

ADMINISTRAÇÃO

Caleidoscópio Temático

ELÓI MARTINS SENHORAS
LUCIANA MARIA GONÇALVES ARAÚJO
(organizadores)

EDITORA

2023

ADMINISTRAÇÃO

Caleidoscópio Temático

ADMINISTRAÇÃO

Caleidoscópio Temático

ELÓI MARTINS SENHORAS
LUCIANA MARIA GONÇALVES ARAÚJO
(organizadores)

BOA VISTA/RR
2023

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
Maria das Graças Leite da Costa
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)

Se70 SENHORAS, Elói Martins; ARAÚJO, Luciana Mara Gonçalves (organizadores).

Administração: Caleidoscópio Temático. Boa Vista: Editora IOLE, 2023, 341 p.

Série: Administração. Editor: Elói Martins Senhoras.

ISBN: 978-65-85212-51-9
https://doi.org/10.5281/zenodo.8266064

1 - Administração. 2 - Brasil. 3 - Gestão. 4 - Moçambique.
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
2023

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO | 09

CAPÍTULO 1 |
A Questão da Consciência Ambiental nos Bairros da Vila do Búzi
Análise de Tratamento de Resíduos Domiciliares de Forma Sustentável 13

CAPÍTULO 2 |
A Evolução dos Modelos Teóricos da
Administração Pública e os Caminhos para o Fortalecimento da
Educação como Política Pública em Defesa dos Direitos Humanos 35

CAPÍTULO 3 |
Revisitando a Literatura Estrangeira em Gestão de Pessoas 63

CAPÍTULO 4 |
Clima Organizacional e a Satisfação no
Trabalho em uma Escola de Educação Básica 97

CAPÍTULO 5 |
Análise de Marketing e Comunicação Organizacional 139

SUMÁRIO

CAPÍTULO 6 |
Supervisão e Ética Profissional 163

CAPÍTULO 7 |
Melhoria da Produtividade em uma Fábrica de Vidros:
Uso de Ferramentas da Qualidade 193

CAPÍTULO 8 |
Padrões de Desempenho Industrial em um Frigorífico 221

CAPÍTULO 9 |
Criação de Álbum de Figurinha como Incentivo ao
Empreendedorismo Corporativo e Inovação em uma EBT 251

CAPÍTULO 10 |
Impacto da Responsabilidade Social Empresarial
Desenvolvida pela Empresa MCEL na Cidade de Nampula-Moçambique 273

CAPÍTULO 11 |
Vantagem Competitiva Sustentável nas Empresas:
Ações Reais ou Fictícias? 299

SOBRE OS AUTORES | 329

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

O campo epistêmico de Administração inclui um amplo conjunto de profissionais que desenvolve suas atividades e prestações de serviços em diferentes organizações de natureza pública e privada por meio de diferentes abordagens que fundamentam um complexo caleidoscópio de temas e específicas áreas temáticas laborais e de pesquisa .

O título deste livro, "Administração: Caleidoscópio Temático", manifesta uma rica oportunidade para apreender a pluralidade empírica deste campo epistêmico em sua concretude, corroborando para o avanço das fronteiras científicas com base em reflexões e análise que partem do estado da arte, sem um necessário comprometimento com paradigmas ou teorias.

Partindo deste campo de estudos, esta obra contempla a capacidade de despertar e agregar novos pesquisadores e pesquisadoras por meio de um trabalho coletivo desenvolvido a várias mãos em uma rede intenacional de distintas instituições públicas e privadas de Ensino Superior presentes no Brasil e em Moçambique.

A organização deste livro se materializou em onze capítulos, os quais foram escritos por meio de uma didática abordagem que tem o objetivo de apresentar uma panorâmica visualização empírica sobre a Administração através da apresentação de explicações, descrições e debates que tomam como pano de fundo a realidade administrativa e organizacional.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos capítulos do presente livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, paradigmas teóricos e recortes metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários, os quais

proporcionam uma imersão aprofundada em uma agenda eclética de estudos de gestão.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade empírica da Administração por meio de capítulos redigidos por meio de uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-conceitual, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Em nome de todos os pesquisadoras e pesquisadores envolvidos neste livro, comprometidos com o desenvolvimento do campo epistêmico de Administração, convidamos você leitor(a) para explorar conosco enriquecedores estudos teóricos e empíricos, pois urge a necessidade de avançarmos com análises mais abertas ao debate e à pluralidade teórico-metodológica.

Excelente leitura!

Prof. Elói Martins Senhoras

Profa. Luciana Mara Gonçalves Araújo

(organizadores)

CAPÍTULO 1

A Questão da Consciência Ambiental nos Bairros da Vila do Búzi Análise de Tratamento de Resíduos Domiciliares de Forma Sustentável

A QUESTÃO DA CONSCIÊNCIA AMBIENTAL NOS BAIRROS DA VILA DO BÚZI ANÁLISE DE TRATAMENTO DE RESÍDUOS DOMICILIARES DE FORMA SUSTENTÁVEL

Jaime Ernesto Naene

Carlos José Domingos Alface

O presente capítulo teve como objetivo analisar de que maneira a prática de lidar com o descarte de resíduos domiciliares influencia a consciência ambiental de forma sustentável na população da vila do Búzi. Para tanto, foi fundamental usar a entrevista de coleta de informações no local cujo estudo ocorreu. A pesquisa intercorreu nos bairros da vila do Búzi e teve como amostra 160 participantes. Com suporte na análise estatística, foi possível concluir que, a atitude da população em relação a separação dos resíduos domiciliares antes do seu tratamento, assim como de formas de seu tratamento, inclusive em relação à sua frequência em mercado ou supermercado coloca em causa o nível de sua consciência ambiental, pelo que ela é baixa. Com essas evidências, o estudo pode ter um contributo muito relevante, uma vez que ele abre espaço para a intensificação da educação formal e informal no âmbito de gestão de resíduos em contexto estudado e a todos níveis de forma a corrigir o cenário. Assim, sugere-se ao governo local a criação de parcerias com as Organizações Não Governamentais a promover ações ambientais sobre tratamento de resíduos domiciliares não apenas nos bairros, como também em todas as comunidades escolares. Como limitação, a pesquisa permitiu usar uma amostra relativamente menor que pode ter nos dado um resultado não muito preciso. Nesta senda, somos da opinião que haja um estudo com uma amostra mais extensa comparativamente com a do presente estudo.

Muito se discute no contexto acadêmico e a cada dia sobre as alterações no meio ambiente e dos problemas ambientais que o planeta tem enfrentado e seus impactos no dia a dia de todos. A ser assim, a consciência ambiental tem sido foco de preocupação nos últimos anos e muito tem se falado em meio ambiente e sobre a sua conservação. Estudos aumentaram com a ocorrência de catástrofes naturais em âmbito mundial, o que chamou a atenção para a necessidade de preservação dos recursos naturais (DIAS; ZAVAGLIA; CASSAR, 2003).

Conforme a Organização Internacional de Qualidade (ABNT, 2004), a gestão ambiental tem preocupações com a sustentabilidade, com a preservação do meio ambiente, com a responsabilidade social, visando a mudanças de paradigmas para a obtenção da certificação ISO 14000.

Com o aumento demográfico, também ocorreu o aumento do consumo, principalmente de material plástico, em razão da comodidade da utilização de sacos plásticos e sacolas plásticas para o transporte dos produtos adquiridos (GIDDENS, 1991; 1996; BAUDRILLARD, 1995). Nesta senda, a consciência ambiental é fundamental para que a acção de lidar com resíduos a todos níveis, e principalmente domiciliares, seja sustentável.

Carmo, Prearo e Santos (2011) realizaram um estudo exploratório para selecionar fatores de influência da adoção do "Comportamento de Descarte Seletivo do Lixo Domiciliar". Para tanto, contou com pesquisa quantitativa, utilizando amostra de 234 estudantes de nível superior. Entre outros aspectos, os resultados permitiram concluir que, o comportamento favorável à reciclagem mostrou-se influenciado pelas seguintes atitudes: inconveniência de ser ambientalmente amigável, importância de ser ambientalmente amigável, comprometimento ambiental percebido de si próprio e pela variável gênero, tendo as mulheres um comportamento mais aderente ao processo.

A ser assim, o presente estudo mostra – se preocupado com nível de consciência ambiental aquando de descarte de lixo domiciliar em população cujo nível de escolaridade é diferenciado, não só como também, por ser uma população em uma vila que não tem categoria de município.

Seu principal objectivo é analisar de que maneira a prática de lidar com o descarte de resíduos domésticos influencia a consciência ambiental de forma sustentável na população da vila do Búzi. Teve como objecto de estudo as famílias residentes nos bairros da vila referenciada, em um número de 160. Não menos importante, o estudo, pode permitir a melhoria da consciência ambiental à população estudada como forma de tornar a qualidade de sua vida, sustentável.

CONSIDERAÇÕES SOBRE CONSCIÊNCIA AMBIENTAL

Menegat (2000) entende que deve haver a formação do cidadão ambiental por meio da educação ambiental, para que possa emergir aquele que reconhece a vida como um bem supremo e que tenha compromissos ambientais, que cobre do Estado respeito à causa ambiental e que veja todo ser humano como outro ser com direitos e a Terra como um ser vivo.

De acordo com Roberts (1996), os consumidores ecologicamente conscientes são aqueles que adquirem produtos ou serviços cujo impacto é considerado positivo ou menos negativo ao meio ambiente.

A sustentabilidade tem melhor caminho, segundo Manzini e Vezzoli (2002), com cada indivíduo passando a consumir de uma maneira consciente e sustentável, baseando-se em seus valores e critérios de qualidade. Entretanto, tal caminho é o mais difícil e com

prazo mais prolongado, pois tem fundamentação na formação de valores e nos padrões comportamentais de cada indivíduo.

Os chamados "produtos verdes" geralmente são duráveis, não tóxicos, têm pouca embalagem e são elaborados com materiais reciclados (OTTMAN, 1994). De acordo com Schramm (1999), nas últimas décadas, o conceito ecológico vem se ampliando, seguindo um modelo de desenvolvimento que almeja uma relação de equilíbrio e buscando resgatar uma nova ética na relação entre o homem e a natureza.

A Consciência ambiental, segundo Leff (2001), deve ser tratada a partir da complexidade ambiental, buscando e consolidando novos valores, tanto na forma de ver o mundo quanto de viver nele. Essa consciência possibilita a construção de novos padrões cognitivos na relação homem/natureza; portanto, resulta na produção de processos cognitivos que reconheçam a interdependência e o inacabamento de qualquer ação e que permitam (des) construir e (re) construir o pensamento a partir da ciência, da cultura e da tecnologia.

Atualmente, a consciência ambiental vem tomando maior credibilidade em razão das consequências do "efeito-estufa", que foram comprovadas por cientistas e meteorologistas, que confirmaram também outros efeitos de âmbito global, tendo a ONU focado em programas de estudos ambientais (PNUMA, 2003).

O que dizer sobre atitudes em relação ao consumo sustentável?

De acordo com Engel, Blackwell e Miniard (2000), um dos maiores desafios das empresas é influenciar atitudes e comportamentos dos consumidores.

Atitude é uma "organização duradora de crenças e cognições", com "uma carga afetiva pró e contra", com "uma

predisposição à ação", e "uma direção a um objeto social" (RODRIGUES, 1977, p. 345), ou seja, já existe uma formação duradoura e afetiva em relação a um determinado objeto desejado.

De acordo com Kotler (2000), as pessoas são expostas a uma enorme quantidade de informações e anúncios diariamente e, pelo fato de não poderem atentar para todos, efetuam uma filtragem, denominada de "atenção seletiva". Já a tendência à transformação de informações em significados pessoais, de forma a adaptá-las a seus prejulgamentos, é a chamada "distorção seletiva" do indivíduo. A "retenção seletiva" é uma tendência existente nas pessoas de reterem as informações que sustentem suas crenças e atitudes.

Para Kotler e Keller (2006), as atitudes positivas ou negativas do consumidor levam a um comportamento coerente. De acordo com Pereira (2003), a influência dos sentimentos que são ou não transmitidos por um anúncio influenciará nas atitudes em relação ao anúncio ou à marca, portanto, o consumidor pode demonstrar uma atitude neutra em relação ao anúncio, podendo, no entanto, se sentir envolvido ou atraído por algum apelo nele contido, como o ecológico, que melhor avaliará a marca.

Para Ottman (1994), o indivíduo que é ambientalmente orientado torna-se parte permanente da cultura, fazendo com que seus valores sejam sentidos, pressionando interna e externamente sobre questões relativas ao esverdeamento dos negócios e a um desempenho ético.

Processo de separação de resíduos domiciliar

De acordo com a Biopetro (2019), ao se lidar com os resíduos domiciliar é fundamental:

a) separar os materiais orgânicos dos recicláveis, como; restos de alimentos, madeira, cascas, sementes, etc,e deve ser descartado em um recipiente próprio. Resíduos como alumínio, plásticos, papéis secos, metais e vidros podem ser reciclados. O que não vai para o lixo reciclável é: papel-carbono, etiqueta adesiva, fita crepe, guardanapos, fotografias, filtro de cigarros, papéis sujos, papéis sanitários, copos de papel. Cabos de panela e tomadas. Clipes, grampos, esponjas de aço, canos. Espelhos, cristais, cerâmicas, porcelana. Pilhas e baterias de celular devem ser devolvidas aos fabricantes ou depositadas em coletores específicos;

b) enviar o lixo para reciclagem: Lava – se as embalagens do tipo longa vida, latas, garrafas e frascos de vidro e plástico. Antes são feitos secar, depois deposita - se nos coletores. Papéis devem estar secos, podem ser dobrados, mas não devem ser amassados. Embrulha - se vidros quebrados e outros materiais cortantes em papel grosso ou colocados em uma caixa para evitar acidentes. Garrafas e frascos não devem ser misturados com os vidros planos;

c) separar o óleo de cozinha usado: guarda - se o óleo usado em garrafas ou recipientes fechados com tampa e enviar para reciclagem;

d) separar o lixo eletrônico: Nunca jogar o lixo eletrônico fora! O descarte incorreto pode contaminar o solo com os componentes pesados. Eletrodomésticos podem ser enviados a ferro velhos ou procurar a empresa fabricante para saber se eles têm alguma política de logística reversa. Muitos operadores de celulares, prestam serviço de reciclagem, algumas contam até com postos de coleta para baterias e aparelhos;

e) fazer uma coleta seletiva: além de separar o que é reciclável do que não é, quando possível, separa - se em recipientes de cores diferentes: papel, plástico,

vidro, metal, lixo orgânico e materiais não recicláveis.

Formas de tratamento de resíduos domiciliar

Existem três formas de tratamento de resíduos domiciliares: o aterramento, a incineração e a reciclagem.

O aterramento é mais uma forma de disposição do que de tratamento do lixo e há duas principais formas de aterramento: o aterro sanitário e o aterro controlado. O aterro sanitário é o mais utilizado em todo o mundo, por ser considerado um método economicamente mais viável, por não precisar de grandes investimentos (SILVA, 2007, p. 04).

Segundo Alves (1996), o aterro sanitário consiste em proceder o aterro diário de lixo em área previamente estudada e aprovada para tal utilização, onde são feitos drenos coletores de chorume e drenos para gases gerados na decomposição da matéria orgânica. Os resíduos são compactados e recobertos por uma camada de material inerte, geralmente terra. Já o aterro controlado é uma derivação do aterro sanitário e consiste em dispor os resíduos em valas com recobrimento de terra, porém, sem todos os cuidados necessários para considerá-lo como aterro sanitário.

A incineração é a transformação térmica dos resíduos a temperaturas de 800ºC a 1000ºC, que ficam reduzidos a cerca de 10% de seu volume inicial. O material inerte resultante, constituído por cinza e escória, deve ser encaminhado a um aterro sanitário. Esse método, atualmente, está sendo muito utilizado para resíduos hospitalares, em que as altas temperaturas eliminam os riscos de contaminação biológica. A reciclagem é o conjunto de atividades e processos que objetivam promover o reaproveitamento de

componentes como o plástico, o papel, os metais ferrosos, o alumínio, o vidro, entre outros (SILVA, 2007, p. 04-05).

METODOLOGIA

Técnica de recolha de dados

1. Pesquisa bibliográfica

Como fonte de coleta de dados secundária, consistiu em buscar contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre a consciência e atitude ambientais, associados ao tratamento de resíduos domiciliar de forma sustentável.

2. Entrevista

Foi a principal técnica utilizada. Entretanto, a materialização consistiu na coleta de informações através da entrevista de coleta de informações e de forma exploratória, por forma a conferir a influência da forma de gestão de resíduos domiciliar (atitudes) pela população, na consciência ambiental. As entrevistas de coleta de informações "são altamente estruturadas, devendo seguir um roteiro previamente estabelecido e darem conta de respostas-núcleo do objeto de investigação, preferencialmente elaboradas com itens e questões fechadas [...]" (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 63).

Os alunos da Escola Secundária de Búzi serviram de veículo para que as entrevistas alcançassem as populações nos bairros em referência, e teve duração de sete (7) dias. Os alunos que fossem membros da mesma família tiveram direito de levar consigo um (1) guião de entrevista. Para efetivação do estudo, foi utilizado uma

amostra de 160 participantes como sendo parte da população residente em bairros do distrito de Búzi, vila sede. O critério da sua seleção teve como base as famílias que tivessem um membro estudante da escola secundária do Búzi. A ser assim, a seleção da amostra foi por conveniência. A amostra por conveniência ou não probabilística, de acordo com Aaker, Kumar e Day (2001), está fundamentada na escolha dos elementos que sejam convenientes, tais como: organizações, associações, grupos de pessoas, entre outros.

Técnica de análise de dados

A análise estatística foi a técnica utilizada para estudar os dados. Para o efeito, foram estabelecidos critérios e categorias que permitissem uma escolha de única de opção, por forma a facilitar a representação dos resultados em percentagem (%) integrados fundamentalmente em tabelas.

De acordo com Gerhardt e Siveira (2009) a análise estatística implica o processamento de dados, por meio de geração, de apresentação e de interpretação. Ainda, a descrição das variáveis é imprescindível como um passo para a adequada interpretação dos resultados da investigação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Perfil da amostra

1. **Sexo**

Dos entrevistados, a minoria é do sexo feminino (44%) e grande parte são do sexo masculino (56%). Este resultado mostra

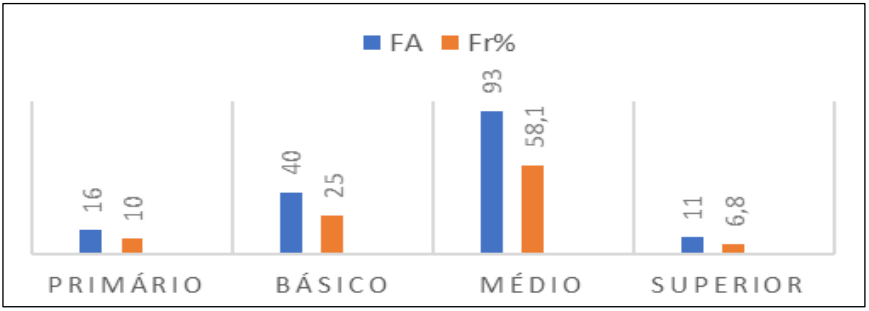
que a diferença de gênero na participação da entrevista não é elevada.

2. Faixa etária

Constatou – se que a faixa de 13 a 20 anos tem uma percentagem 51,2%. A faixa entre 45 e 52 anos é de 15% a sua percentagem. Entre 21 e 28 anos apresenta uma percentagem de 13,1%, enquanto 8,1% e 6,8% são da faixa etária entre 29 e 39 anos e, 37 a 44 anos, respectivamente. Ainda, em faixa etária de 53 e 60 anos tem uma percentagem 2,5%, enquanto acima de 60 anos a percentagem é de 3,1%. Isto mostra que a maior parte dos participantes da entrevista é da faixa etária compreendida entre 13 e 20 anos de idade, enquanto a minoria encontra – se em faixa etária entre 53 e 60 anos de idade.

3. Nível escolar dos entrevistados

Gráfico 1 - Dados referente ao nível de escolaridade dos entrevistados



Fonte: Elaboração própria.

Os dados do gráfico 1 mostram que 58,1% dos entrevistados têm o número médio, enquanto 25% têm o nível básico. Ainda 10% dos participantes da entrevista têm o nível primário e 6,8% têm o nível superior. Entretanto, maior parte dos entrevistados possuem o nível médio de escolaridade, enquanto a minoria é que possui o nível superior.

4. O nível de consciência ambiental quando a população se dirige aos mercados ou supermercados

Q1: Quando vão ao mercado ou supermercado tem observado os aspectos abaixo? Marque com apenas um X cada aspecto observado, na horizontal.

Tabela 1 - Aspectos observados quando a população vai ao mercado ou supermercado

Aspectos a serem observados	Não observo este aspecto	Raramente observo este aspecto	As vezes observo este aspecto	Sempre observo este aspecto	Não estou informado sobre isso
Preferir sacolas reutilizáveis	15%	26,8%	23,1%	21,2%	13,7%
Reduzir o uso de plásticos	31,2%	14,3%	15%	21,2%	18,1%
Ter em conta as ações sustentáveis das marcas (ex. embalagens sustentáveis, rótulos ambientais etc.)	22,5%	12,5%	21,8%	18,7%	24,3%

Fonte: Elaboração própria.

Ao mercado ou supermercado a maioria (26,8%) raramente observa a preferência de sacolas reutilizáveis, enquanto a minoria (15%) não observa este aspecto. Isso pode significar que a consciência ambiental pode estar em causa. Nesta senda, Leff (2001) esclarece ao referir que, a consciência ambiental deve ser tratada a partir da complexidade ambiental, buscando e consolidando novos valores, tanto na forma de ver o mundo quanto de viver nele.

Na redução de uso de plásticos, nota-se para a maior parte (31,2%) não observar este aspecto, contrário a minoria (14,3%) que raramente tem observado este ato. Entretanto, pode ser que a população não dê tanta importância sobre o uso reduzido de plásticos para o bem-estar do meio ambiente, e por associar a sua aquisição barato.

No que diz respeito a ações sustentáveis das marcas, a maiorias (24,3%) não tem informação, e só poucos (12,5%) se atentam a isso. Provavelmente aqui, existe o problema de conhecimento da relevância em observar embalagens sustentáveis por exemplo, rótulos ambientais, e entres outros aspectos ecologicamente saudáveis ao meio ambiente. De acordo com Roberts (1996), os consumidores ecologicamente conscientes são aqueles que adquirem produtos ou serviços cujo impacto é considerado positivo ou menos negativo ao meio ambiente.

5. Atitude da população: se separa ou não os resíduos domiciliares antes do seu tratamento

Q2: Conforme a vossa realidade, vocês separam antes de tratar os seguintes resíduos (lixo) produzidos na vossa casa? Marque com apenas um X para cada tipo de material na horizontal.

Tabela 2 - Dados referentes à atitude da população sobre a separação dos resíduos domiciliares antes de seu tratamento

Tipo de material	Não separa nenhum material	Raramente separa o material	As vezes separa o material	Sempre separa o material	Não estou informado sobre isso
Matéria orgânico: restos de comida	26,8%	15,6%	20%	23,7%	13,7%
Papel e papelão: jornais, revistas, caixas e embalagens	31,2%	16,8%	13,7%	19,3%	18,7%
Plásticos: garrafas, garrafões, frascos, embalagens	15%	20,6%	26,2%	20%	18,1%
Vidro: garrafas, frascos, copos	11,2%	20%	21,8%	33,1%	13,7%
Metais: latas	23,1%	14,3%	17,5%	20,6%	24,3%
Restos de tecido, resíduos de eletrodoméstico	15%	14,3%	18,1%	27,5%	25%
Outros: Óleos de motor, óleo de cozinha	12,5%	14,3%	10%	37,5%	25,6%

Fonte: Elaboração própria.

Conforme os resultados da pesquisa – Tabela 2, a separação da matéria orgânica domiciliar não tem sido efetuada por muitos (26,8%) e 13,7% são a minoria sem informação. Este resultado pode indicar o problema de consciência ambiental ou falta de informação de o material orgânico deve estar deparado dos recicláveis, como a Biopetro (2019) afirma, porém, o que se recomenda é separar os materiais orgânicos dos recicláveis. Outrossim, a maioria também (31,2%) não separa nenhum material que seja papel e papelão, excepto pouco (13,7%) que as vezes o faz.

Por muitos (26,2%), os plásticos do tipo garrafas, frascos, garrafões e embalagens, a sua separação é feita às vezes, e a minoria (15%) que não separa mesmo.

O vidro do tipo garrafas, frascos e copos 33,1% como sendo a maioria afirmaram separar sempre o material, enquanto pouco mais de onze porcentos (11,2%), não.

No respeito a separação de metais, os resultados mostram que, dos entrevistados, pouco mais de catorze porcentos (14,3%) raramente separam o material, e muitos (24,3%) não estão informados sobre o assunto.

Em relação a restos de tecidos e resíduos eletrodoméstico 27,5% (maior parte) afirmam que, sempre separam o material enquanto 14,3% (minoria) raramente fazem a separação.

Para sustâncias como óleo da cozinha e de motor, os números mostram que 37,5% dos participantes sempre separam o material (maioria), e apenas 10% (minoria) separam o material às vezes. Isso pode ser evidência de quão é fundamental separar esses materiais por forma a evitar danos ao meio ambiente. Porém, a consciência ambiental neste âmbito pode efetivamente ser garantida se a atitude for sustentável. De acordo com a Biopetro (2019) é fundamental separar o óleo de cozinha usado, guardando o mesmo em garrafas ou recipientes fechados com tampa e enviar para reciclagem, tendo em conta que algumas ONGs e empresas se dedicam a essa coleta.

6. Formas de tratamento de resíduos domiciliares adotadas pela população

Q3: Quais das formas abaixo utilizam para tratar os resíduos (lixo) produzidos em sua casa? Marque com apenas um X para cada forma de tratamento, na horizontal.

No tratamento de resíduos domiciliar muitos (30%) afirmam ser preferência o aterro sanitário. Isso pode estar talvez relacionado com a tendencia mundial. Porém, “[...] o aterro sanitário é o mais

utilizado em todo o mundo, por ser considerado um método economicamente mais viável, por não precisar de grandes investimentos" (SILVA, 2007, p. 04). Também 16, 2% estão distribuídos em aqueles que às vezes tratam dessa forma, que raramente preferem o aterro sanitário e em aqueles que não estão informados a respeito, respectivamente.

Tabela 3 - Dados referentes a Formas de tratamento de resíduos domiciliares adotadas pela população

Forma de tratamento	Não trata dessa forma	Raramente trata dessa forma	As vezes trata dessa forma	Sempre trata dessa forma	Não está informado a respeito
Aterro sanitário	21,2%	16.2%	16,2%	30%	16,2%
Incineração (queimar a uma temperatura muito elevada até ficar cinza)	14,3%	19,3%	30%	19,3%	16,8%
Reciclagem (voltar a utilizar ou transformar o lixo para outros fins. Exemplo: criar objeto, enviar a uma recicladora etc.)	36,8%	15,6%	16,8%	11,8%	18,7%
Outras formas de tratamento: deitamos o lixo na lixeira da casa (a céu aberto), etc.	16,8%	14,3%	23,1%	31,8%	13,7%

Fonte: Elaboração própria.

A técnica de incineração tem sido às vezes utilizados pela maioria (30%), enquanto 14,3% (minoria) não tratam dessa forma. Isso pode significar que a incineração está longe de ser efetivada, talvez porque exige temperaturas elevadas, uma vez que a mesma, é a transformação térmica dos resíduos a temperaturas de 800ºC a 1000ºC, que ficam reduzidos a cerca de 10% de seu volume inicial, em que o material inerte resultante, constituído por cinza e escória, costuma ser encaminhado a um aterro sanitário. "Esse método,

atualmente, está sendo muito utilizado para resíduos hospitalares, em que as altas temperaturas eliminam os riscos de contaminação biológica" (SILVA, 2007, p. 04).

A reciclagem por sua vez, não é realizada pela maioria (36,8%), apenas por 11, 8% (minoria) conforme afirmam os entrevistados. Isso explica a falta de conhecimento sobre reciclagem de resíduos desde o nível domiciliar ão nível das empresas recicladoras. "A reciclagem é o conjunto de atividades e processos que objetivam promover o reaproveitamento de componentes como o plástico, o papel, os metais ferrosos, o alumínio, o vidro, entre outros" (SILVA, 2007, p. 05). A título de exemplo, eletrodomésticos podem ser enviados a ferro velhos ou procurar a empresa fabricante para saber se eles têm alguma política de logística reversa. Muitos operadores de celulares, prestam serviço de reciclagem, algumas contam até com postos de coleta para baterias e aparelhos (BIOPETRO, 2019).

As outras formas de tratamento de resíduos como dispor a céu aberto tem sido mais praticado conforme 31, 8% dos entrevistados afirmam, e só 13,7% afirmam não ter informação a respeito. A probabilidade de dispor os resíduos a céu aberto pode ser explicado pelo fato de o local de estudo ser uma vila, porém, pequenas matas na proximidade das residências que podem não incentivar a consciência ambiental. Além da vila não ser um município, pode faltar políticas bem definidas para sensibilizar da melhor forma a população residente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa finda, teve como objetivo analisar de que maneira a prática de lidar com o descarte de resíduos domiciliares de forma

sustentável influencia a consciência ambiental na população da Vila do Búzi. A partir da análise dos dados foi possível notar que:

A população, quando vai ao mercado ou supermercado raramente observa a preferência de sacolas reutilizáveis, não observa a redução de seu uso, além de não ter informação e/ou conhecimento sobre acções sustentáveis das marcas;

Observou-se também que, antes de tratar os resíduos, a população não separa de forma efectiva a matéria orgânica domiciliar, não separa nenhum material que seja papel e papelão, separa às vezes os plásticos do tipo garrafas, frascos, garrafões e embalagens e, não possuem informação sobre a separação de metais. Apesar disso, foi possível conferir na população, a realização da separação do material como vidro do tipo garrafas, frascos e copos, restos de tecidos e resíduos eletrodoméstico e, óleo da cozinha e de motor;

Ainda, das formas que a população utiliza para tratar os resíduos produzidos em casa, o aterro sanitário e a disposição de resíduos a céu aberto tem sido a sua preferência. A técnica de incineração tem sido às vezes utilizada, enquanto a reciclagem por sua vez, não é efetivada;

Com isso, chegamos à conclusão de que, a atitude da população em relação a separação dos resíduos domiciliares antes do seu tratamento, assim como de formas de seu tratamento, inclusive em relação à sua frequência em mercado ou supermercado coloca em causa o nível de sua consciência ambiental, pelo que ela é baixa.

Com essas evidências, o estudo pode ter um contributo muito relevante, uma vez que ele abre espaço para a intensificação da educação formal e informal no âmbito de gestão de resíduos em contexto estudado e a todos níveis, de forma a corrigir o cenário. Assim, sugere – se ao governo local a criação de parcerias com as Organizações Não Governamentais a promover ações ambientais

sobre tratamento de resíduos domiciliares não apenas nos bairros, como também em todas as comunidades escolares.

Como limitação, a pesquisa permitiu usar uma amostra relativamente menor que pode ter nos dado um resultado não muito preciso. Nesta senda, somos de a opinião que haja um estudo com uma amostra mais extensa comparativamente com a do presente estudo.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 14001**: Sistema de gestão ambiental: especificação e diretrizes para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

ALVES, W. L. **Compostagem e vermicompostagem no tratamento de lixo urbano**. Jaboticabal: Editora FUNEP, 1996.

BAUDRILLARD, J. **A sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

CARMO, M.; PREARO, L. C.; SANTOS, M. "O Comportamento de Descarte Seletivo do Lixo Domiciliar: Um estudo Exploratório para Selecionar Fatores de Influência da Adoção desse Comportamento". **Gestão e Regionalidade**, vol. 27, n. 79, 2011.

DIAS, R.; ZAVAGLIA, T.; CASSAR, M. **Introdução à administração**: da competitividade à sustentabilidade. Campinas: Editora Alínea, 2003.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora da Unesp, 1991.

GIDDENS, A. **Novas Regras do Método Sociológico**. Lisboa: Editora Gradiva, 1996.

KAUARK, F. D. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Editora Via Litterarum, 2010.

KOTLER, P. **Marketing Management**: Millennium Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2006.

LEFF, E. **Saber ambiental**: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

MENEGAT, R. "Educação ambiental integrada: o exemplo do Atlas ambiental de Porto Alegre". *In*: AZEVEDO, J. C. (org.). **Utopia cidadã os inéditos viáveis**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2000.

OTTMAN, J. A. **Marketing verde**: desafios e oportunidades para a nova era do marketing. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.

PEREIRA, S. J. N. **O impacto do argumento ecológico nas atitudes dos consumidores**: um estudo experimental (Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Rio de Janeiro: FGV, 2003.

PNUMA – Programa de las Naciones Unidas Para El Medio Ambiente. **La ONU y la acción empresarial**. Nairob: United Nations Environment Programme, 2003.

ROBERTS, J. A. "Will the real socially responsible consumer please step forward?" **Business Horizons**, vol. 39, n. 1, 1996.

RODRIGUES, A. **Psicologia Social**. Petrópolis: Editora Vozes, 1977.

SCHRAMM, F. R. "A moralidade das biotecnologias". **Anais do I Congresso Brasileiro de Biossegurança**. Rio de Janeiro: ANBIO, 1999.

SILVA, E. T. "Tratamento de lixo domiciliar e sua aplicação na recuperação de áreas degradadas". **Revista Acadêmica Ciência Animal**, vol. 5, n. 2, 2007.

CAPÍTULO 2

Evolução dos Modelos Teóricos da Administração Pública e os Caminhos para o Fortalecimento da Educação como Política Pública em Defesa dos Direitos Humanos

A EVOLUÇÃO DOS MODELOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS CAMINHOS PARA O FORTALECIMENTO DA EDUCAÇÃO COMO POLÍTICA PÚBLICA EM DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS

Ana Beatriz Getelina Sousa

Débora de Cássia Baptista Almeida

O tema da presente pesquisa refere-se à evolução dos modelos teóricos da Administração Pública e os caminhos para o fortalecimento da educação como política pública em defesa dos direitos humanos. A partir disso, inicia-se o estudo no concernente a transformação do Estado dinástico para o Estado burocrático, o qual buscou constituir-se como uma quebra de paradigma mediante da retirada do poder das mãos dos soberanos para uma legítima administração dos bens de todos. Com isso, o estudo dos modelos teóricos da Administração Pública brasileira se revela como necessário, na intenção de investigar se com a supressão do poder detido nas mãos do rei, havendo a separação do que é público e do que é privado, a defesa aos direitos humanos seria fomentada pelos poderes públicos.

Logo, a averiguação da importância da atuação do Estado na implementação e concretização das políticas públicas, no intento de salvaguardar os direitos humanos, mostra-se necessária ao presente trabalho, tendo sido escolhido, para uma perquirição mais profunda, o direito à educação.

À vista disso, a educação é um direito que se encontra estabelecido na Constituição Federal de 1988 (CF/1988) em seu quadrante dos direitos sociais, sendo assim considerado um direito considerado fundamental, o que gerou um grande avanço para o

Estado Constitucional. No entanto, cabe ressaltar que, antes de ser visto como um direito positivado no texto Constitucional doméstico, importante ressaltar a previsão do direito educacional advinda da Declaração dos Direitos Humanos, a qual foi proclamada em 1948.

Com efeito, emerge o seguinte questionamento: é possível inferir que a evolução dos modelos teóricos da Administração Pública contribui para o fortalecimento da educação como política pública em direitos humanos?

Assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar a atuação do Estado na concretização das políticas públicas voltadas à educação como política pública para a proteção dos direitos humanos. Os objetivos específicos, por sua vez, são:

a) perquirir as transformações dos modelos teóricos da Administração Pública;

b) investigar a contribuição do Estado para a implementação das políticas públicas de educação em direitos humanos;

c) averiguar a relação entre o direito à educação e a concretização dos direitos humanos.

Por conseguinte, quanto à metodologia, este artigo está baseado em uma abordagem metodológica dedutiva, em que se estabelece uma análise geral do tema para que se possa alcançar o enfoque principal, qual seja, averiguar a atuação da Administração Pública no tocante a implementação de políticas capazes de assegurar os direitos humanos, em especial a garantia do direito fundamental ao ensino.

Desse modo, o estudo tem por base uma pesquisa predominantemente teórica. Por isso, serão utilizadas as técnicas da

pesquisa bibliográfica e documental nas diversas fases da pesquisa para, posteriormente, de posse de todo o conteúdo pesquisado, seja possível realizar um estudo qualitativo dos dados.

Para tanto, o trabalho está dividido em três partes: primeiramente, analisar-se-á a transformação do Estado dinástico para o Estado burocrático, bem como o estudo dos modelos teóricos da Administração Pública brasileira e os reflexos nos direitos humanos, ressaltando a observação quanto ao tratamento dispensado aos bens privados e públicos nos períodos analisados.

Em um segundo momento, apresentar-se-ão considerações sobre as políticas públicas, bem como a evolução dos direitos humanos, com detida observação no tocante ao momento que passou-se a compreender a importância da implementação das políticas públicas como garantidoras dos direitos humanos e a responsabilidade de implantação delas pelos poderes públicos.

Por fim, no terceiro tópico, destacar-se-á o direito à educação em defesa dos direitos humanos, na intenção de revelar a imprescindibilidade de que tal política pública seja garantida, em especial através de uma efetivação do ingresso do aluno no ambiente escolar, uma vez que é o local de iniciação do convívio em sociedade.

A EVOLUÇÃO DOS MODELOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O REFLEXO NOS DIREITOS HUMANOS

O campo administrativo é espaço importante para a implementação e concretização de políticas públicas voltadas à defesa dos direitos humanos. Antes, porém, de adentrar na efetivação de políticas públicas como mecanismo a salvaguardar os direitos humanos, faz-se necessário uma análise acerca da formação do

campo administrativo, especialmente porque os vestígios do período em que a dominação estava pautada na intenção de manter o poder nas mãos de poucos mostram-se ainda vigentes, o que dificulta a efetividade de proteção dos direitos humanos.

Com efeito, necessário ocupar-se com a transformação do Estado dinástico para o Estado burocrático. Embora Souza (2017) argumente que a conceituação de campo burocrático e Estado não deva ser confundida, Bourdieu (2014) analisa o campo burocrático como sendo parte do campo estatal, tendo este, outros campos, como, por exemplo, o campo político, de modo que utiliza a gênese do Estado burocratizado para desenvolver a passagem dentre esses dois modelos.

Nesse panorama, convém esclarecer que o Estado dinástico se instaurou pela família real, de maneira que se perfaz como uma reprodução através da linhagem, na qual a família, na intenção de manter-se no poder, segue a transmissão hereditária em linhagem agnatícia. Verifica-se, então, que através da reprodução familiar a perpetuação do patrimônio era assegurada (BOURDIEU, 2014).

A propósito, cabe ainda mencionar a concepção de direitos humanos como sendo uma utopia, segundo a qual Sorondo (1991) ensina que esses direitos são afetados pelas circunstâncias históricas, sendo uma incompleta tomada de consciência das pessoas em frente a situações de injustiça. Assim sendo, cabe a relação da utopia citada por Sorondo (1991) com o Estado dinástico apresentado por Bourdieu (2014), a fim de refletir sobre a garantia dos direitos humanos aos cidadãos no período em que houve a prevalência do comando do soberano.

Destarte, a transição entre os dois modelos mencionados se apresenta quando o Estado deixa de ser deduzido como a “casa” do rei e passa a ser um campo de forças pela dominação legítima dos bens públicos. Assim, observa-se que há a insurgência ao paradigma

anterior de que tanto o público quanto o privado eram patrimônios pertencentes à "casa" do rei (BOURDIEU, 2005).

Dessa feita, necessário destacar os ensinamentos de Rudnicki (2009):

> Assim, os direitos humanos resultam de radical inversão de perspectiva, na qual não mais vigem direitos dos soberanos e, sim, direitos dos cidadãos, ou seja, abandona-se a relação súdito/soberano e alcança-se uma relação entre cidadão/Estado. O rei já não é mais o Estado, já não mais tudo pode. Aos reis absolutistas foram sendo impostos limites (RUDNICKI, 2009, p. 169).

Logo, percebe-se que o Estado dinástico possui um modo de reprodução baseado na hereditariedade, em que há prevalência da força do sangue para a manutenção da família do rei como chefes da "casa" e, por conseguinte, tendo o Estado como patrimônio particular. No entanto, o Estado burocrático, diferentemente da reprodução sanguínea apresentada naquele modelo, desenvolve-se por uma reprodução vinculada principalmente pelo sistema escolar, bem como com o surgimento do corpo de funcionários. Aqui, a competência e o mérito restam por minar a legitimidade advinda do nascimento (BOURDIEU, 2005).

Assim, após a compreensão sobre a transição mencionada, faz-se necessário analisar os três modelos teóricos da Administração Pública brasileira, quais sejam: a Administração patrimonialista, que converge ao modelo dinástico; a Administração burocrática, convergente ao Estado burocrático de Bourdieu; e, ao final, cabe o estudo do modelo mais hodierno que é o gerencial.

À vista disso, o ideal patrimonialista, o qual foi vivenciado no Brasil como uma herança histórica oriunda da colonização brasileira por Portugal, em que o patrimonialismo irrompe em uma ordem estamental, verifica-se uma dominação de entendimentos e de poder pelo rei e seus representantes por delegação, sobrepondo a vontade deste aos governados (FAORO, 2001).

Importante mencionar, ainda, que se acredita que os direitos humanos chegaram ao Brasil a partir dos ideais europeus de liberdade e igualdade. Ocorre que, ao contrário desses valores, observou-se diversos episódios de opressões e explorações ao longo da história brasileira, de modo a expandir um colonialismo vigorante, em certos aspectos, até hoje (ESCRIVÃO FILHO; SOUSA JUNIOR, 2016).

Quanto ao ensejo da luta dos direitos humanos, importante citar as palavras de Escrivão Filho e Sousa Júnior (2016):

> Eis aqui um marco para a análise da história dos direitos humanos no Brasil, qual seja, a noção de que constitui uma história que encontra nas dimensões e consequências da sociedade colonial não um trunfo, mas a sua própria condição emblemática que dá ensejo às lutas por libertação e dignidade, que caracterizam os direitos humanos (ESCRIVÃO FILHO; SOUSA JÚNIOR, 2016, p. 73).

De acordo com Penna (1988), o anseio pelo privilégio é constatado na estrutura patriarcal e aristocrática da sociedade brasileira. As relações mediante os laços afetivos tendem a exigir o privilégio a seus integrantes, em que a mãe privilegia o filho, o senhor, o seu protegido, o patrão, o cliente, surgindo, assim, uma ordem clientelista e familiar que se mantém pelos benefícios concedidos a seus membros em discriminação aos demais. Nesse

sentido, Escrivão Filho e Sousa Junior (2016, p. 98) aduzem que "[...] negando a diversidade, e assim fomentando a discriminação; e recorrendo à violência física e simbólica no espaço público, privado e doméstico como forma de controle social".

A partir da segunda metade do século XIX, o capitalismo e a democracia despontaram como presença forte e dominante, de maneira que o Estado baseado na não diferenciação do patrimônio público e do patrimônio privado do soberano se tornou inconcebível. Nesse contexto, surge a Administração Pública burocrática, a qual objetiva a eliminação do nepotismo e corrupção verificados fortemente no patrimonialismo (PEREIRA, 1998).

Imperioso destacar que o surgimento da burocracia tem relação com o aparecimento do capitalismo. Segundo Schneider (2012, p. 35), é possível citar diversos fatores para esse acontecimento, a exemplo da "a economia do tipo monetário, o mercado de mão-de-obra, o aparecimento do estado-nação centralizado, e a divulgação da ética protestante".

No Brasil, o modelo teórico burocrático da Administração Pública teve sua inauguração na época do governo de Getúlio Vargas, sendo que no ano de 1936 foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), com o qual despontou a primeira reforma administrativa do Estado brasileiro. A citada reforma tinha por objetivo combater o modelo patrimonialista até então vigente com suas práticas de arbitrariedade das ações públicas. A corrupção, bem como o nepotismo, que eram constatados nesse modelo, já não condiziam com a nova classe brasileira, qual seja, a classe urbana (DRUMOND; SILVA; SILVEIRA, 2014).

Conjuntamente a esse período de vigência do modelo burocrático no Brasil, nascia a Declaração Universal dos Direito Humanos que, segundo Bobbio (2004, p. 09) "favoreceu [...] a emergência, embora débil, tênue e obstaculizada, do indivíduo, no

interior de um espaço antes reservado exclusivamente aos Estados soberanos".

Acontece que, com o crescimento do Estado no século XX, juntamente com o incremento da responsabilidade estatal no campo social, a exemplo da atuação nas áreas da educação, saúde e previdência, verificou-se, no modelo de Administração burocrático, uma administração morosa e cara, o que revelou a ineficiência no atendimento aos direitos dos cidadãos (PEREIRA, 1998).

Com efeito, verifica-se que as transações realizadas pelas instituições governamentais se apresentam como mais morosas na tramitação burocrática, sendo que o setor público com foco na área de direitos humanos precisa de rápidas soluções desenvolvidas em negociações com entidades públicas e organizações internacionais, no intento de ofertar com qualidade os serviços destinados a garantir os direitos sociais (OLIVEIRA; ONUKI, 2016).

Dessa forma, com o atraso de procedimentos devido ao excesso de formalismos e de regulações, o modelo burocrático deixa de atender de forma eficaz às necessidades da Administração Pública, de modo que outro modelo, o gerencial, despontou na intenção de fortalecer o atendimento aos interesses sociais, diante da expansão da globalização econômica e de tecnologia (PEREIRA, 1998).

Nessa esteira, o modelo gerencial originou-se na década de 1990, logo após a promulgação da CF/1988, pautando-se na eficiência da Administração Pública na elaboração e execução das demandas e constituindo-se como um marco originário de proteção aos direitos fundamentais. No entanto, foi através do I Plano Nacional de Direitos Humanos (PNDH), nascido em 1996, que a temática dos direitos humanos assumiu, efetivamente, relevância enquanto assunto de Estado (SOUZA, 2017; PEREIRA, 1998; ENGELMANN; MADEIRA, 2015).

De acordo com Schneider (2012), apesar de ser possível verificar que o modelo gerencial rompe com o modelo burocrático, ele não deixa de considerar alguns dos princípios oriundos de tal paradigma. A reforma gerencial se apoiou no modelo burocrático, mantendo, mesmo que com algumas flexibilizações, princípios fundamentais, como a admissão por meio de critérios de mérito, as carreiras, a estruturação do sistema de remuneração, as avaliações de desempenho, entre outros. A principal mudança dos modelos burocrático e gerencial reside no controle que deixa de ser por meio dos processos rígidos e morosos para dar enfoque aos resultados obtidos.

A reforma proposta pelo modelo de Administração Pública gerencial acarreta uma redução da intervenção econômica direta do Estado, bem como na sua disposição de oferta de bens e serviços, por outro lado, tende a acrescer no financiamento de atividades desenvolvidas em benefício aos diretos humanos básicos (PEREIRA, 1998).

Entretanto, por mais que o modelo burocrático e, posteriormente, o gerencial, tenham surgido em combate daqueles ideais oriundos do modelo patrimonialista, na crença de que tal cultura já não mais seria considerada, o que se percebe é que práticas fisiológicas e clientelista ainda se encontram vivas (PEREIRA, 1998).

Logo, imperioso mencionar que "[...] persistirá no Brasil um sério déficit republicano enquanto práticas patrimoniais e clientelistas continuarem a imperar no interior do nosso sistema político e no coração de nossas instituições públicas" (SCHWARCZ, 2019, p. 64). A partir de tal análise, percebe-se o reconhecimento do campo burocrático como local propício de luta dos interesses próprios, deixando de lado, por diversas vezes, o dever de atendimento aos direitos dos cidadãos.

Com isso, percebe-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que os direitos humanos sejam efetivamente concretizados pelo poder público, conforme ensina Rudnicki (2009):

> A luta pelos direitos humanos junto aos órgãos e pessoas responsáveis pela realização de justiça ainda depende de longa jornada. A implementação real dos direitos humanos depende de um novo tipo de Estado, com regras efetivamente justas e democráticas; depende de uma tomada de consciência por parte das pessoas, a qual se impõe para a construção de um mundo fraterno. Por isso, os direitos humanos são uma utopia, um ideal comum para povos e nações, um sistema de valores justos (RUDNICKI, 2009, p. 179).

Assim, considerando a importância da atuação do Estado na defesa dos direitos humanos, importante a analisar, no tópico a seguir, a contribuição da implantação de políticas públicas para o fortalecimento de tais direitos.

POLÍTICAS PÚBLICAS E DIREITOS HUMANOS

Sabe-se que os direitos humanos são dinâmicos e se encontram em constante transformação na medida em que a sociedade evolui e com ela surgem novos anseios e novos objetivos. Tanto é que posteriormente à época em que os privilégios eram derivados da linhagem sanguínea, consagrou-se um período em que os direitos de liberdade, propriedade e segurança despontaram na sociedade, de modo a evidenciar a importância de assegurar esses direitos aos indivíduos (SORONDO, 1991).

Por conseguinte, segundo Comparato (2010), a primeira geração de direitos humanos desenvolveu-se através de direitos que almejavam a defesa das liberdades civis e políticas dos cidadãos, em oposição à soberania dos órgãos estatais. Já na segunda geração, observa-se a dinâmica evolutiva dos direitos humanos, pois irrompem os direitos econômicos, sociais e culturais.

Como panorama histórico, verifica-se que o aumento da aplicação de mão de obra nas fábricas e, consequentemente, a piora nas condições de vida dos trabalhadores assalariados, contribuiu para revelar a necessidade de uma ordem capaz de garantir condições dignas de vida, que não eram ofertadas aos cidadãos pelo Estado liberal (SORONDO, 1991).

Assim, não houve apenas a evolução quanto ao conteúdo dos direitos, mas, também, percebeu-se que uma das grandes distinções entre os direitos de primeira e de segunda geração reside na reivindicação aos órgãos competentes para que os direitos humanos sejam concretizados. Dessa maneira, na segunda geração, vislumbra-se uma imposição prestacional ao poder público, o qual, de acordo com as condições financeiras, irá destinar recursos à satisfação dos já referidos direitos econômicos, sociais e culturais dos indivíduos (SORONDO, 1991).

Por conseguinte, a terceira geração de direitos humanos originou-se tendo por base os direitos dos povos, de modo que as nações que são carentes de desenvolvimento conscientizam-se da necessária mudança para que possam dispor dos macanismos que visam a garantir os direitos humanos (SORONDO, 1991).

Destarte, com a evolução das lutas em defesa dos direitos humanos, principalmente em momento posterior à Declaração dos Direitos Humanos de 1948, insvetiga-se a importância de que os poderes públicos sejam diligentes na elaboração e na concretização de políticas públicas voltadas ao atendimento dos referidos direitos.

Nesse ínterim, cabe transcrever o que estabelece o Art. 2º, da Resolução 53/144, da Assembleia Geral das Nações Unidas, de 9 de dezembro de 1998, a qual prevê a responsabilidade do Estado na efetivação dos direitos humanos:

> Artigo 2.º 1. Cada Estado tem a responsabilidade e o dever primordiais de proteger, promover e tornar efectivos todos os direitos humanos e liberdades fundamentais, nomeadamente através da adopção das medidas necessárias à criação das devidas condições nas áreas social, económica, política e outras, bem como das garantias jurídicas que se impõem para assegurar que todas as pessoas sob a sua jurisdição, individualmente e em associação com outras, possam gozar na prática esses direitos e liberdades; 2. Cada Estado deverá adoptar as medidas legislativas, administrativas e outras que se revelem necessárias para assegurar que os direitos e liberdades referidos na presente Declaração são efectivamente garantidos (ASSEMBLEIA GERAL DAS NAÇÕES UNIDAS, 1998, p. 02).

À vista disso, de acordo com Bucci (2001), a análise acerca das políticas públicas apresenta-se como relevante, uma vez que se torna imprescindível a concretização dos direitos humanos, em especial, os direitos sociais. Assim, conforme mencionado, os direitos de primeira geração têm por primordial atenção os direitos de liberadade, as chamadas garantias negativas, em que a fruição dos direitos não serão turbados pelo Estado ou mesmo por outro indivíduo. Enquanto os direitos sociais possuem como principal intenção a exigibilidade de que toda pessoa tenha plenas condições de gozar dos direitos humanos de primeira geração, por isso a importância da previsão dos direitos humanos na Declaração de 1948.

A mobilização de políticas públicas voltadas à denúncia ou a efetivação de direitos humanos ressalta a exigibilidade deles. Dessa maneira, quando esses direitos são compreendidos enquanto produto das lutas sociais por melhores condições de vida, constata-se na exigibilidade um duplo efeito, a saber: primeiro, a legitimação da sociedade para exigir a concretização de seus direitos individuais; e segundo, a imposição de que o Estado mantenha de forma ativa a proteção aos direitos humanos (ESCRIVÃO FILHO; SOUSA JUNIOR, 2016).

Com efeito, o campo da Administração Pública se perfaz como um espaço oportuno para o desenvolvimento da legitimação social no que tange à exigibilidade pela execução de políticas públicas que assegurem os direitos humanos (ESCRIVÃO FILHO; SOUSA JUNIOR, 2016).

Nesse panorama, o campo burocrático administrativo se consubstancia em um espaço de implementações de políticas públicas voltadas ao atendimento da sociedade, de modo que, conforme Bourdieu (1996), esse campo é alicerçado pela ideologia do universal, em que o serviço público é tido como primordial e os interesses pessoais dos agentes públicos são sacrificados pelo interesse público/universal.

As políticas públicas consideradas como campo tornam possível a verificação de lutas, marcadas pela busca da dominação da prática executória das políticas públicas, o que se revela como expectação no alcance de privilégios nos mais diversos campos, a exemplo do econômico, social e cultural. Por conseguinte, diante dos esforços da sociedade dirigidos à proteção dos direitos humanos e da busca pela prestação positiva do Estado na implementação de políticas públicas, faz-se necessário que esses direitos se configurem como poder estruturante e que sejam estruturados (BOURDIEU, 1989).

Com efeito, importante mencionar os ensinamentos de Bourdieu (1989) sobre os sistemas simbólicos como instrumentos estruturados e estruturantes:

> Os 'sistemas simbólicos', como instrumentos de conhecimento e de comunicação, só podem exercer um poder estruturante porque são estruturados. O poder Simbólico é um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem gnoseológica: o sentido imediato do mundo (e, em particular, do mundo social) supõe aquilo que Durkheim chama o conformismo lógico, quer dizer, 'uma concepção homogênea do tempo, do espaço, do número, da causa, que torna possível a concordância entre as inteligências (BOURDIEU, 1989, p. 09).

Dessa forma, é possível perceber que a estrutura dos direitos humanos só será considerada como uma estrutura estruturante se for reconhecida como uma estrutura dominante. Por isso, ressalta-se a importância das políticas públicas voltadas à proteção dos direitos humanos, não só como mecanismos capazes de assegurar à sociedade tais direitos, mas, também, como meio de fortalecimento das lutas sociais evolutivas dos direitos humanos (RUDNICKI, 2009).

Na visão de Pinheiro (2008), o século XX tanto pode ser lembrado pelas guerras, holocausto, genocídio, limpeza étnica, entre tantas outras catástrofes ocorridas, como também pelo fortalecimento em assegurar garantias para proteção dos direitos humanos. No Brasil, verificou-se um célere avanço em incorporar os direitos protegidos pela Convenção Americana dos Direitos Humanos, de modo que se faz necessário que o poder público dê continuidade à execução de políticas públicas que garantam os direitos humanos (CAMBIAGHI; VANNUCHI, 2013).

Segundo Saule Júnior (2001), um importante avanço na defesa dos direitos humanos foi o reconhecimento internacional do poder local como peça-chave no desenvolvimento de ações voltadas à concretização dos direitos da pessoa. A Conferência das Nações Unidas sobre Assentamentos Humanos – Habitat II teve como resultado importante o reconhecimento do poder local como parte integrante do direito internacional ao lado dos Estados Nacionais e dos cidadãos. Na referida Conferência, o governo brasileiro assumiu o comprometimento de fortalecer o poder local, na intenção de que este atue na implementação dos direitos humanos. Nas palavras de Saule Júnior (2001):

> O fortalecimento do papel do poder local para enfrentar os problemas urbanos como o desemprego, a degradação ambiental, a exclusão social, tornou-se um dos novos paradigmas no processo de globalização para a promoção do desenvolvimento sustentável nas cidades (SAULE JÚNIOR, 2001, p. 18).

Nesse contexto, imperioso mencionar que, no Brasil, os Municípios passaram a ter reconhecimento como sujeitos federativos assim como a União, os Estados e o Distrito Federal, a partir da promulgação da CF/1988. Desse modo, os entes municipais passaram a ter uma maior capacidade política e econômica, o que reflete em um avanço na efetivação das políticas públicas a seu encargo, tal responsabilidade se perfaz de forma solidária entre Municípios, Estados e União, nos termos constitucionais (SAULE JÚNIOR, 2001).

Por conseguinte, verifica-se que a atuação do Estado, no tocante à efetivação de políticas públicas, mostra-se de suma importância na luta em defesa dos direitos humanos, de modo que,

no tópico a seguir, faz-se necessário averiguar o direito à educação como umas das políticas capazes de contribuir para o fortalecimento dos direitos.

A EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS

Para analisar o tema da educação em direitos humanos, importante abordar a formação educacional dos indivíduos e o papel da escola. Para tanto, convém mencionar que a família é o primeiro espaço em que a criança começa a formar sua educação e onde inicia o seu processo de desenvolvimento, pensamento e escolha. No entanto, é na educação escolar que ela inicia seu gosto pela vida coletiva, pois a escola é vista como uma sociedade, de modo que a partir dela outros grupos se desenvolvem (DURKHEIM, 2008).

À vista disso, embora a análise do campo escolar renda uma gama de discussões, não é o objetivo do presente estudo, pois cabe aqui investigar a importância do direito à educação como um dos mecanismos de defesa dos direitos humanos, especialmente em momentos de crise sanitária e econômica que tanto o Brasil como o mundo de uma forma geral têm enfrentado.

Nesse período de crise, que tende a afetar as instituições democráticas e ressaltar as desigualdades sociais, verifica-se a importância em educar a população em direitos humanos, com vistas a conscientizar acerca da necessidade de promover as garantias de saúde, educação, de segurança, dentre outros direitos básicos. A preocupação sobre esse tema não é recente, sendo imperioso remontar à Declaração Universal dos Direitos Humanos proclamada pela Organização das Nações Unidas, de 1948, a qual ostenta em seu preâmbulo a importância de que os direitos elencados sejam respeitados por todos os povos e nações. Desse modo, estabelece que

os indivíduos e os órgãos sociais devem se empenhar para assegurar os direitos por meio da educação, que é uma garantia prevista no Art. 26 da Declaração (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1948).

Percebe-se que a referida Declaração, além de expressamente prever o direito à educação como sendo uma garantia a ser resguardada, reforça, ainda, a relevância educacional na vida em sociedade, uma vez que exprime o respeito aos direitos humanos, de maneira que os povos devem esforçar-se para assegurá-los a partir do ensino e da educação.

Ademais, no âmbito nacional, imperioso mencionar que a partir da CF/1988 a educação ganhou maior visibilidade, sendo estabelecido como um direito público subjetivo. Segundo Silva (2013, p. 317), "[...] é direito plenamente eficaz e de aplicabilidade imediata, isto é, direito exigível judicialmente, se não for prestado espontaneamente".

Tal é sua relevância que a educação é direito que se encontra previsto no Art. 6º da CF/1988, que estabelece diversos direitos de natureza social, a exemplo da educação, saúde e previdência social. Dessa forma, verifica-se que a educação é instrumento indispensável à inclusão social e ao desenvolvimento da sociedade (DELEVATTI, 2006).

Ocorre que, embora a educação brasileira tenha evoluído positivamente enquanto direito fundamental, é a partir dos Planos Nacionais de Direitos Humanos que se tem um reconhecimento da obrigação do Estado como responsável pela efetividade dos direitos humanos, como também, a universalidade e indivisibilidade de tais direitos. Todavia, com o I PNDH se privilegiou os direitos civis e políticos, enquanto o II PNDH expandiu a proteção dos direitos sociais, econômicos e culturais, estando assim, o direito à educação incluído a partir deste Plano (ENGELMANN; MADEIRA, 2015).

Além disso, merece destaque o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH) cujos pressupostos estão intrinsecamente relacionados ao Estado Democrático de Direito e aos valores da cidadania, da democracia e da justiça social (BRASIL, 2018).

Com efeito, o PNEDH, que apresenta cinco eixos de atuação que perpassam desde a Educação Básica à Educação e Mídia, almeja fomentar a proteção aos direitos humanos a partir de ações conjuntas entre a sociedade civil e as instituições públicas que busquem incrementar as políticas educacionais (BRASIL, 2018).

Com a finalidade de fortalecer a cultura da educação em direitos humanos, faz-se necessário mencionar a Resolução nº 1, de 30 de maio de 2012, na qual, dentre os diversos dispositivos, revela os princípios norteadores, no Art. 3º, e a importância da integração dos mais variados programas e projetos para concretizar essa importante política pública, nos termos do Art. 6º.

Portanto, o PNEDH representa um marco importante para o Brasil, uma vez que ele revela a preocupação acerca da educação como uma política pública de promoção e defesa dos direitos humanos, os quais englobam não apenas os direitos civis e políticos previsto na Carta Magna, mas também, os direitos sociais, econômicos, culturais, e demais direitos compreendidos nos arts. 6º e 7º da CF/1988 e nas seções especiais do texto constitucional (CICONELLO, 2016).

Nesse contexto, diante da proteção aos direitos humanos, cabe destacar os três princípios que foram expressos na Conferência Mundial de Viena de 1993, quais sejam:

a) universalidade: verifica-se que a proteção outorgada aos direitos humanos vale para a totalidade de pessoas, assim, não importa condições sociais,

pessoais ou mesmo identitárias, pois nenhuma condição justifica o desrespeito aos direitos humanos;

b) indivisibilidade: cada direito humano, como o direito a saúde, a educação etc., possuem características específicas que devem ser atendidas de forma plena. Os direitos humanos não podem ser fracionados ou reduzidos, não bastando para sua concretização que se garanta o acesso a determinado direito, sendo necessário garantir um exercício de direito de qualidade;

c) interdependência: constata-se que não há hierarquia entre os direitos humanos, todas as dimensões dos direitos estão conectadas entre si. Dessa forma, para que um direito seja efetivamente concretizado, outros direitos necessitam ser conjuntamente garantidos (CICONELLO, 2016).

No que tange à característica da universalidade, segundo compreensão de Ferrajoli (1999), ela se destina a classe de sujeitos, os quais possuem sua titularidade reconhecida normativamente, partindo, assim, de uma definição formal. Logo, estabelece-se, com base no cruzamento dos critérios de cidadania e de capacidade de fato, quatro classes de direitos:

1) direitos humanos: são os direitos destinados a todas as pessoas, incluindo aqui o direito à educação, bem como os direitos de liberdade, saúde, garantias penais e processuais etc.;

2) direitos públicos: são reconhecidos somente aos cidadãos, sendo direitos substanciais;

3) direitos civis: são os direitos atribuídos a todas as pessoas que possuam capacidade de fato; 4) direitos políticos: direitos instrumentais reservados aos

> cidadãos com capacidade de fato (FERRAJOLI, 1999).

Outrossim, consoante Ciconello (2016), a análise de que os direitos humanos possuem características específicas gerou uma série de recomendações produzidas pelos Comitês de Tratados das Nações Unidas (ONU), tratando sobre a delimitação e alcance dos direitos. No que diz respeito à educação, o Comentário Geral nº 13 detalha seus atributos sob a luz do direito internacional.

Sendo assim, observa-se que o direito à educação é composto por quatro elementos essenciais:

> a) disponibilidade: por tal elemento, a educação gratuita deve estar ao alcance de todos, sendo que as normas internacionais de direitos humanos obrigam o Estado ser o investidor final a garantia de instrução;
>
> b) acessibilidade: é o acesso à educação sem haver discriminação, onde se possibilite uma acessibilidade material, em que haja efetiva frequência escolar e, independente da condição econômica, o acesso a instrução é assegurado;
>
> c) aceitabilidade: garante uma qualidade padronizada da educação, devendo o Estado adaptar-se aos critérios mínimos formulados;
>
> d) adaptabilidade: segundo o último elemento, a educação deve ser proposta segundo a realidade das pessoas as quais se destina, considerando a cultural, religião e demais diferenças (CICONELLO, 2016).

Dessa maneira, vislumbra-se na concretização das políticas públicas educacionais a capacidade de proporcionar mudanças no quadro de patrimonialismo e clientelismo que, conforme já exposto

no estudo, ainda apresenta resquícios na sociedade atual e macula proteção integral dos direitos humanos, vez que ainda presentes as violações às garantias básicas do ser humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou, em um primeiro momento, averiguar a mudança de paradigma entre o modelo de Estado que concentrava na pessoa do soberano todos os poderes, resultando a gerência tanto dos bens privados quanto dos bens públicos em domínio do rei, para um Estado em que se constata a separação dos âmbitos privado e público, e com isso, perdendo força a concentração do poder.

No entanto, constatou-se que mesmo com a evolução do antigo modelo patrimonialista para um modelo gerencial – que tem foco nos resultados – ainda hoje percebem-se fortes traços daquela época. Tal situação reflete diretamente na dificuldade de fortalecimento da proteção dos direitos humanos.

Assim, no segundo momento do trabalho, realizou-se uma análise acerca das gerações dos direitos humanos e como isso desencadeou na necessidade de atuação dos poderes públicos voltada à defesa desses direitos, principalmente na segunda geração dos direitos, em que se vislumbrou a relevância da proteção dos direitos econômicos, socais e culturais diante das precárias condições de vida com o avanço do setor fabril. Tal fenômeno reforçou a exigência prestacional dos órgãos públicos no atendimento dos direitos da sociedade.

Além do mais, verificou-se o reconhecimento do poder local, pois os municípios adquiriram maior autonomia de gestão, inclusive financeira, a partir da CF/88. Isso foi de grande relevância para a

defesa dos direitos humanos, pois ao ente municipal coube a responsabilidade de implementação e concretização dos direitos mediante a criação das políticas públicas.

À vista disso, foi analisado no último tópico o direito à educação como uma política pública importante em defesa dos direitos humanos. Observou-se que esse direito contribui, de certa forma, para o duplo fortalecimento dos direitos humanos, pois, de um lado permite que as pessoas, de forma gratuita e igualitária, tenham acesso à instrução de qualidade e, de outro, permite que, através do ensino, os ideias das Declarações de Direitos sejam difundidos entre as nações e os povos.

Portanto, conclui-se que a evolução dos modelos de Administração Pública revelou-se importante para o reconhecimento das lutas pelos direitos humanos, o que propiciou avanços no tocante à aplicação da educação como política pública destinada ao fortalecimento dos direitos humanos. Apesar de importantes avanços, como a elaboração do PNEDH, que contribui para a promoção da cultura dos direitos humanos, ainda há muito a ser feito. Variados são os desafios, mas, certamente, a educação se revela como o caminho a ser seguido.

REFERÊNCIAS

AGNU - Assembleia Geral das Nações Unidas. **Resolução 53/144, de 9 de dezembro de 1998**. Genebra: ONU, 1998.

BOBBIO, N. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

BOURDIEU, P. “El Misterio del Ministerio: De las voluntades particulares a la ‘voluntad general’”. *In*: WACQUAND, L. (coord.). **El Misterio del Ministerio**: Pierre Bordieu y la política democrática. Barcelona: Gedisa, 2005.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 1989.

BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. São Paulo: Editora Papirus, 1996.

BOURDIEU, P. **Sobre o Estado**: Cursos no Collège de France (1989-92). São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Planalto, 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15/08/2022.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos**. Brasília: Ministério dos Direitos Humanos, 2018. Disponível em: <www.gov.br>. Acesso em: 13/09/2022.

BRASIL. **Resolução n. 1, de 30 de maio de 2012**. Brasília: Ministério da Educação, 2012. Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acesso em: 13/09/2022.

BUCCI, M. P. D. “Buscando um conceito de políticas públicas para a concretização dos direitos humanos”. *In*: BUCCI, M. P. D. *et al*. **Direitos Humanos e políticas públicas**. São Paulo: Editora Pólis, 2001.

CAMBIAGHI, C. T.; VANNUCHI, P. “Sistema Interamericano de Direitos Humanos (SIDH): reformar para fortalecer”. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 90, 2013.

CICONELLO, A. "Políticas públicas de direitos humanos". *In*: ALVES, P. A. *et al*. (orgs.). **Gestão de políticas públicas de direitos humanos**. Brasília: ENAP, 2016.

COMPARATO, F. K. **A afirmação histórica dos direitos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

DELEVATTI, A. F. **A educação básica como direito fundamental na constituição brasileira** (Dissertação de Mestrado em Ciência Jurídica). Itajaí: UNIVALI, 2006.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. F. R.; SILVA, E. A. "Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação". **Revista de Administração Pública**, vol. 48, n. 1, 2014.

DURKHEIM, E. D. **A educação moral**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008.

ENGELMANN, F.; MADEIRA, L. M. "Causa e as políticas de direitos humanos no Brasil". **Caderno CRH**, vol. 28, n. 75, 2015.

ESCRIVÃO FILHO, A.; SOUSA JUNIOR, J. G. "Para um debate teórico-conceitual e político sobre os direitos humanos". *In*: ALVES, P. A. *et al*. (orgs.). **Gestão de políticas públicas de direitos humanos**. Brasília: ENAP, 2016.

FAORO, R. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. São Paulo: Editora Globo, 2001.

FERRAJOLI, L. **Derechos y garantías**: La ley del más débil. Madrid: Trotta, 1999.

OLIVEIRA, A. J.; ONUKI, J. "Negociações efetivas para a construção de consensos empolíticas de direitos humanos". *In*: ALVES, P. A. *et al*. (orgs.). **Gestão de políticas públicas de direitos humanos**. Brasília: ENAP, 2016.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**, **ONU** [1948]. Disponível em: <www.onu.org>. Acesso em: 02/08/2022.

PENNA, J. O. M. **O dinossauro**: uma pesquisa sobre o Estado, o patrimonialismo selvagem e a nova classe de intelectuais e burocratas. São Paulo: Editora T. A. Queiroz, 1988.

PEREIRA, L. C. B. **Economia brasileira**: uma introdução crítica. São Paulo: Editora 34, 1998.

PINHEIRO, P. S. "Os sessenta anos da Declaração Universal: atravessando um mar de contradições". **Revista Internacional de Direitos Humanos**, vol. 5, n. 9, 2009.

RUDNICKI, D. "O discurso (ideológico) dos juristas sobre os direitos humanos". *In*: SILVEIRA, H. G.; ABREU, A.; MANSAN, J. V. (orgs.). **História e ideologia**: perspectivas e debates. Passo Fundo: Editora da UPF, 2009.

SAULE JÚNIOR, N. "Políticas públicas locais: município e direitos humanos". *In*: BUCCI, M. P. D. *et al*. **Direitos humanos e políticas públicas**. São Paulo: Editora Pólis, 2001.

SCHNEIDER, C. S. S. **A transição para o modelo gerencial na Administração Pública Federal Brasileira** (Trabalho de Cnslusão de Curso de Especialização em Gestão Pública). Porto Alegre: UFRGS, 2012.

SCHWARCZ, L. M. **Sobre o autoritarismo brasileiro**. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2019.

SORONDO, F. **Os direitos humanos através da história**. Porto Alegre: Movimento de Justiça e Direitos Humanos, 1991.

SOUZA, S. C. **Formação e transformação do espaço do direito administrativo brasileiro a partir da teoria de Pierre Bourdieu** (Dissertação de Mestrado em Direitos e Garantias Fundamentais). Vitória: FDV, 2017.

CAPÍTULO 3

Revisitando a Literatura Estrangeira em Gestão de Pessoas

REVISITANDO A LITERATURA ESTRANGEIRA EM GESTÃO DE PESSOAS[1]

Jorge Leal Hanai

Samuel Soares da Silva

Laíza Nília da Silva

Nina Rosa da Silveira Cunha

Fundamentado no questionamento do professor Fernando Coelho da Universidade de São Paulo (USP) sobre "A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público?" (COELHO; MENON, 2018), as discussões aqui organizadas se lançam ao desafio de trazer respostas a essa colocação, com recorte para o levantamento das principais práticas em recrutamento e seleção de administradores discutidas na literatura estrangeira. Partimos da noção clássica e corrente de que compete ao administrador público dar cabo dos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar as ações administrativas para o alcance dos objetivos organizacionais (LI, YANG; JIAO, 2020; MAXIMIANO, 2016; THANI; ANSHARI, 2020; TEIXEIRA, 1981). Compreende-se ainda, que tais funções administrativas são desempenhadas em sua excelência quando há o adequado processo de recrutamento e seleção de pessoal em alinhamento aos objetivos organizacionais. Em se tratando especificamente do recrutamento de administradores para o setor público, há fases nodais a serem perseguidas como a identificação da efetiva necessidade da contratação (com respeito ao instituto da

[1] Uma versão prévia do presente capítulo foi publicada em nos *Anais do XIII Congresso de Administração, Sociedade e Inovação* [2021]. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/casi2020>.

responsabilidade fiscal inerente) – em que se consideram a análise da estrutura atual, as possibilidades de realocar pessoas e o redesenho dos processos administrativos; a análise da existência legal da vaga; a elaboração e a publicação do edital de abertura do concurso; o acompanhamento do processo de inscrições bem como a fase de homologação das inscrições até o processo de contratação propriamente dita (BERGUE, 2010; 2019). A seleção de administradores para o setor público percorre ainda processos como a análise de currículo, a prova de conhecimentos gerais e específicos – podendo ser práticas, escritas e de títulos, testes psicológicos, e técnicas vivenciais, mas sempre obedecendo ao princípio constitucional da impessoalidade (BERGUE, 2010; 2019).

Em que pese supramencionadas particularidades de recrutar e selecionar administradores para as organizações do setor público (HARRINGTON; LEE, 2015), estamos interessados em aprofundar nosso conhecimento sobre a relação do subsistema de recrutamento e seleção com os demais subsistemas da gestão de pessoas no setor público. Assim o fazemos explorando como a literatura estrangeira. Em termos práticos, a sistematização dos principais debates acadêmicos no âmbito supranacional sobre o recrutamento e a seleção de administradores para o setor público apresenta-se como contributo útil a pesquisadores, estudantes e práticos da área de gestão de pessoas por possibilitar:

I. A organização das agendas de pesquisas cujos recortes analíticos perpassam pelas categorias sistematizadas pela presente pesquisa;

II. Incentivos e inspirações para o desenho de pesquisas futuras dispostas a pensar as problemáticas das organizações do setor público de diferentes países, incorporando-as em reflexões inéditas e adaptadas para as organizações do setor público brasileiro;

III. O crescimento e o amadurecimento do conhecimento produzido no campo de públicas (com recorte para a Gestão de Pessoas), aproximando-se do destacado por Fadul, Silva e Cerqueira (2011) a respeito da necessidade de inciativas de análises da produção científica;

IV. Em termos acadêmicos, a elegibilidade de problemas de pesquisa claros e objetivos permitindo a "[...]orientação em relação ao que já é conhecido, a percepção de temas e problemas pouco pesquisados[...]" (ECHER, 2001, p. 06);

V. Em termos práticos, aguçar a percepção dos gestores de pessoas acerca das intervenções possíveis nos processos de recrutamento e seleção adotados em seus respectivos ambientes de trabalho.

O objetivo deste capítulo é analisar as práticas de recrutamento e seleção discutidas na comunidade acadêmica internacional aplicáveis a organizações do setor público. Especificamente, objetivou-se (i) organizar sistematicamente os artigos por categorias temáticas e (ii) analisar as abordagens teóricas incorporadas nas análises e conclusões levantadas pelos artigos sistematizados com o auxílio da *Methodi Ordinatio*.

PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

O estudo de Herrington e Arnold (2013) apontou que estudantes do curso de graduação em Administração não se sentem plenamente preparados para o futuro profissional. Destarte, cumpre refletir como a administração pública poderia se adequar para melhor incorporar administradores recém-formados em seu quadro de servidores. Desta forma, para que o processo de recrutamento e

seleção de pessoas possa ser conduzido adequadamente, o desenho e a análise de cargos devem incorporar em seus procedimentos, especificações acerca do que vem a ser um administrador/gestor (CAMILO; FORTIM; CRUZ, 2018).

Na literatura não há consenso sobre a quantidade dos processos da gestão de pessoas, havendo autores que os consideram de forma distinta. Todavia, neste estudo são apresentados seis processos, correspondendo aos mais abordados na literatura, são eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Agregar é o processo de recrutar e selecionar pessoas para fazerem parte da organização (DESSLER, 2002; MATHIS; JACKSON, 2003). A aplicação de pessoas é o processo de desenho das tarefas dos funcionários e de acompanhar seu desempenho (LATHAM, SULSKY; MACDONALD, 2007), o processo de recompensar é o destinado a remunerar, recompensar e promover benefícios e incentivos aos funcionários (GERHART, 2010). O processo de desenvolver relaciona-se ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários (DESSLER, 2002; SISSON, 1994). Manter é o processo destinado a fazer com que os funcionários fiquem satisfeitos e motivados, e o processo de monitorar corresponde à manutenção de sistemas de informações gerenciais, banco de dados e de talentos (DESSLER, 2002; SISSON, 1994).

PERCURSO METODOLÓGICO

Empregamos a Methodi Ordinatio desenvolvida por Pagani, Kovaleski e Resende (2017), da qual seu uso tem sido profuso quando se pretende determinar e analisar profundamente as produções científicas mais relevantes (CORSI; PAGANI; KOVALESKI; SILVA, 2020; BARROS *et al*., 2020; GUARNIERI;

GOMES, 2019; PAMPLONA-SOLIS *et al*., 2019). Essa metodologia consiste na criação de um ranking tomando por base três variáveis: o número de citações, o fator de impacto e o ano de publicação do periódico.

Sua sistematização lança mão de nove etapas, a saber: A etapa 1, da qual se estabeleceu a intenção de pesquisa, sendo a de analisar as principais discussões a respeito das abordagens de pesquisa no Human Resource Management aplicado ao setor público. Na etapa 2, empregamos pesquisa preliminar na base de dados Web of Science (WoS), momento esse que se teve contato prévio com os artigos que versavam sobre o tema investigado. Na etapa 3, palavras-chave relacionadas foram estabelecidas com base em contato prévio com os artigos da etapa 2, resultando no conjunto de *strings* "*recruitment*" OR "*selection*" AND "*human resource*" OR "*human resource management*". No tocante à temporalidade adotada, consideraram-se as publicações entre 1945 e 2020. Já na etapa 4, empregamos a pesquisa definitiva na base "WoS" tomando como base a utilização do operador "TS", do qual foi útil devido à captura de artigos que citaram em seu conteúdo as *strings* definidas, sendo considerados apenas produções em formato de artigo.

Para a execução da etapa 5, procedimentos de filtragem, utilizamos o "JabRef", que é um *software* de gerenciamento de referências. Para tanto, importamos os artigos em formato ".Bib" da base de dados WoS. Primeiramente, registros em duplicidade foram descartados e, posteriormente, através da leitura do título, palavras-chave e quando necessário o resumo, foram descartados os artigos que não tinham alinhamento com o tema estudado. Feito estes procedimentos, os dados foram exportados para uma planilha de Excel e formatados para se analisar as três variáveis chaves do *Methodi Ordinatio* (etapa 6, identificação do fator de impacto, ano de publicação e número de citações). Para o fator de impacto foi utilizado o JCR de 2018 e para o ano de publicação e número de

citações foram utilizadas as informações disponibilizadas pelo *software* SciMAT. Já na etapa 7, foi aplicado a equação InOrdinatio, que consiste na aplicação de uma equação para verificar a qualidade dos artigos com bases nos elementos da etapa 6, segundo a Equação 1.

$$InOrdinatio = (Fi / 1000) + (\alpha * (10 - (AnoPesq - AnoPub))) + (Ci) \quad (1)$$

Em que "Fi" é o fator de impacto. E "α" é variável definida pelo pesquisador e se refere a relevância da atualidade dos artigos para a pesquisa. Varia de 1 (menos relevante) a 10 (mais relevante). Neste artigo foi utilizado o valor 1, por considerar que o ano de produção do artigo não possui demasiada relevância para determinar a importância e contribuição do artigo. Na etapa 8, localizaram-se os estudos na íntegra. Sendo assim, de posse dos artigos salvos em uma pasta para essa finalidade, procedemos para a etapa 9, da qual se fizemos a leitura dos títulos, resumos e conclusões dos estudos componentes do corpus. Além da leitura individual dos artigos, selecionamos os aspectos mais relevantes para posterior construção de tabelas e figuras, estes apresentados na próxima seção do capítulo.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Localizamos o total de 897 artigos publicados predominantemente em periódicos internacionais indexados na base de dados Web of Science (WoS), sendo 193 o número dos artigos analisados em sua integralidade em função de sua relevância. A partir desta análise, criamos sete categorias temáticas (Quadro 1) com vistas a organizar as principais abordagens em curso na

comunidade acadêmica, bem como estruturar as discussões dos resultados.

Quadro 1 - Categorias temáticas

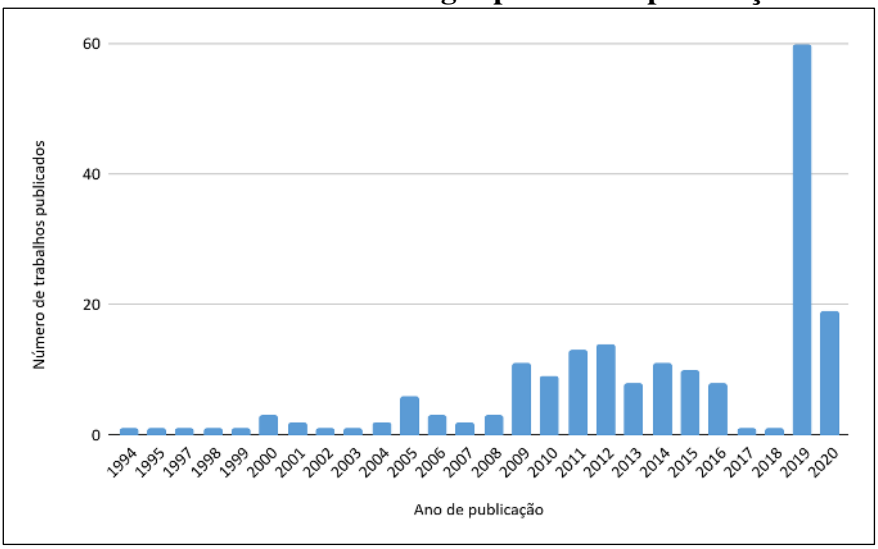
Categoria Temática (CT)		Descrição
CT1	Abordagens comportamentais	Investigações sobre motivação, escolha de carreira, sentimento de pertencimento organizacional e satisfação no trabalho
CT2	Funções administrativas clássicas	Investigações sobre relacionadas ao ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir)
CT3	Jurídica	Investigações sobre as barreiras jurídicas no processo de recrutamento e seleção, incluindo aperfeiçoamentos em processos seletivos, concursos públicos e implicações jurídicas de modo geral
CT4	Desempenho	Investigações sobre desempenho e performance
CT5	Diversidade	Investigações sobre a gestão da diversidade (geracional, de gênero, social, étnica e religiosa)
CT6	Temas periféricos	Investigações periféricas que não tratam de nenhuma das temáticas das CT 1, 2, 3, 4 e 5, mas que eventualmente persistiram no acervo da pesquisa

Fonte: Elaboração própria. Baseada em:dados da pesquisa.

Em termos de distribuição do número de trabalhos publicados no lapso temporal entre 1945 e 2020, embora emergentes apenas entres as décadas de 1994 e 2020, conforme demonstrado no Gráfico 1, foi somente a partir de 2009 que substancial crescimento pôde ser constatado nas publicações analisadas. Com exceção dos

anos 2017 e 2018 que em conjunto apresentam rupturas na produção de conhecimento, há uma linha de tendência de pesquisas em direção a análise do recrutamento e seleção em organizações do setor público.

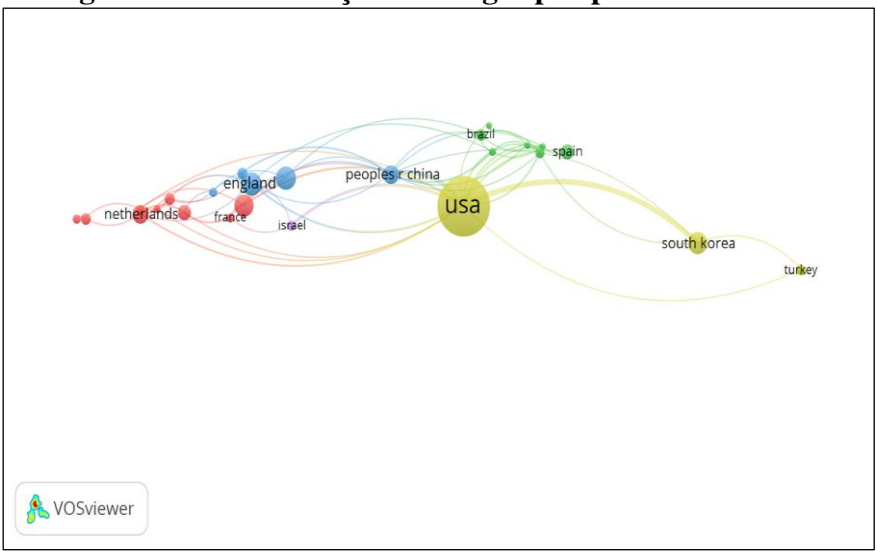
Gráfico 1 - Número de artigos por ano de publicação



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

Conforme ilustrado na Figura 1 , o maior número de publicações inerentes à temática abordada é de origem estadunidense, evidenciando desse modo, a hegemonia dos estudos no país acerca das práticas de recrutamento e seleção. No entanto, ainda que em termos quantitativos a concentração da temática seja norte-americana, identificaram-se pesquisas que emergiram de institutos de pesquisa e universidades localizadas na Inglaterra, na China, na Coreia do Sul, na Holanda, na Espanha e no Brasil (ver Figura 1).

Figura 1 - Concentração de artigos por países no mundo



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

Em face da configuração espacial-epistemológica (Figura 1), comprova-se que as pesquisas advêm não apenas de periódicos norte-americanos, mas de um conhecimento fundado a partir das problemáticas das organizações do setor público do norte global (BOARDMAN; SUNDQUIST, 2009; PARK; WORD, 2012; KIM; EGAN; MOON, 2014; GIAUQUE, 2015). Não obstante, o locus das pesquisas tem se concentrando predominante em cidades metropolitanas, a exemplo de Nova York. Além disso, é importante ressaltar que a origem do conhecimento disponível nas bases de dados pesquisadas é de origem norte-americana, mas também de matriz eurocêntrica (HAVERLAND; LIEFFERINK, 2012; DAHISTROM; NIKLASSON, 2013).

CATEGORIA TEMÁTICA 1 (CT1): ABORDAGENS COMPORTAMENTAIS

Nesta categoria temática, identificamos investigações sobre motivação, escolha de carreira, sentimento de pertencimento organizacional e satisfação no trabalho. Conhecer os motivos da satisfação no trabalho público tem sido recorte analítico relevante à comunidade académica e, dentre eles, predomina variáveis categóricas como o interesse dos funcionários pelo trabalho, bom relacionamento com o superior e com os colegas (MCGRANDLE, 2019; ANDERFUHREN-BIGET; VARONE; GIAUQUE; RITZ, 2010), a clareza das metas organizacionais (WRIGHT; PANDEY, 2011; JUNG; YOON, 2014), a justiça processual, a confiabilidade gerencial (KO; HUR, 2014), a reputação da organização, a capacidade de servir ao público e menor grau de burocracia nos processos internos (PARK; WORD, 2012). Anderfuhren-Biget *et al*. (2010) relatam, por exemplo, que os incentivos materiais não desempenham papel importante e acreditam que incentivos materiais são preditores fracos de motivação do trabalho no setor público.

Com efeito, percebemos haver aspectos intrínsecos e extrínsecos que motivam. De acordo com Mann (2006) a motivação intrínseca é aceita, todavia é questionado como se pode medir o motivo e aproveitado como força motivacional. A Motivação para o Serviço Público (MRS) é um mecanismo notável pelas práticas de recursos humanos de alto desempenho que estão associadas a resultados desejáveis dos funcionários públicos (MOSTAFA; GOULD-WILLIAMS; BOTTOMLEY, 2015). A MRS é um indicador moderado pela preferência para o setor público por um indivíduo. À medida que a MRS aumenta, a atratividade do trabalho no setor público aumenta também, ou seja, caminham juntas. Ademais, os autores consideram a MRS uma necessidade que os indivíduos possuem antes de entrar em uma organização, o que irá

determinar para onde o mesmo irá atuar. Ritz e Waldner (2011) afirmam que a MRS está forte e positivamente relacionada à atratividade de talentos para a administração pública.

A satisfação no trabalho tem que ser tratada como uma informação de grande importância, uma vez que está associada ao desempenho organizacional (VERMEEREN; KUIPERS; STEIJN, 2014), e que implica na redução do absenteísmo, dos custos de recrutamento e seleção e no aumento da satisfação dos cidadãos (MCGRANDLE, 2019). Cohen, Goodman e Blake (2016) chamam atenção para dois conceitos, salientando que a intenção de rotatividade e a rotatividade real são conceitos distintos e que a ligação entre eles é tênue. O destaque é necessário para se poder ter um panorama correto e verdadeiro. O estudo de Bozeman, Boardman e Ponomariov (2010) apresenta que os gerentes públicos com experiência de trabalho no setor privado são, ao mudar para o setor público, menos satisfeitos em relação aos colegas do setor público que não tiveram experiência no setor privado.

Já em se tratando dos estudos sobre liderança, identificaram-se vários papéis da liderança, como o de conter problemas que o processo de recrutamento e seleção não identificou, além de evitar deficiências técnicas, comportamentais e organizacionais. O estudo de Gene (2005) mostra que os supervisores da linha de frente são parte importante na melhoria do desempenho das agências federais e que os reduzir, para economizar, pode ter um efeito indesejável. Além disso, expõe que terceirizar cargos públicos é um tanto paradoxal, tendo em vista que o que precisa ser fortalecido também é carente no setor privado. Os gerentes públicos devem motivar e capacitar os funcionários, criar culturas organizacionais sustentáveis, enfatizar o desempenho nos níveis individuais, de unidade de trabalho e organizacional, e promover a diversidade da força de trabalho (GENE, 2005). Segundo Vermeeren, Kuipers e Steijn (2014), um estilo de liderança estimulante tem um efeito

positivo na quantidade de práticas de Recursos Humanos utilizadas. Outro aspecto importante que foi concluído é que os gestores públicos devem tentar estabelecer prazos claros e metas específicas para as medidas de desempenho.

O estudo de Nielsen (2014) contribui apontando o nível de autoridade gerencial como um fator importante que modera o impacto do gerenciamento no desempenho do serviço público. A mudança do ambiente de trabalho foi levantada por alguns estudos. O estudo de Kim e Yoon (2015) constatou que, o grau em que um funcionário percebe a liderança transformacional dos gerentes seniores, está positivamente relacionado ao grau em que o funcionário percebe uma cultura de inovação. Ademais os resultados também indicam que o clima para a criatividade está significativamente associado às percepções dos funcionários sobre uma cultura de inovação.

No estudo de Preuss e Walker (2011) foram relacionados dois conceitos, de cultura organizacional (administração pública) e sustentabilidade. Repensar a cultura organizacional para um desenvolvimento mais sustentável foi abordado, e que é necessário aumentar o comprometimento da gerência sênior e o treinamento de gerente, mesmo sabendo que a mudança levará tempo para ser aceita e que envolve muito o comprometimento da alta administração.

CATEGORIA TEMÁTICA 2 (CT2): ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO SOB A ÓTICA DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

A categoria temática 2 trata dos estudos relacionados ao ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir). Em se tratando dos estudos que avançaram no conhecimento das funções

administrativas desempenhadas pelo administrador, Truss (2008) destaca-se por evidenciar que a função da Gestão de Pessoas deve desempenhar um papel mais estratégico em todos os seus níveis de alcance e subsistemas. Na ocasião do estudo, apresentaram-se evidências empíricas de seis organizações do setor público do Reino Unido, concluindo que: a) a natureza da atuação do administrador é complexa; e, b) também contraditória, podendo sua ação ser relativizada frente aos seus papeis funcionais previamente assumidos quando da contratação.

Por outra via, o estudo de Selden, Ingraham e Jacobson (2001) aponta para tendências e inovações emergentes nos sistemas de relações pessoais, concluindo que a delegação de autoridade é uma solução viável para compartilhar as decisões tomadas pelo gestor de pessoas. Em associado a essa prática, os autores apontam para o considerável nível de investimento de recursos para se atingir essa modernização (a delegação) de modo associado aos sistemas de gestão da performance que integram os objetivos pessoais e organizacionais.

Quanto à função administrativa de controlar, o estudo de Cho e Lee (2012) revela para a necessidade de um genuíno gerenciamento de desempenho dos servidores públicos. Isto é, para os autores o fator "confiança no supervisor" se faz crítico, de tal sorte que se trata de um relacionamento a ser construído e não previamente assumido como pronto e acabado. Isso porque, em outro estudo, estipula-se que gerentes confiáveis presidem organizações mais produtivas, e devem ver a confiança como um recurso gerencial a ser cultivado (CHO; RINGQUIST, 2011; GILBERT; TANG, 1998).

Para além da "confiança no supervisor" o estudo de Ertürk (2014) determina que há uma forte relação entre as práticas de recursos humanos (a exemplo da troca de membros-líder de determinada área) e os relacionamentos interpessoais estabelecidos, quando se tomam decisões em organizações do setor público. Ainda

sobre o processo de decisão, All-Yahya (2009) demonstra que é essencial que as organizações públicas compreendam a importância da utilização do capital humano e a complexidade do ajuste dos processos de decisão, sobretudo em organizações do setor público, que até então não dispõem de uma ampla gama de possibilidades de se flexibilizar os seus processos de decisão.

Utilizando-se de relatos de funcionários do governo local no País de Gales, o estudo de Mostafa, Boottomley, Gould-Williams e Snape (2014) testou o impacto de dois fatores relevantes para as organizações do setor público: as práticas de recursos humanos de alto compromisso e a sobrecarga de trabalho. Concluiu-se que tanto as práticas de recursos humanos quanto a sobrecarga de trabalho tiveram efeitos diretos. Ou seja, quanto maior a responsabilidade por aquilo que se delega, maior tem sido a sobrecarga de trabalho.

Outro elemento crítico ao fluido processo de recrutamento e seleção, é sua causalidade no subsistema de manter as pessoas abordado no estudo de Kim (2002). Na ocasião, analisou-se o impacto do gerenciamento de recursos humanos nas intenções de turnover de servidores públicos. Interessantes achados apontam a pluralidade de políticas voltadas para a família do servidor(a) como o fator mais significativo que afetou as intenções de rotatividade dos funcionários. Os dados sugerem fortemente que os líderes precisam reconhecer esses fatores ao abordar os problemas de rotatividade voluntária de funcionários e intenções de rotatividade.

Identificaram-se ainda que, em relação à avaliação de desempenho, os servidores públicos são sensivelmente atentos ao componente "justiça" e ao modo com o qual as organizações do setor público promovem uma cultura do desempenho nos demais servidores (HARRINGTON; LEE, 2015). Em face das discussões aqui colocadas, faz sentido quando, por exemplo, Perry (2010) cunha a necessidade de se desenvolver uma agenda de pesquisa estratégica que englobe as especificidades das organizações do setor público.

Desse modo, de acordo com Perry (2010) será possível aprimorar o conhecimento em recursos humanos aplicados às organizações públicas.

CATEGORIA TEMÁTICA 3 (CT3): RESSALVAS E IMPLICAÇÕES DE ÂMBITO JURÍDICO

Trata de investigações sobre as barreiras jurídicas no processo de recrutamento e seleção, incluindo aperfeiçoamentos em processos seletivos, concursos públicos e implicações jurídicas. Não raras são as colocações que apontam o excesso de normas como "barreira a ser superada" vis-à-vis a flexibilização e a discricionariedade das e nas práticas em gestão de pessoas aplicadas em organizações do setor público. Embora se reconheça que as normas não são necessariamente barreiras, mas mecanismos de conduta e atos transparentes e democráticos, identificaram-se algumas ressalvas e implicações na literatura internacional a respeito da categoria "jurídica".

A começar pelo estudo de Nistotskaya e Cingolani (2016) que analisou o recrutamento meritocrático e a proteção legal das burocracias e a sua relação de causa e efeito na capacidade empreendedora do Estado, importantes implicações jurídicas puderam ser levantadas. Os resultados do estudo indicam que não há relação direta da burocracia (sobretudo insulada e protegida pelo legalismo) com as taxas de empreendedorismo em organizações do setor público. Isso inscreve uma análise de que o desenho jurídico-formal dos cargos e salários (e decorrentes responsabilidades funcionais) não se caracteriza necessariamente como barreira humana ao desenvolvimento estatal (especialmente o de ordem neoliberal).

Ao se identificar a incipiência da capacidade de atração de talentos desde o recrutamento, o estudo de Goodman, Battaglio, Coggbum, Bowman e Wests (2010) argumenta pela necessidade de reformas administrativas em governos estaduais (Geórgia, Texas, Flórida e Mississippi) dos Estados Unidos, considerando dentre outras questões, a barreiras jurídicas para a implementação de um sistema de mérito semelhante ao estudo de Nistotskaya e Cingolani (2016).

Sob a ótica das reformas da Administração Pública, Haverland e Liefferink (2012) demonstram as influências no desenvolvimento público por meio de projetos legislativos, argumentando que o conhecimento científico, o conhecimento experimental e o apoio do grupo-alvo são fatores essenciais para essa estratégia reformista funcionar. Conclui-se que o recrutamento para o setor público pode ser baseado em categorias jurídicas e na estrutura do relacionamento do governo com grupos de negócios e interesses da sociedade.

CATEGORIA TEMÁTICA 4 (CT4): AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Aqui identificaram-se as relações do recrutamento e seleção com o subsistema de avaliação do desempenho de pessoal. De modo mais central, identificaram-se dois estudos que tratam do desempenho a ser gerenciado pelo profissional em gestão de pessoas. O primeiro é o estudo de Catsbaril e Thompson (1995) em que se afirma como necessário o reconhecimento de forma explícita das diferenças do modo pelo qual os projetos de desempenho em organizações do setor público são gerenciados. Para tanto, os autores sugerem depositar atenção nas técnicas de gerenciamento de pessoal

empregadas no setor privado para então as adaptar para o setor público.

Já o segundo estudo aborda a relação direta do desempenho dos servidores públicos de uma agência federal com a redução da probabilidade de os servidores públicos serem exonerados a ofício (LEE; JIMENEZ, 2011). Isto é, não saber lidar com o gerenciamento e os métodos de avaliação do desempenho podem provocar um movimento "tsunami" de evasão da força de trabalho, demandando recorrentes desenhos de processos de recrutamento e seleção.

Outra questão relacionada ao desempenho dos servidores públicos é o fator "corrupção" desenvolvido no âmbito das relações políticas. Para Meyer-Sahling e Mikkelsen (2016) os conflitos políticos (escândalos, incoerências e desmandos político-autoritário) influem na esfera do desempenho do trabalho, porque comumente os atos corruptos são praticados em conjunto com os próprios servidores. Isto é, há muito tem sido patente que serviço público precisa de reinventar e se adaptar às mudanças provocadas pela revolução tecnológica (HAYS; KEAMEY, 2001).

CATEGORIA TEMÁTICA 5 (CT5): CONSIDERANDO O POSTULADO "DIVERSIDADE" DA FORÇA DE TRABALHO

Trata de investigações sobre a gestão da diversidade (étnica, religiosa, geracional, de gênero). O envelhecimento da força de trabalho é tratado sob diferentes perspectivas entre alguns países da Europa; na Grécia e Espanha é menos problemático; na Holanda não é considerado valioso; enquanto no Reino Unido já considera que precisarão do trabalho e por este motivo despende esforços para reter os funcionários mais velhos (VAN DALEN; HENKENS;

SCHIPPERS, 2009). Os autores identificaram que as instituições europeias ainda não estavam preparadas para acomodar a força de trabalho envelhecida.

Se faz imperioso que os gerentes de recursos humanos sejam cautelosos para confiarem nas pesquisas que auxiliam na lida com questões de diversidade, visto que estudos que investigam a ligação entre a diversidade da força de trabalho e o desempenho organizacional por várias razões não conseguem oferecer bons conselhos aos gerentes de recursos humanos sobre como suas organizações podem alavancar a diversidade para obter maior eficiência ou eficácia (PITTS; WISE, 2010).

O território também esteve em evidência no estudo de Cerna (2013). O artigo mostrou uma tensão contínua entre abertura e fechamento de políticas dos Estados-Membros e integração da União Europeia na política de imigração trabalhista para Third-Country Nationals (TCNs) (CERNA, 2013). Ashikali e Groeneveld (2015) já realçam como a liderança transformacional é um importante mediador entre a gestão da diversidade e seus resultados. Destarte, é considerando a busca pela diversidade étnica e geracional da força de trabalho que o estudo de Doverspike, Taylor, Shultz e Mckay (2000) intitulado como "Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Nontraditional Demographic Groups" tem sinalizado, desde então, a emergencialidade de recrutamento e seleção nesse sentido. Isso porque, de acordo com o estudo, há uma escassez de candidatos qualificados e, ainda, da natureza mutável da composição demográfica da força de trabalho para o setor público. Não é preciso apenas considerar "possível" a contratação de uma força de trabalho diversa, mas adotar como um desafio a adoção desse postulado como um princípio já no âmbito do recrutamento. Após uma década, o estudo de Cho e Lewis (2011) tem revelado que embora tal princípio seja seguido de modo incipiente pela Administração Pública estadunidense, em comparação com a

estrutura verticalizada da organização federativa, as forças de trabalho estaduais são ainda mais velhas que o serviço público federal, por conta não de novas contratações, mas pelo envelhecimento natural dos servidores.

CATEGORIA TEMÁTICA 6 (CT6): TEMAS PERIFÉRICOS - INVESTIGAÇÕES PERIFÉRICAS QUE NÃO TRATAM CENTRALMENTE DAS TEMÁTICAS ANTERIORES

Nessa categoria temática consideramos artigos que, embora encontrem intersecção com categorias anteriormente discutidas, não a analisam de modo central. Nesse segmento, por se compreender que os debates são importantes, dedicou-se essa subseção para os debates marginais. O primeiro deles postula que a burocracia está presente na Administração Pública e Blom *et al*. (2020), concluindo que funcionários de organizações governamentais percebem o excesso de burocracia (no sentido de processos em demasia) do que os funcionários de empresas privadas. Desse modo, o setor público está associado não apenas às regras e procedimentos necessários, como também com regras consideradas onerosas e ineficazes pelos servidores públicos (BLOM *et al*., 2020). Assim como a burocracia ainda é muito presente, o processo de modernização é assunto que também está em evidência na área de recursos humanos no setor público. Meyer e Hammerschmid (2010) trouxeram contribuição empírica aos debates sobre a modernização da gestão de recursos humanos. Embora as iniciativas para descentralizar a gestão de recursos humanos tenham sido relatadas pela maioria dos países participantes do estudo, o cenário que se tem é de bastante centralização e ênfases, ritmos e graus de implementação diferentes (MEYER; HAMMERSCHMID, 2010).

Outros debates acerca da cooperação e clima organizacional foram identificados. Um sistema que suporta interações regulares, abertas e seguras entre os membros da organização pode criar união e comportamentos relacionados à equipe, que fazem os funcionários perceberem um clima de trabalho cooperativo. Todavia, quando a avaliação de desempenho é caracterizada pela falta de participação, transparência e equidade, com orientação avaliativa e não de aprendizagem, gera-se relação negativa com o estabelecimento de um clima cooperativo, o que leva os funcionários públicos questionarem a confiabilidade do empregador (WIEMANN; MEIDERT; WEIBEL, 2019).

A avaliação do desempenho de funcionários públicos é uma etapa importante que sinaliza se o processo de recrutamento e seleção foi eficaz. Em adição, quando realizado da forma correta, afeta positiva ou negativamente a confiança dos funcionários públicos. Os processos de recrutamento e seleção no setor público ainda podem conter o fator redução salarial, como investigado por Kiernan (2019) ao estudar o recrutamento de novos consultores para hospitais públicos. A decisão de redução foi devida a três razões: auto interesse de dois atores (Ministro da Saúde e sindicatos); ideologia de austeridade e; crenças irracionais sobre a força do setor público como empregador.

As organizações públicas dependem de vários recursos para perseguir metas e implementar políticas ou programas e, na maioria das vezes, enfrentam dificuldades por terem recursos limitados (LEE; WHITFORD, 2013). Por isso, precisam o gerir da forma mais eficiente para obter o melhor desempenho. Determinados recursos têm impacto positivo na eficácia da instituição como: administrativa (número de membros da alta estrutura do governo), e pessoal (nível de profissionalização dos funcionários) (LEE; WHITFORD, 2013). Os fatores administrativo e de pessoal supracitado devem ser considerados no desenho dos processos de seleção, tanto a

quantidade de vagas, como o nível de escolaridade dos candidatos. O estudo de Vigoda (2000) aponta algumas novas direções para explicar melhor a capacidade de resposta dos órgãos públicos às demandas dos cidadãos à luz da nova abordagem de gestão pública.

Os sistemas de Employment At Will (EAW) têm a falta de confiança dos servidores públicos com os seus superiores imediatos, falha sistêmica recorrente, inclusive se impor como barreira à gestão pública eficaz (BATTAGLIO; CONDREY, 2009). Em alguns casos pode atrasar a implementação de técnicas da Nova Gestão Pública, em outros, pode frustrar a eficácia e abertura de governos democráticos (BATTAGLIO; CONDREY, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face das discussões levantadas junto à literatura internacional fica patente que embora sua origem seja predominantemente eurocêntrica e norte-americana, há investigações que em certa medida, trazem implicações que podem ser pensadas para as organizações do setor público brasileiro. O presente estudo destaca cinco implicações como sendo as principais a serem observadas por profissionais da área de gestão de pessoas: i) a compreensão de abordagens comportamentais; ii) a atenção aos esforços de controle sobre a ação humana; iii) a observância das implicações jurídicas como necessárias para uma análise distante da superficialidade do postulado de que "regras são a fonte do atraso" desenvolvimentista; iv) a relação do desempenho com a corrupção e com as intenções de demissão do serviço público e; v) a busca pela diversidade da força de trabalho em todos os níveis do arranjo federativo.

Em que pese o levantamento da literatura ora oferecido pela presente pesquisa, ficou evidente a relação de inferência causal das práticas de recrutamento e seleção (em especial suas implicações) nos subsistemas de gestão de pessoas. Nesse sentido, não se pode negligenciar que se os esforços de práticos considerarem todas as vinculações e movimentos dialéticos, aperfeiçoamentos na adaptação de modelos de gestão oriundos de organizações privadas também podem ser pensados para o setor público. Nesse sentido, consideramos importante incorporar em estudos futuros: a) a análise do "como" as práticas de recrutamento e seleção de pessoal podem ser aperfeiçoadas considerando o arranjo federativo brasileiro (sobretudo sua complexidade em termos de extensão territorial e articulação interfederativa) e a padronização de políticas nacionais de gestão de pessoas nos três poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário); b) os detalhes acerca da percepção qualitativa dos administradores egressos no serviço público com vistas a se identificar suas motivações e aspirações na resolutiva das cinco categorias temáticas destacadas por este estudo. Isso porque já há estudos em termos semelhantes que apontam a percepção como dimensão analítica útil para rever as práticas de gestão de Pessoas no setor público brasileiro (CARMO *et al*., 2018).

Em termos de contribuição acadêmica, a sistematização dos diversos estudos acadêmicos envolvendo as práticas em recrutamento e seleção na literatura estrangeira apresenta-se como contributo original para a área de Administração Pública. Apresenta-se ainda, útil para os práticos da área (sobretudo profissionais gestores de pessoas), estudantes e pesquisadores que tenham por objetivo responder "a quantas anda" as práticas em gestão de pessoas em organizações do setor público.

REFERÊNCIAS

ANDERFUHREN-BIGET, S. *et al*. "Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?" **International Public Management Journal**, vol. 13, 2010.

ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. "Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture". **Review of Public Personnel Administration**, vol. 35, n.2, 2015.

BARROS, M. V. et al. "Life cycle assessment of electricity generation: a review of the characteristics of existing literature". **International Journal Life Cycle Assess**, vol. 25, 2020.

BATTAGLIO, R. JR; CONDREY, E. "Reforming Public Management: Analyzing the Impact of Public Service Reform on Organizational and Managerial Trust". **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 19, n. 4, 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Editora da UCS, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019.

BLOM, R. *et al*. "One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector". **Review of Public Personnel Administration**, vol. 40, n. 1, 2020.

BOARDMAN, C.; BOZEMAN, B.; PONOMARIOV, B. "Private Sector Imprinting: An Examination of the Impacts of Private Sector

Job Experience on Public Manager's Work Attitudes". **Public Administration Review**, vol. 70, 2010.

BOARDMAN, C.; SUNDQUIST, E. "Toward Understanding Work Motivation: Worker Attitudes and the Perception of Effective Public Service". **The American Review of Public Administration**, vol. 39, n. 5, 2009.

CAMILO, J. A.; FORTIM, I.; CRUZ, M. T. S. **Gestão de pessoas**: Práticas de recrutamento e seleção por competências. São Paulo: Editora Senac, 2018.

CARMO, L. J. O. *et al*. "Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal". **Revista Do Serviço Público**,vol. 69, n. 2, 2018.

CATSBARIL, W.; THOMPSON, R. "Managing Information Technology Projects in the Public Sector". **Public Administration Review**, vol. 55, 1995.

CERNA, L. "Understanding the diversity of EU migration policy in practice: the implementation of the Blue Card initiative". **Policy Studies**, vol. 34, n. 2, 2013.

CHO, Y. J.; LEE, J. W. "Performance Management and Trust in Supervisors". **Review of Public Personnel Administration**, vol. 32, n. 3, 2012.

CHO, Y. J.; LEWIS, G. B. Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees". **Review of Public Personnel Administration**, vol. 32, n. 1, 2012.

CHO, Y. J.; RINGQUIST, E. J. “Managerial trustworthiness and organizational outcomes”. **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 21, n. 1, 2011.

COELHO, F. S.; MENON, I. O. “A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos”. **Revista Do Serviço Público**, vol. 69, 2018.

COHEN, G.; BLAKE, R. S.; GOODMAN, D. “Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate”. **Review of Public Personnel Administration**, vol. 36, n. 3, 2016.

CORSI, A. *et al*. “Technology transfer for sustainable development: Social impacts depicted and some other answers to a few questions”. **Journal of Cleaner Production**, vol. 245, n. 1, 2020.

DAHLSTRÖM, C.; NIKLASSON, B. “The Politics of Policization in Sweden”. **Public Admininstration**, vol. 91, n. 1, 2013.

DESSLER, G. **Human resource management**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

DOVERSPIKE, D. *et al*. “Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Nontraditional Demographic Groups”. **Public Personnel Management**, vol. 29, n. 4, 2000.

ECHER, I. C. “A revisão de literatura na construção do trabalho científico”. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, vol. 2, n. 22, 2001.

ERTÜRK, A. “Influences of HR Practices, Social Exchange, and Trust on Turnover Intentions of Public IT Professionals”. **Public Personnel Management**, vol. 43, n. 1, 2014.

FADUL, E.; SILVA, L. P.; CERQUEIRA, L. S. "Análise do Campo da Administração Pública através da produção científica publicada nos anais dos EnAPGS". **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, vol. 16, n. 59, 2011.

GENE, A. "Brewer, In the Eye of the Storm: Frontline Supervisors and Federal Agency Performance". **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 15, n. 4, 2005.

GERHART, B. "Compensation". *In*: WILKINSON, A. *et al*. (eds.). **The SAGE handbook of human resource management**. London: Sage, 2010.

GIAUQUE, D. "Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers". **Public Personnel Management**, vol. 44, n. 1, 2015.

GILBERT, J. A.; TANG, T. L. P. "An Examination of Organizational Trust Antecedents". **Public Personnel Management**, vol. 27, n. 3, 1998.

GUARNIERI, P.; GOMES, R. C. "Can public procurement be strategic? A future agenda proposition". **Journal of Public Procurement**, vol. 19, n. 4, 2019.

HARRINGTON, J. R.; LEE, J. H. "What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies". **Public Personnel Management**, vol. 44, n. 2, 2015.

HAVERLAND, M.; LIEFFERINK, D. "Member State interest articulation in the Commission phase. Institutional pre-conditions

for influencing 'Brussels'". **Journal of European Public Policy**, vol. 19, 179-197, 2012.

HAYS, S. W.; KEARNEY, R. C. "Anticipated Changes in Human Resource Management: Views from the Field". **Public Administration Review**, vol. 61, 2001.

HETTINGTON, J.; ARNOLD, D. R. "Undergraduate business education: it's time to think outside the box". **Journal of Education for Businesses**, vol. 88, n. 4, 2013.

JUNG, H.; YOON, H. "Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent". **International Journal of Hospitality Management**, vol. 38, 2014.

KIERNAN, F. "Public policy failure in healthcare: The effect of salary reduction for new entrant consultants on recruitment in public hospitals". **Administration**, vol. 67, n. 2, 2019.

KIM, S. "The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions". **Public Personnel Management**, vol. 41, n. 2, 2012.

KIM, S.; EGAN, T. M.; MOON, M. J. "Managerial Coaching Efficacy, Work-Related Attitudes, and Performance in Public Organizations: A Comparative International Study". **Review of Public Personnel Administration**, vol. 34, n. 3, 2014.

KIM, S.; YOON, G. "An Innovation-Driven Culture in Local Government: Do Senior Manager's Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter?" **Public Personnel Management**, vol. 44, n. 2, 2015.

KO, J.; HUR, S. "The Impacts of Employee Benefits, Procedural Justice, and Managerial Trustworthiness on Work Attitudes: Integrated Understanding Based on Social Exchange Theory". **Public Administration Review**, vol. 74, 2014.

LATHAM, G.; SULSKY, L. M.; MACDONALD, H. "Performance management". *In*: BOXALL, P. F.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. (eds.). **The Oxford handbook of human resource management**. New York: Oxford University Press, 2007.

LEE, G.; JIMENEZ, B. S. "Does Performance Management Affect Job Turnover Intention in the Federal Government?" **The American Review of Public Administration**, vol. 41, n. 2, 2011.

LEE, S. Y.; WHITFORD, A. B. "Assessing the Effects of Organizational Resources on Public Agency Performance: Evidence from the US Federal Government". **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 23, n. 3, 2013.

LI, Y.; WANG, H.; JIAO, J. "The application of strong matrix management and PDCA cycle in the management of severe COVID-19 patients". **Critical Care**, vol. 24, 2020.

MANN, G. A. "A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector". **Public Personnel Management**, vol. 35, n. 1, 2006.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. Ohio: SouthWestern, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

MCGRANDLE, J. “Job Satisfaction in the Canadian Public Service: Mitigating Toxicity With Interests”. **Public Personnel Management**, vol. 48, n. 3, 2019.

MEYER, R.; HAMMERSCHMID, G. “The Degree of Decentralization and Individual Decision Making in Central Government Human Resource Management: A European Comparative Perspective”. **Public Administration**, vol. 88, n. 2, 2010.

MEYER-SAHLING, J. H.; MIKKELSEN, K. S. “Civil Service Laws, Merit, Politicization and Corruption: The perspective of public oficial from five east european countries”. **Public Administration**, vol. 94, n. 1, 2016.

MOSTAFA, A. M. S.; GOULD-WILLIAMS, J. S.; BOTTOMLEY, P. “High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation”. **Public Administration Review**, vol. 75, 2015.

NIELSEN, P. A. “Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance”. **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 24, n. 2, 2014.

NISTOSKAYA, M.; CINGOLANI, L. “Bureaucratic Structure, Regulatory Quality, and Entrepreneurship in a Comparative Perspective: Cross-Sectional and Panel Data Evidence”. **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 26, n. 3, 2016.

PAGANI. N.; KOVALESKIJ. L.; RESENDEL. M. M. “Avanços na composição da Methodi Ordinatio para revisão sistemática de literatura”. **Ciência Da Informação**, vol. 46, n. 2, 2018.

PAMPLONA SOLIS, L. *et al*. "Bibliometric Analysis of the Mass Transport in a Gas Diffusion Layer in PEM Fuel Cells". **Sustainability**, vol. 11, n. 23, 2019.

PARK, S. M.; WORD, J. "Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers". **Public Personnel Management**, vol. 41, n. 4, 2012.

PERRY, J. L. "A Strategic Agenda for Public Human Resource Management Research". **Review of Public Personnel Administration**, vol. 30, n. 1, 2010.

PITTS, D. W.; WISE, L. R. "Workforce Diversity in the New Millennium: Prospects for Research". **Review of Public Personnel Administration**, vol. 30, n. 1, 2010.

PREUSS, L.; WALKER, H. "Psychological Barriers in the road to sustainable development: evidence from public sector procurement". **Public Administration**, vol. 89, 2011.

RITZ, A.; WALDNER, C. "Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants". **Review of Public Personnel Administration**, vol. 31, n. 3, 2011.

SELDEN, S. C.; INGRAHAM, P. W.; JACOBSON, W. "Human Resource Practices in State Government: Findings from a National Survey". **Public Administration Review**, vol. 61, 2001.

SISSON, K. "Personnel management: paradigms, practice and prospects". *In*: SISSON, K. (ed.). **Personnel management**. Oxford: Blackwell, 1994.

TEIXEIRA, H. J. "Análise das abordagens sobre as funções do administrador". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 21, n. 2, 1981.

THANI, F. A.; ANSHARI, M. "Maximizing Smartcard for Public Usage: PDCA and Root Cause Analysis". **International Journal of Asian Business and Information Management**, vol. 11, n. 2, 2020.

TRUSS, C. "Continuity and Change: The rule of the HR function in the modern public sector". **Public Administration**, vol. 86, n. 1, 2008.

VAN DALEN, H. P.; HENKENS, K.; SCHIPPERS, J. "Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions". **Journal of European Social Policy**, vol. 19, n. 1, 2009.

VERMEEREN, B.; KUIPERS, B.; STEIJN, B. "Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance". **Review of Public Personnel Administration**, vol. 34, n. 2, 2014.

VIGODA, E. "Are You Being Served? The Responsiveness of Public Administration to Citizens' Demands: An Empirical Examination in Israel". **Public Administration**, vol. 78, n. 1, 2000.

WIEMANN, M.; MEIDERT, N.; WEIBEL, A. "'Good' and 'Bad' Control in Public Administration: The Impact of Performance Evaluation Systems on Employees' Trust in the Employer". **Public Personnel Management**, vol. 48, n. 3, 2019.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. "Public Organizations and Mission Valence: When Does Mission Matter?" **Administration and Society**, vol. 43, n. 1, 2011.

CAPÍTULO 4

Clima Organizacional e a Satisfação no Trabalho em uma Escola de Educação Básica

CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Lays Ferreira Flor

Amanda Francisca Nunes da Silva

Kézia Ferreira Campos

O clima organizacional vem influindo crescentemente na satisfação ou insatisfação dos colaboradores no ambiente laborativo. É nítido que indivíduos insatisfeitos fomentem descontentamento e é coerente o estudo de medidas que beneficiem todos os stakeholders. O constructo clima é muito abordado dentro do campo de estudo do comportamento organizacional e tem se tornado o principal alvo de problemas dentro das organizações (MENEZES; GOMES, 2010). À vista disso é válido o destaque da pesquisa de clima organizacional que é um meio utilizado para compreender um ambiente, interpretar o clima, as causas dos problemas e para descobrir os níveis de satisfação ou insatisfação presentes.

A pesquisa de clima é caracterizada como sendo a sondagem da perspectiva de cada indivíduo sobre a realidade do trabalho que o cerca. Essa observação é de vital importância pois evidencia fatores de risco, contribui para a resolução de problemas, salienta informações antes negligenciadas e colabora para a percepção do nível de satisfação existente (FLORES; SILVA, 2018).

É notório hoje que as pessoas têm se apresentado com um forte senso crítico, almejam um sentimento de pertencimento, de realização, desejam vivenciar isso em seu meio de trabalho e mais do que nunca é perceptível a influência que os indivíduos têm sobre os outros que estão ao seu redor. Com essa reflexão, a pergunta de

partido para este estudo é: Qual é a percepção dos trabalhadores de uma escola de ensino básico sobre a relação entre clima organizacional e a satisfação? Objetiva-se, portanto, descrever a percepção dos trabalhadores de uma escola de ensino básico sobre a relação entre clima organizacional e a satisfação no trabalho. Como objetivos específicos definiu-se: identificar os níveis de satisfação dos trabalhadores, verificar a percepção desses indivíduos sobre o clima organizacional e por fim apresentar a relação entre clima organizacional e satisfação dos funcionários da escola.

Este artigo é de grande relevância para a sociedade, pois uma parte considerável da população passa por uma instituição escolar recebendo os serviços ofertados ou ofertando esses serviços à sociedade. O clima organizacional afeta de forma grandiosa aqueles que estão inseridos nesse ambiente; é significativo enfatizar que um bom clima resulta na melhora do aprendizado dos alunos, do ambiente para os profissionais e no crescimento dessas organizações. Este estudo é de grande relevância para os líderes que estão sempre em busca de novidades e melhorias para sua empresa, bem como para os consultores e psicólogos que trabalham na área organizacional, os quais estudam sobre a influência do clima e do termo satisfação no desempenho dos indivíduos, assim como também para a direção educacional já que esse aprendizado contribui de forma significativa para a promoção de vantagem competitiva no mercado.

O fator prioritário para a escolha deste tema é que grande parte dos colaboradores não; assimila de fato a abrangência do clima organizacional e a sua importância para a melhoria dos processos internos e externos. Visto que “alunos, professores, gestores, funcionários e, de certa maneira, familiares passam grande parte do seu tempo no ambiente escolar” (MELO; MORAIS, 2019, p. 12), faz-se relevante o estudo dessa temática no entorno escolar a fim de compreender como esse contexto afeta o comportamento, o

desempenho e a satisfação dos indivíduos. Deve ser levado em conta a subjetividade dos funcionários como fator de satisfação e não somente o retorno financeiro como principal, pois interpretam-se que todos os trabalhadores têm o mesmo perfil e demonstram contentamento pelos mesmos fatores. Em uma pesquisa apresentada pela revista Terra constatou- se que:

> [...] seis em cada dez pessoas no Brasil valorizam muito mais um bom ambiente de trabalho do que o próprio salário e, vamos mais além, 54% dos entrevistados consideram que trabalhar com colegas agradáveis é mais importante do que receber uma boa remuneração (OLD, 2018).

É imprescindível o entendimento da relação existente entre o clima e a satisfação, uma vez que a satisfação dos funcionários é algo fundamental para que uma organização cresça e se desenvolva.

Faz-se assim necessário analisar como está o clima e a satisfação no ambiente de trabalho, contribuindo assim para o bem-estar dos funcionários e para o crescimento dessa instituição, colaborando dessa forma para uma melhor percepção da realidade do indivíduo e do seu local de trabalho.

Este artigo se constitui de quatro seções com exceção desta introdução, sendo o marco teórico, o qual contribui para a realização da pesquisa; a explanação do marco metodológico; a descrição e análise dos dados, as considerações finais e as referências.

MARCO TEÓRICO

Clima Organizacional

Atualmente o estudo do construto Clima Organizacional tem sido de grande relevância para as organizações, a definição, tal como

é conhecida no presente momento, passou por várias mudanças e fases ao longo dos anos baseadas em pesquisas científicas.

O princípio da pesquisa e análise de clima organizacional deu-se através do experimento de Elton Mayo em 1927 executado em uma fábrica, em que ele notou que o nível de produção é influenciado pela integração social, relações sociais, pelo ambiente, pela cultura, pelo psicológico, pela escala hierárquica e outros fatores (MENEZES; GOMES, 2010).

Mediante o experimento de Elton Mayo percebeu-se que a performance dos trabalhadores sofre forte influência de elementos do seu ambiente de trabalho. A partir das análises recolhidas foi possível compreender a complexidade do fator desempenho e a sua importância.

Posteriormente Kurt Lewin estudou sobre o conteúdo, aprofundando-se mais e chegou à conclusão de que o meio afeta o desempenho do trabalhador, assim como seu comportamento que também é influenciado pelos fatores externos (MENEZES; GOMES, 2010).

O meio em que o trabalhador está inserido tem a capacidade de influir em seu psicológico, afetando suas atitudes e sua atuação. O meio externo também tem grande poder de influência para com a conduta e o desempenho do indivíduo.

Mas foi somente através de Argyris que se tornou conhecido a nomenclatura de Clima organizacional, quando o mesmo associou este ao termo cultura, sendo difícil ocorrer a dissociação dos dois termos (MENEZES; GOMES, 2010). Os estudos de Argyris trouxeram um avanço significativo nos processos de definição adequada do termo, assim como exerceu grande influência nos estudos posteriores da temática.

A definição de clima e cultura são similares, já que a cultura

em muitos momentos é capaz de influir no clima de uma instituição, dessa forma eles são tidos como adicionais e interdependentes. A cultura é definida como sendo o motivo por trás e o clima o produto final, que é o resultado real das condições experimentadas (LUZ, 2003 *apud* ROCHA; CERETTA; LIMA, 2014).

O conceito de clima e cultura se inter-relacionam, a cultura tende em muitos momentos a exercer uma influência sobre o clima, podendo ser positiva ou negativa. Ambos afetam o comportamento e a satisfação dos colaboradores e são conhecidos por serem o principal coeficiente da permanência dos indivíduos no ambiente.

Segundo Araujo *et al*. (2017), O clima organizacional é visto como a compreensão que as pessoas têm da cultura organizacional, na qual estão inseridos. A cultura pode ser conceituada como um jeito institucionalizado de pensar e agir dentro de uma organização.

A cultura afeta de forma extrema os indivíduos e o reflexo da mesma é o clima. Os colaboradores devem trabalhar em um ambiente que se sintam seguros, sem terem medo de expressar sua opinião. Seus sentimentos, suas expectativas e seus objetivos devem ser levados em conta pela empresa. Deve ser dada a devida importância ao funcionário e a sua vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

Segundo Freitas (1991),

> a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais (FREITAS, 1991 *apud* SANTOS, 2019, p. 12).

A cultura tem a capacidade de influir características positivas

ou negativas da organização, tem o papel de harmonizar o local de trabalho ou desestruturá-lo e também permite que no ambiente os funcionários estejam em sintonia ou em total desavença.

Se a cultura de uma organização for baseada no poder, ou seja, baseada apenas em obedecer às ordens designadas por um superior, sem que os colaboradores tenham o direito a expressar sua opinião e tenham como foco apenas os resultados, será desenvolvido um clima de opressão e hostilidade, os funcionários estarão sempre em competição e se tornará um fardo trabalhar nesse ambiente (MENEZES; GOMES, 2010).

É importante que a cultura de uma organização seja flexível e mais suscetível às mudanças, o colaborador deve perceber-se como um membro significativo para a instituição e deve sentir que sua opinião é importante.

O estudo do clima organizacional é de grande importância pois além de elucidar o ambiente, ocorre também uma analogia das perspectivas encontradas. Cada indivíduo é único, todas as necessidades e desejos que tem são fruto das suas relações passadas e presentes existentes com as pessoas e o meio que o circunda. À vista disso, Bedani (2007) declara o seguinte:

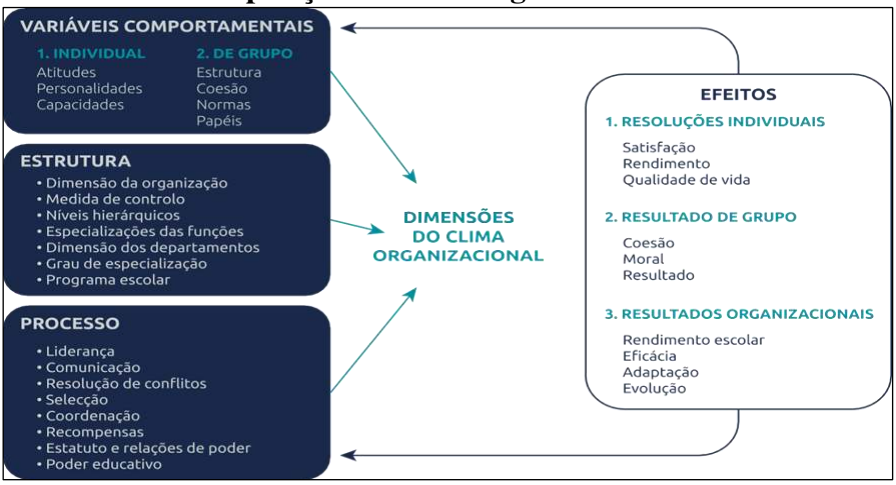
> O termo clima organizacional é, claramente, uma metáfora derivada da meteorologia, cujo propósito é a compreensão da intrincada realidade que permeia o ambiente organizacional. Aparentemente, o caráter ambíguo do termo clima enquanto metáfora, transforma-o em uma poderosa ferramenta para o estudo do comportamento humano (individual e coletivo) nas organizações. Pois, assim como as pessoas respondem de forma diferente às condições atmosféricas (frio, calor, chuva, seca), observa-se que os diversos aspectos (objetivos e subjetivos) presentes no ambiente de trabalho, também são

> passíveis de respostas diferenciadas pelos indivíduos, pois se sustentam em percepções pessoais (BEDANI, 2007, p. 04).

A pesquisa de clima organizacional é caracterizada como sendo a apuração de opiniões dos colaboradores, opiniões essas que retratam os problemas que eles enfrentam no seu ambiente laborativo e suas insatisfações. Essas informações são analisadas e diante disso é gerado um diagnóstico para a exposição da sondagem realizada e para conhecimento do grau de satisfação existente (FLORES; SILVA, 2018).

Essa pesquisa contribui para o gestor compreender a questão do problema, considerar quais medidas devem ser adotadas para a solução ou diminuição do mesmo e planejar as providências que deverão ser efetuadas para o estabelecimento de um clima agradável.

Figura 1-Variáveis que intervêm na composição do clima organizacional



Fonte: Brunet (1992, p. 127 *apud* Costa, 2010, p. 40).

Brunet (1992) citado por Costa (2010) declara que o clima é parte complementar de um conjunto de elementos que se reproduzem periodicamente e que os resultados obtidos afetam a sua formação. Brunet apresenta um diagrama substancial que elucida a formação das variáveis que influenciam a composição do clima organizacional. Assim como indica as variáveis comportamentais, a estrutura, o processo, as dimensões do clima, os seus efeitos e os seus integrantes.

Assim, é demonstrado que a composição do clima está constantemente interligada a elementos organizacionais diferentes, tais como políticas, padrões e estratégias; o mesmo também está interligado às variáveis comportamentais individuais e grupais. Cada constituinte é considerado uma peça-chave para a formação do clima, as dimensões do clima despertam dessa forma a percepção de resoluções individuais, resultados de grupo e resultados organizacionais. Desse modo todos os componentes da organização, bem como os efeitos gerados pelos mesmos acarretam fenômenos contínuos de influência sobre o clima organizacional.

Clima organizacional na escola

É imprescindível a pesquisa de clima em uma entidade escolar, assim como em qualquer outro estabelecimento, afirma Libâneo (2004) citado por Spechet e Bischoff (2017) expõe ainda que:

> Uma escola é considerada uma organização, visto que ambos incorporam uma unidade social no qual seres humanos agrupam- se e constituem uma estrutura de métodos a serem seguidos. Assim sendo uma instituição escolar possui objetivos, metas a serem

> alcançadas, valores, regras e compõem um território psicológico, social e moral aos que estão ao seu entorno (SPECHET; BISCHOFF, 2017).

Como uma organização, toda escola apresenta, em sua essência, a realização de processos organizacionais. Possui um planejamento a cumprir, um ideário estratégico e normas a seguir. Também é composta por partes interdependentes que buscam alcançar um objetivo e manter a estabilidade da mesma.

O clima escolar pode ser entendido como a percepção que seus integrantes têm em relação ao meio pelo qual estão inseridos, o que significa que a ausência de uma convivência assertiva pode ocasionar um ambiente desajustado e enfraquecer as relações. Segundo Moro (2018) o clima escolar é de grande relevância para o discernimento do comportamento dos indivíduos, bem como a formação dos seus juízos e opiniões acerca da realidade do trabalho. O autor salienta ainda que: "[...] o clima escolar é compreendido como o caráter da escola, o qual é moldado por seu ambiente físico, pelas práticas educacionais, pelas relações entre os professores, funcionários, pais e alunos, e pelos costumes dentro da escola" (MORO, 2018, p. 63).

Pode-se afirmar que o comportamento de todos os indivíduos que compõem o âmbito escolar é capaz de trazer ajustes que favoreçam o clima organizacional, uma vez que uma organização possui uma índole que pode ser refletida nas atitudes dos colaboradores no decorrer de seu envolvimento com a mesma.

Silva (2001) é consonante, pois para ele o clima organizacional de uma escola é formado pela associação de aspectos subjetivos que os funcionários percebem através da interação dos mesmos com o modo de liderar dos seus superiores, influenciando o

comportamento dos mesmos, seu trabalho e afinal a sua vida fora do seu ambiente de trabalho.

É essencial o estudo do clima em uma escola, pois ele pode influenciar comportamentos, a forma de gestão, o relacionamento intrapessoal e o interpessoal. A análise contribui para uma melhora no desempenho dos trabalhadores, em uma melhor representação da instituição, no alcance de metas e na diminuição de divergências.

O conhecimento do clima organizacional em uma escola é muito importante pois o processo escolar bem como o ambiente educacional são definidos pela forma como as pessoas realizam seu trabalho e lidam umas com as outras, como ocorre a escolha de suas tarefas e como lidam com os conflitos existentes (SOUZA, 2018).

Kowaltowski (2011) *apud* Matos e Silva (2019) afirma que a qualidade do ambiente está condicionada a qualidade das relações, porém, não se trata de haver uma seleção de melhores colaboradores ou um ambiente já qualificado, trata-se de algo que pode ser aprendido e desenvolvido pelos indivíduos, à medida que os gestores enxerguem quão indispensável é para uma organização que haja um bom relacionamento entre todas as partes.

Segundo Moro (2018) o clima pode interferir de forma significativa em uma instituição, no que se refere ao bom andamento ou o contrário disso. Cabe aos administradores o cumprimento de seu papel, enquanto agente influenciador, garantir que o clima seja satisfatório e que sejam feitas sondagens periódicas do mesmo.

De acordo com Moro (2018) ocasião de um ambiente no qual não existe a imparcialidade tem-se:

> [...] um clima negativo pode ser um fator de risco à qualidade de vida escolar, contribuindo para o sentimento de mal-estar, ocorrência de problemas comportamentais e para o surgimento da violência,

> aumento do stress, conflitos, vandalismo, furtos e outros (MORO, 2018, p. 92).

É imprescindível o estudo do clima para que o gestor saiba com o que está lidando e os riscos potenciais existentes. Um clima ruim não afeta apenas a um ou outro colaborador, ele pode atingir a muitos colaboradores e afetar a permanência da empresa no mercado. O clima pode afetar a instituição como um todo, as relações e o humor de todos que estão nesse ambiente. Pode ocorrer o aumento de divergências, de descontentamento, abalar os trabalhadores e os consumidores.

Um clima agradável promove relações prazerosas, contentamento e um sentimento de pertencimento, o que gera uma melhora notável no desempenho dos indivíduos e no desenvolvimento da instituição. Segundo Moro (2018), um bom clima fornece à escola melhoria no aprendizado e um ambiente agradável, favorecendo assim o crescimento dessa organização, o que desencadeia no desenvolvimento da sociedade no âmbito econômico e também na estrutura urbana.

Moro (2018) afirma ainda que torna-se visível no comportamento e nas relações uma situação de decadência e de total despropósito quando um clima é negativo, o autor declara também que:

> Em um ambiente onde o clima escolar é desajustado, isto é, onde prevalece a incivilidade, a violência, o desinteresse dos atores escolares com a educação etc., seus integrantes podem evidenciar uma situação de distanciamento, de não pertencimento àquele ambiente, induzindo o enfraquecimento das relações solidárias e amistosas (MORO, 2018, p. 69).

É perceptível que quando não há harmonia no local de trabalho, bem como quando não há reconhecimento ao colaborador é despertado um sentimento de revolta, desconsideração para com seu trabalho e insatisfação. Torna-se visível no comportamento e nas relações uma situação de decadência e de total despropósito.

Analisando o clima organizacional no ambiente escolar nota-se que este pode ser promissor quando existe um conhecimento do ambiente de trabalho e das relações existentes. Através de estudos é possível adquirir uma percepção diferenciada do local por parte do colaborador, percebendo assim os conflitos existentes e as insatisfações.

Uma maneira eficaz de saber a visão que os colaboradores têm a respeito de aspectos considerados importantes numa instituição é solicitar destes um feedback por meio de um parecer, com o intuito de determinar ações e agregar valor, não somente ao ambiente de trabalho como também ao próprio funcionário (SPECHET; BISCHOFF, 2017).

O conhecimento disponibilizado pelo estudo feito é indispensável para o diagnóstico do clima, boas tomadas de decisões, planejamentos estratégicos e identificação do que está afetando o desempenho e o comportamento dos colaboradores. A respeito do estudo do clima, Costa (2010) afirma que:

> […] a importância do estudo do clima de escola prende-se ao facto de haver uma necessidade de conhecer melhor a vida no interior da organização escolar. [...] ajuda a perceber até que ponto os intervenientes se encontram satisfeitos, motivados e participativos na vida da escola (COSTA, 2010, p. 50).

É fundamental investir nas pessoas, a análise do clima é extremamente necessária para que ocorra um estudo aprofundado da realidade vivida no ambiente escolar e para a melhoria dos processos com eficácia contribuindo para os colaboradores e o avanço da instituição de forma contínua.

A motivação principal em manter um bom clima organizacional é o sentimento de segurança em ter funcionários por mais tempo, o que também auxilia no crescimento da empresa, no rendimento do trabalho dos mesmos e principalmente nos relacionamentos, pois quando um funcionário está insatisfeito ele afeta toda a organização, pode ser aos poucos e inclusive de maneira discreta, mas em algum momento isso afetará outros direta ou indiretamente (SOUZA, 2018).

A melhora do ensino de uma escola depende da melhora do clima organizacional, os conflitos existentes, as frustrações e insatisfações não acabam de forma simples; os problemas existentes no ambiente de trabalho afetam grandemente os professores, suas relações profissionais, o seu desempenho e afetam o grau de desempenho de seus alunos (SERGIOVANNI; CARVER, 1973 *apud* SILVA, 2001).

A pesquisa de clima escolar é importantíssima pois toda instituição é única e possui um clima próprio, o clima determina a saúde da organização, bem como a qualidade de vida dos seus colaboradores. Cada vez mais os colaboradores anseiam pelo sentimento de satisfação e de segurança, assim como as instituições. Ambos devem estar em harmonia, mas para tanto é essencial um clima agradável.

Um bom clima promove crescimento individual, coletivo e gera contentamento, ao contrário de um clima ruim que pode levar uma instituição ao fracasso. Ao investir em um bom ambiente de

trabalho e um clima prazeroso o resultado será refletido por toda a organização nos níveis de qualidade e produtividade.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação do trabalhador tem sido alvo de muitos estudos e questionamentos através do tempo. Um dos primeiros estudiosos do tema, foi Taylor que defendia que o dinheiro influenciava grandiosamente a satisfação do funcionário. Segundo Taylor a satisfação no trabalho "era uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência de sua visão de seus próprios interesses" (MARTINS, 1984 *apud* MARTINS; SANTOS, 2006, p. 02).

Uma comunidade de pesquisadores realizou uma pesquisa em Hawthorne que levou em consideração muitos aspectos relacionados ao constructo e chegou à conclusão que o dinheiro não estava sendo considerado o ponto principal de satisfação para os trabalhadores (MARTINS; SANTOS, 2006).

A pesquisa feita em Hawthorne demonstrou que o pensamento de Taylor de que o homem era movido pelo dinheiro estava defasado, que o grau de satisfação do trabalhador tornou-se mais exigente e suas expectativas ficaram maiores.

Decorrente de pesquisas surgiu a "teoria das necessidades de realização. Esse modelo postula que a satisfação no trabalho é determinada pelo grau no qual o trabalho atende as necessidades básicas de realização do indivíduo para o seu bem-estar" (MARTINS; SANTOS, 2006, p. 03).

Através de estudos aprofundados na temática satisfação (a construção da EST - Escala de Satisfação no Trabalho) notou-se que as necessidades e objetivos do ser humano estão em constante

mudança e a sua satisfação é definida pela intensidade com que essas necessidades são atendidas.

Na década de 1960 o trabalho fabril era tido como insatisfatório, devido às constantes quedas na produtividade, devido a acidentes de trabalho e rotinas exaustivas; começou-se então a investirem em estudos na área do comportamental visando aumentar a produtividade.

Locke (1976) citado por Martins e Santos (2006, p. 02) define satisfação como "um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiências no trabalho." A satisfação no trabalho é proveniente de possíveis estímulos que o colaborador venha a ter, podendo ser pessoal ou coletivo, a satisfação pode promover um estado de contentamento e dessa forma permite o cumprimento de atividades com maior eficácia.

Robbins (1998) citado por Forigo (2016, p. 13) , por sua vez, ressalta que o grau de satisfação de um indivíduo é determinado por um conjunto de fatores do seu ambiente de trabalho, podendo ser definido por aspectos intrínsecos e extrínsecos. O autor enfatiza ainda que:

> A satisfação no trabalho, de uma maneira ampla, é a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, porém o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as simples tarefas do dia a dia. As ocupações requerem interação com colegas e chefes, seguir regras e políticas organizacionais, obedecer a padrões de desempenho e conviver com condições de trabalho que, às vezes, estão aquém das ideais. Isto significa que a estimativa de um empregado de quão satisfeito ele está com seu trabalho é um somatório de um número de elementos separados do trabalho (ROBBINS, 1998 *apud* FORIGO, 2016, p. 13).

O contentamento pode constituir-se em função das atividades desempenhadas, das relações saudáveis, do sentimento de bem-estar, da presença de autonomia no ambiente laboral e dentre outros aspectos considerados relevantes para cada colaborador.

O relacionamento interpessoal do trabalhador é um fator que contribui para o pertencimento do mesmo a grupos sociais, o que gera o aumento da sua autoestima e proporciona um sentimento de satisfação no colaborador, o qual está totalmente interligado ao fator clima. Sem a existência dos relacionamentos, aumentaria cada vez mais o estresse e os trabalhadores seriam menos suscetíveis a trabalhar com outras pessoas (SPECHET; BISCHOFF, 2017).

As relações propiciam o aumento da satisfação e dão motivação aos trabalhadores em seu ambiente laborativo. Quando o indivíduo tem um sentimento de pertencimento à instituição e a grupos sociais ele tem uma melhor performance, uma qualidade de vida melhor, se torna mais criativo e apto para a resolução de conflitos.

A satisfação no trabalho é algo mutável, o que traz satisfação hoje a uma pessoa pode não trazer amanhã, ela está em constante mudança e está ligada a fatores determinantes. Cada vez mais os profissionais têm buscado se especializar em sua formação, o que tem gerado um caráter mais crítico dos mesmos com relação ao seu ambiente de trabalho, a satisfação, necessidades e expectativas futuras (MARQUIZE; MORENO, 2005 *apud* BALIEIRO; BORGES, 2015).

O construto satisfação é individual e complexo pois ele está relacionado aos valores pessoais, a aspectos intrínsecos e às necessidades tidas como prioritárias a cada um. Através do mesmo fica subentendido aquilo que afeta ao colaborador de maneira positiva ou negativa.

A satisfação é um sentimento que define o nível de contentamento do indivíduo para com o seu trabalho conforme a sua subjetividade, esse construto é de grande relevância pois ele está ligado a qualidade de vida no trabalho, ao comprometimento e ao desempenho.

Os estudiosos dividem a satisfação em dois grupos. O primeiro é denominado satisfação como estado emocional, um dos principais teóricos dessa corrente é Locke (1969), esse grupo acredita que o trabalhador encontra a satisfação através do seu estado emocional, ou seja, através de como ele se sente no tocante ao meio em que está inserido. A satisfação tida como um estado emocional possui duas manifestações: o sentimento de contentamento (satisfação) ou um sentimento de desprazer (insatisfação) (BALIEIRO, 2015).

A segunda linha de raciocínio aponta esse construto como uma atitude difundida acerca do trabalho. De acordo com os teóricos a satisfação é obtida conforme a percepção que o colaborador tem do seu trabalho no âmbito comportamental, cognitivo e afetivo (BALIEIRO, 2015).

A satisfação pode ser obtida mediante a assimilação individual de cada colaborador da real qualidade das relações e experiências vividas no ambiente laboral. É levado em conta também os sentimentos existentes por trás desse ambiente, o desenvolvimento no desempenho da função, seu aprendizado e crescimento.

A literatura aponta três modelos dominantes como determinantes da satisfação. Os modelos situacionais, que propõem que a satisfação é obtida mediante o cargo na posição hierárquica; os modelos disposicionais, que propõem que características da personalidade dos trabalhadores podem gerar satisfação independente do seu cargo na instituição e os modelos interativos,

que propõem que a satisfação é alcançada através do equilíbrio entre o local de trabalho e o indivíduo (FRANEK; VECERA, 2008 *apud* SIERRA *et al*., 2017).

Os determinantes da satisfação dos colaboradores tornaram-se mais individualizados a partir de estudos aprofundados na área. É proposto que a satisfação pode ser adquirida a partir das percepções dos indivíduos a respeito do seu ambiente de trabalho, através da percepção de si mesmo e dos outros que estão à sua volta.

É de grande relevância a compreensão da satisfação como um fator que sofre influência de elementos que estão ao seu redor. De acordo com Siqueira (2008) a satisfação passa a ser entendida como sendo o resultado da ação do ambiente de trabalho sobre a saúde do trabalhador. Seria o conjunto de sentimentos perante o modo de gerir da organização, as políticas, normas, o senso de justiça, equidade e também o retorno diante dos investimentos realizados.

A satisfação contribui para que haja um equilíbrio na relação empresa e indivíduo, atuando de forma positiva sob ambos. De acordo com Robbins (1999), citado por Aires (2003), não se pode generalizar afirmando que um funcionário contente com seu trabalho é um funcionário produtivo, levando em conta o aspecto individual a produtividade induz a satisfação e não o contrário. Porém ele enfatiza que uma organização que investe na satisfação dos funcionários, ou seja, uma instituição que emana satisfação é uma instituição produtiva.

Robbins, Judge e Sobral (2010), citados por Santos (2016), afirmam que as consequências da insatisfação são: saída - a busca por sair da instituição e a procura por outro emprego; comunicação - expressar através da comunicação sugestões para melhorias ou mesmo externalizar contrariedades; lealdade - uma espera sem iniciativa diante da situação, aguardando mudanças e melhorias;

negligência - agir de forma indiferente, contribuindo para que tudo piore.

A insatisfação causa impactos na organização a curto e longo prazo, durante esse período caso o gestor haja com negligência para com os trabalhadores as consequências podem ser catastróficas. Uma instituição pode ter uma perda irreparável na saída de bons funcionários, pode possuir indivíduos eficientes, porém estagnados e pode estar sendo alvo de ações ilícitas, faz-se assim necessário ao gestor atentar-se não somente aos fatores que proporcionam satisfação, mas também os que geram insatisfação.

Os elementos que causam impacto na satisfação estão ligados ao ambiente de trabalho e a satisfação afeta a performance, o absenteísmo e a rotatividade dos indivíduos. É essencial o investimento em mudanças no ambiente de trabalho e inovações para os funcionários, evitando assim a monotonia e o descontentamento; promovendo dessa forma o sentimento de valorização. De acordo com Robbins (2010) citado por Balieiro e Borges (2015, p. 06) "Trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários".

Para que o colaborador se sinta satisfeito com o seu trabalho é necessário que ele esteja satisfeito com o seu superior. O gestor é responsável por influenciar positivamente ou negativamente os seus funcionários, é responsável pela imagem que eles formam da instituição, pela motivação dos mesmos e pelo avanço da sua produtividade (AZEVEDO; MEDEIROS, 2003 *apud* BALIEIRO; BORGES, 2015).

O líder desempenha um papel importantíssimo sob os colaboradores. Para que os funcionários se sintam realizados com seu trabalho é fundamental que eles tenham uma boa relação com o seu chefe e que através dessa relação percebam que são apreciados e sintam que são indispensáveis para a instituição.

De acordo com Vieira (2004), citado por Santos (2016), há duas perspectivas para a análise do construto satisfação no trabalho: A primeira possui uma visão mais universal, a qual trata a satisfação como um sentimento singular com relação ao ambiente de trabalho; a segunda é a perspectiva das facetas, esse enfoque permite uma maior compreensão da amplitude do termo satisfação, visto que leva em conta os vários elementos do trabalho, tais como comunicação, recompensa, sentimento de valorização, qualidade de vida no trabalho, remuneração, ambiente físico, oportunidade de crescimento, política, gerência e a estrutura de trabalho. O colaborador possui graus diferentes de satisfação com relação aos coeficientes apresentados, ele pode estar satisfeito com o ambiente físico, mas pode não estar satisfeito com o gestor e as políticas da instituição.

Deve ser levado em conta que o indivíduo é um ser sujeito a mudanças constantes, dessa forma é importante a análise da satisfação sob os vários aspectos do trabalho. O enfoque das facetas permite esse aprofundamento sob a temática satisfação, assim como contribui para que a organização suscite um sentimento de apreço e pertencimento para com os seus funcionários.

Segundo Siqueira (2008), a satisfação teria como resultado benéfico não somente o contentamento do indivíduo, mas também o alcance de desfechos esperados pela instituição. A organização teria uma diminuição da taxa de rotatividade, redução nas ausências, um melhor desempenho e um maior comprometimento elucidando assim que a relação afetiva entre o colaborador e a empresa traz efeitos positivos à organização e à qualidade de vida dos indivíduos.

Os benefícios da satisfação são de grande relevância para a organização, a satisfação colabora para o crescimento da instituição, estabelece um bom relacionamento entre a empresa e o indivíduo e favorece à mesma uma vantagem competitiva. A satisfação oferece uma melhor qualidade de vida aos trabalhadores, produz um

sentimento de pertencimento e gera segurança o que os motiva a ter um bom desempenho.

Relação do Clima Organizacional com Satisfação

É imprescindível o investimento das instituições em ambientes que estimulem a satisfação dos seus funcionários e em estratégias organizacionais para melhor desenvolver as relações interpessoais. Pois, ao investir nesse aspecto, os colaboradores estarão mais envolvidos e dispostos a se dedicarem mais aos objetivos da empresa (MARCHIORI, 2008 *apud* FLORES; SILVA, 2018).

Cabe às organizações investirem em seus clientes internos; é necessário que o colaborador e a empresa sejam associados e não inimigos, ambos devem trabalhar com o mesmo fim, mas para isso é necessário compreender as necessidades e o comportamento dos colaboradores.

O comportamento do colaborador não pode ser generalizado e muito menos ser estudado à parte do seu ambiente de trabalho. É necessário compreendê-lo como ser individual em sua subjetividade, porém também é necessário que ele seja visto como ser social em seu local de trabalho. A esse respeito Silva (2003) complementa da seguinte forma:

> [...] a avaliação de clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, do qual os dirigentes podem se valer para tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários dentro das organizações (SILVA, 2003, p. 131).

Silva (2003) afirma ainda que a análise do clima é muito relevante para a compreensão da realidade presente e para a tomada de decisões. Esse estudo é de grande valia para o estabelecimento de vínculos com os trabalhadores, para um esclarecimento de questões comportamentais e para o desenvolvimento da instituição.

Ainda hoje muitas organizações não dão a devida importância aos colaboradores, não demonstram estima, não geram valor e tem o investimento no capital humano como supérfluo. Bergamini (2008), citado por Balieiro e Borges (2015), afirma que a maioria das organizações tem problemas não por falta de conhecimento técnico e capacitação, mas sim por não saber tratar as pessoas da maneira correta, bem como atender às suas necessidades.

Uma teoria que trabalha de forma direta com a satisfação é a teoria da equidade, ela tem como base a justiça e a igualdade, em um ambiente de trabalho podem existir inúmeras injustiças e essas injustiças geram insatisfações. Essa teoria expõe que a eliminação das injustiças favorece o crescimento do nível de satisfação dos colaboradores (BALIEIRO; BORGES, 2015).

A insatisfação é ocasionada por diversos elementos e sofre variação de acordo com o ponto de vista de cada indivíduo. Porém isso não significa que é inconcebível a possibilidade de ouvir, estimular os funcionários e também promover um ambiente propício à satisfação.

As organizações dependem das pessoas para o cumprimento das atividades propostas e para chegarem aos objetivos e metas estabelecidos. Seja qual for essa instituição e o devido propósito, ela não é independente e necessita de pessoas. De igual modo as pessoas possuem necessidades e desejos que as tornam dependentes de uma organização. Diante disso o ideal é estabelecer um clima organizacional que seja ameno, para deste modo estabelecer uma boa relação entre ambas as partes interessadas (FLORES; SILVA, 2018).

É significativo que haja uma boa relação entre o indivíduo e a empresa, que ambos estejam em comum acordo e que sejam considerados sócios. É notório a interdependência entre a organização e o trabalhador, os dois estão vinculados a um compromisso e dessa forma deve ser estabelecido estratégias para que sua associação beneficie as partes envolvidas.

O excesso de estresse e trabalho pode acarretar inúmeras doenças, tornando muitas vezes esses indivíduos inaptos para realizar seu trabalho, um exemplo dessas doenças é a síndrome de Burnout, sendo assim, ter um ambiente que seja prazeroso beneficia não apenas aos profissionais, mas similarmente a organização em que eles estão engajados (MELLO, 2012).

O comportamento do colaborador dentro e fora do local de trabalho, suas relações e seu desempenho estão suscetíveis à influência do ambiente de trabalho; diante disso o ideal é estabelecer um ambiente que propicie o aumento da satisfação desses profissionais.

Um bom conhecimento do clima contribui para uma melhora no desempenho dos indivíduos, no crescimento da organização, na qualidade de vida dos colaboradores e no estabelecimento de relações mais igualitárias e satisfatórias (MARTINS *et al*., 2004 *apud* SIQUEIRA, 2008). A pesquisa de clima colabora para o estabelecimento de medidas de promoção de um ambiente mais propício ao sentimento de pertencimento e ao prazer.

Uma instituição como uma escola é formada por diversos fatores internos e externos, fatores esses que moldam e determinam o ambiente da própria instituição. Diante disso o clima e a cultura são a representação fiel da imagem que essa organização passa tanto para os profissionais que fazem parte desse local de trabalho como para os clientes que usufruem dos serviços prestados (LUCK, 2011 *apud* SOUZA, 2018).

Uma escola que prioriza o estudo do clima organizacional de forma periódica, estimula o estabelecimento de bons relacionamentos interpessoais, gerenciamento dos conflitos de maneira eficaz e gera satisfação; está garantindo o sucesso do futuro da organização pois há o investimento em seus clientes internos que repercutirá no aumento e na fidelização dos seus clientes externos.

Uma escola que emana satisfação é fruto de um clima equilibrado e é resultado dos esforços dos gestores na promoção de um ambiente agradável e condições para o bem estar completo dos indivíduos. A este propósito Girard (1995) citado por Matos e Silva (2019), apresenta a seguinte opinião:

> O conceito de sala de aula pacífica deve constituir um desejo de todo professor. A conotação da palavra paz evoca imagens de felicidade e de ausência de conflito e de problemas. Uma sala de aula ou escola pacífica é consequência da transmissão dos valores e das capacidades de cooperação, comunicação, tolerância, expressão emocional positiva e resolução de conflito pela própria cultura da escola (GIRARD, 1995 *apud* MATOS; SILVA, 2019, p. 05).

De acordo com Souza (2018, p. 08), "O clima é uma descrição das condições de trabalho de uma organização decorrente dos valores, e da essência de cada indivíduo que compõe a organização, bem como, a interação e comportamento entre seus grupos de trabalho." O clima está vinculado ao sentimento de bem estar do indivíduo para com a empresa, da relevância do trabalho do colaborador para a organização e da satisfação do indivíduo para com a sua ocupação e o seu ambiente de trabalho.

Segundo Souza (2018), os indicadores a seguir são simples para a identificação e para o estabelecimento de um clima satisfatório:

> **Comunicação interna** - Análise das equipes e estabelecimento de uma relação de confiança.
>
> **Rotatividade** - É a quantidade de pessoas que entram e saem da instituição, é necessário que haja um controle desses números e uma observação sobre o motivo.
>
> **Absenteísmo** - Deve ser dada atenção às faltas e atrasos recorrentes.
>
> **Produtividade** - Indivíduos satisfeitos e comprometidos possuem um resultado satisfatório e um maior alcance de metas.
>
> **Avaliação de desempenho** - É importante que haja uma análise do desempenho dos trabalhadores, pois pode apontar que seja um reflexo do clima.
>
> **Conflitos interpessoais** - É necessário que os conflitos sejam tratados com cautela e seriedade.
>
> **Oportunidade de crescimento** - Existem oportunidade de crescimento na instituição? Elas são claras e disponíveis a todos? Os atores sabem se existe chance de crescimento nessa organização?

Através da análise dos indicadores apresentados é viável identificar o grau de satisfação, dispor de uma melhor percepção acerca da realidade da instituição, constatar o comprometimento dos indivíduos, assim como também realizar planejamentos organizacionais e o estabelecimento de estratégias.

Segundo Tamayo (1999), citado por Siqueira (2008), os fatores individuais que influenciam o clima são os valores pessoais

e os peculiares traços de personalidade, já na esfera organizacional o fator de maior relevância que atua sob o clima é a estrutura organizacional. Nesta perspectiva nota-se que o clima sofre influência não apenas de fatores externos, mas também sofre interferência da subjetividade dos agentes, de sua capacidade de adaptação e de suas emoções.

De acordo com Spector (2002) citado por Aires (2003), a satisfação seria o resultado da adaptação e do equilíbrio entre o indivíduo e o seu trabalho. Neste sentido o termo satisfação é considerado como sendo uma variável atitudinal, dessa forma é evidente a importância da constante obtenção de feedbacks dos colaboradores sobre o seu nível de contentamento a respeito da condição de trabalho.

Para Siqueira (2008), a satisfação é influenciada pelas perspectivas individuais dos colaboradores com relação às situações cotidianas, pelos elementos circunstanciais do meio ambiente e pela percepção das condutas gerenciais. De acordo com o autor o elemento chave é a percepção. A satisfação ou a insatisfação é desenvolvida com base na compreensão que o colaborador tem dos contextos que ligam ele a instituição e da relevância desses acontecimentos.

MARCO METODOLÓGICO

A presente pesquisa é do tipo descritivo. A mesma visa identificar os níveis de satisfação, verificar a percepção dos colaboradores sobre o construto satisfação, assim como também comparar a relação entre clima e satisfação. A pesquisa descritiva é de vital importância pois proporciona ao pesquisador obter uma visão diferente da realidade comum. De acordo com Trivinõs (2011),

citado por Nunes, et al (2016), esse estudo é muito relevante na temática escolar pois:

> A maioria dos estudos que se realizam no campo da educação é de natureza descritiva. O foco essencial desses estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores, os problemas do analfabetismo, a desnutrição, as reformas curriculares, os métodos de ensino, o mercado ocupacional, os problemas do adolescente etc. (TRIVINÕS, 2011, p. 112 *apud* NUNES *et al*., 2016, p. 04).

A natureza do presente estudo é quantitativa, tendo o questionário como instrumento. O mesmo foi preparado na ferramenta Google Forms, constituindo-se de 63 perguntas de múltiplas escolhas objetivas, subdivididas em 11 categorias. Possuindo assim como opção de resposta a escala Likert, com o intuito de proporcionar respostas precisas, e também esclarecedoras em relação às pessoas e a sua relação com o tema proposto. O questionário esteve disponível pelo período de 1 mês e 20 dias para os respondentes.

Um questionário pode ser definido como um composto de perguntas direcionadas a um público-alvo. com propósito investigativo, visando obter dados relacionados aos indivíduos como comportamento, situações, aspirações, desejos, medos etc. (GIL, 2008).

Para a construção do instrumento de coleta de dados utilizou-se como guia o livro de Siqueira (2008) de título Medidas do Comportamento organizacional. O instrumento foi elaborado na

ferramenta Formulários da Google Apps e encaminhado no dia vinte e sete de julho de dois mil e vinte para o WhatsApp da Diretora da instituição. O questionário ficou disponível até o dia trinta e um de agosto de dois mil e vinte, sendo que houve a coleta de 15 respostas que foram analisadas como base norteadora para a pesquisa. Todas as tabelas apresentadas foram desenvolvidas com o auxílio do Excel 2013.

A escolha da abordagem quantitativa como processo de diagnóstico justifica-se, segundo Malhotra (2001), citado por Oliveira (2011), pelo fato da mesma efetuar a comprovação das hipóteses e questionamentos através da quantificação dos dados adquiridos e análises estatísticas que oferecerão apoio ao entendimento da ligação existente entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho.

Em relação aos meios de investigação, é caracterizado como uma pesquisa de campo, segundo Vergara (2009) citado por Silva e Fernandes (2019), a pesquisa de campo é caracterizada como sendo uma investigação que tem como base a experiência e a observação de um fenômeno que ocorreu ou ocorre neste ambiente ou que possui elementos significativos para a sua explicação, podendo compor-se de instrumentos como entrevistas, questionários, processos de observação, análise e testes.

A coleta de dados foi realizada na Unidade Escolar Municipal José Sarney, localizada na cidade de Timbiras no estado do Maranhão. Atualmente a instituição possui em seu quadro trinta e um colaboradores, compostos por dezesseis professores, quatro agentes de portaria e vigilância, três assistentes administrativos, uma supervisora pedagógica, uma gestora e seis zeladores. A análise de resultados foi desenvolvida através de estudos estatísticos, com tabelas cruzadas no Excel apresentando os resultados alcançados na pesquisa.

DESCRIÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caracterização dos respondentes

A Unidade Escolar José Sarney, trata-se de uma escola pública de educação básica, localizada na cidade de Timbiras no estado do Maranhão, a mesma conta com um time de 31 colaboradores dos quais 15 participaram da pesquisa de Clima Organizacional. Dentre estes estavam 5 pessoas do sexo masculino e 10 do sexo feminino, sendo que 6 são docentes, 2 técnicos administrativos e 7 estão na categoria de outros que se refere às demais funções na instituição.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quadro 1 - Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe (coluna)/ Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários (linha)

Rótulos de Linha	Concordo	Concordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Total Geral
Concordo	10,83%	13,33%	0,00%	24,17%
Discordo	14,17%	0,00%	0,00%	14,17%
Nem concordo nem discordo	49,17%	0,00%	12,50%	61,67%
Total Geral	74,17%	13,33%	12,50%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos dados notou-se que 10,83% de um total de 15 respondentes concorda que a comunicação é indispensável no processo de tomada de decisão, como também no cumprimento das tarefas. 49,17% concordam com uma das afirmativas, porém, não concorda e nem discorda com a outra. Deste total pelo menos 14,17% concordam que nada é feito sem a autorização do chefe e discorda que o chefe usa as regras da empresa com intenção de punir os funcionários, em contrapartida, 13% concorda totalmente com ambas as afirmações e 12,50% não concordam e nem discordam das afirmativas referidas.

Quadro 2 - Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas (coluna)/ O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa (linha)

Rótulos de Linha	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Total Geral
Concordo totalmente	0,00%	18,33%	6,67%	0,00%	25,00%
Concordo	41,67%	0,00%	0,00%	12,50%	54,17%
Nem concordo nem discordo	8,33%	0,00%	0,00%	12,50%	20,83%
Total Geral	50,00%	18,33%	6,67%	25,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Na realização da tabela cruzada para as duas perguntas foi possível notar que 18,33% (15) concordam totalmente que sentem-se à vontade para contar seus problemas pessoais e consideram que o diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa, somando com os 41,67% que concordam com as afirmativas

referidas, é perceptível que a comunicação tem sido efetiva, por outro lado, 6,67% dos respondentes não se sentem à vontade para contar os seus problemas.

Quadro 3 - Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados (coluna)/ As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas (linha)

Rótulos de Linha	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Discordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Total Geral
Concordo	10,83%	0,00%	3,33%	0,00%	10,00%	24,17%
Nem concordo nem discordo	11,67%	4,17%	8,33%	0,00%	21,67%	45,83%
Discordo	0,00%	5,83%	0,00%	0,00%	19,17%	25,00%
Discordo totalmente	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%	5,00%
Total Geral	22,50%	10,00%	11,67%	5,00%	50,83%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Na afirmativa que faz referência aos funcionários serem recompensados por desempenharem bem o seu trabalho 3,33% discordaram, porque o fato de mostrarem eficácia no que fazem não os garante que serão devidamente valorizados, por outro lado, estes concordam que as recompensas que o funcionário recebe estão dentro de suas expectativas. Nestes 21,67% encontram-se os que preferiram optar pelo nem concordo e nem discordo de ambas as alternativas e 5,00% que não se sentem valorizados pela empresa, optando assim pelo Discordo totalmente.

Quadro 4 - O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas (coluna)/ Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação (linha)

Rótulos de Linha	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Discordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Total Geral
Concordo totalmente	3,33%	10,00%	5,00%	0,00%	0,00%	18,33%
Concordo	10,83%	0,00%	21,67%	0,00%	15,00%	47,50%
Nem concordo nem discordo	7,50%	0,00%	8,33%	11,67%	0,00%	27,50%
Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	6,67%
Total Geral	21,67%	10,00%	35,00%	11,67%	21,67%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 5 - As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa. (coluna)/A empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas (linha)

Rótulos de Linha	Concordo	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Total Geral
Concordo totalmente	0,00%	13,33%	0,00%	0,00%	13,33%
Concordo	44,17%	0,00%	0,00%	7,50%	51,67%
Nem concordo nem discordo	10,00%	0,00%	0,00%	20,00%	30,00%
Discordo	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%	5,00%
Total Geral	54,17%	13,33%	5,00%	27,50%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere a remuneração, tem-se 3,33 que concorda que o salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas, para tanto é preciso dedicação e concordam totalmente que as atividades são desempenhadas com satisfação. 21,67% discorda com a primeira afirmativa, porém, concorda com a segunda e 10,00% concorda totalmente com ambas.

Tratando das inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho, um percentual de 13,33% concorda totalmente que elas são aceitas pela empresa e que a mesma ainda é flexível quanto às novas formas de o funcionário realizar suas tarefas, contanto que haja maior produtividade e os resultados sejam alcançados de forma eficaz. Somando ainda uma concordância significativa de 44,17% em relação às duas afirmativas. Porém, destes há um percentual de 5,00% que não acredita que as inovações feitas por um funcionário serão acatadas na empresa nem tampouco aceitar novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.

Quadro 6 - Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas (coluna)/ Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho (linha)

Rótulos de Linha	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Discordo totalmente	Nem concordo nem discordo	Total Geral
Concordo totalmente	3,33%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	13,33%
Concordo	10,83%	0,00%	0,00%	0,00%	9,17%	20,00%
Discordo	11,67%	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%	18,33%
Nem concordo nem discordo	17,50%	0,00%	20,83%	5,00%	5,00%	48,33%
Total Geral	43,33%	16,67%	20,83%	5,00%	14,17%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere ao ambiente físico e a qualidade de vida no trabalho, pode-se perceber que após fazer a tabela cruzada, 3,33% do total de respondentes afirmam que os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas, bem como equipamentos de trabalho adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho, em contrapartida, 17,50% concordam apenas com a primeira afirmativa e nem concordam e nem discordam da segunda, pois acreditam que os equipamentos que poderão favorecer seu bem estar podem ser melhorados. Tem-se ainda 10,00% que está favorável com o que a instituição tem oferecido para o desempenho das tarefas como também para o bem-estar do colaborador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao decorrer dessa pesquisa foi observado que o clima organizacional é um dos constructos mais recorrentes de problemas nas organizações, partindo desse pressuposto é notável a necessidade de seu estudo, visto que, por consequência do clima, muitas vezes é instalado a satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. O tema satisfação também tem sido alvo de questionamentos e adversidades nas instituições pois é considerado para muitos como inalcançável pelo fator subjetividade.

Descrevemos a percepção dos trabalhadores de uma escola de ensino básico sobre a relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho através do uso de tabelas de correlação entre os elementos relacionados ao clima organizacional e os elementos relacionados à satisfação no trabalho.

Identificamos que os níveis de satisfação dos colaboradores são positivos com relação a comunicação dentro da instituição e à aceitação dos superiores de propostas de melhorias por parte dos funcionários. Todavia os trabalhadores se sentem insatisfeitos a

respeito das variáveis remuneração, qualidade de vida no trabalho e valorização.

O segundo objetivo a respeito de verificar a percepção dos indivíduos sobre o clima organizacional foi atendido, pois é possível dizer que o clima organizacional entre os funcionários é agradável. Porém o clima entre os funcionários e os superiores é tido como extremamente desagradável, eles se sentem pressionados constantemente e enxergam os seus superiores como extremamente controladores.

O terceiro objetivo a respeito de apresentar a relação entre o clima organizacional e a satisfação dos funcionários foi alcançado, pois os resultados mostraram que a falta de valorização, a não existência da qualidade de vida e a má remuneração afetam tanto o clima da organização, como a satisfação, ocasionando desta forma um ambiente nocivo e afetando a vida dos funcionários dentro e fora do seu trabalho.

Esse estudo foi de vital importância para a compreensão da perspectiva dos funcionários sobre a temática analisada dentro dessa instituição escolar e da influência que essa instituição gera na sociedade. O ambiente escolar é onde os profissionais e alunos passam grande parte do seu dia, dessa forma o clima é responsável por instigar satisfação, onde os indivíduos sentem-se bem em estar neste local e experimentam vivências marcantes. Ou o clima pode gerar sentimentos de angústia, onde pode surgir sensações de inferioridade, revolta, doenças psicossomáticas e negligência do colaborador no desempenho da sua função.

Os fatores que causam satisfação para os funcionários é a qualidade da comunicação interna, podendo destacar o sentimento de contentamento em poder compartilhar com os colegas seus problemas pessoais e suas dificuldades; também é um fator de satisfação para os funcionários o fato da empresa ser flexível às

mudanças propostas pelos funcionários e as novas formas de efetuarem suas tarefas sob condição dos resultados serem alcançados de forma mais rápida e das atividades serem realizadas com qualidade.

A causa da insatisfação vem do fato de que grande parte dos colaboradores não se sentem valorizados e estão insatisfeitos com sua remuneração, muitos deles afirmam que executam suas tarefas com qualidade, mas que não são recompensados por isso e também salientam que as suas recompensas não estão em conformidade com suas expectativas. É possível destacar também que não foi percebido pelos colaboradores investimento na sua qualidade de vida e nos equipamentos necessários para a saúde dos mesmos e para a execução das suas atividades com alta qualidade.

Com base na pesquisa apresentada é concebível que a melhora do ensino de uma escola depende da melhora do clima organizacional. Dessa forma sugere-se uma mudança na política salarial vigente, a apresentação do plano de carreira para os funcionários, efetuando modificações no mesmo, caso seja necessário; elaboração de um plano de recompensas que alcance a todos os funcionários de forma igualitária e o investimento em equipamentos que propiciem uma melhora da saúde e da qualidade de vida dos colaboradores.

Segundo o estudo exposto, é possível afirmar que deve ser dada atenção à subjetividade de cada colaborador em seu local de trabalho, pois os mesmos são seres singulares. Porém, faz-se necessário que sejam feitas análises desses indivíduos como seres sociais, em suas relações e no exercício de suas atividades.

A análise dos resultados sustenta que uma situação pode ser interpretada de diferentes formas e sob diversas perspectivas, por estar relacionada a diversos elementos e sofrer variação de acordo com o entendimento de cada indivíduo, confirmando que o clima e

a satisfação estão ligados às necessidades, aos propósitos, desejos e valores particulares. Os resultados alcançados são proveitosos para futuras pesquisas, profissionais das áreas de Psicologia, Administração e Recursos Humanos e para os gestores compreenderem a realidade existente no ambiente de trabalho, entender o estado do clima, os níveis de satisfação ou insatisfação e para considerar os procedimentos que devem ser tomados diante das informações apresentadas.

Como sugestão para futuras pesquisas na instituição, contrapor a temática analisada com outros tópicos relevantes, como gestão escolar, motivação, salário, desempenho organizacional, rendimento, qualidade de vida no trabalho e estrutura organizacional. Sugere-se ainda que a pesquisa seja novamente realizada, caso a gestão acate as sugestões aqui apresentadas, buscando dessa forma estabelecer uma relação comparativa a respeito das mudanças ocasionadas, bem como dos efeitos gerados.

REFERÊNCIAS

AIRES, G. **Clima organizacional x satisfação no trabalho** (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Psicologia). Brasília: UniCEUB, 2003.

ARAUJO, C. S. *et al*. "Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras". **Revista Gestão e Tecnologias**, vol. 7, 2017.

BALIEIRO, S. S.; BORGES, L. C. "Satisfação no trabalho". **Anais do XI Congresso Nacional De Excelência Em Gestão**. Rio de janeiro: UNILASALLE, 2015.

BEDANI, M. "Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho". **DocPlayer** [2007]. Disponível em: <www.docplayer.com.br>. Acesso em: 15/03/2023.

COSTA, A. F. L. **Clima escolar e a participação docente**: A percepção dos professores de diferentes ciclos de ensino (Dissertação de Mestrado em Educação). Coimbra: Universidade de Coimbra, 2010.

FLORES, R. T.; SILVA, S. A. F. "A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas". **Revista Conbrad**, vol. 3, n. 2, 2018.

FORIGO, F. M. "Fatores que afetam a satisfação dos funcionários e o clima organizacional". **Revista FEMA**, vol. 1, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. "Adaptação e validação do construto da Escala de Satisfação no Trabalho". **Revista Psico-USF**, vol. 11, 2006.

MATOS, S. F. D.; SILVA, F. L. "Proposta de Modelo Teórico para Avaliação do Clima Organizacional Escolar". **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**, vol. 20, 2019.

MELLO, P. L. P.; PIASSA, Z. A. C. "Clima Organizacional na Escola: Um estudo sobre a realização das pessoas". **Cadernos PDE**, vol. 2, 2012.

MELO, S. G.; MORAIS, A. "Clima escolar como fator protetivo ao desempenho em condições socioeconômicas desfavoráveis." **Cadernos de Pesquisa**, vol. 49, 2019.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. "Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto". **Psicologia em Revista**, vol. 16, 2010.

MORO, A. **A construção e as evidências de validade de instrumentos de medida para avaliar o clima escolar** (Tese de Doutorado em Educação). Campinas: UNICAMP, 2018.

NUNES, G. C.*et al*. "Pesquisa Científica: Conceitos Básicos". **Revista de Psicologia**, vol. 10, 2016.

OLD, D. "Clima organizacional positivo é mais valorizado que uma boa remuneração". **Portal Terra** [2018]. Disponível em: <www.terra.com.br>. Acesso em: 22/03/2023.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica**: Um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: Editora da UFG, 2011.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F.; LIMA, J. "Clima organizacional em hospital: um estudo no Sudoeste do Paraná". **Revista Reuna**, vol. 19, 2014.

SANTOS, D. D. **Clima organizacional em escolas públicas municipais**: a percepção dos docentes de Formiga-MG (Trabalho de Conclusão de Curso de Tecnólogo em Gestão Financeira). Formiga: IFMG, 2017.

SANTOS, G. C. R. **Análise da cultura e clima organizacional da defensoria pública do estado do Rio Grande do Norte** (Trabalho

de Conclusão de Curso de Graduação em Administração). Natal: UFRN, 2019.

SIERRA, J. C. V.*et al*. "Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras". **Revista Ciências Administrativas**, vol. 23, n. 1, 2017.

SILVA, E. N. O.; FERNANDES, J. H. M. **A influência do clima organizacional no desempenho das organizações**: estudo aplicado em duas empresas no município de Capanema-PA (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração). Capanema: UFRA, 2019.

SILVA, J. J. C. "Gestão Escolar Participada e Clima Organizacional". **Revista Gestão em Ação**, vol. 4, 2001.

SILVA, N. T. **Clima organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de Ensino Superior (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2003.

SIQUEIRA, M. *et al*. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Editora Artmed, 2008.

SOUZA, M. P. "Clima organizacional: a satisfação dos professores no ambiente escolar na rede pública de ensino". **Portal UniSecal** [2018]. Disponível em: <www.unisecal.edu.br>. Acesso em: 22/03/20232023.

SPECHET, R. B.; BISCHOFF, L. M. "O clima organizacional e a sua importância na equipe escolar: um estudo de caso na Escola Municipal de Ensino Fundamental José Schmidt em Nova Hartz-RS". **Revista de Administração de Empresas Eletrônicas**, vol. 6, 2017.

CAPÍTULO 5

Análise de Marketing e Comunicação Organizacional

ANÁLISE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Fenias Sabino Mutuque

A acção para o desencadeamento deste artigo emergiu no encadeamento de uma reflexão sobre o tema intitulado Análise de marketing e comunicação organizacional. Este processo de meditação, está ganhando um foco de interesse entre os pesquisadores, que desencadeiam investigações inerentes a esta temática, respeitante as estratégias das organizações. O objetivo assenta-se na Pesquisa e percepção de forma que o marketing e comunicação organizacional, sejam considerados instrumentos fulcrais para o alcance do desenvolvimento da eficiência e eficácia num mercado competitivo. Quanto à metodologia, recorreu-se à revisão bibliográfica, consultados artigos, dissertações, teses entre outros e a consequente análise documental. Uma estratégia de marketing e comunicação ativa numa organização, contribui diretamente e indiferentemente para motivação dos colaboradores, os mesmos sentem-se integrados, empenhados no exercício das suas funções e consequentemente encontram-se comprometidos com os objetivos da organização. Revela-se que seja pertinente a robustez de se solidificar a produtividade organizacional, reflexo de investimento de grande aptidão para responder as exigências do mercado. A necessidade imperiosa de compartilha de conhecimentos e a presença dos profissionais de marketing competentes, abundantemente influentes, para construção de um clima da organização favorável e ajustado à competitividade do mercado, que estimule e privilegie à implementação escrupulosa da estratégia organizacional para alcance de objetivos. Comprova-se que marketing e comunicação organizacional aglutinam esforço para

clarificar a resolução de conflitos originários da ausência de diálogo, que embaraçam o relacionamento entre a organização e os clientes.

As organizações no contexto mercadológico são desafiadas a orientarem o cliente recorrendo o marketing para atingir os objetivos de desempenho organizacional, com isso, é relevante que se crie uma plataforma para adaptação dos produtos ou serviços para aperfeiçoamento da qualidade das condições de vida do cliente.

A procura constante da satisfação do cliente é tradição durante as abordagens, no dia-a-dia da atuação da organização e apresenta-se, com a intenção de explorar, criar e acomodar valência para satisfazer as necessidades de um determinado mercado-alvo com rentabilidade.

Torna-se imperativo durante a vigência da organização no mercado competitivo, interagir com cliente, privilegiando mais valia e satisfazê-lo, ciente que através de marketing se procure construir, perceber, dar, saber, ações que concorrem para satisfação de cliente com vista a torná-lo fiel à organização.

As atividades promocionais desempenham um papel fulcral na venda para geração de receita e preservação do cliente para se beneficiar de produtos e serviços, para além de realçar a necessidade de definir, fixar preços durante a competividade mercadológica e investir-se na propagada acima da linha.

Os profissionais de marketing estão cobertos de agenda diária para o controlo do desempenho da atuação da organização concorrente e eles devem identificar os segmentos de mercado ou oportunidades de demanda adequada de satisfação pelas ofertas que preenchem o mercado, abrangendo as organizações para se culminar em atendimento de segmentos com menos recursos e custos operacionais.

Para Ribeiro (2008, p. 07), a comunicação organizacional é uma componente fundamental para a eficiência e eficácia, sendo que a eficácia é considerada a capacidade de um indivíduo para produzir resultados responsavelmente e a eficiência capacidade potencial que têm os sistemas, simples ou complexos, para produzir resultados.

A comunicação organizacional no âmbito mercadológico é dinâmica e permanente, com isso os colaboradores da organização trabalham numa estreita colaboração, interpretando as necessidades e as atividades da organização, e a comunicação humana inclui as pessoas envolvidas permanentemente consigo mesmas e com outras pessoas.

A comunicação organizacional proporciona oportunidade para a organização ganhar autoridade diante de mercado-alvo e reflete-se no relacionamento direto com o cliente, princípio básico que justifica a presença da organização, de não se restringir simplesmente no cumprimento e na prossecução dos objetivos.

MARKETING

Origem de marketing vem do inglês marketing que significa mercado, onde marketing segundo Chiavenato (2008), são todas as ações que as empresas utilizam para colocar seus produtos ou serviços no mercado consumidor, com enfoque exclusivo entre o mercado e o consumidor.

As ações empresariais constituem uma grande fonte de se angariar maior percentagem dos consumidores para organizações que depois de um determinado tempo, os mesmos tornam-se legítimos parceiros organizacionais.

A American Marketing Association-AMA (2013), entende marketing como sendo a atividade, conjunto de instituições e

processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral.

A comunicação, que adiciona ao processo de entrega e de trocas de ofertas de produtos ou serviços agregados de valores para os clientes, parceiros e sociedade no âmbito geral, abre oportunidade de construção de reputação organizacional em mercados competitivos.

Cobra (1992), sublinha que marketing é uma adaptação dos produtos ou serviços para aperfeiçoar a qualidade das condições de vida das pessoas, essa busca incessante da satisfação dos clientes é comum ao longo das abordagens apresentadas validadas por Kotler (1998, p. 13), "o marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com rentabilidade".

A orientação dos clientes e a coordenação das atividades de marketing exigem das organizações enormes desafios designadamente formação de profissionais de marketing e aperfeiçoamento da qualidade de vida com o propósito de proporcionar de modo seguro e permanente à satisfação das necessidades do público de maneira proveitosa.

A função do marketing é lidar com clientes, privilegiando mais valia e o satisfazendo, o marketing está presente ao nosso redor procurando criar, entender, comunicar acções em que o cliente se torne satisfeito e fiel, Marketing considera-se "como processo administrativo e social pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros" (KOTLER; ARMSTRONG, 2004, p. 03).

O cliente torna-se verdadeiro parceiro quando sente um amparo organizacional, privilegiando interação, e criação de estratégias de atendimento satisfatório em todo o momento e sempre

que se justificar, para o efeito, é imprescindível a oferta de produtos ou serviços de qualidade.

O marketing sendo o processo que visa conhecer o que os consumidores procuram no mercado e oferecer os meios para atender às suas necessidades Malhotra (2005). As organizações também recorrem às pessoas através da oferta de produtos que tenham condições de abastecer suas circunstâncias de ausência. No entanto, essa condição possibilita sua atuação no mercado competitivo, lugar onde se acionam as trocas. O objetivo das organizações é obter lucros por recurso do estabelecimento de relações demoradas com o mercado.

O marketing viabiliza o sucesso do relacionamento a ser estabelecido com os integrantes de seus mercados, reduzindo os riscos e incrementando a assertividade. Para o efeito, beneficia a prevalência do relacionamento entre organizações e o mercado.

Os clientes compram e se tornam consumidoras em virtudes de motivações simplesmente particulares. Portanto, essas particularidades estão diante da sua personalidade, construída durante sua vida e acomodada por fatores externos, que se verificam frequentemente. O sensato é que têm intuitos que determinam o mercado à procura da disposição e capacidade para atendimento de qualidade com o recurso às ofertas acertadas.

As organizações desde seu surgimento são objetos de mudanças, assim sendo imperativo adaptarem-se permanentemente para se prosperarem. Aaker (2012, p. 02), considera que "a necessidade de obter informações sobre clientes, concorrentes e tendências está mais forte do que nunca".

As organizações são impostas às mudanças para se desfrutarem das oportunidades mercadológicas, modernizando-se e publicarem seus conhecimentos e estratégias, atualmente os mercados mostram-se concorrenciais, decretando que se preservem

atualizados para sustentar o lucro. Na verdade, com a competitividade é necessário que se mantenha atualizado, quer equipamentos modernos, quer equipe altamente preparada, e as funções de marketing ajustadas.

O marketing pela sua natureza apresenta imensa ferramenta, quando capitalizada de modo justo e apropriado proporciona dinamismo organizacional que culmina com alcance dos resultados esperados.

As organizações devem estar permanentemente perquirindo o mercado, a procura de indicações alusivas de convergências e mutações. Na sua maior parte é detentora de sistemas de informação de marketing, com a finalidade de produzir inteligência mercadológica com epicentro em dados e informações disseminados, refletindo tudo em contributos capazes de ajudar os gestores em tomada de decisões, que mostrem o logradouro mais apropriado para alcançar os objetivos da organização.

A planificação assenta-se em determinar o presente, prevendo as atividades que terão lugar no futuro e perceber a decisão do futuro aspirado e das fases para alcançá-las. Constitui um processo que conglomera a realização de investigação de marketing no contexto interno e externo da organização; a consignação de forças e fraquezas; o estabelecimento de conjeturas e previsões; a definição de objetivos, estratégias, programas e orçamentos; e a formulação de um plano para o marketing de produtos e serviços.

A pratica de marketing impõe que seja começado em bases adequadas. Obviamente, são precisas todas as informações inerentes os desejos, as necessidades e o grau de satisfação dos consumidores e clientes; sobre as ações dos concorrentes; a evolução das vendas, lucros e participação no mercado por produtos e mercados; e sobre o comportamento das variáveis ambientais que afetam o marketing da organização (MATTAR, 2005).

As organizações valem-se da experiência mercadológica para controlarem as variáveis internas, mudando sua composição, o controle surge diante do foco de interesse organizacional, a título ilustrativo as características respeitantes ao produto, as políticas de preços, as estratégias de comunicação e os recursos alocados para exposição do produto ao consumidor.

As variáveis externas, estão em função da capacidade organizacional em compreender e confirmar sua existência e agir acertadamente, quando se age em ambiente de grande envergadura, traduzindo-se em competitivas, econômicas, políticas, legais e reguladoras, tecnológicas e socioculturais.

No contexto mercadológico, as variáveis externas exercem sua influência perante à criação de condições com vista a minimizar ou maximizar impacto positivo ou negativo nas organizações, a título de exemplo as variações de câmbio; as alterações na política econômica; a distribuição de renda; as diferenças nos hábitos e costumes.

Ritchie (2012), entende que "alguns pensam tratar-se das atividades promocionais que auxiliam a função de vendas a gerar receita e convencer os clientes a adquirir produtos e serviços. [...] Outros enfatizam os aspectos do marketing de produtos e do desenvolvimento de produtos quando se trata de definir e fixar os preços em mercados competitivos. [...] Existem ainda aqueles que equiparam o marketing à chamada propaganda "acima da linha" [...]"(p. 25).

O marketing abrange actividades nomeadamente identificar oportunidades mercadológicas para a organização, coordenar recursos internos e externos para produção de produtos/serviços para o consumidor final, coordenar a comunicação organizacional com o propósito de posicionar a oferta respeitante a aspectos cognitivos juntos das emoções.

As organizações desafiam-se a embarcar em investimento de grande envergadura na matéria de propaganda, durante as campanhas de vendas o de enaltecimento da sua própria marca, refletindo em valores a agregar nos produtos ou serviços, sem perder o foco da capacidade instalada de vendas. Nesse sentido, o posicionamento organizacional no mercado competitivo depende da informação antecipada ou estudo da viabilidade mercadológica mediante a evolução das vendas, procedimentos normativos, aspectos ambientais, estágios político, econômico, social e cultural.

Os profissionais de marketing devem incorporar na sua agenda do dia-a-dia controlo das ações das organizações concorrentes com vista a garantir à manutenção da posição da organização ou de ampliá-la (KOTLER, 2000; RITCHIE, 2012; TROIANO, 2009).

A atenção prestada pelos profissionais de marketing no dia-a-dia aos movimentos das empresas competitivas impera maior reflexão no sentido de se encontrar estratégias visionarias para suplantar concorrentes mercadológicas.

Para Richers (2000), as funções de marketing centram-se na identificação dos segmentos de mercado ou oportunidades de demanda, própria de satisfação pelas ofertas presentes no mercado, incluindo as da organização; outro se assenta em atendimento dos segmentos com o mínimo de recursos e custos operacionais.

Relativamente ao posicionamento, Kotler (2000, p. 321), o sublinha como “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”.

As organizações encontram um espaço apropriado para se reafirmarem no mercado competitivo, tendo presente a identificação dos segmentos de mercado ou oportunidade, privilegiando a oferta e a imagem da organização para ganhar maior enfoque na mente dos clientes.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a reflexão mais detalhada dos mercados competitivos aumenta a probabilidade de retenção de clientes e de lidar de forma proativa com a concorrência. Para além das funções reservadas ao marketing, é necessário que os profissionais do marketing são frequentemente impostos a comprovar o retorno dos investimentos do marketing.

De acordo com Boone e Kurtz (2009), marketing compreende compostos/elementos estratégicos designadamente Preço, Praça (canais de distribuição), Produto e Promoção (comunicação de marketing) para satisfazer copiosamente as necessidades e preferencias do mercado. Nesse sentido, torna-se fundamental criar intercâmbios geradores de lucros, que constitui objetivo primordial de marketing

Lamb, Hair e McDaniel (2004), consideram a oferta de produtos compõe parte fulcral de marketing, os produtos têm uma dimensão extensa, incluindo embalagens. Las Casas (1997), sustenta que o produto é a parte mais relevante do composto de marketing e constitui objeto principal de marketing, ele materializa a comercialização, é fonte da existência dos outros componentes e providencia a satisfação de cliente.

Rosenwald (2005), sublinha que não são aceitáveis o brilho de uma iniciativa promocional ou a quantidade de prêmios outorgados, mas os resultados proporcionados em termos de lucro.

A aceitabilidade do brilho impõe que se tenha segurança da iniciativa que garanta a promoção ou a conceção de inúmeros prêmios aos colaboradores com o propósito de motivá-los para prossecução de objetivos da organização sem nenhum embaraço, para se alcançarem os resultados harmônicos que se refletem em lucro justo.

Mediante Baker (2005), identificar e agir sobre as coisas e pessoas que necessitam mudar dentro da empresa para que a

estratégia externa seja implementada de forma adequada. Ou seja, é mostrar como o marketing surgiu, a evolução dos seus conceitos, suas tarefas e no que ele impacta na organização.

Ritchie (2012), enaltece que a gestão do desempenho de marketing se tornou um aspecto crítico da disciplina nos últimos anos e deve continuar assim. Para ele, os valores reais e mensuráveis devem ser conhecidos e transmitidos para que a contribuição do marketing seja reconhecida.

A gestão de recursos da organização exige estratégias que dinamizam a funcionalidade organizacional e demonstram a imperiosidade de ilustrar a relevância e o impacto do marketing para preservar a robustez econômica da organização. O sentimento de orgulho em virtude de uma empresa abraçar o investimento de marketing impõe a difusão da contribuição do marketing para que todos os colaboradores se engajem na produção dos valores reais e mensuráveis.

Comunicação Organizacional

Taylor (2005, p. 215), sublinha "que a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento".

O âmbito competitivo propicia o entendimento de comunicação organizacional, reflete-se a partir do paradigma da vastidão, assumir se como um processo de criação e alteração de sentidos no contexto de relacionamentos de uma organização.

Para Baldissera (2009), a comunicação organizacional desdobra-se em três dimensões designadamente tencionadas e interdependentes. Nesse sentido, a organização comunicada (se

expressa autorizada); a organização comunicante (se expressa autorizada e inúmeros processos comunicacionais que se atualizam sempre que alguém estabelecer relacionamento direta com a organização); e a organização falada (processos de comunicação que, não depende de relacionamento direto com a organização).

No mercado competitivo torna-se pertinente privilegiar a comunicação com os clientes de modo que se tenha em menta a dimensão da organização em tempos que caracterizam a concorrência, desta maneira facilmente pode-se gerar um relacionamento diretamente com mais segmentos da sociedade, que se tornam verdadeiros parceiros da organização.

As organizações não se limitam apenas como entidades que justificam a sua presença pelo cumprimento e simples prossecução dos objetivos meramente particulares, dai que é imprescindível perceber-se que elas envolvem pessoas com imensos universos cognitivos e as demais culturais e visões do universo que se refletem na imensidão da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003).

A sociedade contemporânea caracteriza-se pela flexibilidade e fluidez nas decisões, exiguidade de tempo para analisar e refletir, a impressão acelerada de informar, a regressão da conexão, a pressão de imprimir maior velocidade para que as informação possam ser veiculada recorrendo à potência tecnológica, e a valência de imediatismo.

O Principio dialógico abrange a "associação complexa (complementar, concorrente e antagônica) de instâncias necessárias junto à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado" (MORIN, 2000, p. 108).

A abrangência da comunicação organizacional no sistema integrado cumpre o principio dialógico cedendo à associação complexa que transparece a pertinência da concorrência organizacional, numa conjectura de catapultar o desenvolvimento

organizacional, onde as organizações são impostas a dar primazia comunicacional com os clientes.

A comunicação organizacional reflete-se na comunicação humana e nas diversas perspectivas que postulam à comunicação interna na organizacional, fundamento basilar que constitui análise da comunicação, atendendo e considerando que as pessoas na qualidade de seres humanos que se comunicam no dia a dia.

Gary Kreps (1995), ao sublinhar a comunicação como um processo organizacional, destaca a relevância da comunicação humana no relacionamento das pessoas no contexto organizacional, afiança:

> A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral (KREPS, 1995, p. 28).

Diante da abordagem comunicacional e organizacional, deve-se ter em mente que está ligado ao ajuntamento de pessoas com

a real essência da comunicação humana, que implica percepção e colocação de ideias coletivas.

Penteado (1976, p. 01), sustenta que a comunicação humana tem como grande objetivo o entendimento entre as pessoas: "Para que exista entendimento, é necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam".

Nesse sentido, exige-se uma atenção particular com vista a dar necessidade de uma maior valência, da comunicação interpessoal no âmbito organizacional. Portanto, tem se certeza, de pouca consideração organizacional e raras vezes torna-se objeto de reflexão na comunidade acadêmica do campo de Comunicação social.

Considera-se comunicação interpessoal como sendo a interação de étimo dialógico, que visa à troca de informação verbal e não verbal entre dois ou mais interlocutores em contexto de contato primário.

Casado (2002, p. 279), considera a comunicação como um dos pilares importantes na gestão das pessoas nas organizações e destacam quatro formas de comunicação interpessoal mais presentes: verbal, não verbal, simbólica e para linguística.

Ao se elencar quatro formas de comunicação interpessoal nas organizações designadamente verbal, não verbal, simbólica e para linguística está se em função das estratégias de comunicação que se pretendem empregar para o alcance do público, em diversas situações que permitam a satisfação das necessidades sociais.

Ronald B. Adler e Neil Towne (2002, p. 10), trabalham com duas visões da comunicação interpessoal: a definição quantitativa e a qualitativa:

> Uma definição quantitativa da comunicação interpessoal inclui qualquer interação entre duas

> pessoas, em geral frente a frente [...] Usando uma definição qualitativa, a comunicação interpessoal ocorre quando as pessoas tratam a outra como indivíduos singulares, independentemente do contexto em que a interação ocorre ou o número de pessoas envolvidas. Quando a qualidade da interação é o critério, o oposto da comunicação impessoal é a interação pessoal, e não a comunicação de grupo, pública ou de massa.

As visões quantitativa e qualitativa da comunicação na organização imperam a interação interpessoal, interdependente e internamente consistente e eficaz, exigindo da organização investimento com o propósito de otimizar um clima apropriado para relacionamento organizacional durante o trabalho.

A comunicação, que antes era concebida simplesmente como um instrumento com vista atingir os objetivos organizacionais, mas que era usada de maneira casual a partir de uma comunicação que partia do topo das organizações com a finalidade de "manipulação" do público, toma novo rumo de um modo planificado e estratégico. No entanto, para planificar e administrar a comunicação das organizações numa complexidade diante de um mercado competitivo, requer do gestor conhecimentos que ultrapassam o nível das técnicas e de uma visão linear da implementação de roteiros que muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos (KUNSCH, 2009).

A planificação e administração da comunicação organizacional impõem investimento da organização em termos de profissionalizar os colaboradores para atenderem a demanda pública em tempo da atuação da organização num mercado competitivo. Para o efeito, coloca-se exigência ao gestor uma leitura holística da tendência progressiva do mercado.

Curvello (2009), sublinha que a comunicação organizacional precisa ser analisada como um fenômeno, um processo que constitui e reconstitui a organização. No entanto, o autor adverte que a qualidade da comunicação nas organizações só ocorrerá, quando sua direção dispuser as informações para todos, tendo como princípio a verdade, o respeito as diferenças individuais, prezando sempre a gestão participativa e propiciando oportunidade de mudanças necessárias a todos.

A comunicação organizacional se sujeita a uma análise precisa e profunda como fenômeno, um processo que constitui e reconstitui a organização, uma vez que se considera ativo que garante à vitalidade organizacional em ambiente mercadológico mais renhido, tendente a construção da marca que se assenta em mentes do público.

Scrofernecker (2000), entende que existem três modelos ou perspectivas para a comunicação organizacional apresentados por Daniels, Spiker e Papa, que se caracterizam pelo modelo tradicional, o interpretativo e crítico. No modelo tradicional, a comunicação pode ser medida, padronizada e classificada e está relacionada diretamente com a eficiência organizacional. O modelo interpretativo entende as organizações como cultura e espaço em que as pessoas podem compartilhar significados, concentrando-se no processo simbólico em que a realidade organizacional é socialmente construída. No modelo crítico, a organização é vista como instrumento de opressão e a comunicação, instrumento de dominação.

O mundo competitivo impulsiona maior ímpeto quando as organizações tomam a dianteira comunicacional estandardizada para valorizar a ação organizacional, como pretexto de eternizar a cultura para partilhar reciprocidade que se reflete no convívio social.

"No entanto, nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da comunicação técnica e a busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas" (KUNSCH, 2010, p. 45). A partir disso, Kunsch (2006; 2010; 2013) propõe fundamentar o significado de cada uma das três dimensões – instrumental, estratégica e humana - da comunicação organizacional.

A dimensão instrumental e estratégica assenta-se numa visão de funcionamento e unidimensional da comunicação e a dimensão humana reside no relacionamento criado e recriado no dia-a-dia das organizações.

O aperfeiçoamento da percepção estratégica da comunicação incrementa o exercício comunicacional na organização, considerando o público como ativo da organização e não apenas simples contentor, fonte de transmissão das informações, inúmeras vezes, de modo casual.

A comunicação toma a concepção dupla designadamente meio de um processo de envio e recepção de mensagens. A noção estratégica, quando atrelada ao âmbito da comunicação na organização, acena-se, com maior enfoque, às questões de planificação que determinam reduzir as incertezas no contexto organizacional.

Marchiori (2011) considera que as organizações devem sustentar sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona e, para isso, é preciso que haja um posicionamento estratégico da comunicação.

A sustentabilidade organizacional constrói uma capacidade alargada dos seus colaboradores na matéria de suster suas próprias vidas e garante se um relacionamento digno de realce, proporcionado pela posição estratégica da comunicação num mercado competitivo.

Oliveira e Paula (2007) admitem que a comunicação se torna expressiva, pela sua função de conhecer, analisar e direcionar as absorções informacionais, com vista a garantir a plena prossecução de objetivo primordial da organização, proporcionando um simbolismo estratégico ao exercício comunicacional, ganhando capacidade de atingir objetivos da organização e controladora de público, dinamizando a planificação e administração no âmbito de mercado competitivo.

Para Watson (2005, p. 19), "a organização é um conjunto de acordos e de entendimentos; é uma busca contínua de interações humanas e de processos criadores de significados", os gestores devem conhecer as ferramentas e utilizá-las de forma eficiente, evitando ferramentas mal utilizadas ou que podem conter conteúdos pouco claros para o público-alvo, conduzindo a resultados indesejados e ineficiências.

A vigência da organização num mercado feroz, deve acompanhar tempo a tempo a evolução das interações humanas, desta maneira exige dos gestores o domínio das ferramentas de comunicação para usá-las de modo racional e eficiente, dado que se não forem racionalizadas, a organização corre o risco de cair em crise comunicacional sem precedente. Para Bueno (2000):

> a comunicação organizacional evoluiu assim do seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política organizacional. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta, relegada a segundo plano nos momentos de crise e de carência de recursos, para se afirmar como instrumento estratégico, de que uma organização ou entidade lança mão para melhorar o funcionamento interno, fidelizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade (BUENO, 2000, p. 50).

A comunicação organizacional toma a dianteira na materialização da política da organização, observando com prudência época de crise e da insuficiência de recursos, para se capitalizarem as estratégias de que uma organização se desafia a perfeiçoar sua funcionalidade interna na matéria de fidelização de clientes, e mobilizar líderes de opinião para se interagir com a comunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Marketing impõe um ajustamento dos produtos ou serviços com a intenção permanente de satisfação dos clientes, e a capacidade de explorar, construir e agregar valor com vista a satisfazer as necessidades prementes de clientes consequentemente melhorar cada vez mais as condições da vida dos mesmos.

A promoção constitui uma fonte que catapulta as vendas profícuas para organização num contexto mercadológico mais feroz e reflete-se na geração de lucro e na satisfação e consequente fidelização de cliente para a obtenção de produtos ou serviços em matéria de definição justa de preços competitivos.

A empregabilidade de marketing assenta-se na assimilação dos segmentos do contexto mercadológico e da oportunidade da ação, coerente à satisfação em virtude de ofertas presentes no mercado, contemplando às organizações e outro centra-se em atendimento dos segmentos com a racionalização de recursos e custos operacionais.

A dinâmica comunicacional é permanente em mercados renhidos e abre oportunidade para os membros da organização trabalharem sincronizados, colaborarem e anotarem as necessidades imperiosas que justificam a atuação da organização, com isso, a

comunicação humana reflete-se no relacionamento das pessoas, impondo uma dinâmica e continuidade de robustez da organização.

As pessoas enredadas permanentemente com o processo de comunicação dentro de si mesmas e com outras, com maior destaque no dia-a-dia, demonstram as características da organização, que se justifica pelo fato de comunicação humana não se dispor do início e nem do fim. A vida organizacional harmoniza um sistema de mensagem particularmente abastado e variável, neste âmbito, cabe a responsabilidade de membros da organização ganharem hábito de reconhecer e anotar o fluxo de mensagens, com propósito de lhes darem satisfação das necessidades oportunamente.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercados**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2012.

ADLER, R. B.; TOWNE, N. **Comunicação interpessoal**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2002.

AMA – American Marketing Association. "Marketing". **American Marketing Association** [2013]. Disponível em: <www.ama.org>. Acesso em: 30/01/2023.

BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

BALDISSERA, R. "Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade". **Organicom**, vol. 6, n. 10, 2009.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2009.

BUENO, W. "A auditoria de imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial". **Revista Comunicação e Sociedade**, n. 32, 2001.

CASADO, T. "O papel da comunicação interpessoal". *In*: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Editora Pearson, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, M. M. **Krohling Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Editora Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

LAMB, C. W.; HAIR J. F.; MCDANIEL, C. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Editora Pioneira, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2005.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre as organizações. São Caetano: Editora Difusão, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MORIN, E. **Meus demônios**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand, 2000.

OLIVEIRA, I.; PAULA, C. F. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Editora Paulus, 2007.

PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Editora Pioneira, 1976.

RIBEIRO, J. "Comportamento Organizacional". **Academia.edu** [2008]. Disponível em: <www.academia.edu>. Acesso em 05/03/2023.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Editora Elsevier, 2000.

RITCHIE, C. **Marketing**: conceitos essenciais que fazem a diferença. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

ROSENWALD, P. J. **Accountable marketing**: otimizando resultados dos investimentos. São Paulo: Editora Pioneira, 2005.

TAYLOR, J. R. “Engaging organization through worldview”. *In*: MAY, S.; MUMBY, D. K. (eds.). **Engaging organizational communication theory and perspectives**: multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 2005.

TROIANO, J. **As marcas no divã**: uma análise de consumidores e criação de valor. São Paulo: Editora Globo, 2009.

WATSON, J. “Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico controladora”. **Revista Administração de Empresas**, vol. 45, n. 1, 2005.

CAPÍTULO 6

Supervisão e Ética Profissional

SUPERVISÃO E ÉTICA PROFISSIONAL

Maria Alice Luís

Estamos perante um texto de natureza teórica, que procura analisar e situar o conceito de Supervisão e ética profissional, com o objectivo de conhecer vários conceitos em volta do tema, descrevendo várias maneiras de aplicação de ética nos diferentes actividades de supervião profissional. Entretanto, os conceitos de supervisão e ética têm conhecido uma evolução de significado, o que se projecta no alargamento da sua abrangência. Para elaboração deste tema recorreu-se a revisão bibliográfica como livros, artigos a cessados nas diferentes plataformas digitais.

O artigo está dividido em 4 partes sendo, introdução, fundamentação teórica e ou histórica, conclusão e referência bibliográgica. Para ensinar a ensinar é preciso aprender a ensinar e também ao ensinar aprende-se. Todo este processo terá que ter como suporte a supervisão. Pereira (2013) "supervisão pedagógica, ao contrário do que se possa pensar, não está somente relacionada com a formação inicial dos futuros professores, mas também com a formação contínua, necessária para a evolução permanente de um profissional aprendente, que é o professor". Na ética profissional, é imprescindível estar sempre bem informado, acompanhando não apenas as mudanças nos conhecimentos técnicos da sua área profissional, mas também nos aspectos legais e normativos.

SUPERVISÃO E ÉTICA PROFISSIONAL

A supervisão está relacionada a uma reflexão teórica sobre qualquer moral para que haja ética profissional, uma revisão racional

e crítica sobre a validade da conduta humana na execussaõ desta actividade. O presente trabalho de revisão de literatura debruça-se sobre a supervisão e ética profissinal na responsabilidade social organizacional, tendo como objectivo analisar o papel do uso da ética na actividades de supervisão, tendo em conta o relacionamento interpessoal dentro e fora das instituições.

A ética e a supervisão exercem um papel muito importante na vida das instituições e têm como principal pressuposto a necessidade de regular a relação entre a instituição e a sociedade de forma estratégica de execução da actividade de supervisão

A investigação pretende trazer as especificidades inerentes a ética e a supervião como esses actuam para garantir o bem-estar intra e extra organizacional ou instituicional. As organizações ou instituições que promovem atitudes, convicções assentes na ética e supervisão durante as suas actividades relacionadas à responsabilidade pessoal do supervisioado, poderão criar uma imagem positiva ou negativa e um ambiente de trabalho favorável ou desfavorável a produtividade, e consequente crescimento da instituição.

Etmologia da palavra supervisão

Segundo Gaspar, Seabra e Neves (2012), ao se referirem à palavra supervisão:

> A natureza etimológica, da palavra supervisão, importará recordar que o termo supervisão integra dois étimos com raiz latina: "super" (com o significado de "sobre") e "video" (com o significado de "ver"). A palavra super, o seu significado resulta da interpretação linear "olhar de ou por cima",

> admitindo a perspetiva da "visão global" e assumiu-se vulgarmente com a integração de funções relacionadas com: inspecionar, fiscalizar, controlar, avaliar e impor (p. 30).
>
> Deste modo, a supervisão pode ser entendida como uma visão aprofundada, reflexiva e com sentido autocrítico do contexto circundante mas também voltada para o interior com vista a compreender o significado da realidade; uma visão com capacidade de previsão; uma retrovisão; e uma segunda visão para promover o que se pretende que seja instituído, para evitar o que não se deseja e para reconhecer o que aconteceu e não deveria ter acontecido (STONES, 1984 *apud* GASPAR; SEABRA; NEVES 2012, p. 30).

Entretanto Queiroga (2007), "a Supervisão etimologicamente significa: - Visão sobre Visão sobre todo o processo educativo com vista à satisfação dos objectivos da Educação e os objectivos da própria Escola" (p. 07).

> Segundo a ideologia de Good (1979 *apud* QUEIROGA 2007) a supervisão representa, todos os esforços de funcionários escolares regulares, cujo objectivo é favorecer a actuação dos professores e outros trabalhadores no melhoramento da educação, incluindo o estímulo ao progresso profissional e o desenvolvimento de professores, a selecção e revisão dos objectivos da educação, dos materiais e métodos de ensino bem como a avaliação da instrução (p. 08).
>
> De acordo com Híks (1976 *apud* QUEIROGA, 2007) deve ser entendida como orientação profissional e assistência dadas por pessoas competentes em matéria de educação, quando e onde forem

> necessárias, visando o aperfeiçoamento da situação total ensino/ aprendizagem.
>
> Segundo Burton e Brueckner citados por Neagley e Evans (1961 *apud* QUEIROGA, 2007) a Supervisão consiste num: "serviço técnico destinado fundamentalmente a estudar e melhorar cooperativamente todos os factores que influem no crescimento e desenvolvimento do educando".

Para Neagley e Evans (1961 *apud* QUEIROGA, 2007): "A moderna Supervisão é, pois, a acção acção positiva e democrática destinada a melhorar o ensino, mediante a formação contínua de todos os interessados: educando, professor, supervisor, administrador e pais, ou outra pessoa interessada no problema" (p. 07).

Para Soares (2008), "a "supervisão" é entendida "como a orientação da prática pedagógica como um processo lento que, iniciado na formação inicial, não deve terminar com a profissionalização, mas prolongar-se sem quebra de continuidade na tão falada e tão pouco considerada «formação contínua»".

Ou seja, a dinâmica da supervisão deve continuar através da auto-supervisão ou da supervisão realizada no seio do grupo dos colegas. Então, supervisão é, fundamentalmente, interagir: informar, questionar, sugerir, encorajar, avaliar" (ALARCÃO; TAVARES, 2003 *apud* PARENTE, 2009) e "como actuação de monitorização sistemática da prática pedagógica, sobretudo através de procedimentos de reflexão e experimentação nas suas dimensões analítica e interpessoal, de observação como estratégia de formação e de didáctica como campo especializado de reflexão /experimentação pelo professor. Desta definição decorrem os seguintes pressupostos: o objecto da supervisão é a prática pedagógica do professor; a função primordial da supervisão é a

monitorização dessa prática os processos centrais da supervisão são a reflexão e a experimentação" (VIEIRA, 1993 *apud* PARENTE, 2009).

Segundo Gouvêia (2008), Supervisão é uma palavra composta por duas outras "super": sobre, e "visão": olhar; significa "olhar de conjunto, visão de totalidade, olhar de cima; observar o todo". Supervisionar é a acção de conhecer, o mais globalmente possível, uma determinada actividade profissional com o objectivo de possibilitar o aperfeiçoamento contínuo de seu exercício, no contexto de uma determinada realidade em que esse se insere. Supervisão é um conceito histórico. E, como tal, é um conceito antigo que já recebeu e recebe diversas interpretações (neologismo) conforme a realidade social em que está referido. Supervisão, portanto, consiste num processo educativo, que visa capacitar o supervisado para o saber fazer profissional. É bom lembrar que esse aprendizado não consiste em "repetir experiências" mas, consiste em formar para pensar, para perceber e interpretar a realidade social como pressupostos para uma intervenção profissional competente. Assim entendendo, a Supervisão busca formar o supervisado.

Segundo Alarcão (2018), o termo supervisão abrange várias áreas, sendo multi-sectorial. Utiliza se numa multiplicidade de campo de actuação , como por exemplo a financeira, mercado de valores mobiliários, professores, pedagogia, clinicas, investigação, formação , curriculum, instituições , etc.

Supervisão é um processo de acompanhamento de uma actividade através de processos, de regulação, que são enquadrados por um referencial e operacionalizados, em acções de monitorização em que a avaliação está presente e visa o desenvolvimento humano.

Para Alarcão (2018), o desenvolvimento humano é o processo através do qual a pessoa adquire uma concepção mais ampliada, diferenciada e válida do ambiente ecológico e se torna

mais motivada e mais apta a envolver-se em actividades que, em níveis de complexidade semelhante ou superior, na forma e no conteúdo, evidenciam as propriedades do ambiente, as sustentam ou as reestruturam". O desenvolvimento profissional docente é um processo em que os professores, em interação com o ambiente profissional, adquirem uma concepção mais alargada e uma competência mais aprofundada e se tornam mais motivados e mais aptos a realizarem a sua actividade de ensinar, educando. Supervisão é desafio; não é uma ameaça.

Vieira e Moreira (2011), referem no contexto da avaliação do desempenho nas escolas, tanto superiores como de outros níveis, a avaliação e a supervisão têm a tendência à instituir-se como mecanismos de conformidade e reprodução, mais do que como estratégias de violação e transformação em grande medida, isso devido às exigências de condições estruturais e históricos em que operam, fazendo parte de uma máquina de avaliação da qualidade a que não podem escapar e que, de alguma forma, devem fazer reconhecer por auténtico poder.

Tem se defendido o conceito de supervisão, como muitos autores. Segundo Pedras *et al*. (2016 *apud* VIEIRA, 1993):

> A supervisão é uma actuação de monitorização sistemática da prática pedagógica [...], onde a capacidade de análise sobre a acção realizada leva ao melhoramento ou a novas estratégias de actuação e consequentemente da sua formação como professor e enriqueimento interpessoal (p. 294).
>
> Alarcão e Tavares (2003 *apud* PEDRAS *et al*., 2016) referem a supervisão contempla um professor cujo currículo implica experiência, que tem como função orientar outro docente, ou candidato a tal, tanto no seu desenvolvimento pessoal como profissional.

> Alarcão (2007) vai mais longe e sugere uma reconceptualização do conceito de supervisão, nomeando-a de supervisão institucional. Nesta, é fundamental a dinamização e acompanhamento do desenvolvimento qualitativo da organização da escola e dos que nela realizam o seu trabalho de estudar, ensinar ou apoiar a função educativa através de aprendizagens individuais e colectivas, incluindo a dos novos agentes (ALARCÃO; TAVARES, 2003, p. 154).

Segundo Mesquita, Formosinho, e Machado (2012), considerando numa relação hierárquica, à supervisão pedagógica (ou escolar) se associam aos termos como vigiar, examinar, fiscalizar, corrigir, indagar, comparar e duvidar. Contradizendo esta alegação, em termos individuais e profissionais não é, de todo, esta a função que lhe marcamos, uma vez que a consideramos como uma orientação partilhada, sustentada numa relação de colegialidade, no sentido de ajudar o futuro professor supervisionado a desenvolver a sua profissionalidade, estimulando o seu desempenho também através de uma forma reflexiva e exercendo, desta maneira, uma influência indirecta na aprendizagem dos estudantes e melhoria dos contextos e, consequentemente, na qualidade da educação. Deste modo, o trabalho docente dos formandos, no futuro, depende muito da forma como é conduzido o processo de supervisão ao longo da formação inicial.

> Mesquita *et al*. (2012) referem que a análise do processo de supervisão permite conhecer as representações que os formandos têm sobre o processo formativo e ajuda a perceber os contributos da formação inicial na sua construção pessoal, profissional, social e ética. Salientamos o discurso de uma formanda, quando complementa a ética

> individual com a ética colectiva, num trabalho de supervisão que deve ser partilhado;
>
> A nossa ética individual deve complementar-se pela ética social, já que não somos um rebanho de indivíduos, mas uma sociedade que exige, à sua boa convivência, normas e leis e, sobretudo, a cooperação de uns com os outros.

Para Mesquita *et al*. (2012), falar de supervisão pedagógica num contexto de formação inicial (e mais tarde ao longo da vida) implica repensar práticas pedagógicas e atitudes transformadoras que estimulem e ampliem atitudes autónomas, participativas e colaborativas, com base em conceitos como reflexividade, autonomia e aprendizagem. A supervisão implica igualmente repensar o conceito de desempenho adequado a contextos educativos específicos. Estimular a melhoria do desempenho profissional impõe também uma atitude de corresponsabilização para a aprendizagem e a promoção da investigação.

Galveias (2008), refere "a supervisão como o processo em que um professor, em princípio mais experiente e mais informado, orienta um outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional."

Tem se defendido vários cinceitos de supervisão em torno e vários autorea. Segundo Alarcão e Tavares (1987 *apud* GALVEIAS, 2008):

> Depreende-se desta noção que a supervisão tem lugar num tempo continuado, pois só assim se justifica a sua definição como processo. Tem um objectivo: o desenvolvimento profissional do professor. E situa-se no âmbito da orientação de uma acção profissional; daí chamar-se-lhe também orientação da prática

> pedagógica. Resta, então, esclarecer o que se entende por orientação, já que é precisamente neste ponto que normalmente residem as divergências quanto ao *«modus faciendi»* da prática da supervisão (p. 07).

Supervisão pedagógica

A supervisão pedagógica, consiste num processo de acompanhamento da aprendizagem e/ou do aperfeiçoamento profissional. Este acompanhamento é desenvolvido por profissionais de reconhecida competência na área (GOUVÊIA, 2008, p. 07).

Supervisão e pedagogia

No domínio educacional, a noção de supervisão tem uma herança histórica associada às funções de inspecção e controlo (Duffy, 1998; McIntyre & Byrd, 1998), apesar da viragem radical operada com o movimento da supervisão clínica, iniciado nos Estados Unidos a partir da década de 1960 e introduzido em Portugal por Alarcão na década de 1980 (ALARCÃO, 1982).

Princípios e crenças da supervisao pedagógica segundo Galveias:

a) O objectivo primeiro da supervisão é proporcionar um mecanismo para os professores e supervisores aumentarem a sua compreensão do processo de ensino-aprendizagem;

b) Os professores não devem ser vistos apenas como consumidores de investigação, mas também como

criadores de saber acerca da aprendizagem e do ensino;

c) Os supervisores devem ver-se a si mesmos não como críticos do desempenho de ensino, mas antes como cooperantes com os professores no esforço de compreender problemas, questões e dilemas que são inerentes ao processo de aprender e de ensinar;

d) A essência da supervisão precisa de ser expandido de modo a incluir problemas e questões relativas aos conteúdos específicos assim como problemas e questões de ordem geral (NOLAN; FRANCIS, 1982).

Estes princípios e crenças tem objectivo de clarificar o conceito de supervisão, de forma a ficarmos ligados e relativamente ao processo de formação profissional de instiruições de ensino, futuros professores, porque em termos explicativos, de seu sentido, transpor a metáfora "pôr andaimes" (no original inglês *scaffolding*) para o conceito de supervisão tal como o entede. Esta noção é utilizada na psicologia do desenvolvimento da linha Vygotskyana para indicar as situações apoiadas pelos adultos em que as crianças podem estender as suas competências e saberes presentes a níveis mais altos de competência e saber (WOOD; BRUNER; ROSS, 1976; WOOD, 1989). Colocar andaimes sugere, então, um processo transitório de apoio, adaptável às necessidades do edifício em construção. A imagem do andaime é indicadora daquilo que se pretende com a intervenção pedagógica: sólida e estruturante, adequada às necessidades do formando, adaptável, mas sempre ponto de partida para ajudar a "ir mais longe". Por sua vez, a arte da construção do edifício é tornar os andaimes desnecessários. O edifício pronto esquece rapidamente que foi vital a colocação de andaimes no seu processo de construção. Este conceito em supervisão implica, então, erguer estruturas de apoio e revê-las constantemente até que o edifício esteja "pronto", ou seja, a

quantidade de suporte será tanto maior quanto mais alto for o edifício ou a complexidade da sua construção, estando a qualidade do suporte dependente do tipo de ajuda necessária. Pode implicar, por exemplo, encorajar, fazer perguntas, avaliar, dar sugestões, dirigir a atenção, repetir, exemplificar ou modelizar, ou mesmo ensinar directamente, tendo-se sempre por objectivo que os formandos não absorvam passivamente as estratégias do supervisor, mas que tenham um papel criador e reconstruam a tarefa, a actividade ou a situação, através da sua própria iniciativa.

Para Santos (2010), "a supervisão pedagógica no profissional é, pois, uma mediação entre o conteúdo apreendido no processo da formação acadêmica e os dados extraídos da realidade social" (p. 30).

Objectivos de Supervisão

Segundo Gouvêia (2008) a supervisão tem objectivos para:

a) Agir profissionalmente diante das situações identificadas na prática;

b) Dar prosseguimento, de modo crítico, aos processos desencadeados pelos encaminhamentos profissionais realizados quer pelo assistente social, quer pela equipe interprofissional, no espaço institucional;

c) Tomar iniciativas diante de projetos em andamento, extinção de projetos e criação de outros, levando em conta a realidade da política institucional em que atua e sua imbricação com a política social mais ampla;

d) Saber recorrer aos conhecimentos teóricos adquiridos pelas experiências anteriores, tanto pessoais e profissionais, quanto dos conhecimentos científicos para compreender, interpretar e decidir sobre a intervenção que deve realizar;

e) Saber estabelecer as inter-relações do seu trabalho com as questões sociais, econômicas, culturais e políticas contemporâneas, no âmbito local, nacional e internacional (análise de conjuntura);

f) Saber identificar-se aos seus pares, corresponsabilizando-se pelo projeto ético-político profissional; engajando-se nele pela ação e reflexão a partir do seu trabalho cotidiano;

g) Saber pensar a prática, produzir conhecimentos e socializá-los tanto no meio acadêmico e profissional, quanto no âmbito da sociedade, de modo a dar visibilidade à contribuição social do profissional no contexto histórico contemporâneo (investigação científica a partir da prática);

h) Criar instrumentos técnico-operativos que possibilitem a leitura, a interpretação da realidade de intervenção, num processo de reflexão crítica permanente.

A *supervisão acadêmica* se realiza na dupla dimensão: administrativa e pedagógica por meio das relações professor/ aluno, professor/supervisor de campo e professor/organizações da categoria. A supervisão directa consiste, pois, no acompanhamento directo do profissional de campo e a orientação e avaliação permanentes do professor supervisor. Portanto, a responsabilidade ética e técnica da supervisão direta é tanto do supervisor acadêmico quanto do supervisor de campo.

Conhecimento

Conhecimento, visa também o desabrochar de capacidades reflexivas e o repensar de atitudes, contribuindo para uma prática de ensino mais eficaz, mais comprometida, mais pessoal e mais autêntica" (ALARCÃO; TAVARES, 2003 *apud* PARENTE, 2009; SOARES, 2008), em que a sala de aula aparece como metáfora de campo experimental (visão clínica), onde supervisor e professor em trabalho colaborativo e através de uma avaliação que se quer formativa observam e recolhem os dados para uma análise conjunta e superação das áreas de maior fragilidade/vulnerabilidade, com vista a uma requalificação das práticas (idem). Assim, "enquanto que a supervisão em geral actua de fora para dentro, impondo aos professores soluções técnicas e físicas relativamente aos processos, aos conteúdos, às estratégias, aos materiais e à própria realização do ensino na sala de aulas, soluções que assentam em teorias mais ou menos estandardizadas (idem) A supervisão clínica, pelo contrário, actua de dentro para fora pondo o acento na observação e reflexão do próprio ensino e na colaboração e entreajuda dos colegas que, na clínica da sala de aula, procuram a interacção do processo de ensino e aprendizagem como um processo de reflexão e fonte de hipóteses de solução e mudança" (GOLDHAMMER; COGAN, 1987, p. 137 *apud* ALARCÃO; TAVARES, 1987 *apud* PARENTE, 2009). Não podemos esquecer, apesar de tudo o que foi dito, que, para que a supervisão decorra numa perspectiva de resolução de problemas é necessário que se estabeleça entre o professor e o supervisor uma relação de trabalho isenta de tensões e baseada numa confiança sólida e fiável, pois só deste modo será possível que o professor confie ao supervisor as suas preocupações e dificuldades (ALARCÃO; TAVARES, 1987). Para isso, é preciso encarar esta actividade como "uma visão de qualidade, um olhar atento e abrangente, uma atitude inteligente, responsável, experiencial,

acolhedora, empática, serena e envolvente de quem vê o que se passou antes, o que se passa durante e o que se passará depois, ou seja, de quem entra no processo para o compreender por fora e por dentro" (PARENTE, 2009 *apud* SOARES, 2008).

Segundo Vieira (2009) a supervisão é como teoria e prática de regulação de processos de ensino e de aprendizagem em contexto educativo formal, instituindo a pedagogia como o seu objecto. Opta-se por falar em pedagogia e não em didáctica ou metodologia de ensino pela abrangência transdisciplinar do primeiro termo, bem visível na pequena grande obra de Paulo Freire, intitulada Pedagogia da autonomia – saberes necessários à prática educativa (2002), onde o pedagogo apresenta 27 dimensões essenciais à compreensão do acto educativo como projecto praxeológico, epistemológico, ontológico e ideológico.

Segundo Correia (1999 *apud* VIEIRA, 2009), as "novas didácticas" necessárias à "invenção de consensos possíveis entre determinantes intrínsecas a cada um dos ramos do saber" deslocariam o seu eixo de referência para as "determinantes da acção educativa, que é sempre o resultado de uma dinâmica interdisciplinar, mesmo quando gerida por um único professor".

Para Vieira (2009), "O termo "pedagogia" pode talvez responder melhor a este desafio, evitando uma redução do campo da reflexão didáctica às dimensões mais directamente afectas ao conteúdo substantivo das disciplinas escolares."

Definição da Pedagogia

Segundo Martins, Chirindza e Cuamba (2019), "a pedagogia Ocupa-se dos processos educativos, métodos, técnicas...; É um campo de conhecimento sobre a problemática educativa na sua

totalidade e historicidade e, ao mesmo tempo, uma directriz orientadora da acção educativa" (p. 16):

> - Pedagógico, refere-se à finalidade da acção educativa, implicando objectivos sócio-políticos, a partir dos quais se estabelecem formas organizativas e metodológicas da acção educativa;
> - É, então, um campo de conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação, isto é, do acto educativo, da prática educativa concreta que se realiza na sociedade.

A supervisão e a pedagogia comportam uma componente conceptual e outra experiencial, cuja integração resulta no que se pode designar como praxis, definida por Van Manen (1990, p. 128) como "*thoughtful action: action full of thought and thought full of action*" que em português significa (ação pensativa: ação cheia de pensamento e pensamento cheio de ação).

Sendo actividades profissionais, teorizá-las implica construir teorias práticas ou teorias de acção, de orientação normativa, as quais apresentam duas faces: teoria perfilhada e teoria-em-uso, cujas (in)congruências importa desocultar e analisar, no sentido de compre- ender que factores elevam ou reduzem o seu potencial transformador, e também no sentido de reformular a própria teoria e a realidade que ela cria (ARGYRIS; SCHÖN, 1974).

Relação da Supervisão e Pedagogia

Na medida em que a supervisão permite a regulação da qualidade da pedagogia, ela representa uma condição da sua

compreensão e renovação. Isto significa que a pedagogia sem supervisão é menos pedagógica, tal como o será a supervisão sem uma visão da pedagogia. Na expressão "supervisão pedagógica", o adjectivo reportase não apenas ao objecto da supervisão – a pedagogia – mas também à sua função potencialmente educativa. Entende-se que a supervisão, quando orientada por uma visão crítica de pedagogia, torna a acção pedagógica mais consciente, deliberada e susceptível à mudança, permitindo o reconhe- cimento da sua complexidade e incerteza e impedindo a formulação de soluções técnicas e universais para os problemas "pantanosos" que nela se colocam (SCHÖN, 1987).

Ética

> Segundo Laisson, Augusto, Matimbiri (2017), Etimologicamente, o termo "ética" vem do grego ethos. Quando escrito éthos, com acento agudo (em grego, inicia com a letra épsilon), representa a ideia fundamental de usos, costumes, que na vida de um povo ocupam um lugar importante no conceito próprio de moralidade, e, portanto, identificando-se mais com a moral e, quando escrito êthos, com acento circunflexo (em grego, inicia com a letra êta), significa carácter ou modo de ser, e dá, portanto, a ideia de disposição interior, de personalidade. Portanto, podemos dizer que o universo ético compreende esses dois pôlos: o pôlo exterior (próprio da moral, dos costumes), e o pôlo interior (próprio da interioridade, do carácter) (p. 03).

Laisson *et al*. (2017) refere "primeiro filósofo que escreveu sobre ética foi Aristóteles. Com esse título, Aristóteles escreveu duas

obras: Ética a Nicómaco (seu filho) e Ética a Eudemo (seu aluno)" (p. 04).

A ética é relativa a normas que se verifica em todas as avaliações, também a atribuição de valor moral aos actos humanos e seus autores é feita mediante a sua confrontação (implícita ou explícita) com as normas que se julga deverem reger a conduta humana. Nisto consiste precisamente o "emitir um juízo de valor", afirmar a conformidade ou não entre o que 'é' e o que 'devia ser'.

Ética e a Moral

> Vázquez, (1978 *apud* em Laisson *et al*. (2017), a ética provém do grego ethos e significa costumes, bem como "carácter" e "modo de ser", enquanto a palavra moral, porém, provém do latim mos ou mores e também significa costume ou costumes, no sentido de conjunto de normas ou regras adquiridas por hábito. Por esta feliz coincidência etimológica e conceptual, estudiosos há, que preferem afirmar que a ética e a moral são a mesma coisa, visto que todas dizem respeito aos costumes e ambas tratam das questões teóricas bem como práticas do agir humano. Outros estudiosos vão mais longe separando uma da outra. Esses últimos se agarram aos argumentos de que, enquanto a moral estuda os costumes contextualizados, a ética julga a moral distinguindo o bem do mal (p. 09).

Neste sentido, partindo da etimologia das duas palavras, tem-se o seguinte: a moral é o conjunto de regras, princípios e valores que determinam a conduta do indivíduo, enquanto a ética é o instrumento fundamental para a instauração de um viver em

conjunto a base para a construção do mundo sociopolítico, condição necessária para a sobrevivência da espécie humana.

Segundo Oliveira (2012), s ética é mais ampla e universal durando mais tempo, enquanto a moral é restrita e funciona em determinados campos da conduta humana em deter- minados períodos. A moral nasce da ética e se a ética desce de sua generalidade e de sua universalidade, fala-se da existência de uma moral.

Mecanismos que são fundamentos das regras do direito e da moral: para sobreviver, o homem se conforma com tais regras e não pode agir de outro modo. É preciso ser ético, porém, a Ética é algo maior, e a moral algo mais limitado, restrito; de maneira que podemos dizer sob esse ângulo de análise, que a ética é um estudo ou uma reflexão sobre o comportamento moral dos indivíduos em uma determinada sociedade.

Conceito de Ética Profissional

Segundo Silva (2012), a ética profissional está ligada à postura que se espera de um profissional, no exercício de uma determinada tarefa ou profissão. Ou seja, é a conduta que o indivíduo deve observar em sua atividade, no sentido de valorizar a profissão ou atividade laboral e bem servir aos que dela dependem.

As lideranças sociais têm um poder e uma responsabilidade decisivos em relação à ética. Nenhuma nação, povo, ou grupo social pode realizar seu projeto histórico sem lideranças. A liderança social é o elemento de ligação entre os interesses do grupo social e as oportunidades históricas disponíveis para realizá-los. A responsabilidade ética da liderança, portanto, se pudesse ser medida, teria o tamanho e o peso dos direitos reunidos de todos aqueles que ela representa e lidera.

A liderança social tem uma tripla responsabilidade ética: institucional, pes- soal e educacional. Institucional, porque devem cumprir fiel e estritamente os deveres que lhe são atribuídos.

Oliveira (2012), a Liderança pessoal porque devem ser cada uma delas, um exemplo de cidadania: justas e eticamente íntegras. Liderança educacional porque, além de ser um exemplo, deve dialogar com os que ela lidera, de modo a ampliar a sua consciência política e a fazê-los crescer na cidadania. Liderança educacional porque, além de ser um exemplo, deve dialogar com os que ela lidera, de modo a ampliar a sua consciência política e a fazê-los crescer na cidadania.

> O homem nem sempre pode o que quer, nem quer sempre o que pode. Ade- mais, sua vontade e seu poder não concordam com seu saber. Quase sempre as circunstâncias externas determinam a sua sorte (D'HONDT, 1966 *apud* OLIVEIRA, 2012).

Na ética profissional. é imprescindível estar sempre bem informado, acompanhando não apenas as mudanças nos conhecimentos técnicos da sua área profissional, mas também nos aspectos legais e normativos. Vá e busque o conhecimento. Muitos processos de supervião e ética profissional no âmbito da quebra da disciplina ética profissional nos conselhos profissionais, acontecem por desconhecimento da própria ética profissional e negligência com os valores éticos e morais. Quais sejam:

Competência técnica, aprimoramento constante, respeito às pessoas, confi- dencialidade, privacidade, tolerância, flexibilidade, fidelidade, envolvimento, afetividade, correção de conduta, boas maneiras, relações interpessoais verdadeiras, responsabilidade,

confiança e outras formam composições para um comportamento eticamente adequado.

A função principal de um código de ética é começar pela definição dos princípios que o fundamentam e se articula em torno de dois eixos de normas: direitos e deveres. Ao definir direitos, o código de ética cumpre a função de delimitar o perfil do seu grupo. Ao definir deveres, abre o grupo à universa- lidade. A definição de deveres deve ser tal, que por seu cumprimento, cada membro daquele grupo social realize o ideal de ser humano.

Segundo Edgar Morin: "A ética se manifesta em nós de maneira imperativa, como exigência moral". Esse imperativo origina-se de três fontes interligadas entre si: uma fonte interior ao indivíduo que se manifesta como um dever; outra externa, constituída pela cultura, e que tem a ver com a regulação das regras colectivas; e, por fim, uma fonte anterior, originária da organização viva e transmitida geneticamente.

Consequentemente esta manifestação das três vertentes supra citadas signigica que para que a supervisão seja bem executada embas as partes, quer seja o supervisou quer seja o supervisionado devem obedecer no seu interior ao individuo que se manifesta como um dever de supervisar um determinado procedimento ou actividade supervisionado, portanto, a outra vertentee externa que é constituida pela cultura, os ambos constituentes devem ter em conta a regulação e o cumprimento das regras colectivas. E por fim, um a fonte superior, que provem de organização da própria actividade executada na supervisão nas ambas partes, vivida e transmitida originalmente a partir da actividade de base.

É preciso refletir sobre a deontologia da ética profissional como uma ciência que estabelece normas directoras das actividades profissionais sob o signo de retidão moral ou honestidade estabelecendo o bem a fazer e o mal a evitar no exercício da

profissão. Esta reflexão dá intender que durante o exercício da actividade supervisão, enquanto a ética tem um significado mais amplo que a moral, a moral se refere conjunto de regras, valores, e proibições vindos do exterior ao homem, ou seja, impostos pela política, a religião, a filosofia, a ideologia, os costumes sociais, que impõem ao homem, que faca o bem, o justo nas suas esferas de actividade. Enquanto a ética implica sempre uma reflexão teórica sobre qualquer moral, uma revisão racional e critica sobre a validade da conduta humana (a ética faz com que os valores provenham da própria deliberação do homem), a moral é a aceitação de regras dadas. A ética é uma análise crítica dessas regras. No exercício da actividade de supervisão verifica-se o cumprimento das normas preconizadas por ambas as partes (supervisado e supervisionado) em que a moral e a ética profissional que vai implicando o cumprimeno do dever da moral olhando o bom senso fazedo que as regras preconizados sejam cumpridas.

Partindo do pressuposto de que toda actividade profissional é sujeita à norma moral, a deontologia profissional elabora sistematicamente os ideais e as normas que devem orientar a actividade profissional, devendo ter o seguinte esquema básico de conduta profissional:

a) Na área da profissão, a deontologia inter profissional terá como norma fundamental – zelar, com sua competência profissional e honestidade, pelo bom nome ou reputação da profissão exercida de supervisor. Sublinhamos competência e honestidade, pois a reputação da profissão não deve ser procurada por si mesma ou a qualquer preço, mas deve ser a consequência natural dos valores e princípios éticos dos membros de uma organização, no exercício das ações à luz do Direito Constitucional, comprometidos com o bem comum social segundo as actividades laborais que a profissão de supervião proporciona.

b) Na área da ordem profissional, ou seja, na relação com seus pares e colegas de profissão, a norma fundamental será culto de lealdade e solidariedade profissionais evitando críticas levianas, competição e concorrência desleal, sem descambar, naturalmente para o acobertamento de qualquer ação dos colegas, sem nunca ferir a verdade, a justiça ou a moral, fugindo de toda "máfia, de pactos de silêncio e de sociedades secretas", pois não são necessárias.

Supervisão e ética profissional

Os valores éticos e morais constituem a base do suporte legal da supervisão, quer seja a pedagógica quer seja em qualquer instituiçao ou sector para a construção de uma sociedade justa. Às istituições, são impostas vários desafios para a mudança de mentalidade e inculcar valores assentes no bem comum e na prestação de bons serviços de supervisão, o que implica que existe confluência entre a ética, moral e supervisão porque, enquanto a ética estabelece princípios de funcionamento do saber executar, a moral importa-se pela incorporação ou componente prática dos princípios éticos, por outro lado super faz agregação da ética e da moral de forma conjunta como organização para garantir o bem-estar intra e extra organizacional.

Esta perspectiva prende-se com a natureza inefável da supervisão, a qual obriga o supervisor a uma reflexão constante e continuada sobre aquilo que (não) torna a sua acção "supervisão":

> Um atento e abrangente olhar supervisivo que contemple e atente ao perto e ao longe, ao dito e ao não dito, ao passado e às hipóteses de fu- turo, aos factos e às suas interpretações possíveis, aos sentidos

> sociais e culturais, à manifestação do desejo e à possibilidade/impossibilidade da sua concretização, ao ser e à circunstância, à pessoa e ao seu devir (SÁ CHAVES, 2000 *apud* VIEIRA, 2009, p. 201).

Supervisao Pedagógica e ética

Segundo Baptista (2011), "ética é uma concepção teleológica, a ética diz respeito á reflexão sobre os fundamentos e os fins da acção tendo por base, a utopia do humano consensualizado em cada tempo histórico" (p. 08).

Oliveira, 2012 refere:

> A ética é indispensável ao profissional de qualquer área, uma vez que na acção humana "o fazer" e "o agir" estão interligados. O fazer refere à competência, à eficiência que todo profissional de qualquer área deve possuir para exercer bem a sua profissão enquanto o agir se refere à conduta do profissional, ao conjunto de atitudes que deve assumir no desempenho de sua profissão correspondente ao comportamento manifesto.

Para Fernandes, Miyazaki e Silvares (2013), o Código de Ética da American Psychological Association (APA, 2002) refere que o treinamento de estagiários em saúde mental, por exemplo, é um campo único de desafios. Nesse código encontramos referência à complexidade envolvida nessa dupla tarefa ética do supervisor, voltada para o supervisionando e para a clientela. Segundo esse código, para facilitar o desenvolvimento da competência técnica em treinandos, supervisores devem monitorar cuidadosamente o

processo terapêutico, o que envolve delicado balanceamento entre prover oportunidades para o estagiário, futuro profissional, se engajar directamente na decisão clínica e prática (permitindo desenvolvimento de autonomia) e ao mesmo tempo garantir segurança e manter controle de qualidade nos serviços clínicos (KOOCHER; SHAFRANSKE; FALENDER, 2008). Cuidados éticos na supervisão voltam-se assim para o campo de interação directa com o estagiário (com objectivo de desenvolvimento de sua formação profissional) e para o campo de interação indirecta, e em geral dependente da percepção e comunicação do estagiário, sobre o serviço prestado à comunidade (com objectivo de qualidade do serviço).

Aspectos Éticos da Prática da Supervisão

Segundo Oliveira *et al*. (2013) "as funções do supervisor acadêmico englobam ensinar, treinar, monitorar e avaliar. A essência do processo de supervisão é um feedback contínuo e, dessa forma, a avaliação vai acompanhar inte-gralmente o processo de supervisão" (p. 219).

Segundo Comes (2009), a ética constitui-se no princípio e fim da própria vida, na medida em que se torna o próprio sentido da existência, a razão essencial de ser e haver, o motivo pelo qual a existência se relaciona com o todo, pelo qual se transforma e por sua vez transforma o próprio meio como agente e sujeito dessa mudança.

Para Santos (2017), na integridade ética, existem duas espécies de deveres éticos aos quais o pesquisador está submetido ao realizar suas actividades profissionais: os derivados de valores éticos universais, como os que indicam a chamada bioética, e os derivados de valores éticos especificamente científicos, aqueles que se impõem

ao cientista em virtude de seu compromisso com a finalidade própria de sua profissão – a construção da ciência como um patrimônio colectivo. É a essa parte da ética profissional do cientista que remete a expressão "integridade da pesquisa".

CONCLUSÕES

Em qualquer actividade de supervisão, é necessário que sejam cumpridas as normas éicas e morais. Enquantoa moral é o conjunto de regras, princípios e valores que determinam a conduta do indivíduo, a ética é o instrumento fundamental para a instauração de um viver em conjunto a base para a construção do mundo sociopolítico, condição necessária para a sobrevivência da espécie humana, sobretudo na actividade e supervisão.

Segundo Oliveira (2012), A ética é mais ampla e universal durando mais tempo, enquanto a moral é restrita e funciona em determinados campos da conduta humana em deter- minados períodos. A moral nasce da ética e se a ética desce de sua generalidade e de sua universalidade, fala-se da existência de uma moral.

Os valores éticos e morais constituem a base do suporte legal da supervisão, quer seja a pedagógica quer seja em qualquer instituiçao ou sector para a construção de uma sociedade justa. Às istituições, são impostas vários desafios para a mudança de mentalidade e inculcar valores assentes no bem comum e na prestação de bons serviços de supervisão, o que implica que existe confluência entre a ética, moral e supervisão porque, enquanto a ética estabelece princípios de funcionamento do saber executar, a moral importa-se pela incorporação ou componente prática dos princípios éticos, por outro lado super faz agregação da ética e da

moral de forma conjunta como organização para garantir o bem-estar intra e extra organizacional.

A supervisão e a ética profissional são elementos importantes e indispensáveis nas estratégias actuais de desenvolvimento instituições. A existência de níveis altos de grupos sociais em extremas situações de necessidade próximo a grandes instituições de ensino ou outras despertou a necessidade de estabelecer um equilíbrio entre os objectivos organizacionais e os princípios éticos vigentes dentro das mesmas. Este equilíbrio entre objectivos e princípios éticos pode permitir um contributo da instituição para responder algumas necessidades que afectam a maior parte da população circundante.

Para Alarcão (2018), o desenvolvimento profissional a supervissão docente por exemplo, é um processo em que os professores, em interação com o ambiente profissional, adquirem uma concepção mais alargada e uma competência mais aprofundada e se tornam mais motivados e mais aptos a realizarem a sua actividade de supervisionar, obedecendo a normas éticas e morais.

As várias maneiras de aplicação de ética nss diferentes actividades de supervião profissional, evidenciam uma boa prática do cumprimento das actividades do suprvisionado e do superisor na matéria da aplicação da moral e ética com o propósito de evidenciar as extratégias e ensinamento ao supervisionado.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. **Supervisão e Desenvolvimento Profissional**: A Escola como Centro de Ação e Construção do Conhecimento. Lisboa, 2018.

BAPTISTA, I. **Ética, Deontologia e Avaliação Do Desempenho Docente**. Lisboa: Ministerio da Educação, 2001.

COMES, J. C. M. "O atual ensino de ética para os profissionais de saúde e seus reflexos no cotidiano do povo brasileiro". **Revista Bioética**, vol. , n. 1, 2009.

FERNANDES, L. F. B.; MIYAZAKI, M. C. O. S.; SILVARES, E. F. M. "Caracterização Da Supervisão Em Um Centro Formador de Psicologia Da Saúde". **Revista Estudos de Psicologian**, vol. 32, n. 3, 2015.

GALVEIAS, M. "Prática Pedagógica: Cenário de Formação Profissional". **Revista Interacções**, vol. 4, n. 8, 2008.

GASPAR, M. I.; SEABRA, F.; NEVES, C. "A Supervisão Pedagógica: Significados E Operacionalização". **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, vol. 12, 2012.

GOUVÊIA, M. G. 2008. "Estágio, Supervisão e Trabalho Profissional". **Revista Serviço Social e Realidade**, vol. 17, n. 1, 2008.

MESQUITA, E.; FORMOSINHO, J.; MACHADO, J. "Supervisão da prática pedagógica e colegialidade docente. a perspetiva dos candidatos a professores". **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, vol. 12, 2012.

MARTINS, V.; CHIRINDZA, D.; CUAMBA, H. **Manual de psicopedagogia**: formação de professores do ensino primário e educação de adultos. Maputo: Associação Progresso, 2019.

PEDRAS, S.; SEABRA, F. "Supervisão e colaboração : contributos para uma relação". **Revista Transmutare**, vol. 1, 2016.

PEREIRA, C. S.; RIBEIRO, C. “Supervisão pedagógica – um alicerce para a construção do saber”. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, n. 21, 2013.

QUEIROGA, C. M. F. **Supervisão Pedagógica**: Supervisão e/ou Reflexão (Dissertação de Mestrado em Supervisão e Coordenação da Educação). Porto: Universidade Portucalense, 2007.

SANTOS, C. “As Diretrizes Curriculares da ABEPSS: desafios atuais da supervisão para a concretização do perfil profissional”. **Revista Serviço Social e Saúde**, vol. 9, n. 2, 2010.

SANTOS, L. H. L. 2017. “Sobre a Integridade Ética Da Pesquisa”. **Revista Ciência e Cultura**, vol. 69, n. 3, 2017.

SILVA, G. B. **Ética Profissional**. Alegrete: Instituto Federal Farroupilha, 2012.

SOARES, M. “A supervisão pedagógica : uma leitura dos tempos”. **Revista Ozarfaxinars**, n. 12, 2008.

VIEIRA, F. “Towards a Transformative Vision of Pedagogical Supervision | Para Uma Visão Transformadora Da Supervisão Pedagógica”. **Revista Educacao e Sociedade**, vol. 30, n. 106, 2009.

VIEIRA, F.; MOREIRA, A. **Supervisão e Avaliação do Desempenho Docente**. Lisboa: Ministério da Educação, 2011.

CAPÍTULO 7

Melhoria da Produtividade em uma Fábrica de Vidros: Uso de Ferramentas de Qualidade

MELHORIA DA PRODUTIVIDADE EM UMA FÁBRICA DE VIDROS: USO DE FERRAMENTAS DE QUALIDADE

Walter Roberto Hernández Vergara

A sobrevivência e o crescimento de uma empresa no mercado são atrelados ao seu nível de concorrência. Isso ocorre devido ao mercado fornecedor oferecer produtos de qualidade e de baixo custo com extrema facilidade, portanto, torna-se como pressuposto básico de longevidade de uma empresa, um estudo da produtividade que para alcançar níveis de competitividade.

Para obter melhorias na produtividade é fundamental que todas as áreas da empresa busquem a melhoria contínua e a inovação, ou seja, é de necessidade básica um trabalho longo, constante, regular e com ideias novas; benfeitorias de acordo com a tecnologia aplicada em seu tempo na escala produtiva (CAMPOS, 1992).

A competitividade está atrelada ao desenvolvimento de novas metodologias e estruturas voltadas ao gerenciamento e aprimoramento da manufatura e organização industrial (SCHUMPETER; MCDANIEL, 2009). O poder de competição de uma indústria depende de contínuos aprimoramentos dos níveis de produtividade, qualidade e eficiência em todos os processos produtivos, sendo que a implantação, estruturação e aprimoramento dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) são primordiais para se atingir consistência no atendimento dos requisitos do cliente (ANHOLON *et al*., 2018).

Goetsch e Davis (2015) e Martínez-Costa *et al*. (2009) argumentam que um sistema de qualidade representa o marco inicial para se estabelecer um sistema de negócio orientado para a qualidade e construir vantagem competitiva sustentável, estimulando a

melhoria contínua das operações e lucratividade – os referidos autores colocam que o SGQ possibilita reduções graduais e permanentes nos custos de produção, aperfeiçoando inclusive o desempenho comercial e participação no mercado.

Assim, o problema de pesquisa está relacionado com a dificuldade de empresas do setor de vidros em executar, de forma sistemática, projetos de sistemas de qualidade.

Na área de qualidade é possível buscar maneiras de melhoria contínua na produtividade sem que ocorram grandes elevações no custo do processo produtivo. Uma das ferramentas que pode ser aplicada nessa área seria o ciclo do PDCA. Também conhecido como Ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming (QUINQUIOLO, 2002).

Assim sendo, constata-se uma crescente necessidade de estruturas organizacionais que buscam a melhoria da produtividade como base para obter vantagem competitiva. Contudo, é necessário assimilar o contexto em que se desenvolvem os conceitos de produtividade, para permitir o desenvolvimento de uma sistemática que garanta a sua implantação, como uma ferramenta de mudança no processo produtivo de vidros temperados.

Ao tentar buscar melhorias no processo produtivo em uma fábrica de vidros foi possível perceber três problemas interligados no processo produtivo que estão afetando diretamente a produtividade. Dentre eles estão: o grande número de refugo e retrabalho da matéria prima, falta de controle do processo produtivo e o uso incorreto das máquinas durante o processo de lapidação.

Diante dos problemas supracitados é possível notar que para o aumento da competitividade os fatores que mais importam no ponto de vista do consumidor são os baixos custo do produto quando comparado a outras marcas e a confiabilidade gerada pelo produto e empresa fabricante.

Este trabalho busca propor melhorias em uma empresa em que seu processo produtivo utiliza vidros temperados através da aplicação da metodologia do ciclo PDCA e auxílio de ferramentas gerenciais. Assim, esperamos melhorar os índices de aproveitamento e utilização dos insumos e, sua consequente, redução de custos operacionais. Finalmente, como objetivos específicos procuramos:

(1) realizar uma pesquisa bibliográfica sobre temas correlatos para o aperfeiçoamento do sistema de qualidade pré-existente;

(2) promover mais conhecimento no treinamento e capacitação de funcionários e, a padronização de processos a fim de melhorar as atividades orientativas de forma a fazê-las mais efetivas e sustentáveis no longo prazo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de sistema de qualidade estabelece políticas e objetivos de modo a gerenciar responsabilidades e autoridades para manutenção e aprimoramento da qualidade de produtos e processos, onde o mesmo pode ser considerado uma "arma competitiva", reduzindo custos de produção, melhorando taxas de retrabalho, refugos e desperdícios, bem como atender necessidades dos consumidores/usuários finais, contribuindo para aumentar a lucratividade associada ao portfólio dos produtos comercializados (BONATO; CATEN, 2015; NBR ISO 9001, 2015).

O SGQ representa um modelo de gerenciamento sob a responsabilidade direta da alta direção que está embasado na identificação de requisitos do cliente, consistência de produtos e processos, além da melhoria contínua do sistema produtivo como um

todo (incluindo fornecedores e distribuidores). Para Castillo-Peces *et al*. (2017), o objetivo do SGQ é padronizar procedimentos e processos, bem como reduzir ineficiências em todas as atividades presentes na cadeia de operações de uma empresa, aumentando o poder de competição.

Para Refaat e El-Henawy (2018) o uso do SGQ permite que a organização cumpra seu objetivo e missão de atender aos clientes e os requisitos regulamentares e melhore sua eficácia e eficiência continuamente.

A estrutura de um SGQ focaliza a detecção e prevenção de defeitos em produtos e processos através da identificação/avaliação de necessidades e determinação do nível de satisfação dos clientes, qualificação de fornecedores, análise crítica de projetos, elaboração de procedimentos operacionais e rotinas de inspeção, bem como acompanhamento e controle da produção, capacitação de pessoal e manutenção/calibração de instrumentos de medição (KUMAR; MAITI; GUNASEKARAN, 2018).

A implantação de um SGQ depende da elaboração de procedimentos de trabalho, métodos de produção, planejamento de sistemas de avaliação de produtos e, processos e programas de aprimoramento da qualidade (inclusive de materiais recebidos de fornecedores). Dellana e Kros (2018) discorrem sobre a ligação entre sistema da qualidade e normas correlatas, destacando como benefícios principais a comunicação direta com os consumidores/usuários finais e potenciais clientes, conhecimento dos produtos e processos, redução de desperdícios, melhorias em custos, tempos ociosos, produtividade e qualidade.

De acordo com a NBR ISO 9001: 2008, a estrutura de um sistema de qualidade está alicerçada em cinco requisitos certificáveis, que podem ser assim explicados:

- Sistema de Gestão da Qualidade, que estabelece os critérios para elaboração e manutenção do conjunto documental do SGQ, incluindo registros de todos os processos e atividades desenvolvidas;
- Responsabilidade da Direção, que visa demonstrar o comprometimento da alta direção na implantação e funcionamento adequado do SGQ;
- Gestão de Recursos físicos, humanos, infraestrutura e ambiente de trabalho;
- Realização do Produto, que objetiva a avaliação das atividades ligadas à produção e a disponibilização dos produtos acabados, abrangendo desde o planejamento, relações com os clientes, desenvolvimento e projeto dos produtos, aquisição de materiais, manufatura e medição/monitoramento dos processos;
- Medição, Análise e Melhoria, que estabelece critérios para mensurar os resultados dos processos relativos ao SGQ em termos da satisfação dos clientes e conformidade de produtos e processos com objetivo de promover ações corretivas, preventivas e melhorias.

Melhoria Contínua

A busca pela melhoria contínua é uma necessidade imposta pelo mercado consumidor, fazendo com que empresas que não se adequem a esse conceito acabem sendo fechadas. Caffyn; Bessant (1996), conceituam melhoria contínua como um processo em toda a empresa, focada na inovação incremental e progressiva.

Slack; Chambers; Johnston (2009), por sua vez, buscam de maneira mais abrangente mostrar a importância de contextualizar a melhoria contínua em termos pragmáticos. Os autores determinam

as etapas a serem seguidas para se obter o resultado desejado, evidenciando o que realmente acontece nos processos produtivos, tornando possível acompanhar e mensurar as etapas que vão sofrer melhorias.

Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Action*)

Para Campos (1992), PDCA consiste em "um modelo que deve ser aplicado por todas as pessoas da empresa". O PDCA é composto por quatro etapas, todas elas são representadas por letras, sendo que cada letra possui um significado (*Plan* – Planejar, *Do*- executar, *Check* - verificar, *Action*- agir).

Corrêa (2006), afirma que as quatro etapas do PDCA consistem em: planejar é estudar o processo produtivo, identificando problemas e formas de resolvê-los; executar consiste na elaboração de um plano experimental que verifica a existência da melhoria no processo produtivo através da coleta de dados e dos resultados; verificar é avaliar os resultados obtidos do o plano aplicado; agir consiste na implantação desse novo plano no processo produtivo, após passar pelas fases anteriores e verificar que ocorreram melhorias. Fazendo com que o ciclo se reinicie buscando sempre a melhoria continua.

Ferramentas Básicas da Qualidade

Usada para elaborar, aplicar, acompanhar e melhorar as instruções da qualidade no processo produtivo, as ferramentas da qualidade evidenciam importantes e necessários recursos para que os SGQs (sistema de gestão de qualidade) consigam uma maior

eficiência e eficácia no processo produtivo (BAMFORD; GREATBANKS, 2005). Assim, dentre as sete ferramentas básicas da qualidade, destacam-se: Folha de verificação, Diagrama de Pareto e Diagrama de Ishikawa.

Folha de Verificação

A folha de verificação é utilizada para o planejamento da coleta de dados baseado nas necessidades de análise de dados futuras. Com isso, a coleta de dados é simplificada e organizada, eliminando-se a necessidade de rearranjo posterior dos dados. De maneira geral, a folha de verificação fundamenta-se em um formulário onde os itens a serem examinados já estão impressos. Diferentes tipos de folhas de verificação podem ser desenvolvidos, entre elas está a "verificação para classificação de defeito" (CARPINETTI, 2012).

Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto foi desenvolvido pelo economista italiano Vilfredo Pareto. O seu estudo na década de XVIII. O princípio de Pareto é demonstrado através de um gráfico de barras verticais (gráfico de Pareto) que dispõe as informações de forma a tornar evidente e visual a ordem de importância de problemas, causas e temas em geral (CARPINETTI, 2012).

Diagrama de Ishikawa

O diagrama de causa e efeito, também chamado de diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe, tem como característica uma forma

gráfica que é utilizada para representar um estudo sobre as causas e efeitos de um determinado problema.

Na sua estrutura, as possíveis causas dos problemas (efeitos) geralmente são classificadas em seis diferentes maneiras, assim denominados por 6M (mão de obra, máquina, método, matéria-prima, meio ambiente e medidas). A estrutura possibilita identificar as causas potenciais de determinado problema ou possíveis melhorias. Também existe a possibilidade de estruturar sistemas que busquem uma resposta de forma simples e gráfica (ROTH, 2011).

METODOLOGIA

Fundamentação Metodológica

A estrutura metodológica do presente trabalho possui características de pesquisa tecnológica, que tem como objetivo a produção de conhecimentos dirigidos à solução de problemas formulados no projeto de pesquisa para embasar a aplicação prática que representa a base para a realização de uma pesquisa-ação (GIL, 2017; APPOLINÁRIO, 2011).

Por meio da pesquisa-ação é possível descrever e explicar um conjunto de atividades que integram um sistema de produção no âmbito particular. Uma ferramenta importante que ajuda ao analista a entender como funcionam os sistemas. Nessa pesquisa será realizado um estudo de caso utilizando a aplicação da metodologia do ciclo PDCA e auxílio de ferramentas da qualidade com o objetivo de identificar as causas dos altos consumos de insumos no setor e suas possíveis soluções e, reduzir o refugo e o retrabalho com o objetivo de melhorar a forma de utilização dos insumos.

Já a abordagem metodológica do trabalho obedeceu à orientação de pesquisa qualitativa que, do ponto de vista da Engenharia, possibilita a compreensão de fundamentos e assuntos pertinentes ao objeto de estudo relacionados, por exemplo, às organizações, ambiente de negócios ou contexto competitivo – a vertente qualitativa também utiliza como fonte de dados/informações a literatura sobre dado tema, bem como a aplicação de métodos sistemáticos de busca de conhecimentos para apreciação crítica e síntese dos dados/informações selecionados (BERNARDES; MUNIZ JUNIOR; NAKANO, 2018).

Pode-se considerar a pesquisa como sendo exploratória, pois se aprofunda em dados e conhecimentos sobre a situação estudada tendo como referência os dados levantados. E também uma investigação intervencionista, pois tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la. Isto é, pretende-se identificar problemas, propor soluções e resolvê-los efetivamente e de forma participativa (GIL, 2017).

A presente pesquisa seguiu embasamento descritivo que, conforme apontam Cauchick-Miguel (2019) e Ludwig (2015), subentende a coleta de dados/informações para descrição detalhada de características do objeto de estudo e estabelecimento de correlações entre variáveis atreladas ao problema, buscando o aprofundamento do conhecimento através da explicação dos principais aspectos concernentes à exploração epistemológica.

A coleta de dados foi realizada periodicamente na empresa através de observações in loco. Também, foram realizadas reuniões com os funcionários da alta gerencia até funcionários técnicos da área. O objetivo foi coletar as informações necessárias que conduzam a melhoria do processo na gestão da produção.

Assim, as revisões sistêmicas da literatura sob o aspecto da pesquisa qualitativa possibilitam uma maior compreensão acerca do

objeto de estudo, visando atender à questão central da pesquisa e, posteriormente, buscar artigos científicos e conceitos epistemologicamente correlacionados. Por sua vez, o método de execução da pesquisa (procedimentos) contempla três passos bem definidos:

- Passo 1: Levantamento bibliográfico sobre os temas de pesquisa (Sistema de Gestão da Qualidade e PDCA);
- Passo 2: Aplicação da ferramenta PDCA;
- Passo 3: Aplicação das ferramentas da qualidade na identificação das causas do problema.

Desenvolvimentos da Pesquisa

O trabalho foi realizado em uma fábrica de vidros temperados localizado na cidade de Dourados/MS, levando em consideração os problemas com refugo e retrabalho de matéria-prima, desperdício de matéria-prima, mão de obra onisciente e padronização da produção. Os dados foram quantificados a partir do relatório de produção gerado pelo *software* da empresa e uma análise sistemática de cada etapa do processo produtivo, indicando assim as áreas onde apresentam falhas ou possibilidades de uma melhoria contínua.

Método de Coleta de Dados

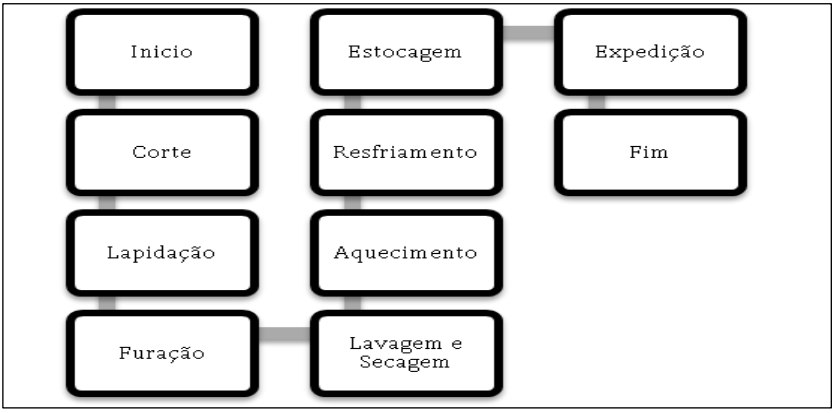
O método para a coleta de dados foi realizado através da utilização dos relatórios do processo produtivo em questão, podendo

assim ser analisado. A análise vai ser realizada através da utilização das ferramentas da qualidade tornando-se possível encontrar os problemas do processo, identificando também em quais dias ou áreas ocorrem os principais problemas. Assim, as informações obtidas podem ser quantificadas e transformadas em dados estatísticos para se aplicar as melhorias na empresa.

ESTUDO DE CASO

A empresa de vidros iniciou suas atividades em janeiro de 2008, atendendo o mercado consumidor nos estados de Goiás (GO), Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS), Minas Gerais (MG) e São Paulo (SP). Atua na área de Produção de vidros temperados, importante insumo para a construção civil e industrial. A empresa busca sempre à melhoria continua, e atender as necessidades básicas dos clientes. O Processo produtivo de um vidro temperado está exemplificado no fluxograma a seguir:

Figura 1 - Fluxograma do processo



Fonte: Elaboração própria.

- Corte: o processo de corte consiste no desmembramento da matéria prima de acordo com as características que o lote vai exigir, é necessário que o processo tenha o maior nível de otimização possível;

- Lapidação: a lapidação é o processo de aperfeiçoamento e modelagem do vidro, sendo aplicado nas bordas das placas para que o corte seja retirado e a resistência aumentada;

- Furação: Em todas as situações o vidro é furado com brocas diamantadas, que são acopladas às furadeiras portáteis, de bancada manuais ou às máquinas automáticas;

- Lavagem e secagem: essa fase assegura que o vidro que entra na fornalha esteja totalmente limpo e seco, impossibilitando problemas durante o próximo processo;

- Aquecimento: o cerne do processo de têmpera é realizar o aquecimento delicadamente controlado antes do resfriamento. A fornalha consiste em uma câmara de 80m de comprimento que chega até uma temperatura de 625°C;

- Resfriamento: o vidro sai da fornalha e vai para o equipamento de resfriamento junto do mesmo. Esse compreende por jatos sobre ou sob o vidro, soprando ar à temperatura ambiente sobre a sua superfície. Quanto maior é o grau de resistência, mais depressa sopra-se o ar;

- Estocagem e Expedição: a estocagem e expedição é o processo que decorre desde o armazenamento do vidro já temperado, até a instalação no local desejado.

Resultados

A pesquisa teve como objetivo reduzir o refugo e o retrabalho, e assim seu custo operacional. Nesse sentido, estudamos e propomos um conjunto de ações com foco nos resultados de cada área analisada da cadeia de valor.

Para a análise dos dados é de suma importância entender as etapas dos processos de corte e lapidação. Nessas etapas ficam evidentes como as matérias primas são utilizadas durante todo o processo.

No processo de corte a matéria prima é colocada na mesa de corte onde serão aplicadas as características pré-determinadas pelo cliente, com objetivo da melhor utilização da matéria-prima, sendo realizado por uma máquina automatizada e controlada pelo PCP.

Após o processo de corte os vidros são transportados até a máquina automatizada responsável pela lapidação (lapidadora automática). Em seguida os vidros sofrerão um tratamento em suas bordas, retirando o seu corte para que não causem ferimentos e ganhem uma maior resistência. Este é um processo contínuo que é alimentado manualmente.

Com o término da lapidação algumas das peças terão que passar por outra etapa do processo. As que estão prontas para o processo de Aquecimento são lavadas e secas para que possa ser dado início ao processo sem que ocorra nenhum dano à peça em questão.

E com a análise do processo, foi possível quantificar o número quebras em todo sistema (Tabela 1 e Tabela 2) e sua respectiva representação gráfica (ver Gráfico 1). Evidenciando depois os refugos e retrabalhos na mesa de corte e na lapidação em

que estas acabam influenciando em paradas no processo e também no desperdício de matéria-prima.

Tabela 1 - Quebra no processo produtivo durante o primeiro semestre de 2020

	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	Total
Produção Total (m²)	15089	12227,6	12997,3	10366,1	9900,71	14550,2	14202,5	89333,5
Quebra Total (m²)	1071,57	952,76	985,9	1106,57	1001,5	1047,13	824,27	6989,7
% Total de Quebra	7,10%	7,79%	7,59%	10,67%	10,12%	7,20%	5,80%	7,82%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2 - Porcentagem de quebra por setor no primeiro semestre de 2020

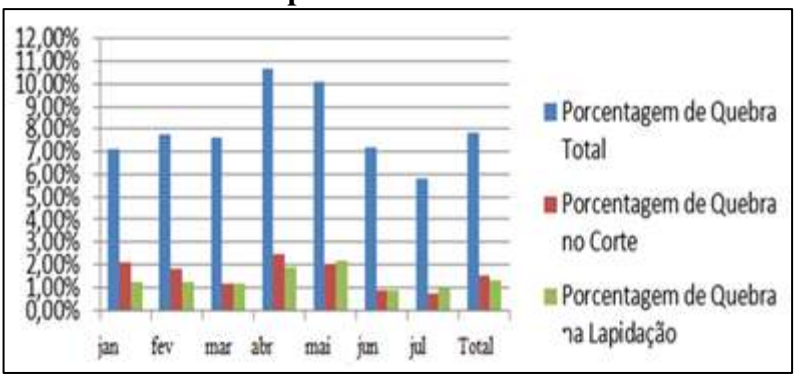
	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	Total
Porcentagem de Quebra Total	7,10%	7,79%	7,59%	10,67%	10,12%	7,20%	5,80%	7,82%
Porcentagem de Quebra no Corte	2,08%	1,79%	1,15%	2,45%	2,07%	0,85%	0,76%	1,54%
Porcentagem de Quebra na Lapidação	1,21%	1,22%	1,14%	1,87%	2,16%	0,87%	0,95%	1,29%

Fonte: Elaboração própria.

Durante o primeiro semestre de 2020 foi possível observar com os auxílios dos quadros acima que o processo produtivo apresenta 7,82% de quebra, entre os tipos quebras observa-se que em torno de 1,54% ocorre na mesa de corte e 1,29% ocorre no processo

de lapidação. Assim ficou evidenciado o problema com relação aos refugos e retrabalhos nessas etapas da produção.

Gráfico 1 - Porcentagem de quebra durante o primeiro semestre de 2020



Fonte: Elaboração própria.

Devido à elevada porcentagem de quebras que ocorrem nas etapas de corte e lapidação foi possível verificar a possibilidade do reaproveitamento dessas peças, o que consequentemente gera um aumento na otimização da empresa. Essas peças que quebram devido aos problemas citados anteriormente são chamadas de retalho, que são identificados, quantificados e colocados no estoque para que o PCP possa reutilizá-las em um novo pedido.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observando as etapas do processo produtivo nesta fábrica de vidro é possível verificar que existem inúmeros problemas relacionados com o refugo e retrabalho, minimizar este número pode

interferir positivamente na otimização da produção. Mensurando os dados foi possível evidenciar que 1,54 % dos problemas eram em função de quebras no corte e 1,29 % em quebras na etapa de lapidação.

Levando em consideração que a empresa como um todo apresenta 7,82% de quebra, os dois setores de quebras no corte e quebras de lapidação são responsáveis por 2,83% de matéria-prima desperdiçada. Portanto, partindo do pressuposto acima e identificando que a produção total do primeiro semestre de 2020 foi de 89.333,48 m² e a quantidade de quebra é de 6.985,87 m², fica evidente que a fábrica desperdiça um total de 2.528,14 m² somente nessas duas etapas.

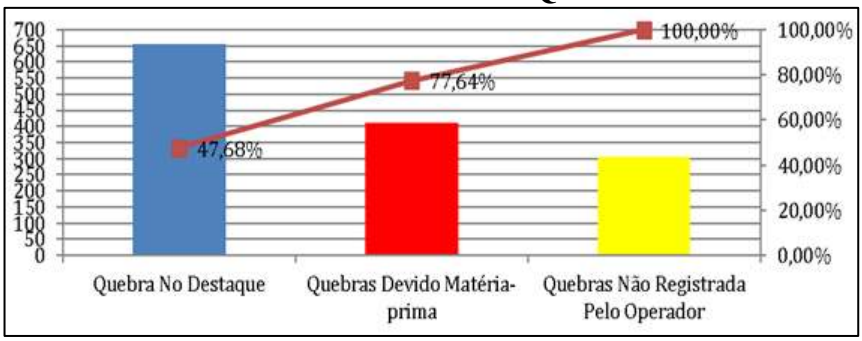
A partir dos dados coletados, verificou-se que na mesa de corte as quebras são ocasionadas com maior frequência devido a problemas com a matéria-prima (fornecedor) e o destaque incorreto. Já para o processo de lapidação as quebras ocorrem em virtude de problemas com a mão de obra e problemas que podem vir ocorrer com as máquinas.

Tabela 3 - Quebra Detalhada na Etapa do Corte no Primeiro Semestre de 2020

Quebra no corte	Total (m²)	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Quebra no Destaque	655,11	47,68%	47,68%
Quebras devido matéria-prima	411,67	29,96%	77,64%
Quebras não registrada pelo Operador	307,21	22,36%	100,00%
Total de quebra no corte	1373,99	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2 - Gráfico de Pareto de Quebras no Corte



Fonte: Elaboração própria.

Com o impacto provocado pelas quebras, buscou-se distinguir as causas das quebras presentes nas duas primeiras etapas do processo a partir de um percentual obtido com as amostras coletadas. Nas Tabela 3 e Tabela 4 são apresentados os resultados encontrados e, nos Gráfico 2 e Gráfico 3 são representados em um eixo cartesiano.

Tabela 4 - Quebra detalhada na etapa da lapidação no primeiro semestre de 2020

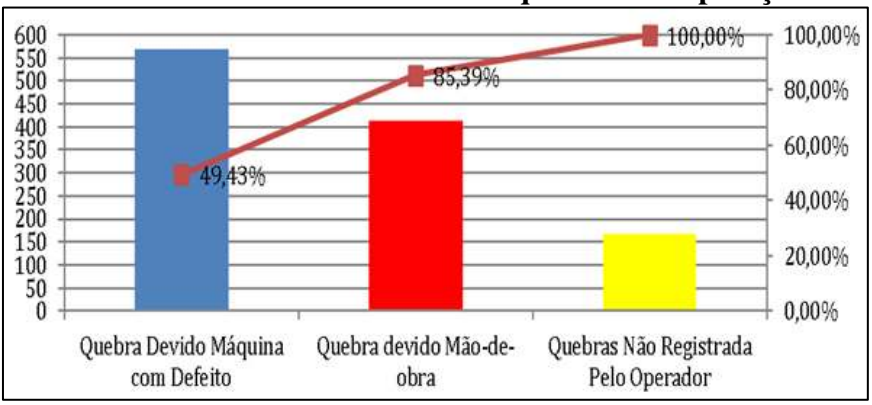
Quebra na Lapidação	Total (m^2)	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Quebra devido máquina com defeito	568,14	49,43%	49,43%
Quebra devido mão-de-obra	413,3	35,96%	85,39%
Quebras não registrada pelo operador	167,89	14,61%	100,00%
Total de quebras na lapidação	1149,33	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar as Tabelas e Gráficos, é possível evidenciar que as quebras ocorrem com maior frequência na etapa do corte. Com um estudo mais detalhado através dos gráficos de Pareto, pode-se observar que 47,68% das quebras que ocorrem na etapa do corte são devido a problemas com o destaque e 29,96% das quebras são causados por defeitos com a matéria-prima.

Já a lapidação apresentou 35,96% de quebras em razão de problemas com a lapidadora automática e 49,43% com problemas de mão de obra. Na figura 2 é possível analisar um diagrama de Ishikawa com o objetivo de encontrar as causas principais das quebras citadas anteriormente.

Gráfico 3 - Gráfico de Pareto de quebras na lapidação



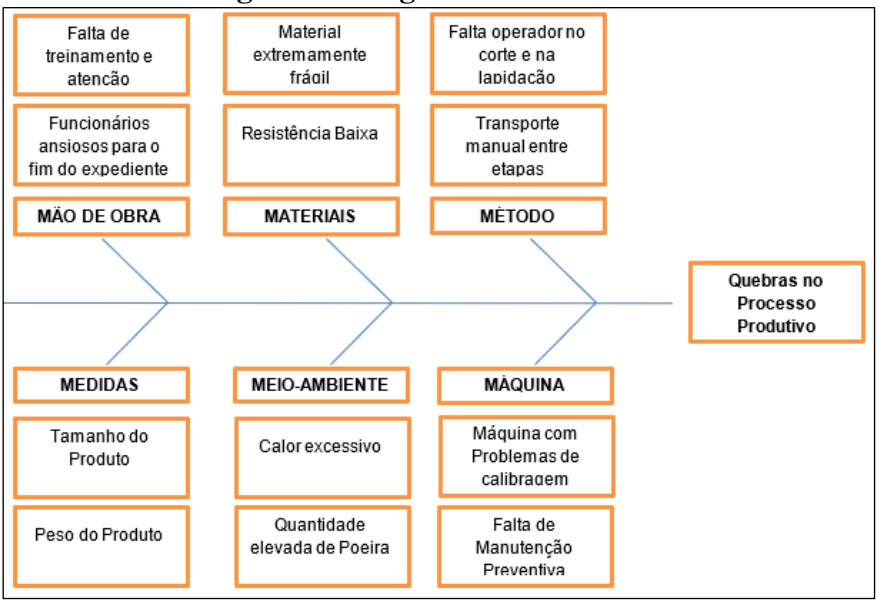
Fonte: Elaboração própria.

Utilizando as causas prováveis obtidas com o auxílio do diagrama de Ishikawa, análise do processo produtivo e dos dados, foi possível identificar que a quebra estava relacionada diretamente com um material de extremamente frágil e elevado peso, problemas com a falta de treinamento, atenção e eficiência dos operadores e

também com a falta de manutenção preventiva, causando problemas na calibragem das máquinas.

Mesmo com a elevada disparidade entre o número total de quebra e a quantidade produzida, deve ser levado em consideração que haverá a necessidade da utilização de uma nova matéria-prima para a conclusão do pedido do cliente, o que acaba impactando em perdas grandiosas para a empresa.

Figura 2 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaboração própria.

Por essa razão e através dos dados obtidos, foi dado início ao ciclo PDCA utilizando a primeira etapa *Plan* (planejar), com o objetivo de encontrar o motivo do elevado número de quebras nas

duas primeiras etapas do processo produtivo e de propor alternativas para solucionar esse problema.

Após isso foi realizado uma padronização e catalogação dos refugos e retrabalhos, através de um caderno onde eram descritos os motivos das peças sofrerem quebras no processo, para depois poder reaproveitar as peças que sofreram refugos ou retrabalhos nas etapas da produção, concluindo assim a segunda etapa do ciclo PDCA.

Com a análise dos dados obtidos com aplicação das etapas supracitadas, foi possível verificar a quantidade de matérias-primas comprometidas no processo e o quão positivo seria uma melhoria aplicada no sentido de reutiliza-las, podendo concluir com sucesso a terceira etapa do PDCA.

Em função da viabilidade de projeto, redução de quebras e otimização do processo, a melhoria proposta foi criar um plano de ação para que os produtos que sofreram refugos e retrabalho no início do processo pudessem ser avaliados pelo funcionário responsável e depois fossem reaproveitados no processo produtivo em forma de retalho, concluindo assim a última etapa do Ciclo PDCA.

A Tabela 5 mostra os resultados da implantação da melhoria proposta durante o primeiro semestre de 2020 e o Gráfico 4 mostra sua representação gráfica.

Tabela 5 - Otimização da Produção

	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20
Total	15089,04	12227,62	12997,33	10366,1	9900,71	14550,16	14202,52
Chapas	15089,04	12227,62	12997,33	10366,1	9900,71	14201,72	13749,09
Retalho	0	0	0	0	0	348,44	453,43

Fonte: Elaboração própria.

Através da análise do gráfico é possível identificar a reutilização das quebras a partir do mês de junho, mostrando que foram reutilizados 348,44m² de retalhos, já no mês de julho foram utilizados 453,43m² no processo produtivo, gerando uma economia de 837,87m² de matéria-prima.

Gráfico 4 - Otimização da Produção



Fonte: Elaboração própria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa utilizou a metodologia PDCA como ferramenta de gestão com o objetivo de reduzir o refugo e o retrabalho, melhorar a forma de utilização e tratamento dos insumos, melhorar a tomada de decisões na liderança e de seus processos, e profissionalizar operadores na empresa.

O fato de a produção de vidros na empresa de Dourados/MS não possuir um controle de qualidade em relação ao refugo e

retrabalho de pedidos, acabou influenciando diretamente no estudo de caso proposto, sendo possível observar um grande desperdício de matéria-prima nas duas primeiras etapas do processo.

Um plano de ação foi elaborado para solucionar os problemas que causavam prejuízo no sistema produtivo. Nesse plano foram comtemplados encontros de treinamentos para qualificar operadores com o objetivo de padronizar o sistema de utilização de insumos.

A elaboração e aplicação do plano de ações teve como objetivo implementar as mudanças necessárias para assegurar que os processos e as atividades sejam aperfeiçoados e alcancem os resultados esperados, e assim, eliminar os altos consumos de insumos e estabilizar os processos, isto é, garantir que o consumo de insumos seja racionalizado. Assim, melhoramos as funcionalidades das atividades operacionais e a eficiência do sistema de produção com sua respectiva redução de custos.

Com o cumprimento de todas as etapas do PDCA, é possível verificar uma melhoria com relação ao desperdício de matéria-prima e o número de retalhos utilizados conforme o gráfico de otimização da produção. O diagrama de Ishikawa possibilitou analisar o porquê dos danos e encontrar o ponto de partida para a otimização do processo produtivo, sem causar despesas adicionais. Com isso, fica evidente a necessidade de se incorporar os retalhos no processo produtivo, diminuindo o desperdício de matéria-prima e aumentando a otimização da empresa.

Por ser um processo contínuo de produção, fica comprovado que as quebras prejudicam o processo produtivo, ocasionando um desperdício de 2.528,14m² de matéria-prima somente nas duas primeiras etapas do processo durante o primeiro semestre de 2020.

Finalmente, foi criado, em conjunto com os funcionários da empresa, um conjunto de procedimentos para se reaproveitar retalhos durante o início do processo, com o objetivo de reduzir o

desperdício nas primeiras etapas do processo, evitando, assim, maiores gastos com matéria-prima.

REFERÊNCIAS

ANHOLON, R. *et al*. "Observed difficulties during implementation of quality management systems in Brazilian manufacturing companies". **Journal of Manufacturing Technology Management**, vol. 29, 2018.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Editora Cengage do Brasil, 2011.

BAMFORD, D. R.; GREATBANKS, R. W. "The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations". **International Journal of Quality and Reliability Management**, vol. 22, n. 4, 2005.

BERNARDES, E.; MUNIZ JUNIOR, J.; NAKANO, D. **Pesquisa qualitativa em engenharia de produção e gestão de operações**. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

BONATO, S. V.; CATEN, C. S. T. "Diagnóstico da integração dos sistemas de gestão ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001". **Production**, vol. 25, n. 3, 2015.

CAFFYN, S.; BESSANT, J. "A capability-based model for continuous improvement". **Proceedings of 3th International Conference of the EUROMA**. London: EUROMA, 1996.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: INDG, 2004.

CAMPOS, V. F. **TQC**: controle da qualidade total". Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

CASTILLO-PECES, C. *et al*. "The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards". **European Research on Management and Business Economics**, vol. 24, n. 1, 2017.

CAUCHICK-MIGUEL, P. A. **Metodologia científica para engenharia**. Amsterdã: Editora Elsevier, 2019.

CORRÊA, H. L. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

DELLANA, S.; KROS, J. "ISO 9001 and supply chain quality in the USA". **International Journal of Productivity and Performance Management**, vol. 67, n. 2, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

GOETSCH, D. L.; DAVIS, S. **Quality management for organizational excellence**: introduction to total quality. London: Pearson, 2015.

KUMAR, P.; MAITI, J.; GUNASEKARAN, A. “Impact of quality management systems on firm performance”. **International Journal of Quality and Reliability Management**, vol. 35, n. 5, 2018.

LUDWIG, A. C. W. **Fundamentos e prática de metodologia científica**. Petrópolis: Editora Vozes, 2015.

MARTÍNEZ-COSTA, M. *et al*. “ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited”. **Journal of Operations Management**, vol. 27, n. 6, 2009.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva**. Taubaté: Editora da UNITAU, 2002.

REFAAT, R.; EL-HENAWY, I. M. “Innovative method to evaluate quality management system audit results’ using single value neutrosophic number”. **Cognitive Systems Research**, vol. 57, 2018.

ROTH, C. W. **Curso técnico em automação industrial**: Qualidade e Produtividade. Santa Maria: CTISM, 2011.

SCHUMPETER, J. A.; MCDANIEL, B. **The nature and essence of economic theory**. Piscataway: Transaction Publications, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

CAPÍTULO 8

Padrões de Desempenho Industrial em um Frigorífico

PADRÕES DE DESEMPENHO INDUSTRIAL EM UM FRIGORÍFICO

Walter Roberto Hernández Vergara

Métodos probabilísticos podem ser usados para resolver problemas e explicar fenômenos naturais usando procedimentos estatísticos. Este trabalho tenta vincular dois métodos estocásticos mais influentes. Análise e simulação de regressão para facilitar uma compreensão prática da análise de dados. Os algoritmos são desenvolvidos em Excel, usando várias técnicas estatísticas, como conjectura a regressão linear, ANOVA, método de Monte Carlo e fatoração de Cholesky para criar modelos de análise simples e múltiplos com até cinco variáveis independentes. Neste estudo, os modelos são testados através da execução de análises de padrões de desempenho industrial. Entre os resultados das análises, estão índices numéricos criados com o objetivo de melhorar o gerenciamento das metas para indicadores de conformidade, através da identificação de instabilidade, correlação e anomalias do sistema. Embora os modelos de análise apresentados nesta pesquisa sejam simples e acessíveis, eles têm proporcionado resultados satisfatórios, oferecendo muitas oportunidades de aplicações empresariais e científicas, bem como a possibilidade de desenvolvimento de novas técnicas de análise.

A complexidade dos problemas na ciência e nos negócios estimula os pesquisadores a buscar o entendimento do grau de relacionamento entre as variáveis de um sistema, seja para definir a causa de um problema ou mesmo para estimar seu comportamento futuro. Normalmente, questiona-se a influência de um fator sobre os demais fatores que compõem o sistema. Dentre as diversas técnicas

disponíveis para responder a tais questões, destacam-se a teoria da análise de regressão e o uso de sistemas computacionais em simulação (GOMES *et al*., 2015; RIBEIRO, 2019).

Modelos matemáticos são usados para descrever fenômenos naturais, que consistem em variáveis adicionadas a equações. A modelagem estocástica começa com a coleta, síntese e análise de dados para fazer conexões com o mundo real. Um dos modelos estatísticos mais utilizados na análise e avaliação de dados é a análise de regressão (GONÇALVES, 2021; KREMER; DEINA; SIQUEIRA, 2019).

A simulação de Monte Carlo é um método computacional iterativo utilizado para investigar e estudar o comportamento de sistemas físicos e matemáticos usando técnicas estocásticas (KOSTKA; ROSSI; GE, 2022; BAURDRY; MACARIS; VALLÉE, 2021; BURTESCU, 2012). Finalmente, o objetivo do estudo é formular um modelo estatístico com base na análise de regressão e realizar uma simulação para avaliar indicadores de desempenho, a fim de aumentar sua eficácia.

REFERENCIAL TEÓRICO

Indicadores de desempenho

O desempenho organizacional pode ser entendido como a quantificação de objetivos específicos, mensuráveis e específicos, orientados para a missão, definidos e focados na otimização do valor do cliente usando dados de desempenho para melhorar continuamente o desempenho do sistema (NASA, 2013; 2015). Os processos muitas vezes não são medidos e monitorados e, portanto, mal compreendidos. Compreender como funciona um processo

significa saber o que acontece no processo, quais fatores influenciam seu funcionamento, como o sistema se comporta durante uma intervenção e os limites de suas possibilidades. Se os supervisores não receberem *feedback* suficiente, as oportunidades não serão reconhecidas e os processos se tornarão mais vulneráveis a ameaças.

Análise de regressão

Ferramentas estatísticas são frequentemente utilizadas para medir e manipular componentes de sistemas, sendo a análise de regressão uma das mais influentes e amplamente utilizadas em diversos campos de pesquisa (RISPOLI; SHAH, 2015; GONÇALVES, 2021). A análise de regressão consiste em associar uma variável dependente, também chamada de resposta, a uma ou mais variáveis independentes, também chamadas de preditoras.

Depois de determinar se o modelo usado para regressão é linear ou não linear, simples ou múltiplo, você precisa estimar os parâmetros de regressão. Antes de usar um modelo, é necessário validar o modelo, verificar novamente a precisão dos dados e garantir que todas as suposições sobre as características do sistema estejam corretas (BASTOS; GUIMARÃES; SEVERO, 2015).

Regressão linear simples

Um modelo de regressão é dito linear quando seus parâmetros são lineares e eles são denotados na forma mostrada na Equação 1.

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + \varepsilon \qquad (1)$$

A função consiste de uma parte determinística e uma parte aleatória. A parte determinística da equação, $\beta_0 + \beta_1 x$, especifica que para qualquer valor da variável independente x, a média populacional da variável dependente y é descrita por uma função reta. De acordo com as propriedades de uma função linear, o parâmetro β_0, também chamado de coeficiente linear ou intercepção, é o valor de y quando x se iguala à zero. O parâmetro β_1, conhecido como coeficiente angular ou inclinação, é a variação no eixo y associada à variação de uma unidade no eixo x. A parte aleatória ε do modelo é utilizada para explicar a variabilidade das respostas em relação à média real e, é assumido como normalmente distribuído, com média zero e desvio padrão constante. Os parâmetros de regressão β_0 e β_1 são estimados com base nos dados coletados das variáveis estudadas para encontrar a reta que faz o melhor ajuste dos pontos no gráfico (KREMER; DEINA; SIQUEIRA, 2019; RISPOLI; SHAH, 2015).

Regressão linear múltipla

Quando uma variável-resposta se relaciona linearmente com mais de uma variável preditora, tem-se um modelo linear múltiplo. A função desse modelo toma a forma da Equação 2.

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_n x_n + \varepsilon \qquad (2)$$

Enquanto a equação de regressão linear simples era dada por uma reta, essa equação se dá como uma superfície e é chamada de regressão linear múltipla. Nesse tipo de regressão, o coeficiente β_0é o valor de y para $x_1 = x_2 = x_n = 0$. Os coeficientes β_n são coeficientes parciais de regressão porque representam a contribuição de x_n para a resposta y depois de ambas variáveis terem sido linearmente ajustada para outras variáveis independentes (RISPOLI; SHAH, 2015).

Os parâmetros de modelos de regressão múltipla são diferentes da regressão simples, uma vez que as variáveis independentes estão correlacionadas. Hillier e Lieberman (2012) destacam que a qualidade da regressão múltipla pode ser obtida calculando o coeficiente de relação múltipla que mede a força da relação entre todas as variáveis do modelo.

Método Monte Carlo

A simulação está entre as técnicas de tomada de decisão mais utilizadas atualmente. Por ser uma ferramenta flexível e intuitiva, a popularidade da simulação continua crescente (KOSTKA; ROSSI; GE, 2022; HILLIER; LIEBERMAN, 2012). Essa técnica consiste no processo de criação do modelo de um sistema real e condução de experimentos com esse modelo com o objetivo de entender o comportamento do sistema e avaliar várias estratégias para sua operação.

O método de Monte Carlo permite analisar, avaliar e compreender um processo, a partir de um conjunto de variáveis representativas do sistema, sem perturbá-lo com uma série de restrições. Ele se aplica tanto a problemas determinísticos quanto problemas com estrutura probabilística e possui a menor taxa de

decrescimento do erro absoluto dos estimadores à medida que as amostras de números aleatórios aumentam (BAURDRY; MACHARIS; VALLÉE, 2021; NASA, 2013; RUI-MEI, 2015; EWERTOWSKA *et al*., 2017; BODEA; PURNUŞ, 2012).

A simulação de Monte Carlo realiza a análise de risco a partir dos seguintes procedimentos: (1) identificar as variáveis de risco e configurar um modelo; (2) especificar a função de distribuição de probabilidade adequada para cada variável de risco selecionada; (3) realizar simulações, isto é, atribuir um valor aleatório para cada função de distribuição de probabilidade por um método de amostragem; (4) para cada iteração uma taxa de aproveitamento ou de benefício é calculada; e (5) repetir o processo (Passo 2-4) para uma quantidade relativamente grande de iterações. Durante a simulação, são gerados números aleatórios para cada variável de risco segundo a distribuição de probabilidade especificada (NASA, 2015). Segundo Hojjati e Noudehi (2015), as variáveis do modelo são representadas por diferentes funções de distribuição de probabilidade que conduzem a estimativas próximas da realidade. As soluções dessa abordagem são apresentadas em um intervalo de confiança e apoiadas pelo resultado de um teste de hipóteses.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista de sua natureza, o trabalho é classificado como como pesquisa aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos para a aplicação prática e solução de problemas específicos. O desenvolvimento da pesquisa é essencialmente quantitativo, visto que utiliza métodos estatísticos e matemáticos para analisar dados das variáveis estudadas (MARCONI; LAKATOS, 2016; BAPTISTA; CAMPOS, 2013). Os resultados numéricos das análises de regressão, análises de variâncias e

simulações foram interpretados e transformados em informações para alcançar os objetivos da pesquisa.

A partir dos dados coletados e selecionados, foram desenvolvidos os modelos estatísticos no programa de planilhas eletrônicas Microsoft Office Excel. Com o objetivo de aprimorar a pesquisa, cada indicador foi analisado em relação a outras duas variáveis através de um modelo de regressão linear múltipla. Alinhado a esse modelo, foi criado um sistema de análise de variâncias para verificar a eficiência dos resultados da regressão linear. O método da simulação de Monte Carlo é utilizado na fatoração de Cholesky e análise de regressão linear utilizando uma grande quantidade de amostras aleatórias.

MODELAGEM E DESENVOLVIMENTO

Caracterização da empresa

A empresa utilizada para aplicação dos modelos trata-se de uma multinacional no segmento alimentício, cujo nome não será citado a fim de manter o sigilo das informações fornecidas pela mesma. Os dados foram coletados de uma unidade fabril da empresa localizada em Dourados, Mato Grosso do Sul. A unidade é um frigorífico especializado em cortes de frango pesado, produzindo uma diversa gama de produtos. A capacidade instalada de abate é de 160 mil aves por dia, funcionando em dois turnos de produção cinco dias por semana, com um quadro de funcionários de aproximadamente 1700 pessoas.

Seleção de dados

Para o desenvolvimento da análise linear simples, foram coletados resultados diários de três meses dos indicadores de rendimento e conformidade de produto. Para a análise de regressão linear múltipla, análise de variâncias e simulação, acrescentou-se ao modelo duas variáveis levantadas na fábrica como possíveis influências nos resultados de rendimento e conformidade. Essas variáveis são peso médio das aves vivas e volume total de aves abatidas por dia, das quais se realizou a mesma quantidade de observações.

Após coletados, os dados foram analisados com o objetivo de transformar as observações em amostras mais confiáveis. A primeira seleção foi a limitação da amostra a dados correspondentes aos dias entre segunda-feira a sexta-feira, desconsiderando os resultados de sábados. Essa decisão foi tomada porque abates realizados ao sábado não são ordinários e ocorrem em condições diferentes e circunstâncias especiais, o que poderia prejudicar a confiabilidade dos resultados das análises. Posteriormente, os dados foram submetidos a um gráfico de controle para visualização dos *outliers*. Os pontos que se distanciaram da média amostral mais de três vezes o desvio padrão foram considerados pontos anômalos e eliminados da amostra. Após seleção, as amostras apresentavam 45 observações.

Indicador de rendimento

O rendimento de família (R_f) avalia a taxa de aproveitamento de uma família de produto, calculando a proporção de volume real de produto acabado (V_r) sobre o volume ideal de produto acabado

(V_i). Para cada parte do frango, há um rendimento médio esperado (R_p) previamente estabelecido por veterinários baseado em variações no peso, linhagem e outras características da ave. Esse rendimento médio das partes representa a proporção do peso de cada parte, por exemplo, sobre o peso total do frango vivo. Logo, obtém-se o volume ideal de produto acabado multiplicando o volume aproveitado de matéria prima pelo rendimento médio da parte correspondente a família. O volume aproveitado de matéria prima é determinado pela quantidade total recebida (V_t) descontado do volume de aves mortas (V_{mort}) e volume de aves condenadas (V_{cond}). É possível sintetizar o cálculo do rendimento de família conforme apresentado na Equação 3.

$$R_f = \frac{V_r}{V_i} = \frac{V_r}{(V_t-(V_{mort}+V_{cond}))*R_p} \quad (3)$$

Ilusoriamente simples, o rendimento geral calculado pela empresa não é apenas a expansão dos indicadores de rendimento de família para o volume total de produção. No cálculo do rendimento geral, é atribuído um peso diferente para cada *Stock Keeping Unit* (SKU). Esses pesos são chamados de índices unitários e são atribuídos a cada item com base na composição do produto, rendimento médio das partes, e até mesmo, valor de mercado. O volume de produção individual de cada produto (V_j) multiplicado pelo seu respectivo índice unitário (I_u) retornará a quantidade total de índices. O resultado de rendimento geral (R_g) se dá pela proporção do total de índices em relação ao volume total recebido de matéria prima (V_t). Vale ressaltar que nesse indicador, não se utiliza o volume aproveitado de matéria prima como no rendimento de família. Assim, as taxas de mortalidade de aves durante o transporte

e condenação de aves pelo serviço de inspeção afetam diretamente no valor do rendimento geral. O cálculo de rendimento geral se dá conforme estabelecido na Equação 4.

$$R_g = \frac{\Sigma(V_j * I_u)}{V_+} \qquad (4)$$

O rendimento é calculado diariamente referente à produção do dia anterior e referente à produção acumulada no mês até o dia anterior.

Indicador de Conformidade

O Indicador de conformidade se refere à qualidade do produto, avaliando o atendimento dos requisitos exigidos pelos clientes. O resultado de conformidade é uma nota composta de cinco notas parciais, referentes a cada um dos grupos de atributos avaliados no indicador. Para todos os produtos, os grupos são embalagem primária; ossos, cartilagens e objetos estranhos; padrão de refile; peso; e outros defeitos. Porém, os atributos que compõem cada grupo variam conforme as características de cada produto. Na composição do indicador, cada grupo de atributos tem um peso diferente, peso que também varia para o mesmo grupo de um produto diferente.

As análises são realizadas por amostragem cinco vezes ao dia. No momento da análise, um monitor retira do processo uma amostra de tamanho igual ao especificado para aquele produto. Todas as peças da amostra selecionada são avaliadas

individualmente para todos os atributos previstos no indicador de conformidade. Cada atributo recebe uma nota de acordo com a quantidade de peças encontradas com seu respectivo defeito. As notas vão de 0 a 3, sendo 0 o melhor resultado e 3 o pior. A quantidade limite de peças defeituosas para o enquadramento em cada faixa é claramente estabelecida para todos os atributos e definida conforme exigência do mercado consumidor. A partir das notas dos atributos, é determinada a nota de cada grupo e a nota final do indicador de conformidade. O indicador diário é obtido pela média simples dos resultados das cinco análises.

Modelo de Regressão

A partir dos dados coletados foi criado um modelo interativo de análise de regressão linear simples e múltipla. O sistema permite ao usuário calcular os coeficientes de regressão linear para qualquer conjunto de amostras de uma variável dependente e até cinco variáveis independentes.

Depois de inserir os dados são exibidos os valores dos índices de correlação (R) e determinação (R^2), coeficientes de regressão linear (β_i), e a tabela de análise de variâncias contendo soma dos quadrados, graus de liberdade e resultado do teste de distribuição de probabilidade F.

Modelo de simulação

O método de Monte Carlo foi aplicado na análise de regressão linear. O algoritmo simula um conjunto de amostras de milhares de observações que possuam as mesmas características do

conjunto original. As características desejadas nas amostras simuladas são média, desvio padrão, coeficiente de correlação e coeficientes de regressão.

Dois modelos diferentes foram desenvolvidos para simular a regressão linear simples e múltipla. Na simulação de regressão simples, foi calculado o coeficiente a com base no coeficiente de correlação R, dado pela equação 5.

$$a = \frac{R}{\sqrt{1-R^2}} \qquad (5)$$

O coeficiente a vai determinar que a correlação das amostras simuladas aleatoriamente seja equivalente à correlação real. Duas amostras x e y de dez mil números aleatórios foram criadas utilizando a fórmula inversa da distribuição normal com média igual a zero e desvio padrão igual a um. Uma terceira amostra z é criada a partir das duas amostras aleatórias e do coeficiente a, para servir de variável pivô da simulação. Finalmente, duas amostras são simuladas a partir das médias e desvios padrão reais associados às variáveis x e z.

Os resultados dos coeficientes reais e simulados e o erro residual da simulação são apresentados em uma tabela de sumário. Outro resultado importante da análise é o valor chamado no modelo de meta, que representa par de pontos com o melhor resultado mútuo para ambas variáveis. Essa meta é encontrada pelo produto máximo de cada par de observações das amostras simuladas.

Para simular um grupo de mais de três amostras, a fatoração de Cholesky fez o papel do coeficiente a utilizado anteriormente.

Comumente utilizada na solução matemática de problemas lineares, a fatoração de Cholesky é a decomposição de uma matriz simétrica e definida positiva no produto da matriz triangular inferior e sua transposta Hermitiana. A decomposição de Cholesky se dá na forma da Equação 6, onde L é uma matriz triangular inferior com diagonal real e positiva e L^T é a transposta hermitiana de L (RABE; SHANGODOYIN; THAGA, 2019; KRISHNAMOORTHY; MENON, 2014).

$$A = LL^T \qquad (6)$$

A matriz de Cholesky é usualmente aplicada no método de Monte Carlo para simular sistemas com múltiplas variáveis correlacionadas. A matriz L, obtida pela decomposição da matriz de correlação do sistema, é aplicada a um vetor u de amostras aleatórias não correlacionadas. O vetor produzido LU possui as propriedades de correlação e covariação do sistema sendo simulado. Executada a simulação, é possível observar os valores máximos e mínimos alcançados pelos indicadores com base nas variáveis preditoras, assim como prever o valor da variável de resposta.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Análise simples de indicadores

Os indicadores de Rendimento e Conformidade do produto "perna desossada" foram analisados a fim de testar uma tendência

inversamente proporcional no seu relacionamento. Os dados foram inseridos em ordem cronológica, onde y representa o indicador de rendimento de família e x1 o indicador de conformidade do produto. As 45 observações das amostras estão apresentadas na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Dados coletados dos indicadores de rendimento e conformidade

Y	X1	Y	X1	Y	X1	Y	X1	Y	X1
97,63	74,58	96,67	75,17	96,60	77,68	91,04	81,65	93,87	75,41
97,07	75,53	95,82	71,27	98,03	79,19	91,35	81,34	95,25	81,39
97,76	72,67	94,92	76,00	94,63	72,80	98,62	74,73	98,57	77,71
98,23	75,39	96,38	74,73	96,03	77,11	92,04	81,15	99,78	78,71
94,06	74,00	98,84	72,65	99,78	73,00	95,17	83,82	97,61	73,58
97,64	74,40	97,69	77,79	98,34	74,98	92,33	82,58	94,52	73,52
98,96	73,97	94,73	78,17	90,35	82,75	92,37	87,22	93,11	80,50
94,38	74,65	98,25	75,64	94,52	73,52	90,05	84,89	90,02	83,92
94,18	75,31	99,98	68,00	90,01	83,03	97,89	75,38	99,82	75,47

Fonte: Elaboração própria.

Após a inserção das amostras, o modelo apresenta os resultados em tabelas, como pode ser visualizado na Tabela 2, disposta na página seguinte, que mostra a interface do modelo com os resultados da análise.

Tabela 2 - Resultados do modelo de análise de regressão simples

Insira um número de variáveis dependentes entre 1 e 5	1
Insira os valores das variáveis na tabela ao lado	

R	R^2	β0	β1
0,7872	0,6196	79,8040	0,2051

Fonte	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Soma dos q. média	F calculado
Devido à regressão	1076,89	1	1076,89	79,82
Devido ao erro	661,12	49	13,49	
Total	1738,01	50	F tabelado	4,04

Y	X1
97,63	74,58
97,07	75,53
97,76	72,67
98,23	75,39
94,06	74,00
97,64	74,40
98,96	73,97
94,38	74,65
94,18	75,31
96,67	75,17
95,82	71,27
94,92	76,00
96,38	74,73

Fonte: Elaboração própria.

O valor absoluto do coeficiente de correlação R de 0,7872 é bastante expressivo e indica uma forte dependência linear entre as variáveis. Por ser positivo, o resultado indica que quando um indicador aumenta, o outro tende a diminuir. A equação da reta de regressão linear é dada na Equação 7.

$$\text{Rendimento} = 79{,}804 - 0{,}2051 * \text{Conformidade} \quad (7)$$

De acordo com a Equação 7, o coeficiente β_1 é negativo, indicando mais uma vez a relação inversa entre as variáveis, e baixo, indicando que ambas variáveis variam em escalas aproximadas. A eficiência do sistema em representar o sistema real é dada por R^2 ajustado de 0,6196, ou seja, 61,96% das variações nas variáveis podem ser explicadas pela equação de regressão.

As variáveis reais e simuladas são apresentadas parcialmente na Tabela 3. A variável de resposta é chamada de y' e a variável preditora é chamada de x'.

Tabela 3 - Valores amostrais e simulados dos indicadores de rendimento e conformidade

Insira os dados das amostras nas colunas correspondentes.		Aqui estão as amostras simuladas com mil observações.	
X	Y	X'	Y'
74,58	97,63	82,34	91,86
75,53	97,07	82,00	93,38
72,67	97,76	78,90	96,74
75,39	98,23	68,76	97,63
74,00	94,06	75,72	96,88
74,40	97,64	75,54	95,13
73,97	98,96	71,49	100,03
74,65	94,38	74,40	95,31
75,31	94,18	82,94	95,33
75,17	96,67	77,73	98,94

Fonte: Elaboração própria.

Os erros médios, que são apresentados na Tabela 4, identificada na página seguinte, são muito satisfatórios. O índice de correlação obteve um erro de 0,12%, enquanto os coeficientes linear e angular apresentaram desvios de 0,04% e 0,12%, respectivamente. Esse desempenho indica que a amostra gerada pelo modelo se aproxima muito das amostras reais.

Tabela 4 - Comparação dos coeficientes de regressão e correlação originais e simulados

Coeficientes	R	Linear (a)	Angular (b)
Real	-0,68	133,66	-0,49
Simulado	-0,68	133,71	-0,49
Erro	0,12%	0,04%	0,12%

Fonte: Elaboração própria.

O modelo de simulação oferece um resumo das características das variáveis, por exemplo, os valores máximos e mínimos que podem ocorrer diante das condições vigentes. Como observado na Tabela 5, os pontos máximos dos indicadores de conformidade e rendimento foram 92,92 e 104,90, indicando que mesmo sem nenhuma alteração ou melhoria no sistema, é possível obter resultados significativamente melhores que os atuais. Por outro lado, os valores mínimos obtidos na simulação foram 63,35 para conformidade e 85,94 para rendimento, mostrando que o sistema ainda é suscetível a resultados muito inferiores. Esses resultados expõem a falta de controle no desempenho de cada indicador individualmente.

Tabela 5 - Resultados da simulação e meta

Simulação	Conformidade	Rendimento	Paridade Média
Máximos	92,92	104,90	
Mínimos	63,35	85,94	0,54
Meta	90,87	91,04	0,82

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 5, observou-se outro resultado importante da simulação para análise de regressão simples, o índice de paridade. Esse índice foi desenvolvido com o objetivo de encontrar o melhor resultado mútuo possível, alinhando equilíbrio e grandeza dos indicadores. O índice de paridade pode ser utilizado apenas para variáveis dentro da mesma escala numérica, o que normalmente é o caso de indicadores de desempenho. Isso porque esse valor não está ligado à correlação, mas sim à distância entre as médias de cada variável. Se o índice de paridade for baixo, podemos afirmar que os resultados dos indicadores estão ruins e desequilibrados. Quanto mais próximo de um estiver o resultado, melhores e mais próximos estarão os indicadores. O índice de paridade é dado por uma função dos indicadores e da diferença entre eles, pois não resolve ter resultados equilibrados se os mesmos forem muito ruins. Por exemplo, a paridade média de 0,54 apresentada na tabela mostra como o sistema opera atualmente, sem nenhum equilíbrio entre os indicadores.

Análise múltipla de rendimento

Uma relação inversamente proporcional entre os indicadores de rendimento e conformidade foi encontrada a partir dos modelos de análise simples. Nos modelos de análise múltipla, é possível adicionar variáveis ao sistema e aprimorar os resultados da pesquisa como um todo. As variáveis escolhidas para análise múltipla foram o peso médio das aves e a quantidade de aves abatidas no dia, a serem confrontadas com os indicadores de rendimento e conformidade em análises separadas.

Os dados do indicador de rendimento foram inseridos no modelo misto de regressão como variável de resposta, enquanto os

valores de peso médio e quantidade de aves abatidas foram inseridos como variáveis preditoras.

O sistema apresentou um coeficiente de determinação R^2 muito baixo de 0,0542, resultado que indica que a relação entre as três variáveis é pouco significativa. Após avaliação desse resultado, é necessário analisar a tabela de análise de variâncias. Para um nível de confiança estabelecido para o modelo de 95%, o valor de F tabelado de um sistema com os mesmos graus de liberdade é 3,19. Para inferir que a análise de regressão confirma uma relação interdependente no sistema, espera-se que o valor de F calculado seja maior que F tabelado. Contudo, o resultado obtido de 1,35 é menor que 3,19. Logo, pode-se afirmar que a hipótese de pelo menos uma das variáveis apresentar uma variância igual é falsa.

Análise múltipla de conformidade

Tabela 6 - Resultados do modelo de análise de regressão múltipla

Insira um número de variáveis dependentes entre 1 e 5	2
Insira os valores das variáveis na tabela ao lado	

R	R^2	β0	β1	β2
0,4852	0,2354	22,7069	6,7462	0,0002

Fonte	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Soma dos q. média	F calculado
Devido à regressão	315,18	2	157,59	7,04
Devido ao erro	1051,70	47	22,38	
Total	1366,88	49	F tabelado	3,20

Y	X1	X2
75,53	2,611	159956
72,67	2,643	152458
80,79	2,722	169484
75,39	2,670	163395
74,00	2,548	162704
74,40	2,661	153078
73,97	2,589	153444
74,65	2,540	156574
75,31	2,586	170350
75,17	2,536	166559
71,27	2,407	165060
82,62	2,549	155566
76,00	2,557	159514

Fonte: Elaboração própria.

A variável correspondente à conformidade foi definida como variável dependente e as outras duas como variáveis independentes, sendo *x1* o peso médio e *x2* a quantidade de aves abatidas. Os resultados são apresentados na Tabela 6.

Os coeficientes calculados pelo modelo de regressão apresentam erro de menos de 1%. O índice de correlação de 0,4852 indica uma relação linear razoável entre as três variáveis, enquanto o coeficiente de determinação mostra que 23,54% das variações na variável de resposta podem ser explicadas pela equação de regressão linear. Com base nos coeficientes resultantes da análise de regressão, a equação da reta é dada pela Equação 8.

Conformidade = 22,7069 + 6,7462 * Peso Médio + 0,0002 * Quantidade Abatida (8)

Na Tabela de análise de variâncias, é possível identificar que o valor de F calculado é maior que F tabelado. Assim, pode-se concluir com risco de 0,05% que existe regressão linear múltipla e o modelo pode explicar e prever a variável dependente. Estabelecida a relação linear entre as variáveis, as mesmas foram inseridas no modelo de regressão e parte das tabelas é apresentada na Tabela 7, na página seguinte.

Tabela 7 - Valores amostrais e simulados de peso médio, volume de abate e indicador de conformidade

Insira os dados das amostras nas colunas correspondentes.				Aqui estão as amostras simuladas com mil observações.		
X1	X2	Y		X1'	X2'	Y'
2,611	159.956	75,53		2,766	167.041	77,40
2,643	152.458	72,67		2,795	157.838	80,64
2,722	169.484	80,79		2,477	152.478	75,91
2,670	163.395	75,39		2,678	148.648	74,90
2,548	162.704	74,00		2,797	149.886	69,81
2,661	153.078	74,40		2,558	141.382	74,61
2,589	153.444	73,97		2,917	168.630	79,35
2,540	156.574	74,65		2,592	160.284	71,46
2,586	170.350	75,31		2,487	150.067	74,14
2,536	166.559	75,17		2,697	151.419	69,36

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8 - Comparação entre matrizes de correlação real e simulada

	Matriz de Correlação Real		
	X1	X2	Y
X1	1,0000	0,0352	0,1844
X2	0,0352	1,0000	0,4496
Y	0,1844	0,4496	1,0000
	Matriz de Correlação Simulada		
	X1	X2	Y
X1	1,0000	0,0184	0,1981
X2	0,0184	1,0000	0,4352
Y	0,1981	0,4352	1,0000

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 8, por sua vez, mostra a matriz de correlação das amostras de dados coletados no sistema real e a matriz de correlação das amostras geradas pelo modelo de simulação. O erro de cada um dos índices simulados em relação ao valor real é muito baixo, o que evidencia a eficiência da utilização da decomposição matricial de Cholesky na reprodução das amostras do sistema real.

Os coeficientes de regressão constam na Tabela 9, com um erro de até 6,0% em relação aos coeficientes originais.

Tabela 9 - Comparação entre coeficientes de regressão real e simulado

	Coeficientes de Regressão		
	β0	β1	β2
Real	22,71	6,75	0,00
Simulado	21,35	7,13	0,00
Erro	6,0%	5,7%	0,8%

Fonte: Elaboração própria.

Assim como no modelo para regressão simples, esse modelo múltiplo também oferece os valores máximos e mínimos para cada variável, como demonstrado na Tabela 10. Para um indicador de conformidade dependente de ambas variáveis, esse descontrole pode levar a condições preocupantes.

Quadro 10 - Resultados da simulação

	Resultados da Simulação		
	X1	X2	Y
Máximos	3,121	186359	93,30
Mínimos	2,314	121839	60,79
Medianas	2,704	158561	77,32

Fonte: Elaboração própria.

Na simulação de múltiplas variáveis, os valores ideais de cada variável independente são calculados pelas médias dos pontos nas amostras de simulação nos quais a resposta correspondente atingiu o valor desejado pelo usuário. Os resultados estão na Tabela 11 e mais uma vez, foi utilizada como exemplo a meta de indicador de conformidade buscada pela empresa, que é 90,0. Para essa meta, o cenário mais favorável é aquele com um peso médio de 2,716kg e um volume diário de abate de 165.656 aves.

Quadro 11 - Ferramenta de determinação de valores para atingimento de meta

Insira o valor desejado da variável de resposta.	Y
	90,00

Aqui estão os valores ideias para obter o resultado desejado.	X1	X2
	2,716	165656

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos valores ideais encontrados para cada variável independente, o modelo traz as probabilidades da simulação. A probabilidade apresentada na Tabela 12 é calculada individualmente

para cada variável pela função cumulativa de distribuição normal e pela proporção real encontrada nas amostras geradas pela simulação.

Quadro 12 - Ferramenta de determinação das probabilidades de atingimento da meta

Probabilidade de obter o resultado desejado				
Distribuição	X1	X2	X1 e X2	Y
Normal	46,1%	23,6%	10,9%	0,9%
Simulação	45,7%	23,4%	11,0%	0,7%
Erro	0,4%	0,2%	0,1%	0,2%

Fonte: Elaboração própria.

A análise demonstra uma instabilidade nos resultados obtidos para todas as variáveis. No entanto, o processo apresenta a melhor eficiência quando se trata de peso médio, onde se identificou uma probabilidade de aproximadamente 46% de atingimento da meta. A probabilidade da variável de quantidade abatida alcançar o valor ideal é ainda mais baixa, em torno de 23,5%. Apenas 11% dos valores gerados pela simulação foram ideais tanto para o peso médio quanto para quantidade abatida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A simulação de análise de regressão abre novos horizontes na interpretação de métricas de desempenho. Informações importantes foram obtidas para o gerenciamento do sistema de medição de desempenho, incluindo o índice de paridade. As métricas

desenvolvidas pela pesquisa fornecem uma maneira eficaz de monitorar o desempenho. Com o desenvolvimento de um índice de paridade, as melhorias individuais nos indicadores de conformidade e desempenho podem ser avaliadas enquanto se controla o equilíbrio dos resultados. Os controles permitem determinar ações que melhoram o resultado de uma métrica, seja dando a ela uma prioridade mais alta em detrimento de outras.

No desdobramento dos índices em análises de regressão múltipla, pouca ou nenhuma relação foi encontrada entre os indicadores de rendimento e as variáveis peso médio e quantidade de abate. O problema pode estar no próprio indicador em termos de cálculo e construção, bem como interferências externas. Foi feito um embasamento teórico e estatístico, mas essa relação é inexistente. Embora relativamente baixa, uma associação foi encontrada na análise de múltiplas medidas de conformidade e confirmada na análise de variância. A simulação para análise múltipla também foi bem-sucedida e mostraram resultados satisfatórios. Através de cálculos implícitos do modelo, foi possível determinar valores ideais para peso médio de abate e quantidade que constituiriam o melhor cenário para obter um determinado valor de conformidade.

A análise de regressão e os modelos de simulação fornecem aos usuários diagnósticos de sistemas de medição de desempenho. A interpretação dos resultados não apenas identifica o status dos indicadores de desempenho, mas também oferece oportunidades e define metas para a melhoria do processo. Cada resultado pode ser interpretado de forma diferente e estimula o surgimento de novas ideias. Como sugestão para trabalhos futuros, outras avaliações como variáveis categóricas podem ser incluídas no modelo.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias da pesquisa em ciências**: análises qualitativas e quantitativas. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2013.

BASTOS, E. V. P.; GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A. "Modelo de regressão linear para análise de investimentos em uma empresa do ramo petrolífero". **Revista Produção e Desenvolvimento**, vol. 1, n. 1, 2015.

BAURDRY, G.; MACHARIS, C.; VALLÉE, T. "Range-based multi-actor multi-criteria analysis: a combined method of multi-actor multi-criteria analysis and Monte Carlo simulation to support participatory decision making under uncertainty". **European Journal of Operational Research**, vol. 264, 2018.

BODEA, C. N.; PURNUŞ, A. "Project risk simulation methods: a comparative analysis". **Management and Marketing, Challenges for the Knowledge Society**, vol. 7, n. 4, 2012.

BURTESCU, E. "Decision assistance in risk assessment: Monte Carlo simulations". **Informatica Economică**, vol. 16, n. 4, 2012.

EWERTOWSKA, A. *et al*. "Combined use of life cycle assessment, data envelopment analysis and Monte Carlo simulation for quantifying environmental efficiencies under uncertainty". **Journal of Cleaner Production**, vol. 166, 2017.

GOMES, M. J. T. L. *et al*. "Análise exploratória para a modelagem da frequência de acidentes de trânsito agregados ao nível de zonas de tráfego". **Transportes**, vol. 23, n. 4, 2015.

GONÇALVES, E. N. **Aplicação do Modelo de Regressão Linear Múltipla para Estimação da Produção Habitacional (MCMV/CVA e MAP) no Brasil** (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão e Tecnologia na Construção Civil). Belo Horizonte: UFMG, 2021.

HILLIER, F. S.; LIEBERMAN, G. J. **Introduction to Operations Research**. New York: McGraw Hill, 2012.

HOJJATI, S. N.; NOUDEHI, N. R. "The use of Monte Carlo simulation in quantitative risk assessment of IT projects". **International Journal of Advanced Networking and Applications**, vol. 7, n. 1, 2015.

KOSTKA, P.; ROSSI, B.; GE, M. "Monte Carlo Methods for Industry 4.0 Applications". **arXiv** [2022]. Disponível em: <www.arxiv.org>. Acesso em: 13/05/2023.

KREMER; G. M.; DEINA, C.; SIQUEIRA, H. "Correlação e Regressão Linear de Variáveis que interferem no Produto Interno Bruto do Brasil: Uma Análise Estatística de Dados". **Gestão Industrial**, vol. 15, n. 2, 2019.

KRISHNAMOORTHY, A.; MENON, D. **Matrix inversion using cholesky decomposition**. Bangalore: Ericsson India Private Limited, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

NASA - National Aeronautics and Space Administration. "Analytic Method for Probabilistic Cost and Schedule Risk Analysis". **NASA** [2013]. Disponível em: <www.nasa.gov>. Acesso em: 15/05/2023.

NASA - National Aeronautics and Space Administration. “NASA’s Approach to Performance Management”. **NASA** [2015]. Disponível em: <www.nasa.gov>. Acesso em: 15/05/2023.

RABE, A.; SHANGODOYIN, D. K.; THAGA, K. “Linear Cholesky decomposition of covariance matrices in mixed models with correlated random effects”. **Statistics In Transition New Series**, vol. 20, n. 4, 2019.

RIBEIRO, V. S. O. **Modelo de regressão beta retangular para análise de dados com medidas repetidas** (Dissertação de Mestrado em Modelagem e Métodos Quantitativos). Fortaleza: UFC, 2019.

RISPOLI, F. J.; SHAH, V. “Using simulation to test the reliability of regression models”. **Energy and Environment Research**, vol. 5, n. 1, 2015.

RUI-MEI, L. “Properties of Monte Carlo and its application to risk management”. **International Journal of u- and e-Service, Science and Technology**, vol. 8, n. 9, 2015.

CAPÍTULO 9

Criação de Album de Figurinha como Incentivo ao Empreendedorismo Corporativo e Inovação em uma EBT

CRIAÇÃO DE ALBUM DE FIGURINHA COMO INCENTIVO AO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INOVAÇÃO EM UMA EBT

Carolina Fernanda Harumi Yanagiwara Morimoto

Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco

As rápidas mudanças no mercado global, de acordo com Silva (2019) tem desafiado empresas a constantemente inovar, de modo que encontre um diferencial de mercado e destacando-se para garantir qualidade e valor agregado ao cliente.

Objetivando aproveitar da melhor maneira o potencial insumo gerado pelos colaboradores, Pinchot (2004) diz que os intraempreendedores, ou empreendedores corporativos, são as pessoas com o papel e a responsabilidade de transformar ideias em realidades, uma vez que colocam em prática hipóteses e projetos entendendo que fazem o que precisa ser feito, solicitando ajuda ou não.

Dessa maneira, o empreendedorismo, que sempre foi associado a criação de novos negócios, adquire nova dimensão e volta-se para dentro das organizações denominado empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo e transforma pessoas em agentes de inovação.

Dornelas (2003) afirma que o espírito empreendedor, já enraizado na cultura organizacional, é um importante fator para ajudar no modus operandis da organização, visto que essa vocação organizacional empreendedora pode impactar positivamente os resultados da empresa.

As organizações para não sofrerem com a perda da competitividade buscam a constante renovação que se reflete na adoção de práticas de gestão que possam incentivar ações empreendedoras.

Tendo essa necessidade de inovação em vista, para Bossid e Charan (2004), o aceite e a implementação de práticas empreendedoras é um grande diferencial competitivo. Isso porque a eficácia dos desafios, impostos ou não, organizacionalmente de planejamento, execução, checagem e novamente ação para fins de um objetivo normalmente é atrelada aos empreendedores.

Neste cenário surge uma questão a ser pesquisada: a adoção de práticas lúdicas na organização seria um incentivo ao empreendedorismo corporativo e criaria ambiente propício à inovação?

Ao investigar se práticas lúdicas aplicadas às organizações são um incentivo ao empreendedorismo corporativo amplia-se este campo do conhecimento e a possibilidade de potencializar o desempenho inovador das empresas nacionais.

Esta pesquisa tem como objetivo demonstrar que a adoção de práticas lúdicas promove ambiente propício ao empreendedorismo corporativo e à inovação.

Para cumprir o objetivo geral foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a integração dos colaboradores entre si e entre equipes;
- Identificar barreiras na comunicação;
- Identificar barreiras na proposição de sugestões;

- Analisar as barreiras para identificação de problemas e sua comunicação.

Em um mercado, segundo SILVA (2019) com elevado grau de informação, mudanças aceleradas e alta competitividade entre empresas, manter-se no mercado exige desempenho voltado à busca da inovação.

A inovação não acorre quando se deseja, afirma Bessant e Tidd, mas é um processo que necessita ser gerenciado através de ações efetivas criativas e acompanhado de maneira ativa para que os resultados sejam positivos.

Encontrar caminhos que permitam às empresas a manutenção da competitividade é garantir que o clico de tempo da empresa seja ampliado (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014), o que pode evitar a redução de postos de trabalho.

Desenvolver as características empreendedoras nos trabalhadores das organizações é, segundo Bessant e Tidd (2009) necessário para garantir uma produção criativa que é a base do processo de inovação.

A pesquisa se justifica pela necessidade de encontrar práticas que auxiliem na criação de ambiente propício a manifestação do empreendedorismo corporativo e à inovação, que é garantia de competitividade empresarial.

O estudo foi dividido em seções iniciando com esta introdução que apresenta a questão norteadora, os objetivos e a justificativa. A segunda seção contém toda a base teórica que fundamenta o estudo iniciando com empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, práticas lúdicas e inovação. A metodologia será abordada na terceira seção. Na quarta seção a caracterização da empresa objeto da pesquisa e construção do álbum

de figurinhas. A análise dos resultados será efetuada na quinta seção finalizando com a sexta seção, na qual as considerações finais serão apresentadas.

EMPREENDEDORISMO, PRÁTICAS LÚDICAS E INOVAÇÃO

O empreendedorismo além de ser um campo de estudo, de acordo com Bruno-Faria e Fonseca (2014) é também um conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance todas as sociedades que o incentivam.

O Brasil é considerado um dos países mais empreendedores do mundo com uma taxa de 38,7% da população de acordo com o Relatório Global de Empreendedorismo (GEM) do Brasil em 2019.

Ser empreendedor significa segundo Dolabela (2008) possuir, acima de tudo, o impulso de materializar coisas novas, concretizar ideias e sonhos próprios e de acordo com Dornelas (2015) essas características de personalidade e comportamento tão comuns no empreendedor, não são muito comuns nas pessoas, mas podem ser desenvolvidas.

Desenvolver as características empreendedoras é uma ação que toda empresa que deseja inovar deve incluir em suas políticas de desenvolvimento profissional.

Tidd e Bessant (2015) afirmam que a capacidade inovativa quando incentivada e fomentada reage de maneira positiva produzindo inovação.

Bruno-Faria e Fonseca (2014) afiram que não há um consenso a respeito dos tipos de empreendedores porém os mais

aceitos são: os que criam empresas, que são chamados empresarias ou de *startup´*s, os socias e os corporativos.

Empreendedorismo corporativo

O empreendedorismo corporativo, segundo Marcus (2019), é o empreendedorismo dentro da empresa, que pode ser pública ou privada.

No setor privado, ainda segundo o mesmo autor, é decorrente dos seguintes processos: indução de comportamento estratégico por parte da cúpula gestora e comportamentos autônomos dos funcionários que se engajam em projetos oportunos em prol do alcance da estratégia da organização

Desta forma o equilíbrio entre esses comportamentos deve ser realizado através da gestão da empresa, para Bessant e Tidd (2015), o empreendedor corporativo engloba o potencial de construção, ou inovação, da empresa tendo em vista novos produtos ou processos.

Inovação e Gestão da Inovação

A inovação é fazer algo novo, é um processo que pode assumir quatro dimensões:

> inovação de produto que é a mudança nas coisas que a empresa oferece ao mercado; inovação de processo que é a mudança nas formas que as coisas são feitas; inovação de posição que é a mudança no contexto em que produtos e serviços são oferecidos; inovação de

> paradigma que é a mudança nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz (BESSANT; TIDD, 2015, p. 30).

A inovação não ocorre por desejo, é preciso gerenciar o processo que está centrado em fatores, segundo Bessant e Tidd (2015) que são: a geração de novas ideias; seleção das melhores e a implementação.

Nenhuma empresa tem recursos que possam ser utilizados de forma ilimitada nos processos de inovação, por esse motivo é necessário que haja uma liderança e um planejamento bem definidos (BESSANT; TIDD, 2015).

As empresas devem permitir estrutura e ambiente de trabalho que permitam as pessoas que exporem sua capacidade criativa e compartilhe seu conhecimento de forma a propiciar mudanças (SILVA, 2019).

Para a criação de ambiente que permita a criatividade, é necessário que a cultura da organização permita experimentar, testar novos caminhos, experimentar novas ferramentas e principalmente em pensar novas possibilidade (BESSANT; TIDD, 2015).

Práticas lúdicas

A busca por soluções criativas para problemas diversos tem sido um grande desafio para as empresas e segundo Fowler (2010) fomentar o empreendedorismo em todas as suas dimensões é uma opção.

O ensino do empreendedorismo deve ser diferente do ensino tradicional, segundo Dolabela (2008), a ênfase deve apoiar-se no

processo de aprender e segundo Guerra e Grazziotin (2010), de forma integrada, interdisciplinar, harmonizada e transversal, de tal forma que o empreendedorismo seja vivenciado por todos para que sua manifestação possa ocorrer nos três tipos de empreendedores: empresariais, os corporativos e os sociais (SILVA, 2019).

Soluções criativas podem ser vistos como alternativa para o crescimento econômico e combate ao desemprego. Isso porque sociedades e governos querem tanto a oportunidade que essa característica pode gerar na criação de novos negócios, quanto o próprio despertar dos empreendedores corporativos nas empresas (FOWLER, 2010).

O uso de práticas lúdicas é utilizado por instituições de ensino e organizações para o desenvolvimento do empreendedorismo através do estímulo da criatividade. (DOLABELA, 2008).

Dentre as práticas lúdicas mais utilizadas Silva e Pena (2017) citam as simulações, os jogos empresariais, digitais, de cartas ou tabuleiro, que já existem no mercado e podem ser adquiridos ou mesmo a criação de jogos personalizados relacionados ao ambiente da organização.

Ambiente propício a inovação e Empresa de Base Tecnológica (EBT)

A inovação é segundo Bruno-Faria e Fonseca (2014) uma meta de diferentes tipos de organizações em diferentes realidades que devem ser avaliadas a fim de eliminar barreiras ao seu desenvolvimento.

Por esta perspectiva, Bessant e Tidd (2015) afirmam que as empresas devem avaliar o seu ambiente e identificar aspectos

culturais que podem contribuir com o fomento à criatividade e inovação.

O fator lúdico dos jogos empresariais cria ambiente propício à criatividade (Silva e Pena (2017) e o estímulo da criatividade é um dos fatores necessários à implantação da cultura da inovação nas organizações (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Segundo Euler, Antonio e Franciele (2019), as empresas de base tecnológicas (EBT´s) são empreendimentos focados na criação de novos produtos e serviços que dispõem das ferramentas tecnológicas atuais; trabalhando na melhoria de produtos e serviços existentes. A inovação tecnológica, segundo os mesmos autores, pode ser vista como algo processual, vista em três macro etapas: Buscar; Selecionar; Implementar;

Nesse sentido, Varandas, Salerno e Cauchick (2014) que, por ser um processo estruturado, a criação de valor através da inovação pode gerar novas frentes de criação de valor e antever novas demandas tecnológicas e mercadológicas.

Por isso, para Souza e Bruno-Faria (2013), como a velocidade de criação de novos produtos, processos e serviços no mercado, as empresas precisam focar na habilidade de inovação para se destacarem.

Então, Cormican e O'Sullivan (200) apontam para a gestão de inovação nas organizações, de modo que ela seja de alta performance. Por isso, as empresas precisam olhar para liderança, cultura, planejamento, além da integralidade de todos esses aspectos.

Tidd, Bessant e Pavitt (2015) falam que o processo de gestão da inovação incrementa o desempenho do aprendizado organizacional.

O processo de aprendizagem, de acordo com Euler, Antonio e Franciele (2019), está ligado ao conhecimento adquirido, adaptado

e compartilhado entre as pessoas que conformam os diferentes níveis da organização.

MATERIAIS E MÉTODOS

De natureza qualitativa e exploratória, esta pesquisa, desenvolvida através de pesquisa bibliográfica, relato de experiência e observação direta.

A pesquisa qualitativa é utilizada quando se deseja, segundo Flick (2009), na perspectiva do pesquisador, realizar o estudo para a produção do conhecimento e de acordo com Yin (2016) buscar variedade de resultados. Gil (2002) diz que a pesquisa exploratória procura desenvolver, esclarecer ou modificar conceitos, tendo em vista a formulação de problemas e hipóteses para estudos.

O relato de experiencia apresenta uma reflexão sobre ações em determinada situação vivenciada no ambiente profissional. A observação direta, segundo Lakatos e Marconi (1992), utiliza os sentidos para avaliar a realidade.

Uma pesquisa bibliográfica foi realizada nas bases Scielo e Google Acadêmico para uma revisão de literatura a respeito de empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, práticas lúdicas, inovação, cultura da inovação para embasar análise das ações desenvolvidas neste estudo.

A necessidade da criação de um programa de gestão de pessoas, que integrasse as equipes de trabalho, capaz de minimizar as barreiras de comunicação e que iniciasse um processo de mudança da cultura organizacional para uma cultura que incentivasse o empreendedorismo corporativo na empresa objeto deste estudo foi a base para a investigação dos aspectos que impediam essas ações.

Na busca por tais aspectos a observação das atitudes que distanciavam equipes e promoviam distanciamento dos colaboradores entre si pertenciam a um espectro de atitudes individuais ou coletivas que ia desde a colaboração das pessoas em manter limpos e arrumados os ambientes de uso compartilhado como cozinha, sala de atendimento, reuniões e espaços de lazer, até o conhecimento das tarefas executadas em partes pelas diferentes equipes no cumprimentos integral das metas de trabalho, o atendimento aos clientes e as respectivas entregas dos serviços.

Dessas observações foi possível elencar as tarefas, que estavam relacionadas a áreas da empresa, seu responsável, a equipe de trabalho, os tipos de controles efetuados pelos responsáveis na atribuição das tarefas e como desempenhavam.

Os jogos de futebol da Copa do Mundo, e o entusiasmo com que os colaboradores mostravam em relação as etapas desse mundial, motivou a criação de um álbum de figurinha adaptado ao ambiente da empresa objeto desta pesquisa com as seguintes correlações: a empresa transformou-se em uma confederação, suas equipes internas em times esportivos e as metas organizacionais em jogos com fases e etapas definidas de acordo com as atividades organizacionais.

A EMPRESA E O ÁLBUM

O álbum foi desenvolvido pela autora e a empresa forneceu um exemplar para cada colaborador. A aquisição das figurinhas estava relacionada ao cumprimento das metas estipuladas pelos líderes da empresa.

Da empresa

À época da criação do álbum de figurinhas, a empresa, do ramo de tecnologia e marketing digital, possuía 278 colaboradores, sendo a maioria pessoas de carreiras ligada às exatas e/ou que tenham o perfil analítico de resolução de problemas.

Sediada em São Carlos - SP, a grande maioria dos colaboradores eram estudantes universitários de faculdades como USP e UFSCar. A faixa etária mais comum girava em torno de 20 a 24 anos.

Nesse sentido, os colaboradores relatavam uma principal característica da cultura da empresa justamente a maior facilidade as mudanças que o mercado impõe, além da adaptação.

Junto com os serviços de Marketing Digital (*Links* Patrocinados – principal serviço oferecido pela empresa, Facebook Ads, LinkedIn Ads), prestavam serviços relacionados a Inbound Marketing, consultoria em SEO, Produção de Conteúdo e Gestão de Mídias Sociais, além de possuir uma equipe interna de TI, que trabalha com gestão de tags, desenvolvimento de projetos pontuais de tecnologia de acordo com a necessidade de cada negócio, gestão do feed de produtos e suporte ao trabalho do cliente.

Com a intenção do melhor engajamento na relação colaborador – empresa e empresa-cliente, o propósito da época era garantir que as empresas definissem corretamente o que é sucesso permitindo estratégias eficientes de marketing digital possível, sendo norteado pela ideia de "Revolucionar o mercado de agências digitais no Brasil e estar sempre 5 passos à frente da concorrência" tendo em vista os seus valores, que indicavam uma forte cultura de aprendizado, de flexibilidade, e de imersão em fatos e dados para tomada de decisão.

Do álbum

Foi simulado um álbum de copa do mundo, com figurinhas (adesivos) para todos colarem, só que com o foco nas necessidades da Empresa. A ação ocorreu em 2018, no ano em que o Brasil sediaria a Copa do Mundo. Muitas pessoas da empresa falavam sobre coleção de figurinhas e de álbum, trocavam, brincavam, e engajavam bastante no assunto. E então a autora entendeu que poderia ser uma ótima ação para engajamento com ações em pendência dentro da empresa, porém com o estímulo de todos serem jogadores e colecionadores. Pensando na responsividade, o álbum também continha um QR Code no verso podendo ser acessado para conquistas de figurinhas do celular.

O objetivo principal do álbum era fazer com que os colaboradores conhecessem os times de cada gerência, as chusmas que são os comitês semi-independentes, e quais são as nossas conquistas, uma vez que o distanciamento, as falhas na comunicação e a falta de integração impediam que todos os colaboradores conhecessem as conquistas, ficando estas, restritas às áreas que a conseguiam.

Outro aspecto da falta de integração estava relacionado ao próprio crescimento da empresa que em 2018 aumento em 100% seu quadro de colaboradores.

DISCUSSÃO E RESULTADOS

As ações especificas para a construção do álbum tendo o campeonato formado pelas equipes simulando times esportivos eram:

- Motivar uma força-tarefa para ações que exigiam o esforço da empresa para atualização de dados cadastrais e outras pendências das áreas de administrativo, financeiro, recursos humanos;
- Retomar o reforço cultura que é preciso ajudar a equipe de limpeza não apenas na cozinha lavando as louças, mas também na separação de lixo orgânico e reciclável;
- Ajudar o time de comercial a angariar mais upsells (com os clientes já existentes, os times estimularem a ter olhos para alguma oportunidade de implementação de novo serviço);
- Divulgação de conhecimentos e ações específicas das chusmas (comitês internos semi-independentes);
- Divulgação interna das premiações já recebidas pela empresa nos anos anteriores.

Os estádios eram as fotos dos escritórios e dos três sócios. Posteriormente foi inserido a foto dos conselheiros. No "verso capa" havia uma figurinha com a logo da empresa e também uma descrição do que é a Copa do Mundo da empresa.

Nas páginas "missões", a partir de um site feito internamente para divulgação das tarefas, cada pessoa tinha lá descrito o que era preciso para conquistar aquela figurinha.

As relações com a EBT, objeto deste estudo estão demonstradas conforme Quadro 1.

Cada time tinha uma página com a foto do gerente (o técnico) com a descrição dos principais serviços, e em outra página características e curiosidades das pessoas. O gerente será o "técnico" do time, e embaixo da foto colocou-se as suas habilidades. O retângulo do time é uma foto de todos os jogadores da gerência (estagiários, CLTs e o(a) gerente). Também colocou-se a "lista de

convocados", em que teve o nome, cargo, e alguma descrição breve e rápida das pessoas/no que elas atuavam nos times. Além disso, também colocaram-se curiosidades sobre cada gerência.

Quadro 1 - Álbum de figurinha e suas relações com a EBT

Album de figurinha	Ambiente EBT
Confederação	Empresa
Estádios	Áreas internas da empresa
Técnicos	Líderes dos departamentos
Times	Equipes Internas
Jogadores - *Skills*	Funcionários - funções e habilidades
Torcida	Clientes internos e externos
Jogos	Metas e objetivos
Conquista de figurinhas	Atingimento das metas organizacionais

Fonte: Elaboração própria.

Colocou-se também páginas destinada às conquistas (premiações e eventos), associando as figurinhas ao time de marketing interno (quem tem esse escopo de serviços). As conquistas foram mostradas como os "troféus" de outros anos de copa do mundo.

Também deixou uma área destinada para as chusmas (espécie de comitês semi independentes). Eram as áreas:

- *Foods*: comitê destinado a compra de comida para os escritórios e ações destinadas à alimentação ao longo da jornada de trabalho;
- Qualidade: comitê destinado a melhoria de processos internos com clientes;

- Cultura: comitê destinado a ações de cultura, como: responsabilidade social, *happy hours*, endomarketing;
- Diversidade: comitê destinado a promoção e assistência a um ambiente saudável e pró-diversidade de pessoas;
- Treinamentos: grupo focado para a gestão do conhecimento de treinamentos e capacitações internas.

Algumas figurinhas foram dadas inicialmente, mas ao total entre missões, estágios, sócios, conselheiros, chusmas, gerências e técnicos, conquistas da área de eventos, time de suporte (*backoffice*, sendo recursos humanos, financeiro, administrativo, limpeza e comercial) foram cerca de 56 figurinhas (como num álbum comum!).

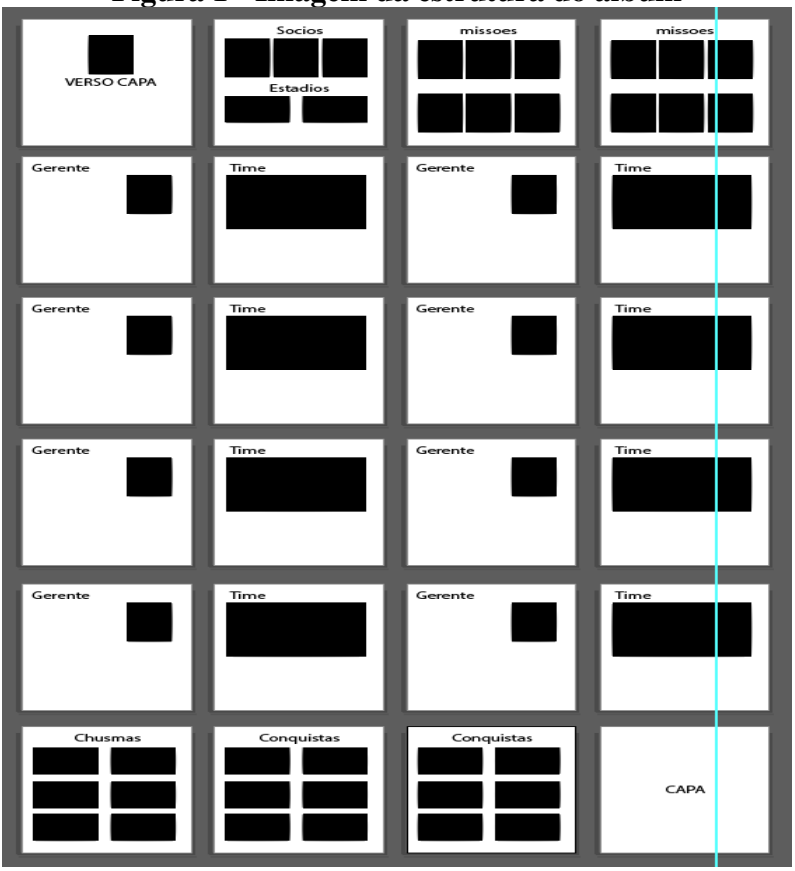
Além do site central das figurinhas, desenvolvido pelo próprio time de tecnologia (que não está mais disponível o *link* para apreciação), do desenho do álbum que foi feito pela própria equipe de *design*, pelas escritas do álbum que foram feitas pela equipe de comunicação, foi feito uma "central da copa", com duas pessoas ícones da cultura da empresa, e cujos vídeos gerados eram inspirados em entrevistas com os "técnicos" (gerentes), "jogadores" (pessoas da empresa), "melhores momentos" (épicos de conquistas de figurinhas), recados gerais.

O índice de sucesso e engajamento com o álbum da copa tinha como indicador principal o número de álbuns completados ao final do período de 6 meses (julho/18 a dez/18).

Como indicativos de performance ao longo dos meses, seria mapeado o número de figurinhas entregues semanalmente.

A estrutura do álbum pode ser observada na Figura 1.

Figura 1 - Imagem da estrutura do álbum



Fonte: Elaboração própria.

Os resultados obtidos podem ser observados no Quadro 2, que mostra a evolução de conquistas consequencia da criação do álbum de figurinha.

Para cada resultado o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras foram incentivadas com o intuito de incentivar o empreendedorismo corporativo.

Quadro 2 - Antes e depois da criação do álbum

Antes da criação do álbum	Depois da criação do álbum
- Alta quantidade de funcionários sem se conhecer - Pouco engajamento em projetos internos - Baixa cocriação para resolução de problemas internos - Pouco conhecimento interno do que as áreas diferentes da própria empresa fazem - Sem *upsell* (venda casada) - Barreiras de comunicação - Baixa participação em sugestões para solução de problemas e melhorias	- Melhoria no eNPS de Clima Organizacional - Aumento no nº de upsell (venda casada) - Diminuição do *churn e do* turnover - Integração das equipes e maior cocriação - Comunicação empresarial mais fluída - Seniorização da equipe (aumento de nº de CLTs em relação aos estagiários) - Popularização da área de Design (que era como se fossem "os excluídos" por não serem tão "importantes" nem terem tanta visibilidade do trabalho deles) - Várias promoções dentre os colaboradores decorrentes de soluções de problemas e ações de melhoria

Fonte: Elaboração própria.

Para conhecer o produto final - o álbum e as figurinhas elencamos imagens de partes internas na Figura 2.

Figura 2 - Imagens de partes internas do álbum



Fonte: Elaboração própria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construções de jogos – que é uma prática lúdica – se enquadra como um dispositivo para favorecer o processo de construção de conhecimento (LARA, 2004) e por ser uma prática lúdica incentiva a criatividade (SILVA; PENA, 2017) e assim cria ambiente propício à inovação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014; BESSANT; TIDD, 2015).

Os resultados demonstraram que o uso de tais práticas incentivou o empreendedorismo corporativo e promoveu inovações de processos, visto que ocorreu, para além de construção e perpetuação de conhecimento e inovações, engajamento entre os(as) colaboradores(as).

Dentre os principais resultados citamos: aumento da taxa de retenção de clientes e volume de vendas, integração de equipes, manutenção de bom clima organizacional mesmo diante de pressões por entregas e a identificação de habilidades que motivaram promoções.

O incentivo ao empreendedorismo corporativo deve ser uma prática nas empresas e seu estudo ampliado para que, com os resultados obtidos, mais empresas mantenham-se competitivas, ampliando seus mercados e postos de trabalho podendo assim, reduzir os problemas socioeconômicos tão aprofundados no momento que toadas as empresas foram impactadas pela pandemia.

REFERÊNCIAS

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovaçao e empreendedorismo**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. "Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos". **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 18, n. 4, 2014.

DOLABELA, F. **O segredo de Luiza**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Editora Empreende, 2015.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2009.

FOWLER, F. R. "Universidade Federal de Itajubá: Uma universidade empreendedora". *In*: LOPES, R. M. A. (org.). **Educação empreendedora**: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

SILVA, J. F.; PENA, R. P. M. "O 'Bê-Á-Bá' do Ensino em Empreendedorismo: Uma Revisão da Literatura sobre os Métodos e Práticas da Educação Empreendedora". **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, vol. 6, n. 2, 2017.

SILVA, M. V. G. "Inovação e intraempreendedorismo: abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional". **Revista Capital Científico**, vol. 17, n. 1, 2019.

YIN, K.R. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Editora Penso, 2016.

CAPÍTULO 10

Impacto da Responsabilidade Social Empresarial Desenvolvida pela Empresa MCEL na Cidade de Nampula-Moçambique

IMPACTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL DESENVOLVIDA PELA EMPRESA MCEL NA CIDADE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE

Amarildo Taquidir de Gussule

Eufrazia Jannet Furtado Pedro

Eva Ramos Dias

Este artigo tem como objectivo avaliar o grau de implementação da Responsabilidade Social desenvolvida pela empresa Moçambique Celular (actual Tmcel). A responsabilidade social ocupa cada vez mais espaço na agenda das empresas – e há boas razões para que isso aconteça. A principal delas, talvez, aponte para o próprio mercado, hoje movido por um consumidor cada vez mais exigente.Com aspectos conceituais do termo Responsabilidade Social empresarial, visto que existe uma vasta gama de concepções a respeito, que por vezes podem levar a distorção do termo. Usou-se a técnica de entrevistas estruturadas e questionário de perguntas abertas com participação de dois grupos de indivíduos dos quais 50 participantes foram clientes da empresa escolhidos aleatoriamente e 10 participante foram funcionários da firma na cidade de Nampula. Como resultados registou-se que a empresa tem uma popularidade apreciável e foi a escolha principal do público-alvo no mercado por ter maior abrangência da rede com uma qualidade considerada razoável. Constatou-se também que os clientes têm conhecimento das acções de RS nos sectores de cultura, educação, desporto, meio ambiente e saúde. Com evidências de apoio em material informático, patrocínio e campeonatos locais, plantio de árvores e combate a propagação do HIV-SIDA nos respectivos sectores. Assim, para acelerar o grau de implementação de Responsabilidade social da

Moçambique Celular, sugere-se que, incorpore e divulgue interna e externamente, continuadamente estas práticas, de modo a influenciar positivamente, quer concorrentes quer outras empresas, designadamente as da sua cadeia de fornecimento, onde terão eventualmente mais influência. Sugere-se ainda, uma maior sensibilização ou formação generalizada sobre estas matérias dando a conhecer, sistematicamente, novas estratégias, políticas e práticas internacionais.

As transformações socioeconómicas dos últimos 20 anos têm afectado profundamente o comportamento de empresas até então acostumadas a pura e exclusiva maximização do lucro. Se por um lado o sector privado tem cada vez mais lugar de destaque na criação de riqueza e por outro lado, quanto maior a capacidade dos recursos financeiros e humanos maior será a responsabilidade social da empresa (GARCIA, 2004). Responsabilidade social é uma forma de gestão que envolve a ética e a sustentabilidade com todos os grupos de interesse, *stakeholders*, que implica na correcção dos seus processos administrativos internos, qualidade dos seus produtos e serviços, bem como o relacionamento ético com os clientes, a rectidão de fornecedores, o respeito pelas leis e pelo pagamento de impostos, o tratamento justo com os empregados e boa governação com os accionistas (PENA, 2007).

Moçambique destaca-se por ser um País Africano com uma população jovem, com uma economia crescente e estável e com um grande crescimento do investimento directo estrangeiro. É possível verificar que com o crescimento, o País tem apresentado um aumento de projectos e actividades relacionados com a responsabilidade social das empresas. Kaufmann (2016), destaca alguns exemplos desses projectos e actividades, como: cidadania Empresarial em Moçambique; políticas de Investimento Social; políticas de Responsabilidade Social Interna; entre outras.

Estudos realizados no sector empresarial demonstram que uma organização deve comprometer-se com a conduta ética e moral para com os seus colaboradores, clientes, Governo, ONG's, comunidade local e meio ambiente para cumprir com os padrões mínimos de acções que fazem a responsabilidade social empresarial. Considera-se actualmente a responsabilidade social como um aspecto central da ética empresarial que torna-se uma grande vantagem e estratégica competitiva no mercado (CARROLL, 1999).

Segundo Momad Piaraly "Moçambique, desde a primeira hora, adaptou os objectivos de Desenvolvimento Sustentável ao Plano Económico Social e Programa Quinquenal do Governo e incluiu-os na governação" Lusa, (2015). Em (2015), Moçambique aderiu ao plano de Desenvolvimento Sustentável da ONU, traçando os seus objectivos estratégicos com base nos objectivos do plano, para além de se ter comprometido a eliminar as desigualdades de géneros. Verificar e analisar o estágio da responsabilidade social empresarial da Mcel (Moçambique celular) actualmente TMcel, torna possível a avaliação da qualidade de produtos e serviços, assim como da satisfação comunitária face aos investimentos dessa firma na cidade de Nampula com base em fontes não ligadas aos benefícios lucrativos.

É importante ter em conta os valores empresariais bem como a sua missão de modo a gerar uma visão ampla do cenário actual e princípios éticos no qual a Mcel sobreviveu no mercado nacional, especificamente na cidade de Nampula. Desse modo mediu-se o impacto da responsabilidade social da Mcel durante o exercício comercial no ano de 2009.

Assim, a Responsabilidade Social visando o equilíbrio interno e externo da empresa, está a conhecer, nos últimos tempos, uma nova dinâmica, onde as empresas estão a dar valor ao cliente e debatem-se com a questão de não só vender os seus bens ou serviços, mas também a criação de projectos sociais que tenham impacto na

mudança e melhoria da qualidade de vida nas regiões e comunidades onde tem lugar as suas actividades (revista das maiores 100 empresas publicada pela KPMG, 2005).

O objectivo geral da pesquisa foi demonstrar impacto da responsabilidade social empresarial desenvolvida pela empresa Mcel na cidade de Nampula, baseado na problemática de falta de divulgação das acções de RS praticadas por empresa nacionais e engajamento com os seus clientes, funcionários e colaboradores. Por conseguinte, a escolha deste tema visa, essencialmente, chamar a atenção aos gestores, accionistas, e outros *stakeholders* – conjunto de indivíduos interessados na empresa, que têm poder de decisão dentro da empresa, para o impacto que adopção da estratégia da Responsabilidade Social traz para a empresa. O trabalho não pretende, de maneira alguma, esgotar os conceitos e abordagens referentes à Responsabilidade Social e seu impacto nas organizações. O autor pretendeu fazer um estudo para compreender se de facto as organizações ao implementarem a estratégia de Responsabilidade Social conseguem ter uma boa imagem institucional e dos seus produtos, reter e atrair trabalhadores talentosos, ter protecção das suas infra-estruturas.

Este artigo analisa as iniciativas de RSE da Mcel com o intuito de avaliar as suas práticas, as expectativas de todos os parceiros interessados e tirar lições para o futuro. O método de estudo de caso foi o escolhido para a análise dos processos de RSE e com isso compreender qual é a sustentabilidade dos projectos ora em curso. Inclui-se uma revisão da literatura, análise de relatórios de sustentabilidade e uma pesquisa de campo para colecta de dados. Deste modo o presente trabalho compreende vem com estrutura padrão de relatório de pesquisa, que, começa pela introdução onde vem aspectos gerais sobre o tema, os objectivos e a problematização, seguida da revisão da literatura de suporte, depois a metodologia que descreve os métodos e técnicas usadas para alcançar os resultado que

vem no ponto seguinte, discussão dos resultados, considerações finais e por fim as referências bibliográficas.

REVISÃO DA LITERATURA

Origem e visão da Responsabilidade Social

Segundo Megginson *et al*. (1999), "nas décadas 70 e 80 havia convergência entre várias forças económicas o que levou alguns estudiosos a reexaminarem a noção de Responsabilidade Social, desenvolvendo modelos'' (p. 79). "O aspecto social do sector empresarial começa a ganhar espaço a partir da década de 70, com o aumento da contestação da expansão económica quantitativa, cuja expressão máxima foi o primeiro relatório do Clube de Roma, também denominado relatório meadows, sobre os limites do crescimento económico (1972)", mas é em Andrew Carnegie onde se encontra a sua génese.

O primeiro fundo de investimento socialmente responsável também tem uma origem religiosa e é conhecido por Pioneer Fund lançado em (1928) pela Igreja Evangelista Americana que se opunha ao consumo de álcool e do tabaco. Estes episódios marcaram o início da Responsabilidade Social das empresas tal como a entendemos hoje.

Esta, é uma actividade voluntária de parte das empresas e normalmente não faz parte do seu funcionamento diário de negócios. Actualmente, a maioria dessas actividades, outrora feitas por mulheres da classe média, são exercidas por organizações ou empresas devido ao crescimento da concorrência. Assim, as técnicas modernas de gestão dos negócios, obrigam que pouco a pouco as empresas incorporem a área social. A partir de (1970), em alguns

países houve a necessidade de aumento de impostos, a fim de manter o bem-estar social. Contudo, os proprietários de grandes empresas começaram a questionar o sistema, já que pagavam impostos por serviços que não recebiam pessoalmente (GUSTAFSON, 2001).

Os cidadãos também questionavam o sistema e começaram a formar movimentos para pedir as empresas para compensar o bem-estar social que lhes faltava por parte do Estado. Apesar disso, alguns economistas, como Friedman, afirmavam que o governo era o único responsável pelo bem-estar social, enquanto as empresas tinham como responsabilidade a geração de lucros para os seus accionistas (GUSTAFSON, 2001).

> Passou a existir ainda um discurso a favor do individualismo e do consumo. A sociedade civil começou a fragmentar-se, constatando-se indivíduos alienados da economia, da sociedade, da política, dos outros e até de si mesmos (GUSTAFSON, 2001).

Nesse ambiente neoliberal, a Responsabilidade Social tornou-se um sinónimo de oportunidade de negócios Schiavo, (1999). Uma empresa só desenvolveria programas sociais ou ecológicos caso estes programas garantissem a obtenção de uma imagem positiva à companhia.

O conceito de responsabilidade social empresarial (RSE) tem estado a crescer em importância e significado a partir de 1950 até hoje (DAHLSRUD, 2008). Ele é aplicado em diferentes áreas, mas ainda permanece com muitas definições. A responsabilidade social das empresas é hoje bastante importante para que as organizações desenvolvam objectivos nesta área.

De acordo com Carroll (1999) e Carroll e Shabana (2010), uma corporação tem quatro responsabilidades principais como o

cumprimento de responsabilidades económicas ser rentável; Responsabilidades éticas - ser éticas; Responsabilidades legais - obedecer às leis; e filantrópicas - contribuem para melhorar a qualidade de vida da comunidade. Segundo Dahlsrud (2008), as duas definições mais comuns de RSE são as apresentadas pela Comissão das Comunidades Europeias (CCE) em 2001 e pelo Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) em 1999. A CEC define a RSE como "Um conceito pelo qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações de negócio e na sua interacção com as suas partes interessadas numa de forma voluntária" (DAHLSRUD 2008).

O WBCSD define a RSE como "o compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida" (DAHLSRUD, 2008).

A Responsabilidade Social pode ser entendida como uma estratégia de mudanças de comportamentos e atitudes, que pode ser utilizada em qualquer organização privada ou pública com ou sem fins lucrativos, desde que tenha uma meta final de produção e de transformação de impactos sociais, Araújo, (2001). Melo Neto e Brennand (2004); Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000), a Responsabilidade Social é a obrigação que a empresa assume com a sociedade. Segundo os autores, ser socialmente responsável implica maximizar os efeitos positivos sobre osstakeholderse minimizar os efeitos negativos das suas acções na sociedade. Para atingir tal objectivo, eles dividem a Responsabilidade Social em quatro tipos de responsabilidade: económica, legal, filantrópica e ética.

Para Chiavenato (2002), a Responsabilidade Social "está voltada para atitude e comportamento da organização em face das exigências sociais da sociedade em consequência das suas actividades. Ocorre quando depois de cumpridas as prescrições de

leis e de contratos, constitui uma resposta da organização às necessidades da sociedade". A comissão europeia, define a Responsabilidade Social como "um comportamento que as empresas adoptam voluntariamente e para além das prescrições legais, porque consideram ser esse o seu interesse a longo prazo". A Responsabilidade Social segundo o Instituto Ethos (2003) "é uma forma de conduzir os negócios da empresa.

A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir, compreender e satisfazer as expectativas e interesses legítimos de seus diferentes públicos (funcionários, fornecedores, consumidores, poder público, comunidade, accionistas e meio ambiente) incorporando-os no planeamento de suas actividades". Assim, numa visão mais ampla, Responsabilidade Social é um modelo de gestão, de solidariedade universal, direccionado a práticas de relacionamento entre negócios e a sociedade, associando o desempenho empresarial ao desenvolvimento comunitário, através de respostas da empresa a determinadas carências da sociedade ou da comunidade em que estão.

Os Segmentos de actuação

Uma forma de identificar e analisar a Responsabilidade Social é o estudo dos segmentos que nela se integram, existem as seguintes acções sociais das empresas:

- Desporto, cultura e recreação;
- Educação, saúde, e meio ambiente;
- Assistência social interna e externa;

- Desenvolvimento defesa dos direitos;
- Infra-estruturas e saneamento;
- Alimentação e abastecimento;
- Segurança e higiene de trabalho.

A Responsabilidade Social divide se em dois grandes grupos: Responsabilidade Social interna e Responsabilidade e social externa, (MELO NETO; FROES, 2002): a Responsabilidade Social interna é voltada para o público interno da empresa, empregados e seus dependentes, com destaque para as áreas de saúde, educação, salários e benefícios. O objectivo principal é obter maior retorno de produtividade e para os accionistas por sua vez a Responsabilidade Social externa tem como foco a comunidade nas diversas áreas.

As principais características nesta abordagem são: Investimento no bem-estar dos trabalhadores e seus dependentes e investimentos na qualificação dos empregados, com ênfase para os programas de remuneração, participação dos lucros, treinamento e desenvolvimento, capacitação, higiene e segurança no trabalho, benefícios, financiamento de cursos externos, etc.

Responsabilidade Social Empresarial em Moçambique

O tema Responsabilidade social empresarial não é novo e está em evolução (SENHORAS, 2022). Disso é exemplo a análise sobre essa evolução de Matten e Moon (2005) relacionando-a com eventos históricos. Começando a análise pelo período clássico verificaram que na época da industrialização a RSC, foi encarada como um produto do processo. Com o desenvolvimento de grandes empresas em (1870), as tarefas dessas empresas afectavam cada vez

mais outros domínios da sociedade. De (1900) a (1920), surgiu legislação para substituir algumas medidas voluntárias encaradas como responsabilidade social empresarial, aprovadas sobre a bandeira da colecção de reformas sociais defendidas posteriormente.

No caso particular de Moçambique, no entanto, ainda não é uma prática sistemática nem generalizada, são acções esporádicas onde não existe qualquer tipo de coordenação entre as autoridades públicas e o sector empresarial, repetindo-se programas. "Às vezes, a Responsabilidade Social Empresarial pode ser um substituto para a intervenção ou regulação do Estado, pode ser uma licença para operar e pode ser filantrópica. Dadas as fracas capacidades estatais, encontramos os projectos de Responsabilidade Social empresarial "para o cumprimento" (porque não há execução), "além da conformidade" e Responsabilidade Social empresarial sem qualquer benchmark, pois não há regulamentação ou um papel claro do que deve ser feito pelo Estado e o que não" (KAUFMANN; SIMONS-KAUFMANN, 2016).

Nos dispostos do Artigo 14 do parágrafo único do Código Comercial Moçambicano, aprovado pelo Decreto-lei nº 2/2005 de 27 de Dezembro publicado pelo SAFLII, vem o seguinte:

> O empresário, na proporção crescente da sua capacidade contributiva, deve assumir a sua responsabilidade social, especialmente perante a comunidade onde desenvolve actividade económica, obrigando-se a preservar o meio ambiente, atender a justa expectativa da comunidade, quanto à sua participação na expansão do mercado de trabalho e na sua capacidade de geração de receita tributária, respondendo, solidariamente, com os sócios ou accionistas controladores e com seus administradores pelo cumprimento integral das suas obrigações

sociais, na hipótese de acção ou omissão culposa ou dolosa.

METODOLOGIA

Para realização do presente artigo, baseou-se no estudo feito no ano 2009 com o Impacto da Ética empresarial e Responsabilidade Social na Gestão de Negócios – Estudo de Caso da Mcel em Nampula, com os dados colhidos na cidade de Nampula nas instalações da Mcel. Foram feitas abordagens com o método hipotético-dedutivo. A amostragem foi feita a partir de entrevistas com declarações colhida em torno de 30% do universo, com participantes inqueridos dos quais 50 foram clientes maiores de idade aleatoriamente escolhidos e10 colaboradores da firma ligados ao departamento de gestão de vendas e marketing considerados como participantes directos na pesquisa.

As técnicas usadas foram, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, questionário e entrevistas com perguntas pré-elaboradas do tipo binárias e quantitativas e foram apresentadas em anexo ao relatório de I. Soares (2009) para monografia de fim de curso de Licenciatura. Considerou-se a amostra estratificada, com informação recolhida a partir de inquérito com entrevistas a dois grupos de participantes, onde 80% (50 participantes) foram clientes aleatoriamente escolhidos e 40% (10 participantes) funcionários da firma com questionários respectivos previamente elaborados. Em seguida foram tratados estatisticamente com usa do método misto na escala ordinal de análise de dados apresenta-se neste artigo os resultados em tabelas e gráficos com referências a popularidade da Mcel, divulgação de seus produtos e serviços, sua influência na promoção cultural, educação, desportos, meio ambiente e saúde. O impacto da responsabilidade social foi verificado de acordo com as

acções classificadas como internas e externas, utilizando-se as variáveis do Quadro 1, com uma relação de dependência assimétrica do tipo probabilístico.

Quadro 1 - Relação entre as variáveis e indicadores

Variável Independente (X)	Indicadores	Variável dependente (Y)	Indicadores
Acções internas	•Solidariedade como os colaboradores em casos necessários;	**Motivação e desempenho dos colaboradores**	• Vontade de trabalho; • Rendimentos produzidos; • Faltas e ausências.
Acções externas	•Atendimento ao cliente; •Prestação de serviços; •Postura perante o público.	**Satisfação dos clientes**	• Procura por serviços percepção positiva dos clientes; • Número de utentes dos serviços.
Acções de responsabilidade social	•Construção de escolas; •Construção de centros de saúde; •Financiamento de actividades desportivas e culturais.	**Redução de perdas e aumento de beneficiou comerciais**	• Credibilidade; • Reputação.

Fonte: Elaboração própria.

Análise estatística foi feita com base nos dados da mostra e os dados foram tratados no pacote MS Excel onde quantificou-se as respostas para cada questão e fez-se a relação com os objectivos específicos e resultou com ajuda de funções de soma, media e conversão de percentagem que resultou em gráficos de percentagem e tabelas relacionadas.

Breve caracterização da empresa Moçambique Celular S.A.R.L (MCEL)

Criada em 1997, a Mcel tem vindo a crescer de uma forma vertiginosa e assume-se hoje com o maior operador nacional de telecomunicações em termos de proveitos até ao ano que realizou-se o presente estudo de caso, com maior número de clientes, quota de mercado, cobertura territorial e populacional e taxa de penetração com parceria roaming com 235 operadores em mais de 100 países (FERNANDES; RUI, 2005). Com a expansão da cobertura de rede no território nacional e o número de assinantes foi aumentando a partir do ano 2000, com introdução do serviço pré-pago, o compromisso da empresa em relação à sociedade foi também crescendo. Ou seja, se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restituí-los não apenas sob a forma de produtos e serviços comercializados com a devida qualidade, mas, principalmente, através de acções concretas voltadas para a solução dos problemas sociais que afligem essa mesma sociedade. Pode-se assim dizer que ao investir em projectos de carácter social, a empresa assume a sua responsabilidade social.

Esse princípio de prática de responsabilidade social, partindo apenas de uma definição elementar até (2001) e caracterizada apenas por algumas acções sociais não documentadas, assumiu na Mcel contornos mais importantes a partir de (2002) e tem vindo a cobrir até hoje áreas socialmente tão importantes com a educação, saúde, arte e cultura e ainda o ambiente, através de um conjunto de projectos implementados em todo o país. Em (2006), a empresa desenvolveu valores e regras em um código de conduta a ser seguido pela empresa, com vista a poder traçar uma linha de orientação. Este código de conduta define o sigilo relativamente às informações dos clientes, o cumprimento de prazos para quaisquer serviços prestados e propõe valores, atitudes, comportamentos e práticas a serem

seguidos por todos de modo a contribuírem de forma decisiva para o crescimento continuado e estável.

RESULTADOS

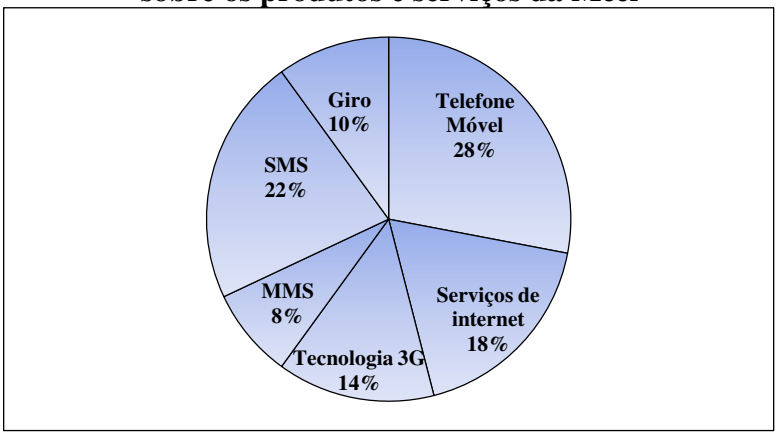
A Tabela 1 foi o resultado das entrevistas feitas aos clientes de modo a perceber o seu engajamento na popularidade da Mcel. Conforme demonstra, observou-se que todos os participantes conhecem a empresa.

Tabela 1 - Popularidade da Mcel

Questão	Tipode resposta	Total de respondentes
Conhece a Mcel?	Sim	50
	Não	0

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 1 - Percentagem de respostas sobre os produtos e serviços da Mcel



Fonte: Elaboração própria.

Referente aos produtos e serviços proporcionados ao público fez-se o inquérito ao total de clientes, e obteve-se maior percentagem de respostas para os serviços de telefonia móvel conforme monstra o Gráfico 1 com percentual de cada resposta.

ACÇÕES EXTERNAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA MCEL

Tabela 2 - Responsabilidade social no sector de cultura

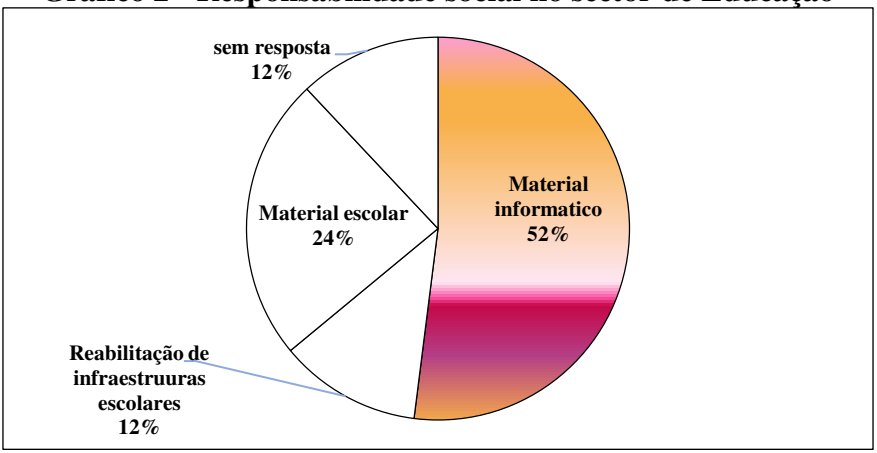
Questão	Formas de investimento	Número de respondentes
Conhece algum investimento da MCEL na área de cultura?	Promoção de espectáculos	28
	Outros	22
Total		50

Fonte: Elaboração própria.

De um modo geral fez-se uma análise com base nos dados colectados e verificou-se que a maior influência da responsabilidade social da Mcel no sector de cultura vai para a promoção de eventos do tipo espectáculos musicais, sem deixar de lado outras actividades no mesmo sector, conforme demonstra a Tabela 2.

Os resultados da pesquisa em torno de responsabilidade social da Mcel no sector de Educação, demonstraram que, a firma tem investido maior parte de seus fundos para comunidade na oferta e distribuição de material informático de acordo com as respostas obtidas dos clientes entrevistados que é conforme Gráfico 2 e destacou-se com menor percentagem a reabilitação de infra-estruturas e abstinência ou sem resposta.

Gráfico 2 - Responsabilidade social no sector de Educação



Fonte: Elaboração própria.

Fez-se também um levantamento do engajamento da responsabilidade social da firma no sector dos desportos e constatou-se que maior número dos participantes demonstrou terem conhecimentos de investimentos em patrocínio a campeonatos locais conforme a Tabela 3.

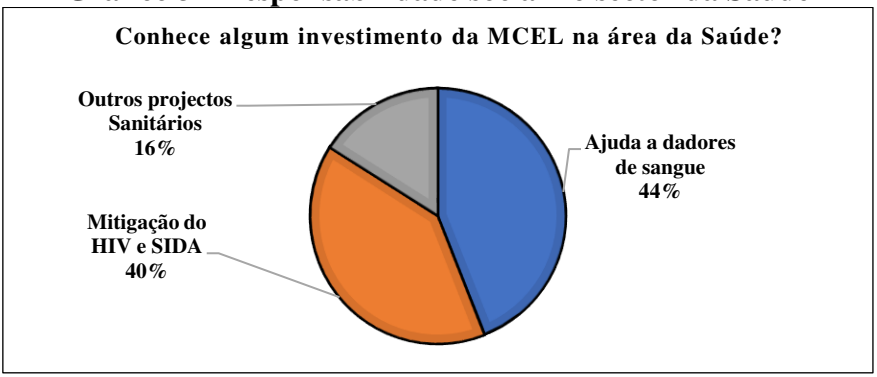
Tabela 3 - Responsabilidade social no sector de Desporto

Questão	Área de investimento	Percentagem de respostas
Conhece algum investimento da Mcel na área do Desporto?	Patrocínio a campeonatos	56%
	Oferta de material desportivo	24%
	Reabilitação de infra-estruturas desportivas	12%
	Sem resposta	8%
Total		**100%**

Fonte: Elaboração própria.

O meio ambiente é sector em que o investimento pode não fazer-se sentir pela comunidade directamente, mas pelo que os resultados demonstram muitos são os investimentos, dos quais destacam-se: plantio de árvores, seguido a limpeza de praias e pintura de edifícios respectivamente.

Gráfico 3 - Responsabilidade social no sector da Saúde



Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito a saúde os participantes responderam com maior intensidade aos investimentos em projectos de ajuda a doadores de sangue com quarenta porcento de conhecimento e seguido vai a mitigação do HIV e SIDA, conforme observou-se o Gráfico 3 tendo ainda respostas para outros projectos sanitários com a menor percentagem remanescente.

AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS

Avaliar a qualidade dos serviços da Mcel, levou a constatar que o papel da empresa perante os seus clientes tem uma significância e amplitude que demonstra influência da responsabilidade social com acções externas visíveis ao Público.

Conforme os dados colectados por participantes que optaram pelos serviços da firma foi por maior abrangência da rede móvel com 56% (cinquenta e seis porcento) e a menor percentagem teve como razão a melhor qualidade com 4% (quatro porcento).

Resultados sobre a avaliação da qualidade dos serviços da Mcel, constatou-se que não houveram participantes que classificaram como muito boa e maior número classificou como razoável.

ACÇÕES INTERNAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA MCEL

As acções internas de responsabilidade social da Mcel foram analisadas a partir de dados colectados durante o inquérito realizado aos trabalhadores da firma ligados ao departamento de vendas e Marketing em Nampula. Os resultados na Tabela 4 constatou-se que maior número de respostas foi para o aumento do volume, considerada a maior influência da responsabilidade social da empresa, seguido pela motivação dos colaboradores.

Tabela 4 - Impacto de acções internas de responsabilidade social

Questão	Item	Número de respostas
Que impacto a nivel interno das acções de responsabilidade social empresarial na MCEL?	Motivação dos empregados	2
	Sentimento de pertença	1
	Desempenho dos empregados	1
	Aumento do volume de vendas	4
	Redução de custos	1
	Reforço da marca e imagem	1
Total		**10**

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5 - Vantagens das acções internas de responsabilidade social da Mcel

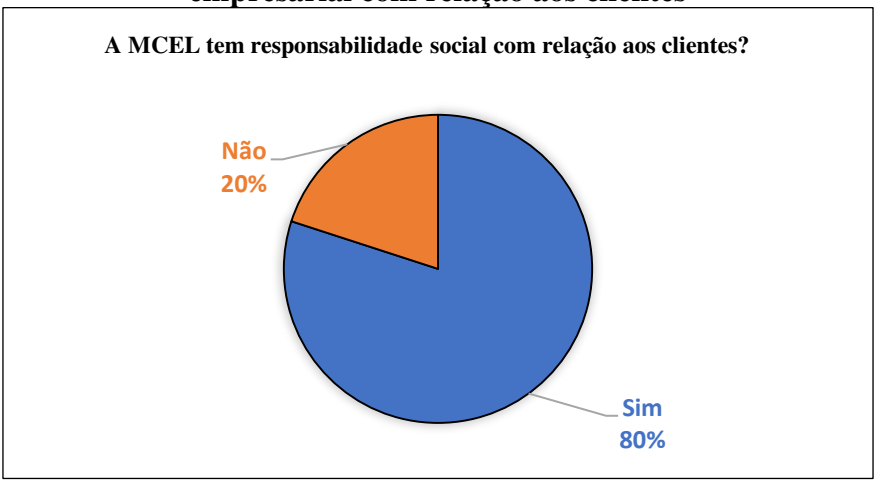
Questão	Benefícios	Número de respostas
Que benefícios e vantagens a Mceltem como retorno das acções de responsabilidade social empresarial?	Melhor posicionamento no mercado	2
	Captação de novos clientes	2
	Fidelização de clientes	2
	Acesso a formadores de opinião	1
	Apoio ao lançamento e novos produtos	2
	Abertura de novos mercados	1
Total		**10**

Fonte: Elaboração própria.

Os benefícios e vantagens das acções internas de responsabilidade social da Mcel foram identificados conforme a Tabela 5, onde constatou-se que o melhor o posicionamento no mercado, captação de novos clientes e sua fidelização são os maiores benefícios da vantagem de aplicação destas acções.

Dos colaboradores inqueridos 80% (oitenta por cento) fez sentir que a responsabilidade social da firma tem o seu papel sobre os clientes e 20% (vinte porcento) declara que não, pois este não tem sido visível de acordo com os padrões esperados, tal como o Gráfico 4. Essas respostas demonstram que a responsabilidade social empresarial da firma faz-se sentir com intensidade superior ao mínimo (30%) do intervalo de confiança, sendo vista como participativa.

Gráfico 4 - Responsabilidade social empresarial com relação aos clientes



Fonte: Elaboração própria.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A popularidade da Mcel, como monstra o Gráfico 1, não houve percentagem sem resposta aos serviços da firma entre os entrevistados considerando-se que a qualidade dos serviços e produtos da Mcel são razoáveis comparativamente aos esperados estes dados demonstraram uma realidade diferente. Relativamente a motivo que os clientes optaram pela aderência aos serviços, o gráfico na figura, demonstrou 56% para a abrangência e cobertura da rede, facto que vai de acordo com as hipóteses esperadas anulando a possibilidade de opção por divulgação e influência de amigos e familiares. Quanto as acções externas de responsabilidade social da empresa os participantes apresentaram o maior destaque para o patrocínio de campeonatos locais que comparativamente a outras acções supera os cinquenta e cinco porcento de investimento para a

comunidade local, comparativamente aos dados observados no portal da firma, verificou-se maior destaque para actividade culturais como desfiles de moda, organizações de canto e dança, etc.

No que concerne as acções internas de responsabilidade social, os participantes apresentaram, que o maior impacto positivo foi para a motivação de trabalhadores baseada em evidências como satisfação na posição e ambiente de trabalho que consequente melhora qualidade de atendimento ao público pois estes profissionais executam suas actividades com brio, zelo e dedicação conforme alguns comentários extraordinários. De acordo com Slack (1997), a melhoria da qualidade dos serviços de uma firma depende factores externos e internos sendo vista com mais intensidade os custos e produtividade bem como a divulgação. Para esta pesquisa assumiu-se que a Mcel teve a qualidade necessária para obter lucros maiores e sem deixar de fazer o seu papel perante a comunidade abrangendo de forma significativa todos os sectores externos com impactos positivos na responsabilidade social de forma a levar maior vantagem e benefícios conforme as tabelas 4 e 5 respectivamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social ocupa cada vez mais espaço na agenda das empresas e há boas razões para que isso aconteça. A principal delas, talvez, aponte para o próprio mercado, hoje movido por um consumidor cada vez mais exigente. Esta pesquisa demonstrou que o papel da Mcel no mercado sempre foi de acordo com os princípios de ética empresarial beneficiando-se das suas acções de responsabilidade social em todos os sentidos. O maior impacto da responsabilidade verificado com os resultados desta pesquisa foi nas acções externas como projectos sócias que beneficiam a comunidade local, juventude e desportos, os quais ajudam na divulgação da marca. A análise de impacto da

responsabilidade social para as acções internas levou a concluir que estas tendem a melhorar o nível de motivação e desempenho dos colaboradores. De mesmo modo as acções externas tendem a melhorar o grau de satisfação dos clientes, o torna possível a minimização de perdas e maximização dos lucros da empresa.

No entanto, para além dos diversos projectos desenvolvidos junto à comunidade, existe uma responsabilidade fortemente voltada aos seus funcionários (RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA). Isto é, há uma série de investimentos da empresa que proporcionam benefícios e programas que priorizam a saúde e segurança no trabalho, bem como os seus agregados. Observou-se igualmente um ambiente interno bastante democrático e participativo, no qual prevalece a transparência e o comprometimento mútuo. Conclui-se que a Mcel procura, cada dia, ter a responsabilidade social integrada a toda sua rede de relacionamentos, o que posiciona a firma como socialmente responsável.

Conclui-se também que, se as empresas privadas se consciencializarem em adquirir uma postura mais responsável e ética, tanto para com os seus funcionários como para os seus clientes e para com a sociedade em que se enquadram, as necessidades da sociedade como um todo poderão ser minimizadas, reduzindo o nível de analfabetismo, grau de mortalidade, e passará a haver uma maior criação de empregos que por sua vez irá aumentar o Produto Interno Bruto (PIB) do país.

REFERÊNCIAS

CARROLL, A. B. “Corporate social responsibility evolution of a definitional construct”. **Business and Society**, vol. 38, n. 3, 1999.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. "The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice". **International Journal of Management Reviews**, vol. 12, n. 1, 2010.

DAHLSRUD, A. "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions". **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, vol. 15, n. 1, 2008.

GARCIA, J. **O negócio do social**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2004.

GÓMEZ, J.; SÁNCHEZ, N. "Casal dà liga". *In*: MARTÍNEZ, R. **Responsabilidade social, empresa e desenvolvimento**: apontamentos para Moçambique: Maputo: FIIAPP, 2015.

KAUFMANN, F.; SIMONS-KAUFMANN, C. "Corporate Social Responsibility in Mozambique". *In*: KAUFMANN, F.; SIMONS-KAUFMANN, C. **Corporate Social Responsibility in Sub-Saharan Africa**. New York: Springer, 2016.

KPMG. "100 Maiores Empresas de Moçambique". **KPMG** [2005]. Disponível em: <www.kpmg.com>. Acesso em: 23/05/2023.

LUSA. "Moçambique incorporou objectivos de desenvolvimento sustentável em plano quinquenal". **Sapo Notícias** [2015]. Disponível em: <www.sapo.pt>. Acesso em: 23/05/2023.

MELO NETO, F. P.; BRENNAND, J. M. **Empresas Socialmente Sustentáveis**: o novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão de Responsabilidade Social Corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

PENA, R. P. **Responsabilidade social e formas e gestão**. Porto: Editora Porto, 2007.

SCHIAVO, M. R. "Conceito e evolução do marketing social". **Conjuntura Social**, vol. 1, n. 1, 1999.

CAPÍTULO 11

Vantagem Competitiva Sustentável nas Empresas: Ações Reais ou Fictícias?

VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NAS EMPRESAS: AÇÕES REAIS OU FICTÍCIAS?

Hanelyse Cristine Jesus da Silva
José Augusto Paes Deccache
Keren Cristian dos Santos
Luciani Vieira Gomes Alvareli
Michelle Gonçalves do Prado Portela Costa
Pedro Henrique Ventura

Em um mundo onde surgem a cada instante mais empresas, torna-se essencial a demonstração de um diferencial. Com isso, aquelas que praticam ações sustentáveis tomam a vantagem em relação aos seus concorrentes, assim, faz-se de grande valia ter conhecimento sobre essas organizações e seus meios para chegar ao título de Empresa Sustentável.

A Vantagem Competitiva Sustentável refere-se a um conjunto de ações, fatores, estratégias e características do modelo de negócio que levam destaque para a empresa, mantendo-a à frente da concorrência, sendo sempre lembrada positivamente pelo público como uma escolha lógica e sustentável quando surge a necessidade de consumo.

Ao decorrer da pesquisa pode-se trazer ao conhecimento a criação de um senso ético e sustentável próprio, no qual consiga-se definir o que realmente irá tornar uma organização praticante da "ideologia verde", e quando realizam tal ação somente por interesses financeiros.

A Economia Verde está diretamente ligada ao desafio da sociedade e das empresas de adquirirem a sustentabilidade, visto que ao passo em que se prega cada vez mais a adoção de medidas sustentáveis, as pessoas e as empresas possuem uma grande dificuldade em mudarem os velhos hábitos e começarem a agir ecologicamente.

O Problema de Pesquisa do trabalho é entender e explanar os motivos pelos quais uma organização gostaria de ser reconhecida como "verde".

O objetivo geral da presente pesquisa foi mostrar a importância para as empresas de que elas sejam reconhecidas como sustentáveis e "verdes" e as práticas desenvolvidas por estas organizações. Os objetivos específicos consistiram em definir o termo "Vantagem Competitiva Sustentável", identificar fatores primordiais que levem uma empresa a querer o título de "verde" e ampliar o senso crítico para entender quando uma empresa é verdadeiramente sustentável e quando está apenas buscando esse título para exibir aos seus consumidores e conquistá-los por algo que falsamente acontece.

As metodologias escolhidas para a elaboração deste trabalho foram uma pesquisa bibliográfica, para definições de conceitos e embasamento teórico do tema e também a aplicação de uma pesquisa de campo que se deu via formulário eletrônico com um público previamente definido.

Buscou-se com a execução do presente trabalho entender o conceito de Vantagem Competitiva Sustentável no ramo empresarial, explanar o objetivo das empresas em obterem o título de sustentáveis e trazer ainda o senso crítico para a observação das organizações verdadeiramente "verdes" e as que são "amigas da natureza" apenas aparentemente e de maneira midiática, ou seja, fingindo serem sustentáveis para produzir um efeito favorável na

mídia nacional, internacional e/ou mundial e assim obterem vantagens com essa ilusão peante os consumidores.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Fundamentação Teórica tratará sobre o Conceito de Marketing (Mercado) Verde, Vantagem Competitiva propriamente dita, Vantagens e Desvantagens do Marketing Verde, Ciclo de Vida do Produto Sustentável, Posicionamento do Produto/Serviço Sustentável e *Greenwashing* (Lavagem Verde).

CONCEITO DE MARKETING VERDE

O Marketing Verde é a estratégia de marketing voltada ao processo de venda de produtos e serviços que são baseados em benefícios ao meio ambiente. De acordo com Gonzaga (2005), o Marketing Verde é um termo quer refere-se aos instrumentos utilizados para explorar os benefícios ambientais proporcionados por um produto. Como toda estratégia ou fenômeno, o Marketing Verde surgiu de um pressuposto, que foi a preocupação cada vez maior da sociedade com o meio ambiente e com ações sustentáveis. Esta mudança de pensamento pode ser explicada principalmente pelas alterações climáticas.

Diante dos problemas ambientais se agravando e com maior nível de informação por parte das pessoas, cresce a demanda social por políticas governamentais que restrinjam o acesso a fontes de recursos naturais ou que limitem o uso de tais recursos. O desafio posto pelo mercado aos setores de produção de bens e serviços é o de buscar as soluções de gestão que sejam economicamente

adequadas, socialmente aceitáveis e ambientalmente sustentáveis. Um serviço ou produto pode demonstrar ser ambientalmente responsável pela forma como é produzido, como é vendido ou até mesmo embalado.

De acordo com Gonzaga (2005), sob a ótica econômica as decisões sobre meio ambiente buscam reduzir os riscos futuros e aproveitar as oportunidades para aumentar o valor agregado dos bens e serviços produzidos, o que coincide com o objetivo central de qualquer atividade empresarial: criar e capturar valor. É necessário que as empresas realmente adotem práticas de gestão comprometidas com a sustentabilidade, pois assim elas poderão ser capazes de atrair mais clientes e mais vendas.

Nos últimos anos, a questão da sustentabilidade evoluiu de uma preocupação periférica e reativa para uma visão estratégica voltada para a competitividade. De acordo com o site Vgr (2020), o marketing verde é uma estratégia de marketing que busca diferenciar uma empresa ou marca focando nos benefícios dos produtos, do modo de produção, ou da postura em geral da empresa em relação ao meio ambiente.

Desse modo, tudo é pensado para que a empresa se sobressaia em relação aos concorrentes, melhore seu desempenho, tenha ações produtivas mais eficientes e tenha atitudes em prol do meio ambiente, o que resultará no sucesso empresarial e na fidelização de clientes.

Segundo Barbieri (2007), há três abordagens da sustentabilidade nas empresas construídas a partir de um conjunto de características específicas que orientam suas atividades: controle da poluição, prevenção da poluição e estratégia competitiva. Barbieri (2007) ainda diz que a abordagem estratégica trata os problemas ambientais como uma das questões da empresa e busca uma situação vantajosa no seu negócio atual ou futuro. Dessa maneira, o

ambientalismo também é um fator a ser observado dentro de uma organização.

A sustentabilidade pode trazer para a empresa sucesso, estratégias inovadoras e assim garantir resultados melhores para a organização, tudo isso apenas adotando estratégias ambientais, o que é um desafio, pois é uma estrutura complexa e que precisa ser bem executada para que o processo ocorra devidamente.

De acordo com Baumgartner (2014), a sustentabilidade pode ser uma fonte de sucesso, inovação, rentabilidade e de vantagem competitiva para as empresas. Para usar essa fonte e lidar com o desafio da sustentabilidade, as empresas precisam de uma estrutura em que possam confiar para identificar oportunidades e ameaças e desenvolver, implementar, controlar e melhorar as estratégias competitivas para serem mais sustentáveis.

Dessa maneira, todas as empresas quando decidem adotar medidas ambientais, precisam de uma estrutura completa, que será uma aliada em todo o processo, desde o planejamento até a execução e *feedback* dos clientes.

O desenvolvimento de uma estratégia efetiva de sustentabilidade faz parte do nível estratégico, enquanto a implementação da estratégia de sustentabilidade nas diferentes funções empresariais pertence ao nível operacional. Segundo Baumgartner (2014), esta estrutura para gerenciamento de sustentabilidade é apoiada por instrumentos que são agrupados em diferentes áreas, como medição de desempenho, avaliação e gerenciamento operacional / estratégico.

Com isso, o conceito de marketing verde trata basicamente sobre ações de uma empresa para que esta tenha uma boa imagem enquanto ajuda o meio ambiente, assim, terá bons resultados desenvolvendo ações sustentáveis, o que será benéfico no sentido empresarial e também no ambiental.

VANTAGEM COMPETITIVA

A Vantagem Competitiva é o conjunto de ações e características que posiciona uma empresa à frente das concorrentes. De acordo com o site SC Negócios (2020), a Vantagem Competitiva é o motivo que leva uma organização a ser escolhida na hora da compra de seus consumidores, em detrimento das demais empresas.

Este tipo de Vantagem, como esperado, depende do setor em que a empresa está inserida. No contexto atual, sua veia de sustentabilidade não é superficial, mas sim incorporada às empresas, e essa é sua fonte de diferenciação.

De acordo com Capra (2005) nos últimos anos, os impactos sociais e ecológicos causados pela globalização têm sido um tema recorrente. A nova economia está produzindo uma multiplicidade de consequências desastrosas – o aumento da desigualdade social, o fim da democracia, a deterioração rápida e extensa do ambiente natural e o aumento da pobreza.

A economia atual traz consigo diversas questões prejudiciais ao ambiente e à vida em sociedade, sendo os chamados impactos ecológicos e sociais. Estes temas originam problemas bem severos, como a destruição do meio ambiente e consequentemente afetam a parcela mais pobre da população, assim ressaltando a desigualdade social, o aumento da pobreza e o capitalismo cada vez mais desproporcional, onde poucos têm acesso a bons recursos e muitos só possuem acesso aos itens medianos ou inferiores.

Com esse cenário, de acordo com Gandhi *et al*. (2006 *apud* GABRIELE *et al*., 2012, p. 730) "a legislação, os consumidores e a comunidade configuram cada vez mais uma força para a adesão das empresas aos benefícios ambientais e sociais". No que pode-se entender, se as questões ambientais estão indo bem, os aspectos

sociais também estarão melhores, assim, os clientes realizam uma certa pressão para que as empresas sejam adeptas de políticas sociais e ambientais.

Para entender a Vantagem Competitiva Sustentável é importante saber e compreender as estratégias necessárias para que uma empresa consiga cumprir esse fenômeno da maneira correta. Dessa maneira, existem algumas forças competitivas que podem ser aplicadas. De acordo com Porter (2005), elas são Ameaça de Novos Concorrentes, Pressão de Produtos Substitutos, Poder de Barganha dos Compradores, Poder de Barganha dos Fornecedores e Rivalidade entre Concorrentes.

Na Ameaça de Novos Concorrentes fala-se sobre a facilidade ou a dificuldade que um novo concorrente pode sentir ao começar a fazer negócios em um setor. Segundo Porter (2005), quanto mais difícil for essa entrada, menor será a concorrência.

A Pressão de Produtos Substitutos trata sobre a facilidade de um comprador substituir um tipo de produto ou serviço por outro. Porter (2005) afirma que os substitutos tornam-se particularmente uma ameaça não apenas quando oferecem uma fonte alternativa ao comprador, mas também quando proporcionam uma melhoria significativa na relação preço/desempenho.

No Poder de Barganha dos Compradores Porter (2005) afirma que os clientes são iguais, e que possuem muito mais poder de barganha quando realizam algumas ações, como quando compram em grandes volumes, o que permite que exijam preços unitários melhores, quando compram produtos padronizados, quando estão muito preocupados com a qualidade do produto que estão adquirindo e quando possuem todas as informações, seja do Mercado atual ou do produto. Desse modo é possível que o comprador negocie ao próprio favor e muitas vezes consiga os benefícios que planejava.

O Poder de Barganha dos Fornecedores é parecido com o dos compradores, e de acordo com Porter (2005) os fornecedores serão poderosos se exigirem ou existirem dentro de algumas condições, como por exemplo quando não dependem do comprador para efetuar uma parte substancial das vendas, quando os produtos do fornecedor são únicos e quando eles impõem uma ameça concreta de "integração para frente", ou seja, quando o grupo de fornecedores mostra que poderia virar um concorrente fabricando e comercializando o produto que vende ao cliente.

Por fim, a Rivalidade entre Concorrentes é moldada no princípio de que o nível de competição em um setor é estabelecido pela rivalidade existente entre os competidores. Com isso, Porter (2005) afirma que a competição é mais intensa em um setor onde predominem algumas condições, como quando o número de empresas concorrendo é grande, quando o crescimento do setor é lento, quando as organizações têm altos custos fixos e altos custos de armazenagem, quando as empresas sofrem restrições de tempo para venda do produto e quando os concorrentes têm estratégias, origens e personalidades diferentes.

Dessa maneira, essas Cinco Forças Competitivas mostram com clareza as estratégias que uma empresa deve conhecer, saber utilizar ou saber renegociar, para que assim a organização consiga sobressair-se e ao mesmo tempo atender às exigências dos consumidores e dos fornecedores e manter seus benefícios próprios.

Com isso, a Vantagem Competitiva é a diferenciação de uma empresa perante seus concorrentes, sendo a estratégia sustentável uma das melhores para cumprir com a boa imagem que uma empresa deseja, principalmente nos tempos atuais onde a questão ambiental é cada vez mais discutida.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MARKETING VERDE

À medida em que o espaço no mercado fica mais restrito, as perspectivas de lucro e crescimento ficam cada vez menores. Segundo Kim e Mauborgne (2005), tal situação ocorre pois com mais concorrência e menos local para venda e abrangência, os resultados das empresas tendem a ser baixos, e caso a organização não coloque em prática procedimentos eficazes, tal falta de abertura do mercado pode culminar na falência da empresa.

Por isso, Porter (1993) afirma que as empresas devem analisar as condições de seus fatores de produção, da demanda interna e suas consequências sobre a demanda externa, a influência das indústrias correlatas e de apoio, além da influência da estrutura e da rivalidade das empresas no mercado interno e externo, para alcançar vantagens competitivas de longo prazo. Apenas com essas atitudes uma organização conseguirá entender onde realmente deve melhorar para conquistar seu espaço e sua permanência neste, além do reconhecimento e da adesão de clientes, o que é uma vantagem do Marketing Verde.

Realizar tal estratégia permite que uma empresa agregue maior valor à sua imagem, assim, seus produtos e serviços também são relacionados ao cuidado com o meio ambiente. De acordo com o site VGR (2020) para esse tipo de marketing ser realizado, os consumidores precisam estar cientes das medidas adotadas pela empresa, mas, se não tiverem a certeza de que a empresa realmente luta pela preservação ambiental, tal marketing não funcionará, o que será uma desvantagem de utilizar esse tipo de estratégia.

De acordo com o site Vgr (2020), uma das principais vantagens do marketing verde é o aumento da credibilidade sobre a marca da empresa. A estratégia do marketing verde vincula os produtos ou serviços da organização a uma visão ecológica e

socialmente consciente. Para usá-la é necessário conscientizar os clientes das vantagens de se adquirir os produtos e serviços da empresa em questão.

Dessa maneira, o Marketing Verde traz diversas vantagens para uma organização, mas traz também uma desvantagem, se a empresa não souber aplicar esse tipo de estratégia da maneira correta, terá sua imagem deturpada e será prejudicada, já que perderá clientes, investidores e até mesmo sócios e fornecedores, o que pode resultar na declaração de falência da organização.

CICLO DE VIDA DO PRODUTO SUSTENTÁVEL

Todo produto tem o seu chamado "ciclo de vida", que são as etapas da existência de determinado item. O conceito de ciclo de vida pressupõe que todos os produtos apresentam um modelo previsível de comportamento relacionado às suas vendas. Segundo Troubat (2021), de modo geral o ciclo de vida tem quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

A teoria do ciclo de vida não é apenas sobre produtos. Pode atingir dimensões mais amplas e seus conceitos podem ser aplicados à empresas e até indústrias. Por sua vez, o ciclo de vida de cada empresa é composto por vários produtos, cada um com seu próprio ciclo.

Ao produzir um produto, a empresa deve levar em consideração pontos primordiais para que este não degrade o meio ambiente e não dê prejuízos à organização. Segundo Nascimento e Venzke (2006, p. 292), são eles: escolher materiais que demandam menor quantidade de energia para extração e produção; utilizar materiais o mais próximo possível de sua forma natural; não utilizar materiais contaminantes; utilizar materiais de fontes locais; utilizar

materiais mais leves; evitar o uso de materiais escassos ou em risco de extinção; utilizar materiais de fontes renováveis; utilizar materiais biodegradáveis, e utilizar materiais reciclados. Dessa maneira, o produto existirá por muito tempo e sem prejudicar o meio ambiente.

Neste sentido, existe o produto verde. Segundo Ottman (1994, p. 105), produto verde é aquele em que a performance ambiental e social é significativamente melhor do que as ofertas convencionais ou concorrenciais. Isto pois além de educar promovendo a conscientização ambiental, ele também atende às necessidades dos consumidores, atingindo os objetivos das organizações, determinando menores impactos ambientais ao longo do seu ciclo de vida.

Dessa maneira, ter em comercialização um produto verde permite vantagens para uma empresa, sendo o principal a não degradação ambiental enquanto este tipo de item existe, ou seja, durante seu Ciclo de Vida.

POSICIONAMENTO DO PRODUTO/ SERVIÇO SUSTENTÁVEL

O Posicionamento de um Produto trata sobre o processo que determina as melhores maneiras de produzir e vender um item. De acordo com o site Survey Monkey (2022), alguns passos são fundamentais para definir aspectos de um produto, sendo todos ligados ao *feedback* de clientes. Para realizar uma pesquisa de posicionamento de seus itens a empresa deve organizar as perguntas cuidadosamente para garantir que receberá respostas de qualidade, fazer perguntas para um conjunto diversificado de consumidores e analisar as respostas com cuidado para obter uma informação eficaz de posicionamento do produto.

É verdade que toda organização visa o lucro, por isso as ações de proteção ou redução do impacto ambiental devem ser realizadas com políticas sustentáveis para não prejudicar o crescimento econômico da empresa. Portanto, de acordo com o site Vg (2022) a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) relacionado à certificação ambiental beneficia não apenas um meio ambiente mais sustentável, mas também empresas certificadas, fornecedores, clientes e órgãos ambientais, assim permitindo que neste Sistema haja também o posicionamento de produtos e um lucro para a organização.

De acordo com o site Vg (2022) a certificação ISO 14001 surge exatamente neste cenário como norma internacional que especifica como estabelecer um sistema de gestão ambiental eficaz, impulsionando o crescimento da empresa e reduzindo seu impacto no meio ambiente.

Os sistemas certificáveis de gestão ambiental, como a norma ISO 14001, têm sido uma opção cada vez mais utilizada pelas organizações para equacionarem suas demandas ambientais, padronizarem seu processo produtivo, reduzirem custos de produção e melhorarem sua imagem. De acordo com Oliveira e Pinheiro (2010), a ISO 14001 é um sistema dos modelos de gestão ambiental mais adotado no mundo, pois formaliza os procedimentos operacionais, instituem o seu monitoramento e incentivam a melhoria contínua, possibilitando a redução da emissão de resíduos e o menor consumo de recursos naturais.

De acordo com Junior *et al*. (2013), as empresas certificadas pela ISO 14001 apresentam procedimentos de gestão ambiental significativamente diferentes adotados pelas empresas não certificadas por essa norma. Ou seja, a norma contempla requisitos com orientação para uso, de variável ambiental na gestão das organizações, que atendem à norma e requisitos legais. A NBR, também conhecida como ABNT NBR, significa Norma Brasileira,

que são normas aprovadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, que é estabelecida de acordo com uma aprovação dos profissionais da área e também pela aprovação de uma organização nacional ou internacional. A ISO 14001 é uma norma internacional, que ajuda as empresas a estabelecer um sistema de gestão ambiental eficaz.

Utilizar corretamente a ISO 14001 é um importante passo para o desenvolvimento sustentável ao permitir o estabelecimento de um SGA, ao auxiliar no cumprimento de legislações ambientais, entre outros. De acordo com Rieksti (2012), a aplicação da ISO 14001 é de extrema importância pois com um sistema de gestão ambiental eficaz, ela garante visibilidade no mercado, evita multas ambientais, facilita a exportação, melhora a gestão ambiental reduzindo resíduos e energia, melhora a eficiência reduzindo custos, amplia as oportunidades de negócio, além de, fortalecer a credibilidade da empresa com seus clientes.

As certificações ISO 14001 possuem uma validade de 3 anos. Para que as empresas continuem atingindo suas conquistas e garantindo seus processos de qualidade, a renovação da certificação ISO é mais que importante, é fundamental. Segundo Brandão (2021), após esse período de validade da certificação, as empresas devem passar por uma nova auditoria de certificação, para que seja verificada a evolução do Sistema de Gestão de Qualidade, e quais melhorias foram realizadas durante esse período, pois é exatamente nessa auditoria para recertificação que muitas empresas perdem seu certificado.

A boa execução da norma também eleva a satisfação dos clientes pois estes buscam acesso a produtos ou serviços de qualidade que cumpram as regulamentações ambientais, assim podendo aumentar ainda a motivação da marca, e com tal ação a empresa verá ainda que se o posicionamento de seus produtos está correto.

O Posicionamento de um Produto é um exercício que precisa ser planejado e colocado em prática para que dê certo efetivamente. O site PMBR (2022) sugere algumas ações para cumprir brilhantemente com este propósito, sendo elas: desapegar da ideia original para ter ideias inovadoras, mostrar a singularidade da empresa, ou seja, o que a faz ser única, definir o valor da marca, especificar para quem é o produto e definir o mercado de atuação.

Desse modo, para que a estratégia de Posicionamento dentro de uma empresa funcione, é necessário que esta siga alguns passos e continue praticando o exercício estratégico, visto que definir os aspectos de um item permite que a empresa entenda muito de si, de seus consumidores e de seu mercado, dessa maneira, alavancando-se e obtendo mais sucesso.

GREENWASHING

Um fenômeno que existe dentro do "marketing verde" é o *greenwashing*, que na tradução para o português significa "lavagem verde". De acordo com o site Vgr (2020), o *greenwashing* corresponde a uma propaganda enganosa feita por organizações que divulgam informações sobre defesa do meio ambiente, mas na realidade não praticam nenhuma ação que colabora com a minimização dos impactos ambientais, e fazem o contrário do que divulgam.

O *greenwashing* pode ser praticado por qualquer tipo de empresa, e até mesmo por organizações não governamentais (ONG's), ou pessoas públicas, como políticos, por exemplo.

De acordo com o site Vgr (2020), essa má prática do "marketing verde" surgiu juntamente com o aumento de consumidores preocupados com o meio ambiente, e que só compram

de empresas sustentáveis. É importante frisar que esta é uma prática ruim, e caso seja descoberta, a empresa tende a ter sua imagem manchada por muito tempo ou para sempre.

Para nomear as marcas que "maquiam" seus produtos para que pareçam ambientalmente legais, a mídia e a sociedade criaram o termo "*greenwashing*".

O que as empresas que realizam o "*greenwashing*" fazem é uma espécie de maquiagem verde. De acordo com Lins e Silva (2007) a divulgação que por vezes extrapola os fatos reais, passando para a opinião pública uma preocupação socioambiental maior do que a realidade demonstra, o que é algo muito comum na atualidade.

Para conquistar esse mercado consumidor exigente e de grande expressão na economia, diversas organizações passaram a utilizar uma comunicação com apelo ecológico em seus rótulos, e justamente por isso é importante que os clientes fiscalizem as empresas, ONG's e pessoas públicas, para terem certeza das verdadeiras ações que estes realizam em sua rotina.

Por fim, é importante ressaltar que não são todas as empresas que realizam o Greenwashing, visto que algumas organizações podem ter um amor genuíno pelo meio ambiente. O que pode acontecer é que algumas empresas não saibam realizar uma comunicação correta, e assim praticam um falso marketing, sendo que tal fator de exercer ou não propagandas enganosas socioambientais pode acontecer nos ramos industrial, comercial ou até mesmo no de prestação de serviços.

METODOLOGIA

Para a realização deste artigo foram utilizados dois tipos de pesquisa: bibliográfica e de campo. Foi realizada uma pesquisa

bibliográfica elaborada a partir da seleção da literatura existente sobre o assunto, que posteriormente foi comparada com a pesquisa de campo.

Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, podendo ser também publicações periódicas (jornais e revistas). Foram pesquisados artigos científicos e livros que, de alguma forma, estão ligados ao tema.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de conseguir informações e ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Visto isso, pode-se perceber que a pesquisa de campo foi utilizada para fundamentar, analisar e colher o material.

A supracitada pesquisa de campo ocorreu via Google Forms, para entender se os consumidores em um geral acreditam que o fato de uma empresa ser "verde" implica em conquistar e fidelizar clientes bem como ter mais sucesso que seus concorrentes.

A pesquisa teve como público-alvo alunos da Instituição de Ensino Superior Fatec Prof. Waldomiro May, na cidade de Cruzeiro-SP, do Curso Superior de Tecnologia (CST) em Gestão Empresarial. O formulário ficou disponível para respostas de 17 de março de 2022 até 22 de março de 2022 e obteve 49 respostas.

Esta pesquisa sendo quantitativa permitiu que fosse obtida uma noção sobre conhecimentos de futuros gestores na área ambiental empresarial, dessa maneira, sabendo em que assuntos o artigo deveria focar, já que a partir dos resultados da pesquisa e de sua análise que foi possível definir o enfoque do trabalho, bem como as perspectivas e a viabilidade deste.

O Gráfico 1 apresenta a primeira pergunta da pesquisa de campo, que questiona se o público-alvo sabe o que é Vantagem Competitiva Sustentável.

Gráfico 1 - Primeira pergunta da pesquisa de campo

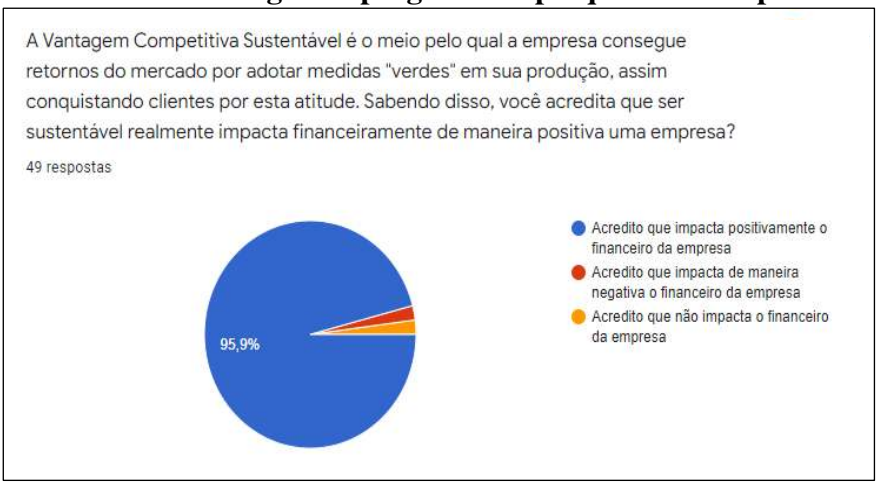


Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o resultado, 53,1% dos entrevistados afirmam conhecer o significado do termo "Vantagem Competitiva Sustentável", o que é comentado por Capra (2005), visto que o autor cita o assunto sendo um dos mais atuais na sociedade. Esta é uma porcentagem satisfatória, já que mais da metade dos entrevistados conhecem o termo e sua definição, e muito provavelmente as pessoas que afirmam não conhecer o tópico, sabem o que é e que existe, mas não sabem o nome que se dá para essa ação de ter melhores resultados com base na sustentabilidade. Para reverter tal situação e todos conhecerem o tema, uma boa ideia seria mini palestras sobre o assunto, para informar o que e como funciona na prática.

O Gráfico 2 apresenta a segunda pergunta da pesquisa de campo, que define Vantagem Competitiva Sustentável e questiona se o público-alvo acredita que ser sustentável impacta financeiramente de maneira positiva uma empresa.

Gráfico 2 - Segunda pergunta da pesquisa de campo



Fonte: Elaboração própria.

A maioria dos participantes da pesquisa acredita que o fato de uma empresa adotar a "Vantagem Competitiva Sustentável" impacta de maneira positiva o financeiro da organização. O termo supracitado já sugere ser algo vantajoso esse tipo de ação, e o valor pode ser atribuído até mesmo ao setor financeiro. A sustentabilidade é muito presente na atualidade, principalmente no contexto empresarial, pois assim segundo Gandhi *et al*. (2006 *apud* GABRIELE *et al*., 2012, p. 730) é algo que os consumidores exigem cada vez mais para fidelizarem-se à uma empresa, já que possuem uma grande preocupação ambiental e cobram que as organizações das quais são clientes, tenham também essa preocupação, e

consequentemente ações que mostrem na prática o cuidado que as empresas dizem ter com a natureza e tudo relacionado a esta.

O Gráfico 3 apresenta a terceira pergunta da pesquisa de campo, que questiona se o público-alvo acredita que empresas adotam comportamentos "verdes" apenas com o objetivo de conquistar ou fidelizar clientes, e não porque querem realizar uma preservação ambiental.

Gráfico 3 - Terceira pergunta da pesquisa de campo



Fonte: Elaboração própria.

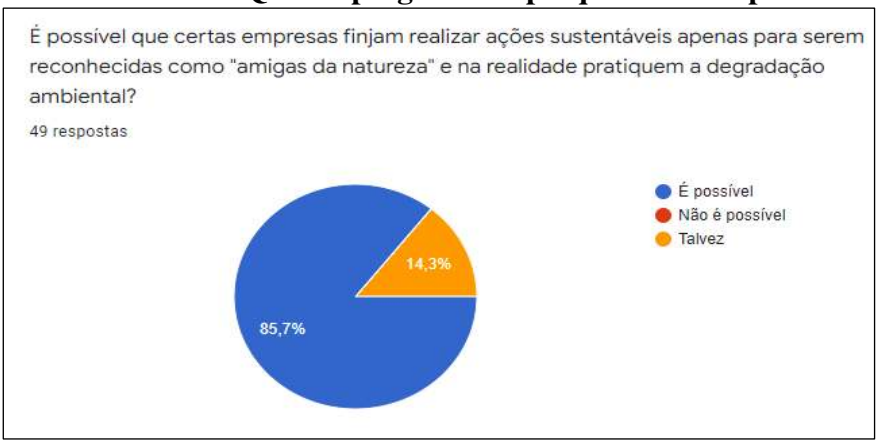
A maioria dos participantes da pesquisa acreditam com certeza que algumas empresas apenas adotam a "Vantagem Competitiva Sustentável" com o objetivo de conquistar e fidelizar clientes, e não pelo verdadeiro amor ao meio ambiente e sua preservação. Tal posicionamento de respostas dos entrevistados reforça a fala de Vgr (2020), que mostra certa pressão dos

consumidores para uma empresa ser “verde”, e caso o contrário seja identificado por clientes, a organização perderá sua boa imagem, podendo ser julgada muitas vezes em plataformas sociais também.

A mídia exerce grande influência na vida em sociedade, isso porque atribui certo poder e certa força para a fala dos consumidores, uma vez que estes também se sentem em um lugar de soberania, visto que muitos outros consumidores irão ler ou ouvir a opinião deles, que consequentemente afetará a opinião de muitas outras pessoas.

Assim, a empresa não terá outra alternativa a não ser mudar seu comportamento para manter os clientes e não ter mais sua imagem manchada na mídia, seja em sites de notícias, programas de TV ou em redes sociais, já que todos desempenham o mesmo papel social de comunicação e sensação de soberania e razão, assim a mídia é uma grande influenciadora de potenciais clientes e de clientes assíduos de qualquer organização.

Gráfico 4 - Quarta pergunta da pesquisa de campo



Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 4 apresenta a quarta pergunta da pesquisa de campo, que questiona se o público-alvo acredita que certas empresas fingem realizar ações sustentáveis apenas para serem reconhecidas como “amigas da natureza” e na realidade pratiquem a degradação ambiental.

A pergunta anterior e esta se complementam, já que na pergunta 3 é questionado sobre se as pessoas acreditam que empresas adotem medidadas sustentáveis apenas com a intenção de conquistar e fidelizar clientes, e a presente pergunta questiona se é possível organizações fingirem realizar ações em prol da natureza enquanto degradam o meio ambiente. Observa-se assim que a maioria dos participantes da pesquisa acreditam ser possível que algumas empresas finjam adotar a “Vantagem Competitiva Sustentável” para serem vistas com “bons olhos” pelo público externo, e na realidade, muitas vezes até ajudem a realizar uma degradação ambiental, assim prejudicando a natureza.

Tais respostas reforçam a fala de Gandhi *et al*. (2006 *apud* GABRIELE *et al*., 2012, p. 730) que mostra certa pressão dos consumidores para uma empresa ser “verde”, e como toda empresa foca em seus clientes, a minoria das organizações será de fato “amiga da natureza”, mas todas terão a preocupação de serem vistas como sustentáveis para garantirem que consumidores continuem a usufruírem de seus produtos e/ou serviços e a reputação da empresa não seja manchada.

O Gráfico 5 apresenta a quinta pergunta da pesquisa de campo, que questiona se o público-alvo conhece empresas que são reconhecidas por serem sustentáveis e assim possuem Vantagem Competitiva Sustentável.

Gráfico 5 - Quinta pergunta da pesquisa de campo



Fonte: Elaboração própria.

É possível observar que a maioria dos participantes da pesquisa não sabem dizer se conhecem empresas que possuem a "Vantagem Competitiva Sustentável". Isso pode ser explicado pelo fato de que se os consumidores souberem dessa estratégia dentro da empresa, pode ser visto de maneira negativa, já que deixará subentendido que as organizações praticam ações "verdes" apenas visando clientes e dinheiro, e não porque possuem um verdadeiro amor pelo cuidado com a natureza e a preocupação em não realizar a degradação ambiental ou qualquer outra ação não verde.

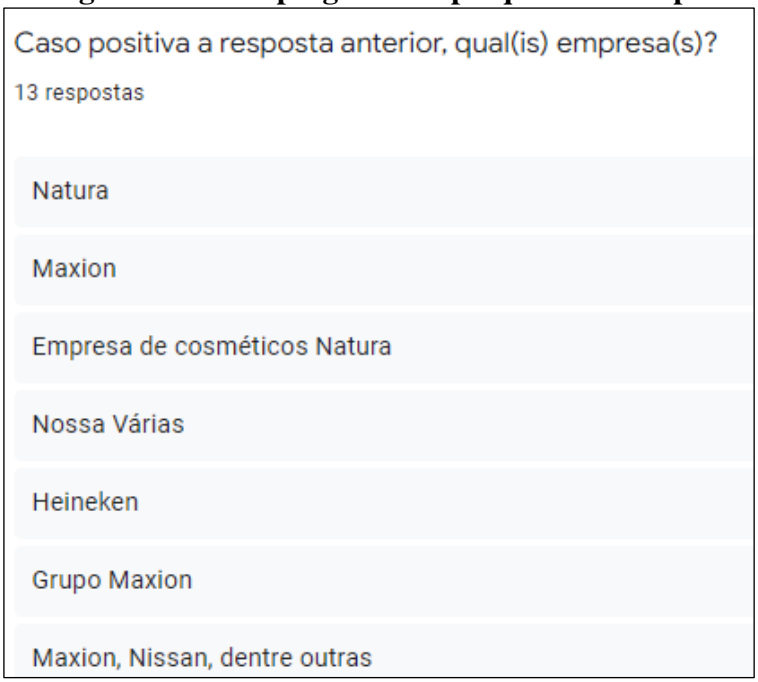
Desse modo, a não explanação de realizar Vantagem Competitiva Empresarial é do ponto de vista das organizações uma ótima decisão a ser colocada em prática, para assim não despertar qualquer tipo de dúvida em seus clientes.

Tal fenômeno pode ser explicado por Porter (1993), que explana como uma organização deve observar todos os fatores possíveis (interna e externamente) dentro de seu sistema, para que só assim consiga entender onde focar e melhorar, o que expor e o

que não deixar tão explícito, o que mudar e o que manter, e por fim, estabelecer e traçar objetivos e planejar ações para atingir as metas, sejam elas para conquista e fidelização de clientes, e consequentemente para maiores lucros financeiros, ou para apenas uma organização empresarial para em seguida estabelecer novas ações.

A Figura 1 apresenta a sexta pergunta da pesquisa de campo, que questiona o público-alvo que respondeu afirmativamente à pergunta anterior, sobre qual(is) empresa(s) conhecem que realizam ações sustentáveis.

Figura 1 - Sexta pergunta da pesquisa de campo



Fonte: Elaboração própria.

É possível observar que poucos dos participantes da pesquisa informaram empresas que sabem que realizam a "Vantagem Competitiva Sustentável", isso pode ser explicado pelo mesmo fator da questão anterior, de que se os consumidores souberem dessa estratégia dentro da empresa, poderá ser visto de maneira negativa, já que deixará subentendido que praticam ações "verdes" apenas visando clientes e dinheiro. Tal fenômeno também pode ser explicado por Porter (1993), que explica como uma organização deve observar todos os fatores possíveis para que só assim consiga entender onde focar e melhorar. Entretanto, as empresas citadas pelos entrevistados são reconhecidas por divulgarem medidas "verdes" que adotam, como selos ambientais, mas tentam não deixar transparecer ser uma estratégia de marketing visando apenas lucro e clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a execução do presente trabalho foi possível entender o conceito de Vantagem Competitiva Sustentável no ramo empresarial e explanar o objetivo e os fatores primordiais que levam as empresas em almejarem obter o título de sustentáveis.

Foi permitido ainda observar a importância para uma organização de que esta seja reconhecida como "amiga da natureza", além de conhecer as ações que as empresas colocam em prática para atingir tal objetivo.

Desse modo, os consumidores puderam ter conhecimento de três tipos de empresas no âmbito sustentável: a organização que mostra-se "verde" e efetivamente é por uma preocupação ambiental; a empresa que visivelmente é sustentável e realiza algumas ações a favor do meio ambiente só para fundamentar melhor seu título mas

sem ter uma angústia quanto a degradação ambiental; e a empresa que mostra-se "verde" mas não realiza nenhuma ação de minimização de impactos ambientais e ainda prejudica a natureza.

Ao final do trabalho o objetivo de que os consumidores consigam entender a citada estratégia e mantenham a atenção e a fiscalização crítica para perceber se as empresas cumprem com o prometido, ou apenas possuem uma imagem sustentável sem verdadeiramente realizarem ações a favor do meio ambiente e de sua preservação, foi realizado. Assim, os clientes conseguirão perceber quando uma organização possuir efetivas ações sustentáveis e quando somente está buscando esse título para exibir aos seus consumidores e conquistá-los por algo que falsamente acontece.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

BAUMGARTNER, R. J. "Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development". **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, vol. 21, n. 5, 2014.

BRANDÃO, N. "Recertificação das normas ISO 9001 e ISO 14001". **DNV** [2021]. Disponível em: <www.dnv.com.br>. Acesso em: 09/06/2022.

CAPRA, F. **Os desafios do século XXI**: as conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Editora Cultrix, 2005.

GABRIELE, P. D. *et al*. "Sustentabilidade e Vantagem Competitiva Estratégica: Um Estudo Exploratório e Bibliométrico". **Revista Produção Online**, vol. 12, n. 3, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GONZAGA, C. A. M. "Marketing Verde de Produtos Florestais: Teoria e Prática". **Revistas Floresta**, vol. 35, 2005.

JUNIOR, C. M. *et al*. "A gestão dos recursos naturais nas organizações certificadas pela norma NBR ISO 14001". **Production**, vol. 23, 2013.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. São Paulo: Editora Elsevier, 2005.

LINS, L. S.; SILVA, R. N. S. "Responsabilidade Sócio-Ambiental ou Greenwash: Uma avaliação com base nos relatórios de sustentabilidade ambiental". **Anais do Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Curitiba: UFPR, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

NASCIMENTO, L. F.; VENZKE, C. S. "Ecodesign". *In*: VILELA JR, A.; DEMAJOROVIC, J. (orgs.). **Modelos e ferramentas de gestão ambiental**: desafios e perspectivas para as organizações. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. "Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas". **Gestão e Produção**, vol. 17, 2010.

OTTMAN, J. A. **Marketing verde**: desafios e oportunidades para nova era do marketing. São Paulo: Editora Makron, 1994.

PMBR - Product Marketing Brasil. "Posicionamento de produto: por onde começar?" **PMBR** [2022]. Disponível em portal eletrônico: <www.productmarketingbrasil.com.br>. Acesso em: 23/06/2023.

PORTER, M. E. **Determinantes da vantagem competitiva nacional**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

RIEKSTI, A. N. "ISO 14001 e a Sustentabilidade - A eficácia do instrumento no alcance do desenvolvimento sustentável. **Portal PUC-Goiás** [2012]. Disponível em: <www.pucgoias.edu.br>. Acesso em: 23/06/2023.

SC NEGÓCIOS. "O que é vantagem competitiva e por que ela é importante?" **Blog SC Negócios** [2020]. Disponível em: <www.negociossc.com.br>. Acesso em: 08 jun. 2022.

SURVEYMONKEY. "Como realizar o posicionamento de produto e três estudos de caso para colocá-lo em prática". S**urvey Monkey** [2022]. Disponível em: <www.surveymonkey.com>. Acesso em: 23/06/2023.

TROUBAT, M. "Quais são as quatro etapas do ciclo de vida do produto (CVP)?" **Moip** [2021]. Disponível em portal eletrônico: <www.moip.com.br>. Acesso em: 30/06/2023.

VG. "Para que serve ISO 14001 e como essa norma fará com que minha empresa alcance o sucesso sustentável". **VG** [2022]. Disponível em: <www.consultoriaiso.org>. Acesso em: 02/06/2023.

VGR. “Quais vantagens do marketing verde e saiba como usá-lo na sua empresa?” **VGR** [2020]. Disponível em portal eletrônico: <www.vgresiduos.com.br>. Acesso em: 02/06/2023.

SOBRE OS AUTORES

SOBRE OS AUTORES

Amanda Francisca Nunes da Silva é auxiliar administrativa na Agência ADRA. Graduada em Administração pela Faculdade Adventista da Bahia (FADBA). E-mail para contato: amandaadvent19@gmail.com

Amarildo Taquidir de Gussule é professor e pesquisador da Universidade Mussa Bin Bique (UMB). Colaborador na Academia Militar Marechal Samora Machel, Moçambique. E-mail para contato: agussule88@gmail.com

Ana Beatriz Getelina Sousa é graduada em Ciências Jurídicas e Sociais. Especialista em Direito Público. Mestranda em Direito pela Universidade La Salle (UNILASALLE). E-mail para contato: biagetelina@gmail.com

Carlos José Domingos Alface é graduado e mestre em Ensino de Química pela Universidade Pedagógica de Maputo (UPM). Doutorando em Química Analítica pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). E-mail para contato: carlosalface9@gmail.com

Carolina Fernanda Harumi Yanagiwara Morimoto é empreendedora. Graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec-São Carlos). E-mail para contato: carolina.ymorimoto@gmail.com

SOBRE OS AUTORES

Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco é professora da Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec-São Carlos). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade de Araraquara (Uniara). E-mail para contato: claudia.morasco@fatec.sp.gov.br

Débora de Cássia Baptista Almeida é graduada em Ciências Jurídicas e Sociais. Especialista em Direito e Processo Civil. Mestranda em Direito pela Universidade La Salle (UNILASALLE). E-mail para contato: deboracbaptista@hotmail.com

Elói Martins Senhoras é economista, cientista político e geógrafo. Doutor em Ciências. *Post-doc* em Ciências Jurídicas. Professor da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Pesquisador do *think tank* IOLEs. E-mail para contato: eloisenhoras@gmail.com

Eufrazia Jannet Furtado Pedro é licenciada em Planificação, Administração e Gestão. Mestranda em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Técnica de Moçambique (UDM). E-mail para contato: fjannefurtado@gmail.com

Eva Ramos Dias é licenciada em Administração e Gestão. Mestre em Administração Pública pela Universidade Católica de Moçambique (UCM). E-mail para contato: dias.evaramos@gmail.com

SOBRE OS AUTORES

Fenias Sabino Mutuque é doutor em Comunicação e Marketing pela Universidade Católica de Moçambique (UCM). Docente da Academia Militar Marechal Samora Machel, Moçambique. E-mail para contato: fsmutuque@gmail.com

Hanelyse Cristine Jesus da Silva é graduada em Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC). Área de interesse de pesquisa: Marketing. E-mail para contato: hanelysejsilva@gmail.com

Jaime Ernesto Naene é graduado em Ensino de Química. Especialista em Química Ambiental. Mestre em Educação pela Universidade Europeia do Atlântico (UNEATLANTICO). E-mail para contato: jaimenaene@gmail.com

Jorge Leal Hanai é professor do Instituto Federal de São Paulo (IFSP). Mestre em Administração. Doutorando em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). E-mail para contato: jorge.hanai@fgv.edu.br

José Augusto Paes Deccache é professor da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC). Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). E-mail para contato: jose.deccache@fatec.sp.gov.br

SOBRE OS AUTORES

Keren Cristian dos Santos é graduada em Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC). Área de interesse de pesquisa: Logística. E-mail para contato: kerencrisantos@gmail.com

Kézia Ferreira Campos é professora da Faculdade Adventista da Bahia (FADBA). Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). E-mail para contato: kezia.campos@adventista.edu.br

Laíza Nília da Silva é graduada em Administração. Especialista em Gestão Empreendedora. Mestra em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). E-mail para contato: laizanilia1@hotmail.com

Lays Ferreira Flor é graduada em Administração pela Faculdade Adventista da Bahia (FADBA). Áreas de interesse de pesquisa: Gestão Organizacional; e, Departamento Pessoal. E-mail para contato: laysferreira49@outlook.com.br

Luciana Maria Gonçalves Araújo é doutoranda em Ciências Ambientais. Mestre em Sociedade e Fronteira. Professora da Universidade Federal de Roraima (UFRR). E-mail para contato: luciana.araujo@ufrr.br

SOBRE OS AUTORES

Luciani Vieira Gomes Alvareli é professora da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo. Doutora em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. E-mail: luciani.alvareli@fatec.sp.gov.br

Maria Alice Luís é professora da Universidade Lúrio. Mestre em Educação em Ciências de Saúde. Doutoranda em Inovação Educativa pela Universidade Católica de Moçambique (UCM). E-mail para contato: aliceluis31@gmail.com

Michelle Gonçalves do Prado Portela Costa é graduada em Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC). Área de interesse de pesquisa: Marketing. E-mail para contato: michellegppc@outlook.com.br

Nina Rosa da Silveira Cunha é professora da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Mestre em Administração. Doutora em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). E-mail para contato: ninarosaufv@gmail.com

Pedro Henrique Ventura é graduado em Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC). Área de interesse de pesquisa: Gestão Financeira. E-mail para contato: pedro.ventura2004@gmail.com

SOBRE OS AUTORES

Samuel Soares da Silva é graduado em Administração. Especialista em Gestão Estratégica de Negócios e Marketing. Mestre e doutorando em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). E-mail para contato: samuel.s.soares@ufv.br

Walter Roberto Hernández Vergara é professor da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail para contato: waltervergara@ufgd.edu.br

NORMAS PARA 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
2023

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
2023