendo silenciadas e invisibilizadas na sociedade.

Logo, sua Literatura pode contribuir para debates e reflexões voltados para uma formação profissional mais atenta a aspectos sociais, o que pode levar a uma sociedade menos desigual. Acredita-se que a experiência literária possibilitada pela obra de Nísia pode incitar o acesso a novos conhecimentos, outras percepções e até mudanças de mentalidades em futuras e futuros profissionais da Administração.

REFERÊNCIAS

ADAMSON, M.; KELAN, E.; LEWIS, P., ŚLIWA, M.; RUMENS, N. "Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations". **Organization**, vol. 28, n. 2, 2021.

ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. "Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis". **Human relations**, vol. 64, n. 9, 2011.

ANDRADE, F. "Instrução moral e ofício doméstico para meninas nas vilas de índios". **Cadernos de Pesquisa em Educação***,* vol. 17, n. 33, 2011.

AUGUSTA, N. F. B. **Fragmentos de uma obra inédita**: notas biográficas. Brasília: Editora da UnB, 2001.

BAÊTA, A. M. "Saramago no ensino e aprendizagem de metodologia de pesquisa". *In*: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (orgs.). **Administração com arte**: experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Editora Altas, 2007.

BARBOSA, L. P.; MAIA, V. M. "Nísia Floresta e ainda a controvérsia da tradução de Direitos das mulheres e injustiça dos homens". **Revista Estudos Feministas**, vol. 28, n. 2, 2020.

BARROS, A.; CARRIERI, A. D. P. "O cotidiano e a história: construindo novos olhares na administração". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 55, n. 2, 2015.

BRAZIL, É. V.; SCHUMAHER, S. **Dicionário Mulheres do Brasil**: de 1500 até a atualidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

BURKE, M. L. G. P. **Nísia Floresta, O Carapuceiro e outros ensaios de tradução cultural**. São Paulo: Editora HUCITEC, 1996.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. "Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais". **Handbook de Estudos Organizacionais**, vol. 1, 2007.

COSTA, E. V. **Da Monarquia à República**: momentos decisivos. São Paulo: Editora da UNESP, 2010.

CRENSHAW, K. "Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color". **Stanford Law Review**, vol. 43, n. 6, 1991.

CUSICANQUI, S. R. **Ch'ixinakax utxiwa**: Una reflexión sobre prácticas y discursos descolonizadores. Buenos Aires: Tinta Limón, 2010.

CZARNIAWSKA, B. "How to Study Gender Inequality in Organizations?" *In*: JEANES, E.; KNIGHTS, D.; MARTIN, P. Y. (eds.). **Handbook of gender, work and organization**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2011.

DUARTE, C. L. "Direitos das Mulheres e Injustiça dos Homens: Introdução e notas". *In*: PADILHA, E. L. (org.). **Nísia Floresta uma mulher à frente do seu tempo**. Brasília: Fundação Ulysses Guimarães, 2016.

DUARTE, C. L. "Feminismo: uma história a ser contada". *In*: HOLLANDA, E. B. (org.). **Pensamento feminista brasileiro**: formação e contexto. Rio de Janeiro: Editora Bazar do Tempo, 2019.

DUARTE, C. L. “Nísia Floresta e a educação feminina no século XIX”. *In*: LÔBO, Y.; FARIA, L. (orgs.). **Vozes femininas no Império e da República**. Rio de Janeiro: Editora da FAPERJ, 2008.

DUARTE, C. L. “Revendo o indianismo brasileiro: A lágrima de um Caeté, de Nísia Floresta”. **Revista do Centro de Estudos Portugueses**, vol. 19, n. 25, 1999.

DUARTE, C. L. **Nísia Floresta**. Recife: Editora Massangana, 2010.

DUARTE, C. L. **Nísia Floresta**: direitos das mulheres e injustiça dos homens. São Paulo: Editora Cortez, 1989.

DYLLICK, T. “Responsible management education for a sustainable world: the challenges for business schools”. **Journal of Management Development**, vol. 34, n. 1, 2015.

FERREIRA, D. N. A.; SCHWARTZ, C. M. “Política, poder e instrução: a educação feminina no método Lancasteriano”. **Revista Brasileira de História da Educação**, vol. 34, 2014.

FISCHER, T. “Alice através do espelho ou Macunaíma em Campus Papagalli? Mapeando rotas de ensino dos estudos organizacionais no Brasil”. **Revista Organizações e Sociedade**, vol. 10, n. 28, 2003.

FISCHER, T.; DAVEL, E.; VERGARA, S.; GHADIRI, P. D. “Razão e sensibilidade no ensino de administração: a literatura como recurso estético”. **Revista de Administração Pública**, vol. 41, n. 5, 2007.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

FLORESTA, N. **Opúsculo Humanitário**. São Paulo: Editora Cortez, 1989.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2008.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

FOX, M. F. "Gender, hierarchy, and science". *In*: RISMAN, B.; FROYUM, C.; SCARBOROUGH, W. J. (eds.). **Handbook of the Sociology of Gender**. Boston: Springer, 2006.

GHERARDI, S.; MARSHALL, J.; MILLS, A. J. "Theorizing gender and organizing". *In*: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. (eds.). **Debating organizations**: Point-counterpoint in organization studies. New Jersey: Blackwell Publishing Ltd., 2003.

HIRATA, H. "Globalização, trabalho e gênero". **Revista de Políticas Públicas**, vol. 9, n. 1, 2005.

HOOBLER, J. M.; MASTERSON, C. R.; NKOMO, S. M.; MICHEL, E. J. "The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward". **Journal of Management**, vol. 44, n. 6, 2018.

HOOKS, B. **Ensinando a transgredir**: a educação como prática da liberdade. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2013.

KULIK, C. T.; RAE, B. "The Glass Ceiling in Organizations". *In*: ALDAG, R. J. **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**. Oxford: Publisher: Oxford University Press, 2019.

LOURO, G. L. “Mulheres na sala de aula”. *In*: DEL PRIORE, M. B. (org.). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Editora Contexto, 2018.

LUGONES, M. “Toward a decolonial feminism”. **Hypatia**, vol. 25, n. 4, 2010.

MAIA, L. D. S. “Páginas da escravidão: raça e gênero nas representações de cativos brasileiros na imprensa e na literatura oitocentista”. **Revista de História**, n. 176, 2017.

MARLOW, S. “Exploring future research agendas in the field of gender and entrepreneurship”. **International Journal of Gender and Entrepreneurship***,* vol. 6, n. 2, 2014.

MILLER, K.; VAGINS, D. J. “The simple truth about the gender pay gap”. *In*: **American Association of University Women**. Boston: AAUW, 2018.

OKSALA, J. “Feminism and neoliberal governamentality”. **Foucault Studies**, vol. 16, 2013.

OKSALA, J. “The neoliberal subject of feminism”. **Journal of the British Society for Phenomenology**, vol. 42, n. 1, 2011.

ONU - United Nations Organization. “Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development”. **United Nations** [2015]. Disponível em: <www.sdgs.un.org>. Acesso em: 16/09/2020.

PERROT, M. **As mulheres ou os silêncios da história**. São Paulo: Editora da USC, 2005.

PERROT, M. **Minha história das mulheres**. São Paulo: Editora Contexto, 2007.

PESAVENTO, S. J. **História e História Cultural**. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2005.

PETINELLI-SOUZA, S.; COVRE, I. G. "Mulheres na teoria geral da administração: por uma educação não sexista". **Revista em Pauta: Teoria Social e Realidade Contemporânea**, vol. 19, n. 47, 2021.

PINHEIRO, I. A., VIEIRA, L. J. M.; MOTTA, P. C. D. "Construindo pontes entre saberes: da literatura à gestão". **Organizações e Sociedade**, vol. 17, n. 55, 2010.

POMAR, C. J. B.; BALÇA, Â. M. P.; MAGALHÃES, O. M. S.; CONDE, A. F. "Contributos e desafios da formação contínua de docentes para a construção da igualdade de género e cidadania". **Cuestiones de género: de la Igualdad y la Diferencia**, vol. 14, 2019.

RAGO, M. "Epistemologia feminista, gênero e história". *In*: HOLLANDA, E. B. (org.). **Pensamento feminista brasileiro**: formação e contexto. Rio de Janeiro: Editora Bazar do Tempo, 2019.

RIBEIRO, J. U. "Política e administração". **Organizações e Sociedade**, vol. 13, n. 37, 2006.

ROSA, G. R. "(Re)pensando o feminismo de Nísia Floresta e a sua contribuição para a história e literatura brasileira". **Cadernos Literários**, vol. 24, n. 1, 2016.

SEGATO, R. L.; MCGLAZER, R. "A manifesto in four themes". **Critical Times**, vol. 1, n. 1, 2018.

SENEVIRATNE, P. "Marxist Feminism Meets Postcolonial Feminism in Organizational Theorizing: Issues, Implications and

Responses". **Journal of International Women's Studies**, vol. 19, n. 2, 2018.

SHARPE-VALADARES, P. "Introdução e notas". *In*: FLORESTA, N. **Opúsculo Humanitário**. São Paulo: Editora Cortez, 1989.

SOUZA, S. P.; WAIANDT, C.; SILVA JUNQUILHO, G. "Administração: Embates da Profissão e a Produção de um Campo de Trabalho". **Revista Administração em Diálogo**, vol. 17, n. 3, 2015.

SPIVAK, G. C. "Can the Subaltern Speak?" *In*: WILLIAMS, P.; CHRISMAN, L. (eds.). **Colonial Discourse and Post-Colonial Theory**: A Reader. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1994.

STROMQUIST, N. P. "Qualidade de ensino e gênero nas políticas educacionais contemporâneas na América Latina". **Revista Educação e Pesquisa**, vol. 33, n. 1, 2007.

TELLES, N. "Escritoras, escritas, escrituras". *In*: DEL PRIORE, M. B. (org.). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Editora Contexto, 2018.

THEXTON, T.; PRASAD, A.; MILLS, J. A. "Introduction: Learning empathy through literature". **Culture and Organization**, vol. 25, n. 2, 2019.

UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. **Gender Report**: A new generation: 25 years of efforts for gender equality in education. Paris: UNESCO, 2020.

VALE, G. M. V.; SERAFIM, A. C. F.; TEODÓSIO, A. D. S. D. S. "Gênero, imersão e empreendedorismo: sexo frágil, laços fortes?" **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 15, n. 4, 2011.

VALENTINE, C. G.; TRAUTNER, M. N.; SPADE, J. Z. **The kaleidoscope of gender**: Prisms, patterns, and possibilities. New York: Sage Publications, 2019.

VASCONCELOS, M. C. C. "Vozes femininas nos Oitocentos: o papel das preceptoras nas casas brasileiras". *In*: LÔBO, Y.; FARIA, L. (orgs.). **Vozes femininas no Império e da República**. Rio de Janeiro: Editora da FAPERJ, 2008.

VERGARA, S. C.; DAVEL, E.; GHADIRI, D. P. "Concluindo: Arte no ensino da administração e administração com arte". *In*: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (orgs.). **Administração com arte**: experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Editora Altas, 2007.

VERGÈS, F. **Um feminismo decolonial**. São Paulo: Editora Ubu, 2020.

WALL, T.; MBURAYI, L.; JOHNSON, N. "Principles of Responsible Management Education". *In*: LEAL FILHO, W.; AZUL, A.M.; BRANDLI, L.; ÖZUYAR, P.G.; WALL, T. (eds.). **Quality Education - Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals**. Cham: Springer, 2020.

WEF - World Economic Forum. "Global gender gap report 2020". **WEF** [2020]. Disponível em: <www.weforum.org>. Acesso em: 20/10/2020.

WIENCLAW. R. **Sociology Reference Guide Gender Roles & Equality**. New Jersey: Salem Press, 2011.

WOOD J. R. T.; CALDAS, M. P.; SOUZA, R. J. "Um novo modelo para as escolas de administração". **Revista GV Executivo**, vol. 18, n. 5, 2019.

CAPÍTULO 10

Análise da Aplicação das Ferramentas da Qualidade na Melhoria da Gestão do 25º Batalhão de Caçadores

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MELHORIA DA GESTÃO DO 25º BATALHÃO DE CAÇADORES

Alípio Gomes de Assis

Everaldo Freitas Guedes

Neste artigo, analisamos a aplicação das ferramentas da qualidade na melhoria da gestão administrativa de processos do 25º Batalhão de Caçadores (BC) com o intuito de verificar se tais ferramentas proporcionaram melhorias na gestão da administração da supracitada Organização Militar (OM). A partir de um levantamento qualitativo, bibliográfico aliado a uma pesquisa de campo realizada junto a militares que fazem parte do Corpo Gerencial desta OM, a análise evidenciou que mais da metade dos militares em função de chefia ou comando de subunidade não utilizam de forma adequada as ferramentas da qualidade em seus setores. E, além disso, identificamos a existência de deficiências, pontos críticos e entraves referentes à utilização das principais ferramentas da qualidade nas diversas seções/subunidades do 25º BC. Ademais, identificamos que dentre as possíveis causas corroboram com essa situação, destacam-se:

I. a rotatividade de militares em decorrência das movimentações;

II. o acúmulo de funções, conciliando a parte administrativa e operacional;

III. poucos militares capacitados na área de gestão administrativa;

IV. pouco conhecimento do Sistema de Excelência na Organização Militar (SE-OM); e v) precariedade da rede elétrica e de internet.

O presente trabalho analisa a aplicação das ferramentas da qualidade na melhoria da gestão administrativa do 25º Batalhão de Caçadores (25º BC) que está situado na cidade de Teresina/PI e está subordinado diretamente à 10ª Região Militar, situada na cidade de Fortaleza/CE.

O 25º BC é uma organização tradicional com 101 anos e desfruta de prestígio junto à sociedade local e nos demais municípios limítrofes, pois, ao longo dos anos, tem prestado vários serviços à comunidade (BRASIL, 2008a).

A partir dos aspectos relacionados com o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), em particular, o Sistema de Excelência da Organização Militar (SE-OM), ao Plano de Gestão da Organização Militar, ao Regulamento de Administração do Exército (RAE), ao Regulamento Interno dos Serviços Gerais (RISG), dentre outros, a escolha do problema deu-se em decorrência dos militares do Corpo Gerencial do 25º BC terem pouco conhecimento sobre o assunto nos bancos escolares, durante a formação militar e, além disso, a constante rotatividade funcional, em decorrência principalmente das movimentações anuais realizadas pelo Exército, no seu corpo de pessoal, aliada às promoções e passagem para a reserva dos oficiais e praças, geram uma descontinuidade do trabalho, o que acarreta mudanças na diretriz de trabalho, impactando o Plano de Gestão das OMs.

Aliado a este fato, o Comando/Agente Diretor da Unidade desconhece os benefícios proporcionados pelas ferramentas da qualidade na melhoria da gestão da administração do batalhão, o que

pode evitar má administração do erário e comprometimento legal dos Agentes Executores Diretos ou Indiretos da Administração.

Neste trabalho, respondemos aos seguintes questionamentos: As ferramentas da qualidade são empregadas com eficácia, eficiência e efetividade no 25º Batalhão de Caçadores? Quais fatores podem ser apontados como deficiências, pontos críticos ou entraves da gestão administrativa da OM? Quais ferramentas da qualidade estão sendo empregadas, e quais processos? Como a utilização das ferramentas da gestão da qualidade pode melhorar o desempenho da OM?

METODOLOGIA

A partir de um levantamento qualitativo (bibliográfica e documental) e exploratório com pesquisa de campo, analisamos os resultados da aplicação das Ferramentas da Qualidade na melhoria da Gestão Administrativa do 25º BC, identificando deficiências, pontos críticos e entraves nos processos nas Seções/Subunidades dessa OM. Além disso, a fim de proporcionar a excelência da gestão da administração pública, descrevemos melhorias nos diversos setores do 25º BC após a utilização das ferramentas da qualidade.

Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade pode ser definida como qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos/serviços com vistas a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes

relacionadas ao que está sendo oferecido, ou ainda, a superação de suas expectativas (FARIA, s. d.).

Desta forma, a gestão da qualidade não precisa, necessariamente, implicar na adoção de alguma certificação embora este seja o meio mais comum e o mais difundido, porém, sempre envolve a observância de alguns conceitos básicos, ou princípios de gestão da qualidade, que podem e devem ser observados por qualquer organização (FARIA, s. d.).

Segundo Camargo (2018), quando o assunto é qualidade, a melhoria contínua deve ser uma meta. Nesse sentido, um Sistema de Gestão da Qualidade objetiva a direção e o controle numa empresa no que diz respeito à qualidade. Para compreensão do sistema, é necessário o esclarecimento das palavras-chave mais utilizadas (SEBRAE, 2019).

Como princípios, temos: Foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, abordagem do sistema para gestão, melhora contínua, abordagem dos fatos e benefícios mútuos com fornecedores; como fundamentos: satisfação de clientes, requisitos, abordagem do sistema, abordagem de processo, política da qualidade, objetivos da qualidade, alta direção, documentação, avaliação, auditoria, análise crítica, auto avaliação, melhora contínua, técnicas estatísticas, integração com outros enfoques e relação com modelos de excelência; e, como termos e definições relacionados com a qualidade: gestão, organização, processo, produto, características, conformidade, documentação, exame, auditoria e garantia da qualidade de processos de medição (SEBRAE, 2019).

Segundo Vidal (2015, p. 16), os Sistemas da Qualidade deslocam o foco da organização para o cliente, as organizações precisam cumprir consistentemente as exigências dos clientes. A gestão da qualidade apresenta três pontos fundamentais:

planejamento da qualidade; melhoria da qualidade e controle da qualidade (ADMINISTRAÇÃO I: QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2020, p. 35).

O Sistema da Qualidade deve prever um ciclo de gerenciamento semelhante ao PDCA (Plan-Do-Check-Act), ou seja, o administrador deve planejar o que vai ser feito, redigir os procedimentos e instruções. O segundo passo é fazer conforme o planejado. Em seguida, se deve verificar o que foi feito e registrar os resultados. Finalmente, ele deve adotar ações corretivas para o caso de não conformidades (SEBRAE, 2019).

Ferramentas para a Qualidade

As ferramentas de gestão de qualidade são eficazes para prevenção de problemas, potencializando a obter de melhores resultados, contribuindo para o sucesso do objetivo proposto. As ferramentas da qualidade são técnicas utilizadas para ajudar a organização no processo de melhoria da qualidade. As ferramentas ajudam na definição, mensuração, análise, além de propor soluções para problemas que possam aparecer nos processos do dia a dia e que afetem o desempenho organizacional (FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO, 2017, p. 117).

Conforme Camargo (2018), as ferramentas de gestão podem ser softwares ou técnicas utilizadas para aprimorar seus resultados, processos, sistemas e projetos. Podem melhorar a qualidade, obter controle sobre processos ou acompanhar a dinâmica dos colaboradores. Com isso, ajudam a obter melhores resultados, além de prevenir problemas que poderão impedir o sucesso de um projeto.

Quando se fala de qualidade, a improvisação não deve ser realizada. É preciso planejar uma estrutura específica, com funções

e ações bem definidas (SEBRAE, 2019). Para análise dos processos de trabalho de uma instituição, podemos contar com o emprego de diversas ferramentas de gestão, que servem como apoio necessário para que se busque uma melhoria contínua dos produtos e serviços, com uma fundamentação segura para tomada de decisão, auxiliando na solucionar de problemas e na tomada de decisões de maneira lógica, racional e organizada, contribuindo para um melhor aproveitamento dos recursos e propiciando o mapeamento e a implementação de ações para o controle e a melhoria de processos.

Destacam-se como ferramentas de gestão disponíveis para promover uma melhoria da qualidade: o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*); a folha de verificação; o diagrama de pareto; o diagrama de causa e efeito; o diagrama de dispersão; o histograma; o fluxograma, o gráfico de controle; o *brainstorming*; e o 5 W2H.

GESTÃO DE PROCESSOS

Análogo à gestão da qualidade, é importante que também façamos referência preliminar à gestão de processos, afim, também, de melhor atingir o objetivo proposto no presente trabalho. A Gestão de Processos tem como objetivo principal aumentar continuamente o nível de desempenho e os resultados da organização.

Gestão de processos (ou gestão por processos) é o gerenciamento do negócio a partir do controle dos processos, sempre através de uma visão sistêmica da organização. Esse tipo de gerenciamento visa equilibrar o desempenho de todos os processos da empresa, pois só assim os objetivos organizacionais poderão ser atingidos com sucesso (EUAX, 2019).

Segundo o Guia BPM CBOK (2009), a Gestão de Processos de negócio ou BPM – Business Process Modeling é uma abordagem

disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios (VENKI, 2015).

Um processo organizacional é um conjunto de atividades que usa recursos de forma organizada e gerenciada, para transformar as entradas em saídas. Geralmente, as saídas de um processo são as entradas do processo seguinte. E, o processo de transformação deve agregar valor para a saída resultante. Assim, a gestão de processos organizacionais bem-sucedidos resulta em uma maior eficácia na entrega de produtos e serviços, na otimização da aplicação de recursos e no aumento do grau de satisfação do cliente (SISPRO, 2018).

Com relação às abordagens da gestão de processos, existem duas principais: a funcional, em que os processos de trabalho são organizados conforme a hierarquia da empresa; e a sistêmica, em que os processos de trabalho são organizados de forma integrada e lógica. Além disso, os processos podem ser gerenciados aplicando-se metodologias apropriadas, como a metodologia PDCA, a qual promove a melhoria contínua de processos fundamentada em quatro ações: P de *Plan* (planejamento), D de *Do* (execução), C de *Check* (controle) e A de *Action* (ação). Ela visa o aperfeiçoamento dos processos por meio da identificação das causas de problemas e da implementação de soluções (SISPRO, 2018).

Por esse motivo é tão importante falar em gestão de processos, por causa da necessidade de se interligar os processos com outros instrumentos administrativos da organização, para que se possa consolidar uma administração mais ágil, flexível e voltada

para resultados. É preciso interligar os processos com o planejamento estratégico, e a administração de processos se apresenta como uma metodologia capaz de proporcionar uma sustentação à mudança evolutiva necessária às organizações modernas (OLIVEIRA, 2009, p. 10).

Após, o breve relato acerca da gestão de qualidade e de processos, será abordada a fundamentação legal e conceitual da gestão do Exército Brasileiro relacionada à Administração Pública.

O EXÉRCITO BRASILEIRO E A GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Gestão pública é o termo que designa um campo de conhecimento (ou que integra um campo de conhecimento) e de trabalho relacionados às organizações cuja missão seja de interesse público ou afete este. Abrange áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, entre outras (GESTÃO PUBLICA, 2020).

A Administração Pública está correlacionada às normas legais e constitucionais, estando regida por diversos princípios evocados na Constituição e nas diversas legislações relativas à sua organização.

O art 37, da Constituição Federal de 1988, descreve que: a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

O mundo atual tem vivenciado diversas mudanças que se processam com rapidez e intensidade, alavancadas principalmente pelas transformações sociais e inovações tecnológicas. Neste

contexto, a administração pública também passa por mudanças, abandonando os princípios vigentes para realizar mudanças em direção a uma integração da gestão pública aos novos desafios, em particular às transformações tecnológicas.

No Brasil, o Governo Federal, com o intuito de orientar as organizações públicas rumo a excelência, instituiu, mediante o Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que objetivava um novo modelo de desempenho e gerenciamento da administração pública, direcionado para os resultados e orientado para a satisfação do cidadão.

Ainda que o GESPÚBLICA tenha sido revogado, é importante compreender o seu valor na história da gestão pública brasileira, bem como de que forma este contribuiu para o modelo que temos hoje de simplificação (ADMINISTRAÇÃO I: QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2020, p. 145).

Neste contexto, tomando como base as orientações emanadas do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), a Força Terrestre implantou o Programa Excelência Gerencial, em 2003, objetivando a melhora dos seus processos, buscando uma gestão ainda mais comprometida com a eficácia, a eficiência e a efetividade, visando o aprimoramento da sua operacionalidade.

O Regulamento de Administração do Exército (RAE)-(R-3), regulamentado no Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990, preconiza que a Administração do Exército Brasileiro é parte integrante da Administração Federal, sendo subordinada aos seus dispositivos legais.

Em sintonia com o princípio da eficiência, o gestor público, no Exército intitulado Comandante/Agente Diretor, deve ter conhecimentos e adotar ferramentas de gestão que permitam a

prestação de um serviço público com maior eficácia, eficiência e efetividade, pois uma preocupação da Administração Pública é ter qualidade relacionada a questão da cidadania, isto é, prover a sociedade dos bens e serviços de que necessita. Tudo alinhado com o processo de transformação do EB e com foco na Racionalização Administrativa, principal norteador das atividades de gestão na busca pela excelência, conforme estabelecido na Portaria nº 1.266, do Estado-Maior do Exército, de 10 de setembro de 2015, que atualizou seu Sistema de Excelência.

Neste contexto, o 25º Batalhão de Caçadores, tradicional Organização Militar do Exército Brasileiro, organizada com base na hierarquia e na disciplina, e alinhado com as diretrizes emanadas pelo comando da Força e os preceitos constitucionais descritos no art. 142, da CF/1988, e em leis complementares, contribui para a defesa da Pátria, da garantia dos poderes constitucionais, e por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem, atuando, também, em ações subsidiárias e de defesa civil, contribuindo para o fortalecimento do espírito democrático e da cidadania no território brasileiro.

A GESTÃO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

A partir da década de 1990, a Força Terrestre procurou aumentar a eficiência e eficácia de suas organizações militares. Com base nessa linha de pensamento, surgiram vários programas de melhoria no âmbito do Exército Brasileiro, com destaque para o PEG-EB, Programa Excelência Gerencial, tendo como objetivos a identificação do nível atual de gestão do Exército Brasileiro, bem como a proposição e a implementação de um modelo gerencial que englobasse conceitos de estratégia e gerenciamento por processos.

O Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro deu-se por meio da Portaria nº 348, do Comandante do Exército (Cmt EB), de 1º de julho de 2003, a qual descreve que os processos devem ser otimizados utilizando ferramentas para análise, identificação, simplificação, aperfeiçoamento e solução dos processos.

Por meio da portaria nº 220, do Cmt EB, de 20 de abril de 2007, criou-se o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), o qual tem por objetivo integrar as informações gerenciais do Exército para auxiliar as decisões do Comandante e do Alto-Comando da Força.

O Comando do Exército, em busca do constante aperfeiçoamento do SE-EB, implementou a Portaria nº 1266, de 10 de setembro de 2015, modernizando o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB), preconizando que este deva estar condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações e firmada em fundamentos da gestão de excelência contemporânea.

O SISTEMA DE EXCELÊNCIA NO EXÉRCITO E NA ORGANIZAÇÃO MILITAR

A melhoria da gestão no Exército Brasileiro é uma necessidade indiscutível do ponto de vista administrativo e gerencial, pois as Organizações Militares (OM) são consideradas funcionais, hierárquicas, burocráticas e lentas. As OM´s necessitam ser relevantes, com concepções modernas, caracteristicamente multidisciplinares, horizontais e integradas. (HONORATO, 2009).

Não se melhora aquilo que não se avalia. O Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB) se esforça, diariamente,

para medir a qualidade do trabalho da instituição e propor melhorias que levem a Força Terrestre a otimizar seus procedimentos, economizar recursos e esforços, bem como conduzir a instituição na busca pelo estado da arte em sua qualidade gerencial. (BRASIL, 2020)

No ano de 2007, o Comando do Exército implantou o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), em continuidade ao Programa Excelência Gerencial (PEG-EB). Tal sistema de Excelência está baseado em quatro projetos principais: Projeto Sistema de Gestão Estratégica; Projeto Sistema Integrado de Gestão; Projeto de Gestão por Processos; e Projeto de Consolidação do PEG-EB.

Em 2008, a Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército elaborou o Sistema de Excelência na Organização Militar (SE-OM), com o objetivo principal de implementar as Ferramentas de Gestão integradas aos processos da OM, nas Unidades Militares de valor Batalhão. Destaca-se, nesse contexto, o 25º Batalhão de Caçadores.

O Sistema de Excelência na OM tem como objetivos principais: contribuir para o prosseguimento do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro; incrementar a capacitação nas OM das Ferramentas Gerenciais, otimizando a sua utilização; conscientizar os militares do EB sobre a importância da gestão aplicada a operacionalidade da tropa; consolidar a base conceitual e doutrinária do Modelo de Excelência utilizado pelo EB, customizado para a Força Terrestre; e atender às necessidades de capacitação em todos os níveis da Força (BRASIL, 2008).

O SE-OM é composto por 07 módulos, conforme descrito na cartilha do Sistema de Excelência (BRASIL, 2008), a saber:

I. Autoavaliação: afere o grau de adesão da OM ao Modelo de Excelência da Gestão adotado pelo Exército Brasileiro, podendo ser considerada como uma visão panorâmica da OM sobre o seu próprio sistema de gestão. É um excelente instrumento para o Cmt OM exercer sua ação de comando permitindo checar onde há problemas, onde há boas práticas de gestão e qual o impacto desse conjunto sobre o desempenho da OM, por intermédio da utilização do Método Gerencial Básico de Qualidade conhecido como PDCA;

II. Plano de Gestão: processo gerencial que possibilita ao Comando estabelecer a direção a ser seguida pela OM, antecipando os acontecimentos futuros, de maneira que possam ser adotadas ações estratégicas para atingir os objetivos organizacionais;

III. Planos de Ação: instrumento de gestão que tem por finalidade estabelecer o conjunto de ações a serem desenvolvidas num determinado período, com o detalhamento de metas físicas e orçamentárias de modo a permitir o acompanhamento e, por conseguinte, garantir a execução do Plano de Gestão;

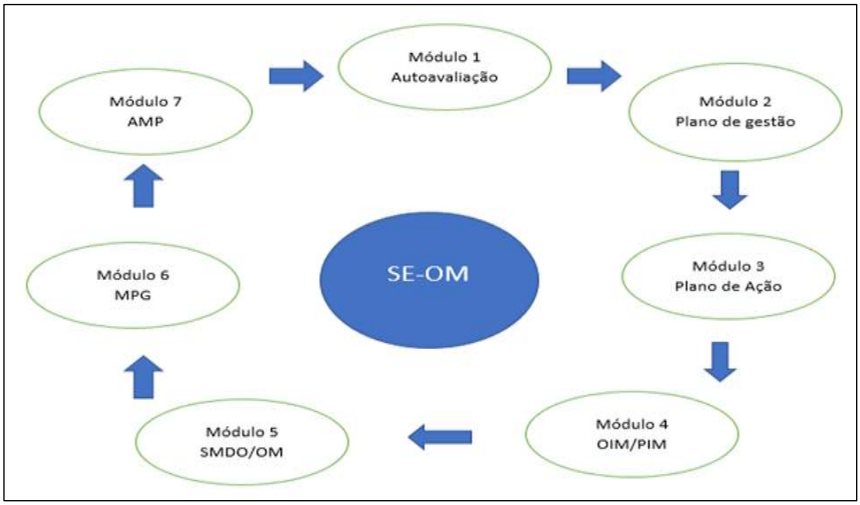
IV. Projetos de Inovação e Melhoria (PIM): são decorrentes da autoavaliação e devem utilizar a ferramenta 5W2H para priorização das oportunidades de inovação e melhoria (OIM), definição das diretrizes, levantamento das linhas de ação, definição das metas, elaboração dos planos de ação e do sistema de acompanhamento, definição do Plano de Comunicação e de Capacitação, e aprovação pela Alta Direção;

V. Sistema de Medição da OM (SMDO/OM): tem como objetivo geral conduzir a OM à melhoria de suas atividades, pelo fornecimento de medidas alinhadas com o ambiente e os objetivos estratégicos, de forma a permitir o monitoramento do progresso no sentido de atingir esses objetivos;

VI. Melhores Práticas de Gestão (MPG): possui como objetivo registrar as diversas atividades funcionais da OM que possam se tornar referenciais comparativos para os demais processos internos e constituir um banco de dados para consulta de todas as OM do EB (*Benchmarking*);

VII. Análise e Melhoria de Processos (AMP): é de fundamental importância para o fortalecimento e o desenvolvimento dos processos de uma OM, a fim de conduzi-la ao caminho da excelência gerencial.

Figura 1 – Composição do Sistema de Excelência na OM (SE-OM)



Fonte: Brasil (2008, p. 8).

Destaca-se que, no âmbito do 25º BC, a função destinada ao Oficial Assessor de Gestão, conforme descrita no SE-OM, é desempenhada pelo Subcomandante (Scmt) da OM. O Subcomandante é o principal auxiliar e assessor do comandante do

batalhão; coordena e supervisiona os pormenores das operações e da administração, permitindo assim, ao comandante do batalhão, concentrar-se nos assuntos de comando mais importantes. As atribuições específicas do subcomandante variam de acordo com a diretriz do comandante. Seus principais encargos na unidade são: orientar e coordenar os elementos do Estado-Maior; determinar as normas de ação; verificar se as instruções da tropa estão de acordo com as diretrizes e com os planos do Comandante do Batalhão; manter-se a par da situação e dos futuros planos; estar em condições de assumir o comando do batalhão em qualquer ocasião; providenciar para que as informações pedidas sejam remetidas em tempo oportuno e que sejam preparados planos para contingências futuras; coordenar confecção da matriz de sincronização, por ocasião da elaboração de uma ordem de operações e coordenar o ensaio da operação; além de coordenar a realização do estudo de situação continuado (RISG, 2003).

O Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG), no parágrafo 1º do art. 22, estabelece que o SCmt é o Chefe do Estado-Maior da Unidade (EM/U) e o responsável pela coordenação de seus elementos, os quais segundo o SE-OM fazem parte do Corpo Gerencial da OM (SCmt, Ch Seções e Cmt SU).

RESULTADOS

Após, consolidação da entrevista e entrevista com os militares que fazem parte do Corpo Gerencial da Unidade, acerca da utilização das ferramentas da qualidade na melhoria da gestão e dos processos nas Seções/Subunidades do 25º BC, 12 dos 15 militares do Corpo Gerencial, cerca de 80% do efetivo, afirmaram que estas ferramentas não são empregadas. No entanto, acreditam que o emprego das ferramentas é de fundamental importância para a

melhoria da gestão na OM e que está faltando uma melhor divulgação do Sistema de Excelência no batalhão.

Além disso, foi possível identificar a presença de fatores que foram considerados deficiências, pontos críticos ou entraves da gestão administrativa desenvolvida nesses setores, os quais estão discriminados a seguir:

a) Deficiências

1 Falta de capacitação de militares na área de gestão - Em relação à capacitação técnica profissional na área de gestão, foi constado que dos 15 militares entrevistados, que compõem o Corpo Gerencial da OM, 07 militares, cerca de 46,67%, acreditam que os militares que atuam na área não possuem capacitação técnica suficiente para exercer sua função. Descrevem que o conhecimento na área de gestão somente é adquirido no decorrer da carreira, através de palestras, leituras de legislação, orientação de militares mais experientes, prática exercida na função e pela realização de curso de especialização;

2 Falta ou pouco conhecimento do Sistema de Excelência na Organização Militar (SE-OM) - foi constado que dos 15 militares entrevistados, que compõem o Corpo Gerencial da OM, 03 militares, quantidade que representa cerca de 20% do efetivo entrevistado, não conhecem ou conhecem parcialmente o SE-OM. Aliado a isso, os que afirmaram conhecer o SE-OM, não souberam mencionar as ferramentas/módulos que compõem o sistema.

b) Pontos Críticos

1. Necessidade de uma internet de boa qualidade - foi constatado que a falta de uma internet de boa qualidade dificulta o acesso à maioria dos Sistemas Operacionais/Administrativos em uso pelo Exército Brasileiro, que possuem ferramentas de gestão. Se este acesso não for disponibilizado de uma forma eficaz, a administração praticamente paralisa os trabalhos a serem realizados;
2. Precariedade da rede elétrica – as constantes quedas de energia foram descritas como fator que dificulta os trabalhos administrativos, e, em consequência, a própria gestão da OM, uma vez que também paralisa os trabalhos e o acesso aos sistemas que possuem ferramentas de gestão;
3 Rodízio de funções - esse item foi citado como ponto crítico por 08 entrevistados dos 15 militares do Corpo Gerencial, cerca de 53,33% do efetivo, seja ele realizado por movimentação de militares, por decisão do Comando ou por promoção hierárquica. Quando há o rodízio de função, existe uma interrupção no ritmo de trabalho e uma demora dos novos militares em se adaptarem à nova função.

c) Entraves

1 Acúmulo de funções – o desempenho de diversas funções foi citado como fator crítico para o bom desempenho das atividades da gestão organizacional realizada parte dos militares envolvidos, em virtude da sobrecarga de trabalho. Existe uma falta de funções específicas no QCP da Unidade, para Assessor de Gestão da OM no âmbito do Estado-Maior e o adjunto de gestão nas Subunidades, o que

provoca o acúmulo de funções por parte dos militares envolvidos com a gestão da OM.

2 Desempenho de atividades operacionais e administrativas – conforme citado nas entrevistas realizadas com os militares do Corpo Gerencial, esse fator dificulta o andamento dos trabalhos de gestão, uma vez que os militares envolvidos na gestão organizacional da OM interrompem suas atividades administrativas para executarem outras atividades, de natureza operacional, como Garantia da Votação e Apuração do pleito eleitoral, Exercícios de Adestramento, Formação Básica dos militares incorporados, atuação em missões de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), missões da Operação Carro-PIPA, Escala de Serviço, Segurança Presidencial, dentre outras.

No tocante as oportunidades de melhoria, os membros do Corpo Gerencial elencaram que o emprego das ferramentas da qualidade pode possibilitar melhorias nos processos da OM e facilitar a tomada de decisão por parte do comando da OM e dos militares que exercem função de chefia ou comando de fração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por finalidade analisar a aplicação das ferramentas da qualidade na melhoria da gestão administrativa em uma Organização Militar (OM), em particular o 25º Batalhão de Caçadores, a fim de apontar deficiências, pontos críticos e entraves referentes à utilização das principais ferramentas da qualidade e como estas podem ser empregadas de forma a melhorar o desempenho da OM.

Apesar de estarmos focado na análise da aplicação das ferramentas da qualidade na melhoria da gestão administrativa do 25º Batalhão de Caçadores, o presente estudo pode ser aplicado em outras OMs do Exército Brasileiro, uma vez que as mesmas, também, possuem a gerência de administrar o bem público sob suas responsabilidades, e podem aproveitar-se das informações elencadas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Planalto, 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 23/09/2022.

BRASIL. **Decreto n. 9.820, de 12 de janeiro de 1990**. Brasília: Planalto, 1990. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 23/09/2022.

BRASIL. **Plano de Gestão do 25º Batalhão de Caçadores**. Teresina: Exército Brasileiro, 2019. Disponível em: <www.eb.gov.br>. Acesso em: 23/09/2022.

BRASIL. **Portaria n. 220, de 20 de abril de 2007**. Brasília: Exército Brasileiro, 2007. Disponível em: <www.eb.gov.br>. Acesso em: 23/09/2022.

BRASIL. **Portaria n. 348, de 01 de julho de 2003**. Brasília: Exército Brasileiro, 2003. Disponível em: <www.eb.gov.br>. Acesso em: 23/09/2022.

BRASIL. **Portaria n. 816, de 19 de dezembro de 2003**. Brasília: Exército Brasileiro, 2003. Disponível em: <www.eb.gov.br>. Acesso em: 23/09/2022.

BRASIL. **Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – PQGF**: instrumento para avaliação da gestão pública. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2006.

BRASIL. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2008.

BRASIL. **Sistema de Excelência da Organização Militar**. Brasília: Exército Brasileiro, 2008. Disponível em: <www.eb.gov.br>. Acesso em: 23/09/2022.

EAUX. "Gestão de processos: o que é, quais os benefícios e como implantar na sua organização". **EAUX** [26/04/2019]. Disponível em: <www.euax.com.br>. Acesso em: 27/09/2020.

FARIA, C. "Princípios da Gestão da Qualidade". **InfoEscola** [s. d.]. Disponível em: <www.infoescola.com>. Acesso em: 04/09/2020.

OLIVEIRA, D. P. P. R. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Editora Atlas, 2009

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. "Fundamentos da gestão da qualidade". **Portal Sebrae** [2019]. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 04/11/2022.

SISPRO. “O que preciso saber sobre gestão de processos organizacionais”. **SISPRO** [2018]. Disponível em: <www.sispro.com.br>. Acesso em: 04/11/2022.

VENKI. Definição de BPM: saiba como agregar valor ao seu negócio. **Venki** [25/09/2015]. Disponível em <www.venki.com.br>. Acesso em: 03/09/2020

VIDAL, P. R. **Estudo da Aplicação de Ferramentas de Gestão na Melhoria de Processos de Trabalho da CPROEIS – PMERJ** (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração). Volta Redonda: UFF, 2015.

SOBRE OS AUTORES

SOBRE OS AUTORES

Alípio Gomes de Assis é bacharel em Ciências Militares. Especialista em Gestão em Administração Pública pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. E-mail para contato: cap_alipiogomes@hotmail.com

Álvaro Ferraz é graduado em Direito. Especialista e mestre em Direito Processual Civil pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). E-mail para contato: aferraz@basilioadvogados.com.br

Ari Melo Mariano é professor da Universidade de Brasília (UnB). Mestre em Gestão da Globalização. Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). E-mail para contato: arimariano@unb.br

Eduardo Kibrit é tecnologista sênior no Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN). Mestre e doutor em Ciências pelo Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN). E-mail para contato: edkibrit@yahoo.com.br

Elói Martins Senhoras é docente da Universidade Federal de Roraima (UFRR) e pesquisador do *think tank* IOLEs. Graduado em Economia, Política e em Geografia. Doutor em Ciências. E-mail para contato: eloisenhoras@gmail.com

SOBRE OS AUTORES

Emanuel Ferreira Leite é professor da Universidade de Pernambuco (UPE). Mestre em Administração. Doutor em Ciências da Engenharia pela Universidade do Porto (UP). E-mail para contato: emanueleite@hotmail.com

Everaldo Freitas Guedes é graduado em Ciências Estatísticas. Mestre e doutor em Modelagem Computacional e Tecnologia Industrial pelo Centro Universitário Senai Cimatec. E-mail para contato: efgestatistico@gmail.com

Gleyssielle Lira Prochazka é professora e coordenadora do curso de Psicologia do Centro Universitário Regional do Brasil (UNIRB). Mestre em Psicologia Organizacional e do Trabalho. E-mail para contato: gleyssielle.lira@gmail.com

Hélder Uzêda Castro é professor do Programa de Pós-Graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas da Universidade Salvador (UNIFACS). Doutor em Economia Regional. Mestre em Administração. E-mail para contato: helderuzeda@gmail.com

Isabel Caroline Gomes Giannecchini é graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade de Brasília (UnB). Bolsista do Programa de Iniciação Científica (UnB/CNPq). E-mail para contato: isabel.giannecchini@aluno.unb.br

SOBRE OS AUTORES

Isak Kruglianskas é professor e pesquisador da Universidade de São Paulo (USP). Graduado, mestre e doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). E-mail para contato: ikruglia@usp.br

Karine Rosália Felix Praça Gomes é professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Mestre em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável pela Universidade de Pernambuco (UPE). E-mail para contacto: karine.rosalia@ufrpe.br

Kevinly Karla de Oliveira da Conceção é Tech Recuiter na BRQ Digital Solutions. Especialista em Gestão de Pessoas e Equipes de Alta Performance. Especialista em Excelência em Gestão Empresarial. E-mail para contato: kevinlykarla@hotmail.com

Luana Natali dos Santos Lins é graduada em Engenharia de Produção. Especialista em Gestão da Cadeia de Suprimentos pela Faculdade Educacional da Lapa (FAEL). E-mail para contato: luannasantoslins@hotmail.com

Maíra Rocha Santos é professora da Universidade de Brasília (UnB). Mestre e doutoranda em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail para contato: mairarocha@unb.br

SOBRE OS AUTORES

Manoel Joaquim Fernandes de Barros é professor do Programa de Pós-Graduação em Administração; e em Desenvolvimento Regional e Urbano da Universidade Salvador (UNIFACS). Doutor em Educação. E-mail para contato: manoeljfb@gmail.com

Marcella Silva dos Santos é graduada em Administração pelo Centro Universitário Serra dos Órgãos (Unifeso). Pós-Graduanda em Negócios e Gestão de Pessoas pelo Descomplica. E-mail para contato: pmarcellasilva@gmail.com

Nilton Soares Formiga é professor da Universidade Potiguar (UnP). Graduado, especialista, mestre e doutor em Psicologia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). E-mail para contato: nsformiga@yahoo.com

Rafael Cezar Menezes é professor do Centro Universitário Serra dos Órgãos (Unifeso). Mestre em Logística - Sistemas de Transportes pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC Rio). E-mail para contato: rafaelmenezes@unifeso.edu.br

Rogério Junqueira Machado é CEO da empresa RECICLAPAC. Graduado em Administração. Especialista em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). E-mail para contato: rogeriojunqueiramachado@gmail.com

SOBRE OS AUTORES

Susane Petinelli Souza é professora da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Mestre em Administração. Doutora em Educação pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). E-mail para contato: susane.souza@ufes.br

NORMAS DE PUBLICAÇÃO

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

A editora IOLE recebe propostas de livros autorais ou de coletânea a serem publicados em fluxo contínuo em qualquer período do ano. O prazo de avaliação por pares dos manuscritos é de 7 dias. O prazo de publicação é de 60 dias após o envio do manuscrito.

O texto que for submetido para avaliação deverá ter uma extensão de no mínimo de 50 laudas. O texto deverá estar obrigatoriamente em espaçamento simples, letra Times New Roman e tamanho de fonte 12. Todo o texto deve seguir as normas da ABNT.

Os elementos pré-textuais como dedicatória e agradecimento não devem constar no livro. Os elementos pós-textuais como biografia do autor de até 10 linhas e referências bibliográficas são obrigatórios. As imagens e figuras deverão ser apresentadas dentro do corpo do texto.

A submissão do texto deverá ser realizada em um único arquivo por meio do envio online de arquivo documento em Word. O autor / organizador / autores /organizadores devem encaminhar o manuscrito diretamente pelo sistema da editora IOLE: http://ioles.com.br/editora

Copyright © Editora IOLE
2022

CONTATO

EDITORA IOLE

Caixa Postal 253. Praça do Centro Cívico

Boa Vista, RR - Brasil

CEP: 69.301-970

@ http://ioles.com.br/editora

+ 55 (95) 981235533

eloisenhoras@gmail.com

Copyright © Editora IOLE
2022