

Arleson Eduardo Monte Palma Lopes
(Org.)



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

**ESTRATÉGIAS, DESAFIOS E
INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS**


científica digital





CIENTÍFICA DIGITAL EDITORIAL LTDA

Barueri - São Paulo - Brasil
www.cientificadigital.org - contato@cientificadigital.org

Diagramação e Arte	Edição © 2025 Científica Digital
Diego Santos	Texto © 2025 Os Autores
Diogo Lima	1ª Edição - 2025
Imagens da Capa	Acesso Livre - Open Access
Adobe Stock - 2025	

© COPYRIGHT - TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. A editora detém os direitos autorais sobre a edição e o projeto gráfico, enquanto os autores mantêm os direitos autorais de seus respectivos textos. Esta obra está licenciada sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional, permitindo o download e compartilhamento integral ou parcial, desde que a fonte seja devidamente citada e os créditos atribuídos aos autores. É obrigatório que a obra permaneça em formato de Acesso Livre (Open Access), sem qualquer alteração. A catalogação em plataformas de acesso restrito ou com fins comerciais é estritamente proibida.



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238

Administração contemporânea: estratégias, desafios e inovações organizacionais / Organização de Arleson Eduardo Monte Palma Lopes. – Barueri-SP: Científica Digital, 2025.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui Bibliografia
ISBN Administração
DOI 10.37885/Administração

1. Administração. I. Lopes, Arleson Eduardo Monte Palma (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Janaína Ramos – CRB-8/9166

Índice para catálogo sistemático:

I. Administração

E-BOOK

ACESSO LIVRE ON LINE - IMPRESSÃO PROIBIDA

2025

Arleson Eduardo Monte Palma Lopes
(Org.)

Administração Contemporânea: Estratégias, Desafios e Inovações Organizacionais

Volume 1

1ª EDIÇÃO



científica digital

2025 - BARUERI - SP

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. André Cutrim Carvalho
Prof. Dr. Antônio Marcos Mota Miranda
Prof^a. Ma. Auristela Correa Castro
Prof. Dr. Carlos Alberto Martins Cordeiro
Prof. Dr. Carlos Alexandre Oelke
Prof^a. Dra. Caroline Nóbrega de Almeida
Prof^a. Dra. Clara Mockdece Neves
Prof^a. Dra. Claudia Maria Rinhel-Silva
Prof^a. Dra. Clecia Simone Gonçalves Rosa Pacheco
Prof. Dr. Cristiano Marins
Prof^a. Dra. Cristina Berger Fadel
Prof. Dr. Daniel Luciano Gevehr
Prof. Dr. Diogo da Silva Cardoso
Prof. Dr. Ernane Rosa Martins
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes
Prof. Dr. Fabricio Gomes Gonçalves
Prof^a. Dra. Fernanda Rezende
Prof. Dr. Flávio Aparecido de Almeida
Prof^a. Dra. Francine Náthalie Ferraresi Queluz
Prof^a. Dra. Geuciane Felipe Guerim Fernandes
Prof. Dr. Humberto Costa

Prof. Dr. Joachin Melo Azevedo Neto
Prof. Dr. Jónata Ferreira de Moura
Prof. Dr. José Aderval Aragão
Prof. Me. Julianno Pizzano Ayoub
Prof. Dr. Leonardo Augusto Couto Finelli
Prof. Dr. Luiz Gonzaga Lapa Junior
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva
Prof^a. Dra. Maria Cristina Zago
Prof^a. Dra. Maria Otília Zangão
Prof. Dr. Mário Henrique Gomes
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes
Prof. Dr. Nelson J. Almeida
Prof. Dr. Pedro Afonso Cortez
Prof. Dr. Reinaldo Pacheco dos Santos
Prof. Dr. Rogério de Melo Grillo
Prof^a. Dra. Rosenery Pimentel Nascimento
Prof. Dr. Rossano Sartori Dal Molin
Prof. Me. Silvio Almeida Junior
Prof^a. Dra. Thays Zigante Furlan Ribeiro
Prof. Dr. Wescley Viana Evangelista
Prof. Dr. Willian Carboni Viana
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme

Acesse a lista completa dos Membros do Conselho Editorial em www.editoracientifica.com.br/conselho

Parecer e revisão por pares

Os textos que compõem esta obra passaram por avaliação do Conselho Editorial e revisão por pares externos (*Peer Review*), recebendo a devida recomendação para publicação.

Nota: Esta obra é fruto de um processo colaborativo, configurando-se como uma coletânea na qual os direitos autorais permanecem resguardados para os respectivos autores. Alguns capítulos podem ter origem em trabalhos anteriormente apresentados em eventos acadêmicos; no entanto, os autores foram orientados a adotar o devido rigor na prevenção do autoplágio. A responsabilidade pelo conteúdo de cada capítulo, assim como pela originalidade e integridade das informações publicadas, é inteiramente dos respectivos autores e autoras. O conteúdo da obra não reflete, necessariamente, a opinião da editora, dos organizadores ou dos membros do conselho editorial.

APRESENTAÇÃO

Esta obra é fruto de um esforço colaborativo que reuniu professores, estudantes e pesquisadores cujo envolvimento enriqueceu significativamente as discussões neste espaço formativo. Além disso, resulta de iniciativas interinstitucionais e ações voltadas ao incentivo à pesquisa, congregando especialistas de diversas áreas do conhecimento, vinculados a Instituições de Educação Superior, públicas e privadas, em âmbito nacional e internacional.

Seu principal objetivo é fortalecer a integração entre instituições, tanto no Brasil quanto no exterior, por meio de redes de pesquisa comprometidas com a formação continuada de profissionais da educação. Para isso, busca-se a produção e a ampla disseminação do conhecimento em distintas áreas do saber.

Expressamos nossa profunda gratidão aos autores pelo empenho, comprometimento e dedicação na concepção e finalização desta obra. Esperamos que ela se consolide como um recurso didático-pedagógico valioso, atendendo às necessidades de estudantes, docentes de todos os níveis de ensino e demais interessados na temática.

Arleson Eduardo Monte Palma Lopes

SUMÁRIO

Capítulo 01

ANÁLISE DOS ASPECTOS REGULATÓRIOS, ECONÔMICOS E OPERACIONAIS NO PROCESSO DE CONCESSÃO DE AEROPORTOS

Ludmyla Pereira Isaías; Denis Biolkino de Sousa Pereira; Mariana de Paiva; Luciana Araujo Azevêdo de Oliveira

doi 10.37885/250619538 10

Capítulo 02

EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN: PILARES ESTRATÉGICOS EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN

Pilar Nely Flores Salazar; Marisol Gonzaga Zirena Cano; Wilderth Erick Velasquez Medina; Delia Concepcion Cahuana Pacco; Bertelly Turpo Aliaga

doi 10.37885/250619580 33

Capítulo 03

GESTÃO ADMINISTRATIVA E CONTÁBIL EM ENTIDADE DE TERCEIRO SETOR: ABORDAGEM PELA SOFT SYSTEMS METODOLOGY

Gessiane Célia da Silva Noronha; Sarah Emanuele de Sousa Oliveira; Cleber Augusto Pereira

doi 10.37885/250719688 51

Capítulo 04

ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO FIO CONDUTOR DE DESENVOLVIMENTO LOCAL DOS MUNICIPIOS NO BRASIL

Paula Cristina Afonso dos Santos Ferreira; Ricardo Nascimento Ferreira

doi 10.37885/250819890 70

Capítulo 05

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL

Sylmara Giselle Holanda Ferreira Patricio

doi 10.37885/250819927 89

Capítulo 06**GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL: DIMENSÕES, INTER-RELAÇÕES E ESTRATÉGIAS PARA GERAÇÃO DE VALOR**

Sylmara Giselle Holanda Ferreira Patrício

doi 10.37885/250819923 102**Capítulo 07****ALINHANDO TALENTOS E RESULTADOS: A CONTRIBUIÇÃO DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Daniela Carlesso; Felipe Dausacker da Cunha; Luciane Amália Bitello

doi 10.37885/250719855 113**Capítulo 08****CONTRATOS DE EFICIÊNCIA E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM O NOVO MARCO REGULATÓRIO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS**

Dayse Cristiane Seabra Brandão

doi 10.37885/250820005 124**Capítulo 09****CONSUMO CONSCIENTE E O COMPORTAMENTO DOS UNIVERSITÁRIOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - CAMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO**

Jaiarys Capa Bataglin; Flávia Regina Miecoanski; Andressa Carla Palavecini; Tamara Peron

doi 10.37885/250920079 140**Capítulo 10****INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E GESTÃO PÚBLICA HOSPITALAR: A EXPERIÊNCIA DO HCPA NA ARTICULAÇÃO COM POLÍTICAS DE SAÚDE**

Laura Santos Henrique; Letícia da Silva da Fontoura; Miguelina Troisi Bonfrisco; Simone Farias da Silva Coelho

doi 10.37885/250920199 164**Capítulo 11****TRANSFORMING BOOKINGS INTO REVENUE: A STRATEGIC FRAMEWORK FOR REVENUE PERFORMANCE**

Thiago Martins Nunes

doi 10.37885/250920278 176

Capítulo 12

TRABALHO, GÊNERO E SUBJETIVIDADE: VIVÊNCIAS FEMININAS EM PROFISSÕES MASCULINAS NA PERSPECTIVA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Aislane Rodrigues de Sousa; Francisca Josmaíara Gonçalves de Sousa

 10.37885/250920282 192

Capítulo 13

TEORIA DAS FILAS: ANALISANDO O TEMPO DE ATENDIMENTO AOS HÓSPEDES DE UM HOTEL

Luciangela Mattos Galletti da Costa; Pedro Nicolau Godinho

 10.37885/251020396 210

Capítulo 14

PLANO DE VENDAS PARA O SEGMENTO LEILOEIRO: TORNANDO PROCESSOS EFICIENTES

Brenda de Oliveira Ferreira; Marta Olivia Rovedder de Oliveira

 10.37885/251020517 233

Capítulo 15

CAPACIDADE ABSORTIVA E INOVAÇÃO: TENDÊNCIAS, LACUNAS E AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS

Jessica Ribeiro; Nathalia Berger Werlang; Silvia Amélia Fonseca de Oliveira

 10.37885/251120547 256

SOBRE O ORGANIZADOR 276

ÍNDICE REMISSIVO 277

ANÁLISE DOS ASPECTOS REGULATÓRIOS, ECONÔMICOS E OPERACIONAIS NO PROCESSO DE CONCESSÃO DE AEROPORTOS

Ludmyla Pereira Isaías

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG)

Denis Biolkino de Sousa Pereira

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG)

Mariana de Paiva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG)

Luciana Araujo Azevêdo de Oliveira

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG)

RESUMO

Este capítulo tem como objetivo analisar os desafios assumidos pela empresa concessionária do aeroporto internacional de Goiânia – GO, em relação aos aspectos regulatórios, econômicos e operacionais que impactam na gestão do contrato de concessão durante a sua vigência. Quanto a metodologia, foi adotado a pesquisa qualitativa baseando-se em documentos como o edital de leilão, contrato de concessão e anexos, aliados à revisão bibliográfica e à abordagem de tomada de decisão de Demarco (1989). Na análise dos resultados foi utilizado a Análise de Conteúdo de Bardin (2011) em três etapas: (i) pré-análise, (ii) sistematização e (iii) interpretação. Os resultados mostraram que os principais desafios estão relacionados à adaptação operacional e ao cumprimento de exigências regulatórias e econômicas, impactando a infraestrutura e o desempenho financeiro. Apesar dos avanços nos modelos de concessão, a gestão ainda requer ajustes para otimizar a eficiência, com ênfase na colaboração entre a concessionária e órgãos reguladores. A superação dessas dificuldades exige maior alinhamento entre as obrigações contratuais, as demandas do mercado e as normas setoriais, visando garantir a viabilidade do aeroporto a longo prazo. O estudo reforça a necessidade de aprimoramentos no modelo de concessão para equilibrar interesses públicos e privados, assegurando qualidade operacional e rentabilidade.

Palavras-chave: Aeroporto; Concessão; Infraestrutura; Operação; Regulação.

INTRODUÇÃO

O transporte aéreo compõe a matriz de movimentação de passageiros e cargas, especialmente, em países com grande extensão territorial, como o Brasil. Esse modal de transporte viabiliza a integração nacional, ao facilitar fluxos comerciais, turísticos e logísticos, tanto domésticos quanto internacionais (Rocha; Pereira, 2019). No Brasil, a partir do início dos anos 2000, esse setor iniciou um período de grande desenvolvimento, marcado pelo processo de evolução regulatória e de movimentação de passageiros (Machado *et al.*, 2019).

O desafio de realizar volumosos investimentos de curto e médio prazos, aliado às restrições fiscais do poder público e à possibilidade de ganho de eficiência com o setor privado, motivou o processo de concessão dos aeroportos brasileiros (Machado *et al.*, 2019). A concessão de um novo aeroporto para atender a cidade de Natal (RN), denominado São Gonçalo do Amarante, em 2011, foi considerada pioneira e serviu como piloto para testar o modelo antes de expandi-lo para outras localidades.

Posteriormente, os aeroportos de maior relevância e em situação crítica no que tange à saturação, passaram a ser licitados por meio de leilões nos anos 2012, 2019, 2021 e 2022. Em novembro de 2023, foi concluída a transferência à iniciativa privada da administração de aeroportos brasileiros na sétima rodada de concessões.

O modelo de concessão de aeroportos tem se destacado como uma estratégia para impulsionar o desenvolvimento econômico e aprimorar a infraestrutura aeroportuária em diversas regiões do Brasil. A transferência da gestão de aeroportos para a iniciativa privada visa atrair investimentos e promover eficiência operacional, inovação e melhorias na qualidade dos serviços oferecidos. Entretanto, esse processo de concessão não está isento de desafios que vão desde questões regulatórias até operacionais.

Nesse contexto, este capítulo tem como objetivo analisar os desafios assumidos pela empresa concessionária do aeroporto internacional de Goiânia – GO, em relação aos aspectos regulatórios, econômicos e operacionais que impactam na gestão do contrato de concessão durante a sua vigência. Com base no levantamento das fragilidades e potencialidades no contrato de concessão do aeroporto de Goiânia, em relação aos aspectos supracitados, são identificadas

medidas para adoção de políticas públicas e investimentos adequados para maior competitividade e qualidade nos serviços prestados, beneficiando tanto os operadores aeroportuários quanto os usuários.

TRANSPORTES, TRANSPORTE AÉREO E AEROPORTOS

O setor de transportes contribui para o desenvolvimento econômico e social de uma nação, ao permitir a mobilidade de pessoas e bens. Dentro desse setor, o transporte aéreo destaca-se pela sua capacidade de conectar diferentes partes do mundo de maneira rápida e segura, impulsionando o comércio internacional, o turismo e a globalização.

Na visão Ruiz-Paladino *et al.* (2020, p. 15), o transporte é “um sistema tecnológico e organizacional que tem como objetivo transferir pessoas e mercadorias de um lugar para outro com a finalidade de equalizar o diferencial espacial e econômico entre oferta e demanda”. Para organizar um sistema de transporte é preciso ter uma visão sistêmica, baseada no conhecimento dos fluxos, das redes de serviço, do nível de atendimento, das características da carga, dos equipamentos utilizados e dos sete princípios do enfoque sistêmico (Alvarenga; Novaes, 2000).

Aeroportos e Aeródromos: Definições e Características

De acordo com Brasil (2022), aeródromo consiste em uma área delimitada em terra ou na água destinada, no todo ou em parte, para pouso, decolagem e movimentação em superfície de aeronaves; inclui quaisquer edificações, instalações e equipamentos de apoio e de controle das operações aéreas, se existirem. Enquanto o termo aeroporto se refere a um aeródromo público dotado de edificações, instalações e equipamentos para apoio às operações de aeronaves e de processamento de pessoas e/ou cargas.

O Código Brasileiro de Aeronáutica instituído pela Lei Federal n.º 7.565, de 19 de dezembro de 1986, em seu art. 26, diz que o sistema aeroportuário é constituído pelo conjunto de aeródromos brasileiros, com todas as pistas de pouso, pistas de táxi, pátio de estacionamento de aeronave, terminal de carga aérea, terminal de passageiros e as respectivas facilidades (Brasil, 1986).

Os aeroportos tornaram-se verdadeiros centros de serviço altamente sofisticados e diversificados, empregando frequentemente tecnologias avançadas, de interesse direto para o transporte comercial e seus usuários. Trata-se principalmente de locais onde são realizadas transferências modais e transbordos de passageiros, carga e correio (Goulart; Krom, 2004).

Panorama do Setor Aeroportuário Brasileiro

No Brasil, o setor aéreo passou por um processo de expansão a partir dos anos 2000, impulsionado por mudanças regulatórias e pelo crescimento na demanda por transporte de passageiros (Machado *et al.*, 2019). Com o quinto maior território e terceira maior fronteira terrestre do mundo, o Brasil, se destaca no cenário internacional com a segunda maior rede de infraestrutura aeroportuária do planeta, atrás apenas dos Estados Unidos - EUA (Castro *et al.*, 2019). Atualmente, o país possui 4.276 aeródromos registrados, sendo 3.024 privados e 503 públicos. De aeródromos públicos, 59 já foram concedidos à iniciativa privada (ANAC, 2024).

A aviação civil tem passado por evolução tecnológica e aprimoramento regulatório ao longo do tempo, consolidando-se como um dos segmentos mais dinâmicos da economia. Os aeroportos, gerenciados pelo poder público e pela iniciativa privada, por possibilitarem o transporte de passageiros e cargas, apresentam importância estratégica e econômica. No Brasil, as projeções do Plano Aeroviário Nacional (2018-2038) indicam crescimento médio anual de 4,6% na demanda por transporte aéreo nos próximos 20 anos, alinhado às expectativas de expansão do PIB (Brasil, 2018). Tanto em nível nacional quanto no estado de Goiás, a movimentação aeroportuária concentra-se nessas duas modalidades (passageiros e cargas), que constituem as principais fontes de receita e custos do setor (ONTL, [s.d.]).

Regulação e Gestão no Setor Aéreo Brasileiro: ANAC, Infraero e Iniciativa Privada

A gestão e regulação do setor aéreo brasileiro envolvem entidades públicas e privadas, com o objetivo de garantir segurança e eficiência operacional

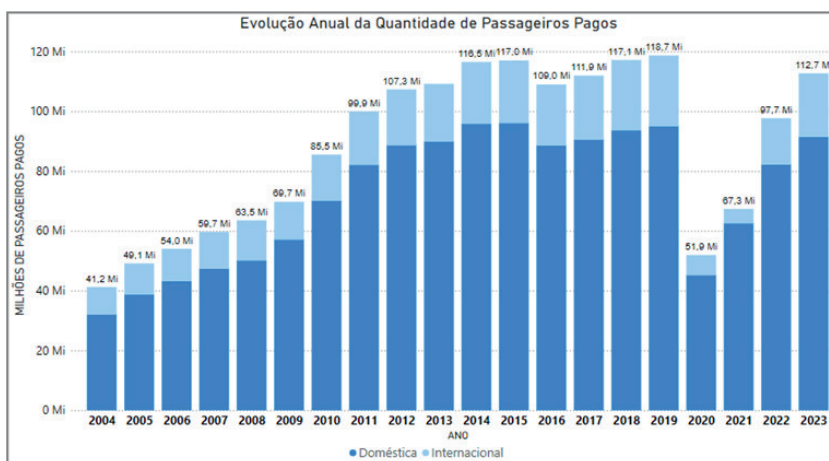
nos aeroportos (Young; Wells, 2014). Originalmente centralizada no Estado, a administração aeroportuária era exercida predominantemente pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO, criada em 1972 pela Lei Federal nº 5.862 com o objetivo de implantar, operar e explorar a infraestrutura aeroportuária (Brasil, 1972). Até 2011, a empresa gerenciava os 67 principais aeroportos do país, mas, após processos de concessão, passou a administrar apenas 27 aeroportos, além de outros dois em transição operacional (INFRAERO, 2024a). Atualmente, vinculada ao Ministério de Portos e Aeroportos, a INFRAERO divide suas responsabilidades com concessionárias privadas e governos estaduais e municipais, refletindo a evolução do modelo de gestão do setor.

A regulação e fiscalização do setor são de responsabilidade da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC, autarquia federal instituída pela Lei nº 11.182/2005, para certificação, normatização e supervisão das atividades de aviação civil em conformidade com políticas públicas e padrões de segurança (Brasil, 2005).

Transporte Aéreo de Passageiros no Brasil e em Goiás

O transporte aéreo de passageiros no Brasil apresentou crescimento nas últimas décadas, com aumento médio de 10% ao ano entre 2005 e 2010. Esse crescimento foi impulsionado por fatores como elevação da renda populacional, redução das tarifas aéreas, aumento da concorrência entre companhias e expansão do crédito, particularmente para consumidores das classes C e D (IPEA, 2010). A Figura 1 mostra o volume de passageiros pagos transportados em voos domésticos e internacionais, entre 2004 e 2023.

Figura 1 - Número de Passageiros Pagos Transportados (Doméstico e Internacional) entre 2004 e 2023.



Fonte: Elaborado pelos Autores com base nos dados do Anuário do Transporte Aéreo 2023 da ANAC.

Observa-se uma trajetória ascendente do volume de passageiros domésticos e internacionais transportados entre 2004 e 2015. Em 2016, devido à recessão interna, houve uma redução, principalmente em relação aos passageiros domésticos. Entre 2017 e 2019, o mercado aeroportuário apresentou recuperação no volume de passageiros transportados, o que pode ser comprovado pelo crescimento tanto no volume doméstico quanto internacional. Todavia, em 2023 houve uma redução de 5,14% no número de passageiros transportados em relação ao período anterior à pandemia.

O estado de Goiás foi responsável por 1.762.614 passageiros pagos, o que corresponde a aproximadamente 1,93% do total de passageiros pagos no Brasil em 2023. No que se refere à movimentação de passageiros na região Centro-Oeste, o referido estado fica atrás apenas do Distrito Federal, que registrou aproximadamente 7.001.723 passageiros pagos.

Transporte Aéreo de Cargas no Brasil e em Goiás

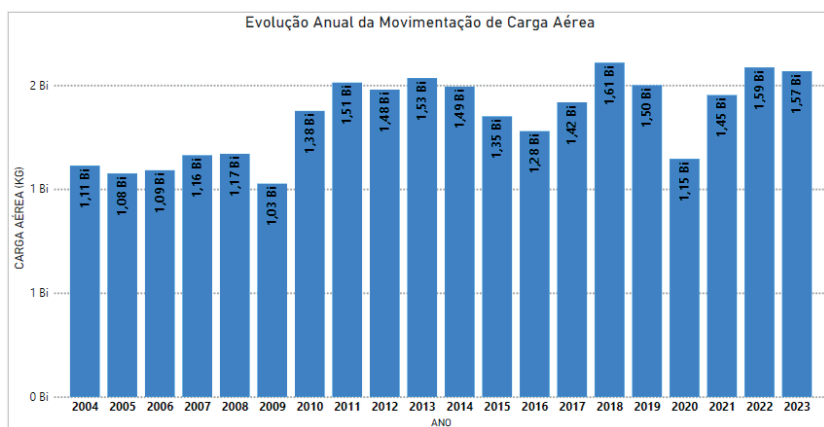
O transporte aéreo de carga tem registrado uma demanda crescente, mesmo com custos de frete mais elevados em comparação ao modo rodoviário (Ribeiro; Ferreira, 2002). O mercado de carga aérea, embora menos visível que o transporte de passageiros, apresenta expansão consistente, impulsionado

principalmente pelo transporte de produtos de alto valor agregado, volumes reduzidos e caráter prioritário, como produtos perecíveis, eletrônicos e remessas urgentes.

No de 2022, o Brasil transportou 1,59 bilhões de quilogramas movimentadas por via aérea, impulsionadas principalmente pelo segmento internacional, que representou 70% do total (Figura 2). No entanto, em 2023, houve uma pequena retração de -1,17%, totalizando 1,57 bilhões de quilogramas transportadas. Desse volume, 49,01% corresponderam a cargas domésticas, enquanto 50,99% foram cargas internacionais, conforme dados do HORUS (2024). Essa variação pode estar associada a fatores econômicos globais, oscilações cambiais ou ajustes na cadeia logística pós-pandemia.

Apesar da redução em 2023, o transporte aéreo de cargas mantém sua relevância na logística brasileira, especialmente para mercadorias que exigem agilidade e segurança. A predominância de cargas internacionais reflete a integração do país ao comércio global, destacando a importância da infraestrutura aeroportuária e da eficiência operacional para o setor.

Figura 2 - Evolução da Quantidade de Movimentação de Carga Aérea.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do HORUS (2024).

No que se refere ao estado de Goiás, o transporte aéreo de cargas tem apresentado desempenho notável. Em 2022, o estado registrou sua maior movimentação dentro da série histórica iniciada em 2000, conforme dados do

Painel CNT do Transporte, elaborado pela Confederação Nacional do Transporte (CNT, [s.d.]).

Além do transporte de cargas, Goiás também se destaca no que se refere à manutenção aeronáutica, sendo o terceiro estado em número de bases de manutenção, o quarto em empresas de aviação agrícola e detendo a sétima maior frota de aeronaves privadas do país. Esses fatores contribuem para consolidação do estado como um polo aeronáutico relevante, com potencial para se tornar um centro logístico não apenas para o Brasil, mas também para a América Latina (AEROIN, 2023).

CONCESSÃO DE AEROPORTOS

Segundo Ison, 2011 (*apud* Consulin; Dourado, 2020) até a década de 1980, os aeroportos eram considerados como serviços públicos subsidiados e de propriedade do governo. Desde então, houve uma mudança de paradigma em muitos países, quando os aeroportos se tornaram entidades financeiramente autossuficientes, administrados em bases comerciais.

No Brasil, o Código Brasileiro de Aeronáutica (Lei no 7.565/86) previa no Art. 36, IV, a possibilidade de a administração dos aeroportos ser feita através de concessão, assim como na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 21. No entanto, foi a Lei Geral de Concessões (Lei no 8.987/95) e, posteriormente, o Programa Nacional de Desestatização (PND) - Lei no 9.491/97 que deram o impulso que faltava para o avanço desse processo.

Para Justen Filho (2011, p.713), "a concessão de serviço público é um instrumento de implementação de políticas públicas". Essa se constitui na união de esforços entre o poder público e a iniciativa privada, objetivando a maior eficácia na aplicação dos recursos econômicos e melhor qualidade e eficiência aos serviços públicos, sendo a mais conhecida forma de delegação de serviço público. O autor coloca a concessão não apenas como modelo jurídico, mas como ferramenta que auxilia na gestão de serviços públicos.

A Lei das Concessões no 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 regula as concessões de serviços públicos, obras públicas e permissões de serviço público, de acordo com seu art. 2º, inciso II. De acordo com a ANAC (2023), tem-se que:

“A concessão de aeroportos tem como objetivo atrair investimentos para ampliar, aperfeiçoar a infraestrutura aeroportuária brasileira e, conseqüentemente, promover melhorias no atendimento aos usuários do transporte aéreo no Brasil. Os níveis de qualidade dos serviços determinados para esses aeroportos, baseados em padrões internacionais, estão previstos nos contratos de concessão, que são geridos e fiscalizados pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)”

Em 2021, aconteceu a sexta rodada de concessões com 22 aeroportos separados pelos blocos Norte, Central e Sul, sendo todos os contratos com os prazos de vigência de 30 anos, sendo que o aeroporto de Goiânia foi inserido no bloco Central.

Ao longo dos anos, o processo de concessão no Brasil passou por diversas rodadas de leilões, envolvendo aeroportos de diferentes regiões do país. Essa prática se consolidou como uma importante estratégia do governo para modernizar a infraestrutura aeroportuária dos aeroportos regionais e atrair investimentos privados para o setor.

A expectativa exposta no Plano Aeroviário Nacional (PAN) 2018-2038 (BRASIL, 2018), elaborado pela Secretaria Nacional de Aviação Civil (SAC), é que o setor cresça, em média, 4,6% ao ano nos próximos anos. Isso implica dizer que dobrará de tamanho em 2033, causando, mais uma vez, pressão sobre a infraestrutura.

Desafios e Impactos dos Modelos de Gestão Aeroportuários

O governo é responsável pela administração de aeroportos, impondo assim ao setor público a realização de melhorias nos serviços e em obras de infraestrutura. Assim, faz-se necessário investimento financeiro por parte do poder público para obras em infraestrutura ou que contrate empresas terceirizadas para executar os serviços pendentes.

Devido ao fato de a infraestrutura exigir vultosos investimentos financeiros, os países em desenvolvimento geralmente apresentam uma infraestrutura deficiente, de baixa qualidade e que se constitui como um gargalo ao desenvolvimento da nação e à sua competitividade internacional (Teixeira, 2018).

No modelo de concessão aeroportuária, a empresa concessionária, ao operar o aeroporto por um período determinado, tem direito a uma parcela dos lucros gerados, mas também assume a obrigação de realizar melhorias predefinidas. Essas melhorias, implementadas durante a vigência do contrato, permanecem no aeroporto mesmo após o término da concessão. Todavia, a ociosidade dos aeroportos, aliada à falta de capacidade financeira das concessionárias e de seus acionistas, revelou fragilidades na modelagem das primeiras concessões, pois afetou tanto o pagamento das outorgas ao poder concedente quanto o pagamento das dívidas assumidas perante os credores e, ainda, pôs em risco o nível de serviço dos aeroportos.

É notório que a gestão de um aeroporto enfrenta vários desafios. Sejam privados ou públicos, os aeroportos têm como objetivo garantir operações eficientes, oferecendo boa infraestrutura para os passageiros e as companhias aéreas que utilizam o local (Oliveira, 2022). Especialmente, desafios relacionados à dificuldade que têm os gestores das infraestruturas aeroportuárias de acompanharem o rápido crescimento das necessidades dos usuários, intermediários e finais, da aviação civil (IPEA, 2010).

Aspectos Regulatórios, Econômicos e Operacionais

No âmbito regulatório, o setor de aviação civil brasileiro historicamente enfrentou desafios decorrentes da atuação de diversos órgãos, tais como Conselho de Aviação Civil (CONAC), Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), INFRAERO, Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA) e Secretaria Nacional de Aviação Civil (SAC), que atuavam sem a necessária coordenação para impulsionar a expansão da infraestrutura aeroportuária (Garcia; Freitas, 2012). Esse modelo apresentava problemas estruturais, como a ausência de incentivos à inovação tecnológica na regulação setorial e a política de subsídios cruzados adotada pela INFRAERO, que mascarava ineficiências ao transferir recursos de aeroportos rentáveis para os deficitários. O atual modelo de concessões, contudo, evoluiu para incorporar experiências passadas, adaptando-se às particularidades de cada aeroporto por meio de mecanismos regulatórios mais sofisticados (Longo; Fonseca, 2022).

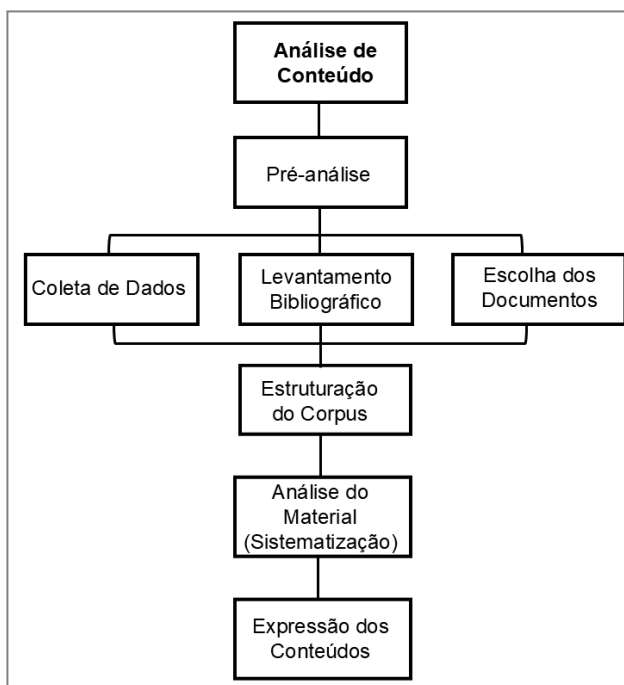
No que tange ao aspecto econômico, o padrão de investimentos públicos mostrou-se insuficiente, com queda de 5% para menos de 2% do PIB em infraestrutura desde os anos 1980 (Banco Mundial, 2017), reflexo de um sistema tributário oneroso combinado com baixos investimentos públicos (Biasoto; Afonso, 2007). As concessões introduziram mudanças significativas, estabelecendo obrigações contratuais claras de investimento pelas concessionárias (Decker, 2015). Entretanto, o modelo apresenta contradições: enquanto as outorgas oneram financeiramente as concessionárias (Grotti, 2011), a transferência desses custos para tarifas contradiz o princípio de acessibilidade (Bandeira De Mello, 2010). Apesar disso, a gestão privada demonstrou maior eficiência na captação de receitas comerciais, superando em mais de 100% os resultados da INFRAERO (Resende, 2017).

Na dimensão operacional, de acordo com Zimmermann e Oliveira (2012), o acréscimo na demanda por serviços aéreos exige crescentes investimentos no setor com o intuito de manter a qualidade dos serviços aeroportuários brasileiros. Contudo, a infraestrutura necessária não acompanhou o ritmo de crescimento do setor, resultando em pressões sobre a infraestrutura aeroportuária e agravando os gargalos no sistema aéreo nacional. As concessões buscaram reverter esse cenário mediante investimentos obrigatórios em modernização e ampliação de terminais, acessos viários e estacionamento, melhorando a qualidade percebida pelos usuários (Castro *et al.*, 2019). Porém, a lógica privada de maximização de lucros pode criar tensões entre retorno financeiro e investimentos em segurança operacional (Cunha, 2016), resultando em desempenhos operacionais heterogêneos (Silva *et al.*, 2022). Essa dualidade evidencia a complexidade do modelo, que requer equilíbrio entre eficiência econômica, qualidade operacional e interesse público.

MÉTODO

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa fundamentada no método de Análise de Conteúdo proposto por Bardin (2011), estruturado em três fases inter-relacionadas: pré-análise, sistematização e expressão do conteúdo. A natureza dinâmica do método permite que a coleta, análise e interpretação dos dados ocorram de forma integrada, conforme ilustrado no Fluxograma da Figura 3.

Figura 3 - Fluxograma do Método da Análise de Conteúdo.



Fonte: Elaborado e Adaptado pelos Autores.

Na fase de pré-análise foi realizada a coleta de dados por meio de pesquisa exploratória, para a escolha dos documentos a serem submetidos à análise (corpus), contribuindo na formulação dos objetivos e na elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. De acordo com Gil (2002, p. 41) a pesquisa exploratória permite a familiarização com o problema, tornando-o mais explícito ou constituindo hipóteses. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Durante a fase de levantamento bibliográfico foram identificados livros, teses, dissertações, artigos e relatórios, nacionais e internacionais, publicados sobre os temas, além de materiais em sítios da internet e meios eletrônicos. Dessa forma, buscou-se fundamentar e estabelecer o estado da arte da pesquisa.

A pesquisa documental, conforme Martins e Theóphilo, (2009, p. 55) "é característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências". A pesquisa documental utiliza materiais que ainda

não foram analisados ou que podem ser reorganizados conforme os objetivos da pesquisa (Gil, 2002, p.45).

Nesse contexto, entre os documentos analisados tem-se: a Lei de Concessão no 8.987/95, o Relatório da Administração da Infraero (INFRAERO, 2024b); o Contrato de Concessão N° 003/ANAC/2021- Central e Anexos: Contrato de Concessão para Ampliação, Manutenção e Exploração dos Aeroportos Integrantes do Bloco Central (ANAC, 2021); o Relatório das Demonstrações Financeiras (ANAC, 2024), o Anuários de Transporte Aéreo (ANAC, 2024), entre outros. Para demonstrar do que se trata cada documento e como ele contribuirá nesse estudo, foi elaborado o Quadro 1.

Quadro 1 - Documentos que compõem o corpus do trabalho.

Documento	Tema Geral	Atribuição no Trabalho
Lei de Concessão nº 8.987/95	Dispõe sobre o regime de concessão de permissão de prestação de serviço públicos	Analisar comparativamente a lei e as cláusulas que constam no edital e no contrato, a fim de verificar se modelo de concessão do Aeroporto de Goiânia segue o disposto pela legislação
Relatório de Administração da Infraero 2019, 2020 e 2021	Ações desenvolvidas pela Infraero, as demonstrações contábeis e as respectivas notas explicativas referentes à situação patrimonial e financeira da Empresa no exercício encerrado até março de 2022.	Estudar os recursos financeiros investidos pela Infraero na concessionária do Aeroporto de Goiânia e os aportes da União recebidos pela Infraero
Contrato de Concessão N° 003/ANAC/2021- Central e seus anexos	Dispõe sobre o Contrato de Concessão para Ampliação, Manutenção e Exploração dos Aeroportos Integrantes do Bloco Central	Estudar o modelo de concessão utilizado para a outorga do Aeroporto de Goiânia, suas características e peculiaridades.
Relatório das Demonstrações Financeiras (Bloco Central)	Dispõe sobre os investimentos realizados até o presente momento pela concessionária responsável pelo aeroporto de Goiânia	Realizar uma análise comparativa do montante de investimentos realizados antes e após a concessão
Anuários de Transporte Aéreo	Dispõe de dados e estatística dos aeroportos (movimentação de passageiros, cargas, aeronaves e etc.)	Realizar uma análise comparativa das movimentações no aeroporto antes e após a concessão

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Após a seleção dos documentos a serem analisados, procedeu-se com a sistematização e expressão do conteúdo dos mesmos. Na sistematização, os dados foram categorizados conforme os eixos centrais da pesquisa: (I) Aspectos Regulatórios — abrangendo o processo licitatório, objeto, área e prazo do contrato, além dos atores envolvidos (concessionária e órgãos reguladores); (II)

Aspectos Econômicos — com foco nos investimentos obrigatórios, pagamento de outorgas, receitas tarifárias e comerciais; e (III) Aspectos Operacionais — analisando parâmetros de qualidade do serviço, indicadores de movimento de passageiros, cargas e aeronaves. Na etapa de Expressão do Conteúdo, os dados foram interpretados por meio de inferências críticas, destacando-se elementos inovadores, desafios operacionais, pontos controversos da concessão e cenários futuros, sempre alinhados ao objetivo de avaliar os impactos da gestão privada no aeroporto.

Essas etapas são similares às fases modelares da análise de conteúdo, também expostas por Bardin (1911), que consistem na pré-análise; exploração do material e; tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Diagnósticos e Perspectivas de Cenários

“Análise é o estudo de um problema, que antecede à tomada de decisão.” (Demarco, 1989, p. 4). Para a fundamentação dos diagnósticos dessa pesquisa, busca-se a ‘análise’ como meio de explicar os resultados dos dados que foram encontrados no estudo de caso, os quais se apresenta os resultados dos dados de forma ampla e diferenciada para o referido estudo, proporcionando um conhecimento numa área de grande relevância para o estudo em questão, concessões aeroportuárias.

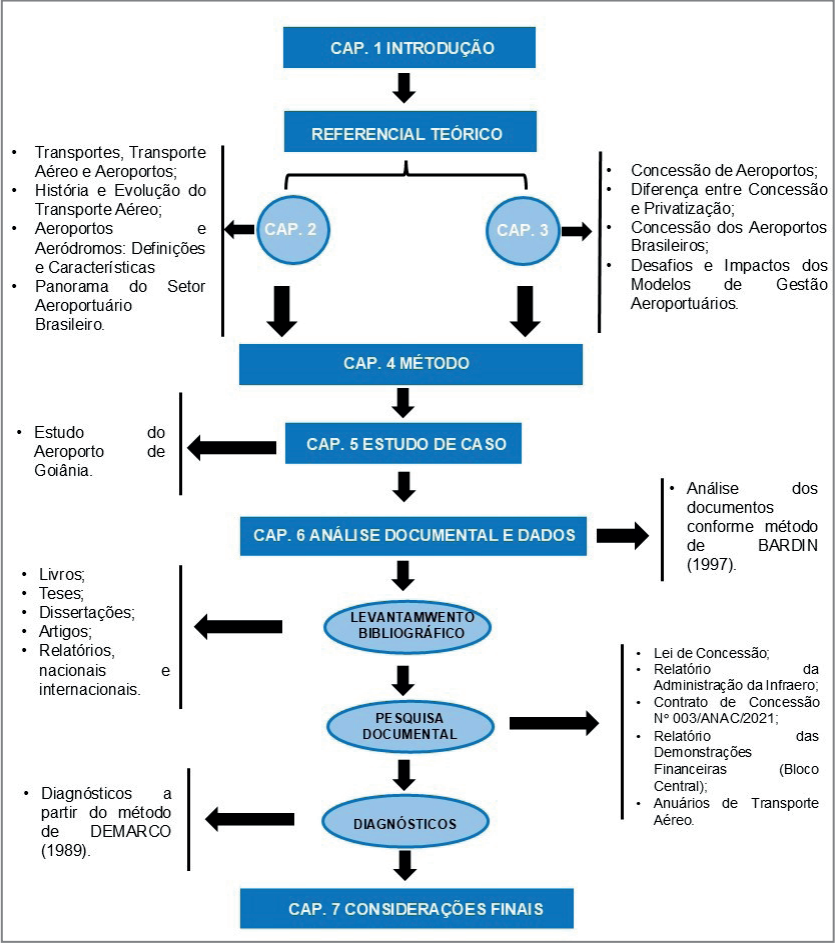
Esse processo analítico permitiu identificar padrões, tendências e correlações que possam esclarecer os desafios e oportunidades associados ao objeto de estudo, oferecendo uma visão clara e fundamentada que servirá de base para decisões futuras e estratégias de melhoria nos próximos anos de vigência do contrato de concessão.

Com isso, para a construção da “Análise Estruturada” de acordo com os conceitos de DeMarco (1989), foi adotado o “Diagrama de Fluxo de Dados” como ferramenta de análise para entender e explicar a correlação gráfica dos conjuntos de dados, que envolveu o desenvolvimento do estudo de caso.

Nesse contexto, propõem-se a utilização dos “Diagrama de Fluxos de Dados” como uma ferramenta na constituição de uma rede de processos inter-relacionados, na tentativa de se explicar cada etapa do procedimento. Assim, a

Figura 4 mostra a representatividade da Análise Estruturada do presente estudo por meio do Diagrama de Fluxo de Dados.

Figura 4 - Estrutura Analítica do Estudo: Representação em Diagrama de Fluxo de Dados.



Fonte: Elaborado pelos Autores.

Da análise dos dados é possível estruturar um quadro “resultado”, destacando as fragilidades e as potencialidades relativas aos aspectos regulatórios, econômicos e operacionais do contrato de concessão do aeroporto de Goiânia. Nesse contexto, na próxima seção é apresentado o estudo de caso, onde serão pontuados os desafios enfrentados pela concessionária no cumprimento das obrigações contratuais. A análise proporcionará uma visão clara das oportunidades

de melhoria e dos obstáculos encontrados durante o processo de concessão, servindo de base para as conclusões e recomendações finais do trabalho.

ESTUDO DE CASO: O AEROPORTO INTERNACIONAL DE GOIÂNIA

O Aeroporto Internacional de Goiânia - Santa Genoveva, localizado na capital do estado de Goiás, é considerado um dos principais aeroportos da Região Centro-Oeste do Brasil, por permitir a conexão da região com os maiores centros do país. Sua estrutura atende tanto a voos nacionais quanto internacionais, sendo um modal importante para o desenvolvimento econômico e a mobilidade da população.

O aeroporto de Goiânia ao longo dos anos passou por diversas transformações em função da demanda de passageiros e cargas, adaptando-se as necessidades de infraestrutura e do sistema operacional para atender os interesses da sociedade, em virtude do aumento significativo do tráfego aéreo.

Em 2020, a ANAC oficializou a internacionalização do Aeroporto Santa Genoveva, em Goiânia (SBGO), por meio de publicação no Diário Oficial da União. O terminal ficou apto a receber voos internacionais, tanto regulares quanto não regulares, mediante solicitação das companhias aéreas interessadas.

Com o objetivo de promover investimentos na ampliação e melhoria da infraestrutura aeroportuária brasileira, o Aeroporto de Goiânia foi concedido à iniciativa privada. Na 6ª rodada de concessões, realizada em 2021, o Grupo CCR adquiriu o aeroporto, juntamente com outros 14 terminais. A operação pela iniciativa privada teve início em 23 de março de 2022. Como parte do contrato de concessão, a concessionária assumiu a responsabilidade de realizar obras para ampliar e adequar a infraestrutura do complexo aeroportuário.

DISCUSSÃO

A concessão de aeroportos no Brasil tem sido um instrumento utilizado pelo governo para a modernização da infraestrutura e a melhoria da qualidade dos serviços aeroportuários. No entanto, a implementação desse modelo envolve requisitos a serem atendidos pelas concessionárias.

A análise dos aspectos regulatórios, econômicos e operacionais do Aeroporto de Goiânia permitiu compreender os obstáculos e oportunidades envolvidos na gestão da concessão. O estudo desses três aspectos possibilita uma visão ampla sobre o desempenho do aeroporto, destacando fragilidades a serem superadas e potencialidades a serem exploradas para aprimorar a operação aeroportuária e garantir sua competitividade no setor. O Quadro 2 a seguir sintetiza esses elementos.

Quadro 2 - Fragilidades e Potencialidades no Contrato de Concessão do Aeroporto de Goiânia.

FRAGILIDADES	POTENCIALIDADES
ASPECTOS REGULATÓRIOS	
As cláusulas do contrato que estabelecem metas de desempenho podem ser desafiadoras, principalmente se houver imprevistos no crescimento do tráfego aéreo ou na obtenção de investimentos necessários para a modernização do aeroporto.	O contrato prevê a execução de melhorias contínuas na infraestrutura aeroportuária, com foco na qualidade dos serviços e na satisfação dos usuários.
Foco excessivo nas propostas financeiras em detrimento da análise técnica, o que pode resultar na escolha de proponentes com menos experiência operacional.	Possibilidade de pedidos de revisão contratual e de reequilíbrio econômico-financeiro das concessionárias do setor foram motivados pela demanda abaixo do esperado, mas também por problemas de financiamento e custos extras.
A gestão de múltiplos aeroportos aumenta a complexidade operacional, regulatória e administrativa.	O modelo cria uma rede aérea mais integrada, facilitando o fluxo de passageiros e promovendo o crescimento econômico nas regiões.
Necessidade de cumprir obrigações complexas e investir em melhorias de infraestrutura sem margem para erros operacionais.	A ampliação e manutenção da infraestrutura aeroportuária e a melhoria dos serviços aos usuários são garantidas, com prazos definidos e metas claras de execução.
FRAGILIDADES	POTENCIALIDADES
ASPECTOS ECONÔMICOS	
A dependência das receitas tarifárias para a rentabilidade é um ponto fraco, visto que a regulação rigorosa da ANAC limita ajustes. Além disso, o modelo é sensível às variações na demanda de passageiros, cargas e operações aéreas.	A previsibilidade das receitas tarifárias contribui para a estabilidade financeira da concessão. A possibilidade de reajustes anuais conforme o IPCA garante uma atualização constante e contribui para a manutenção do equilíbrio financeiro da operação.
A responsabilidade integral da concessionária sobre os investimentos e operação pode ser desafiadora, especialmente com a possibilidade de inadimplência e penalidades financeiras.	A autonomia na gestão financeira e comercial permite maior flexibilidade. A gestão de contratos comerciais sem a necessidade de licitação facilita ajustes e amplia as possibilidades de crescimento do aeroporto.
O alto custo inicial da outorga fixa pode afetar o caixa da concessionária. Além disso, o pagamento da outorga variável pode se tornar oneroso à medida que a receita cresce.	A estrutura de pagamento ajustada ao longo do tempo e o modelo de concessão que incentiva a eficiência e o crescimento da operação são vantagens importantes.

O reajuste tarifário é limitado por fatores externos, como inflação e crises econômicas, o que pode impactar negativamente a rentabilidade da concessão.	A proteção contra perdas inflacionárias por meio do IPCA oferece um mecanismo de ajuste que equilibra os ganhos e permite repassar a produtividade aos usuários.
As receitas não tarifárias dependem da economia local, podendo reduzir a demanda por serviços comerciais e causar baixa ocupação dos espaços, representando uma fragilidade operacional	A diversificação das receitas reduz a dependência das receitas tarifárias. Além disso, a expansão de novos serviços e parcerias, como lojas, publicidade e estacionamentos, pode aumentar a rentabilidade do aeroporto.
FRAGILIDADES	POTENCIALIDADES
ASPECTOS OPERACIONAIS	
O crescente fluxo de passageiros exige adaptações na infraestrutura aeroportuária. A demanda em alta pode sobrecarregar os recursos atuais, exigindo novos investimentos para manter a qualidade dos serviços.	A movimentação crescente aponta uma boa performance do aeroporto, reforçando sua importância na aviação regional. ("A movimentação de passageiros em 2023 foi de 3,49 milhões, crescimento de 6,9% em relação a 2019.")
A gestão da PacLog no terminal de cargas do Aeroporto de Goiânia restringe os investimentos da CCR e não exige aportes significativos da concessionária, prejudicando a infraestrutura e a competitividade do setor aéreo de carga.	A movimentação de carga cresceu 16% e alcançou novos recordes em 2024. O novo Terminal de Cargas 100% refrigerado atenderá setores como farmacêutico, químico e hospitalar, ampliando as oportunidades logísticas.
A redução no número de companhias aéreas que operam no aeroporto pode afetar a oferta de voos, impactando o número de opções para passageiros, como a saída de empresas como Avianca e Passaredo.	O aumento das operações de aviação geral e executiva representa mais de 50% das operações diárias no Aeroporto de Goiânia. Além disso, o aeroporto tem mostrado um bom desempenho em termos de internacionalização, com crescimento de voos internacionais.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

O equilíbrio entre regulamentação, sustentabilidade financeira e eficiência operacional é essencial para garantir o desenvolvimento contínuo do aeroporto. As fragilidades apontadas ressaltam a elaboração de medidas voltadas para aprimoramento da regulação, diversificação de receitas e modernização da infraestrutura. Por outro lado, as potencialidades identificadas demonstram que há espaço para crescimento, inovação e fortalecimento da posição do aeroporto no setor aéreo. Dessa forma, a adoção de políticas e investimentos adequados poderá garantir maior competitividade e qualidade nos serviços prestados, beneficiando tanto os operadores aeroportuários quanto os usuários.

CONCLUSÕES

Este estudo analisou o processo de concessão do Aeroporto Internacional de Goiânia nos aspectos regulatórios, econômicos e operacionais, apresentando inicialmente uma visão geral sobre o setor aeroportuário brasileiro, tanto no transporte de passageiros quanto de cargas, além do contexto das concessões de aeroportos nacionais e internacionais. A partir dos dados levantados, verificou-se uma concentração significativa no fluxo de passageiros nos principais aeroportos da região Centro-Oeste. Esse crescimento da demanda por transporte aéreo, tanto de passageiros quanto de cargas, intensificou desafios relacionados à infraestrutura e ao sistema operacional aeroportuário.

Observou-se que a situação dos principais aeroportos brasileiros exigiu alterações em sua forma de gestão. A mudança mais significativa foi a introdução da iniciativa privada na administração dessas infraestruturas, através do modelo de concessão regulamentado pela Lei Geral de Concessões nº 8.987/95 e pela Lei nº 9.491/97.

O processo de licitação escolhido para a concessão do Aeroporto de Goiânia foi o leilão, e seguiu o critério do maior valor de outorga para selecionar a concessionária. A empresa do Grupo CCR - Concessionária de Rodovias Integradas S.A. foi selecionada para a gestão do aeroporto de Goiânia, assumindo assim todos os riscos inerentes ao cumprimento do contrato.

A regulação do setor aéreo estabelece diretrizes essenciais para garantir segurança jurídica e eficiência, ao mesmo tempo que pode impor limitações à flexibilidade da concessionária. No campo econômico, a dependência de receitas tarifárias, os custos de outorga e financeiros exigem uma gestão estratégica para garantir sustentabilidade e crescimento.

No aspecto operacional, o estudo mostrou a discrepância entre o crescimento acelerado da demanda (tanto de passageiros quanto de cargas) e a capacidade instalada da infraestrutura aeroportuária. Essa lacuna exige investimentos em terminais, pátios e pistas. Todavia, isso consiste em desafio que se torna mais complexo sob a lógica privada, tendo em vista o seu interesse em maximizar retornos financeiros. Assim, foi identificado um cenário paradoxal, no qual, enquanto a gestão privada mostrou maior eficiência na captação

de receitas comerciais, os imperativos de rentabilidade podem comprometer investimentos estratégicos em expansão e modernização.

Os resultados apontam para a necessidade de aprimoramentos no modelo de concessão, particularmente no equilíbrio entre regulação, sustentabilidade econômica e qualidade operacional. Diante do exposto, sugere-se uma maior articulação entre os órgãos reguladores e a concessionária a fim de desenvolver mecanismos que atendam aos interesses públicos e privados, garantindo tanto viabilidade financeira do empreendimento, quanto a melhoria contínua dos serviços aeroportuários prestados à comunidade. O caso de Goiânia serve como estudo emblemático dos desafios e oportunidades inerentes ao processo de concessões aeroportuárias no Brasil, oferecendo insights valiosos para futuros projetos no setor.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, A. C., NOVAES, A. G. N. **Logística Aplicada – Suprimento e Distribuição Física**. 3a edição. São Paulo: Edgar Blücher, 2000.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (Brasil). **Contrato para a Ampliação, Manutenção e Exploração dos Aeroportos Integrantes do Bloco Central**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/concessoes/aeroportos-concedidos/bloco-central/contrato-assinado>. Acesso em: 08 jan. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (Brasil). **Anuário do Transporte Aéreo 2023 - Panorama do Mercado de Transporte Aéreo**. 2023. Disponível em <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-do-transporte-aereo/panorama-do-mercado/anuario-transporte-aereo>. Acesso em: 04 mai 2024.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (Brasil). **Concessões de aeroportos**. ANAC, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/concessoes>. Acesso em: 21 mai. 2024.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (Brasil). **Anuário do Transporte Aéreo: 2023**, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-do-transporte-aereo/panorama-do-mercado/anuario-transporte-aereo>. Acesso em: 5 jun. 2024.

BANCO MUNDIAL. **De Volta ao Planejamento: Como Preencher a Lacuna de Infraestrutura no Brasil em Tempos de Austeridade**. Grupo Banco Mundial, 2017.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 27 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p. ISBN 9788562938047.

BRASIL. **Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972**. Cria a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO, e dá outras providências. Diário Oficial da **União**, Brasília, DF, 13 dez. 1972.

BRASIL. Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986. Dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 19197, 22 dez. 1986.

BRASIL. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 133, n. 32, p. 2061, 14 fev. 1995.

BRASIL. Lei nº 9.491, de 9 de setembro de 1997. Autoriza a União a delegar à iniciativa privada a execução, exploração e comercialização de serviços de infraestrutura aeroportuária, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 19757, 10 set. 1997.

BRASIL. Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005. Cria a Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC, dispõe sobre a organização da administração federal para o setor de aviação civil e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. 187, p. 1, 28 set. 2005

BRASIL. Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil. PAN 2018 - Plano Aeroviário Nacional 2018-2038. Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, Brasília, DF, 136 pag. 2018.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). *Resolução nº 685, de 13 de julho de 2022*. Dispõe sobre o Regulamento Brasileiro da Aviação Civil (RBAC) nº 153, que estabelece requisitos para a certificação de produtos aeronáuticos e a aceitação de produtos estrangeiros. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. 133, p. 73, 14 jul. 2022.

BIASOTO JR, G.; AFONSO, J. R. R. **Oferta de Infraestrutura e Desenvolvimento Econômico**. Caderno Virtual, v. 2, n. 14, 2007.

CASTRO, M. B.; CUNHA, D. A.; BERTUSSI, G. L.; ANDRADE, M. **A efetividade das concessões de aeroportos no Brasil**. In: First International Conference of the Third Sector: Managment and Accounting Issues, 1. Brasília: UnB, 2019.

CUNHA, D. A. **Qualidade regulatória: análise de impacto com gerenciamento de risco para a exigência de serviços de combate a incêndio e salvamento em aeroportos civis brasileiros**. 2016. xii, 113 f., il. Dissertação (Mestrado em Transportes) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

CONSULIN, R. F. e DOURADO, A. B. F. **A INFRAERO e os novos desafios após as concessões**. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 12, p. 101504-101519, 2020.

SILVA, M. P. G. D., CUNHA, D. A. D., & BERTUSSI, G. L. **Reflexos da política de concessão dos aeroportos brasileiros na segurança operacional**. Revista do Serviço Público, v. 73, n. 2, p. 315-338, 2022.

DECKER, C. **Modern economic regulation: an introduction to theory and practice**. 1st ed. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2015.

DEMARCO, T. **Structured Analysis and System Specification**. Englewood Cliffs: Yourdon Press, 1989.

GARCIA, E. A.; FREITAS, M. A. V. **A regulação da aviação civil no Brasil: desafios e perspectivas**. Revista de Administração Pública, 46(4), 857-878, 2012

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULART, M.; KROM, V. **Transporte aéreo: conhecendo o transporte aéreo no Brasil**. VIII Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação. Universidade do Vale do Paraíba, 2004.

GROTTI, D. A. M. **A experiência brasileira nas concessões de serviços públicos**. In: SUNDFELD, Carlos Ari (Org.). Parcerias público-privadas. São Paulo: Malheiros, 2011. p. 180-251.

HORUS. Sistema Hórus - **Painel de Movimentação e Desempenho**. Laboratório de Transportes e Logística, UFSC **LabTrans**. 2024 Disponível em <https://horus.labtrans.ufsc.br/gerencial/?auth=s#Movimentacao/Desempenho>.

INFRAERO. **Sobre a Infraero**, 2024a. Disponível em: <https://transparencia.infraero.gov.br/sobre-a-infraero/>. Acesso em: 25 mai. 2024.

INFRAERO – **Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária**. Relatório da Administração 2023. Brasília, 2024b. Disponível em: <https://www.infraero.gov.br/>. Acesso em: 5 jun. 2024.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Comunicados do IPEA: Panorama e perspectivas para o transporte aéreo no Brasil**. Brasília: IPEA, 2010. (Comunicados do Ipea, n. 54).

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito Administrativo**. 7. ed. rev. e atual. 1 reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

LONGO, D. R.; FONSECA, R. S. **Evolução regulatória dos processos de concessão aeroportuária**. 2022.

MACHADO, B. V. Z.; INGOUVILLE, M.; DAMASCENO, T. M.; SALLES, D. C. D.; ALBUQUERQUE, C. T. V. **A evolução recente do modelo de concessão aeroportuária sob a ótica da financiabilidade**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, v. 25, n. 50, p. [7]-65, set. 2019.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, L. V. R. O. **Gestão de aeroportos: concessões aeroportuárias no Brasil e seus reflexos no serviço de transporte de cargas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2022.

ONTL - Observatório Nacional de Transporte e Logística. (n.d.). **Painel Panorama Transportes**. Disponível em <https://ontl.infrasa.gov.br/paineis-analiticos/painel-panorama-transportes/>.

RESENDE, C. C. **Uma avaliação de impacto da política de privatização de aeroportos brasileira: uma abordagem por controle sintético**. Brasília, DF: Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2017.

RIBEIRO, P. C. C.; FERREIRA, K. A. **Logística e Transportes: uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (XXII ENEGEP), 22, 2002, Curitiba/PR.

ROCHA, C. H.; DA SILVA, B. A. **Desempenho financeiro dos aeroportos da 2ª e 3ª rodadas de concessão: um estudo de Engenharia Econômica**. In: IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa, Paraná. 2019.

RUIZ-PADILLO, A.; SILVEIRA, C. A.; TORRES, T. B. **Sistemas de transporte: introdução, conceitos e panorama**. Cachoeira do Sul, RS: UFSM-CS, 2020.

TEIXEIRA, L. M. A. **Proposta de mecanismo para mensuração de valor de outorga em concessões aeroportuárias** - Brasília/DF: março/2018. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, 2018.

YOUNG, S. B.; WELLS, A. T. **Aeroportos: Planejamento e Gestão**. Bookman Editora, 2014.

ZIMMERMANN, N.; OLIVEIRA, A. V. M. **Liberalização econômica e universalização do acesso no transporte aéreo: é possível conciliar livre mercado com metas sociais e ainda evitar gargalos de infraestrutura**. Journal of Transport Literature, v. 6, n. 4, p. 82-100, 2012.

EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN: PILARES ESTRATÉGICOS EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN

Pilar Nely Flores Salazar

Universidad Nacional del Altiplano Puno (UNAP)

Marisol Gonzaga Zirena Cano

Universidad Nacional del Altiplano Puno (UNAP)

Wilderth Erick Velasquez Medina

Universidad Nacional del Altiplano Puno (UNAP)

Delia Concepcion Cahuana Pacco

Universidad Nacional del Altiplano Puno (UNAP)

Bertelly Turpo Aliaga

Universidad Nacional del Altiplano Puno (UNAP)

RESUMEN

En un entorno global marcado por cambios vertiginosos y alta competitividad, el emprendimiento y la innovación se consolidan como pilares estratégicos en la enseñanza de la administración. Objetivo, el presente estudio analiza el rol del emprendimiento y la innovación como pilares estratégicos en la formación académica de los estudiantes de administración en el contexto de la educación superior del siglo XXI. Asimismo examina la integración curricular de estas competencias, su desarrollo metodológico y el impacto en la generación de soluciones creativas ante los desafíos organizacionales contemporáneos. La investigación revela la necesidad imperativa de transformar los modelos educativos tradicionales hacia enfoques que privilegien el aprendizaje experiencial, la creatividad y la resolución de problemas complejos en entornos volátiles e inciertos. Se identifican modelos exitosos de transversalización curricular que incorporan metodologías activas como Design Thinking, Lean Startup, aprendizaje basado en proyectos y simulación empresarial. Los hallazgos evidencian que las universidades que han implementado estrategias integrales de emprendimiento e innovación muestran mayor pertinencia en la formación de profesionales capaces de liderar procesos de transformación organizacional y generar valor sostenible. Se concluye que la educación en administración requiere un rediseño pedagógico fundamental que articule teoría y práctica, fomente la cultura emprendedora y desarrolle competencias para la innovación sostenible en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Palabras-Clave: Emprendimiento; Innovación; Educación en Administración; Competencias Emprendedoras; Transformación Curricular.

INTRODUCCIÓN

La educación em administração enfrenta em o século XXI uma transformação sin precedentes, impulsada por la convergencia de fuerzas tecnológicas, sociales, económicas y ambientales que redefinen fundamentalmente las competencias requeridas en los profesionales del área (Guerrero *et al.*, 2016). En este contexto de cambio acelerado, el emprendimiento y la innovación emergen como elementos fundamentales que trascienden la visión tradicional de la gestión empresarial, configurándose como competencias estratégicas indispensables para navegar efectivamente en entornos caracterizados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (Neck & Greene, 2011).

La revolución digital, la globalización de los mercados, los desafíos ambientales y la creciente demanda por responsabilidad social corporativa han generado un contexto donde las organizaciones tradicionales enfrentan presiones constantes para reinventarse y crear valor de manera sostenible (Kuratko, 2005). Esta realidad exige una reconfiguración profunda de los programas académicos de administración, que históricamente se han centrado en el desarrollo de habilidades técnicas y gerenciales basadas en paradigmas de estabilidad y predictibilidad que ya no reflejan la realidad contemporánea.

La justificación de este enfoque emprendedor en la educación administrativa radica en la evidencia empírica que demuestra cómo las organizaciones del siglo XXI requieren líderes capaces de identificar oportunidades en medio de la incertidumbre, generar valor a través de la innovación sistemática, gestionar recursos de manera creativa y eficiente, y construir modelos de negocio sostenibles que respondan a las expectativas de múltiples stakeholders (Fayolle & Gailly, 2008). Los programas de administración tradicionales, centrados exclusivamente en el desarrollo de habilidades técnicas y gerenciales clásicas como planificación, organización, dirección y control, resultan claramente insuficientes para preparar profesionales que puedan responder efectivamente a los desafíos multidimensionales de la Cuarta Revolución Industrial y los imperativos de sostenibilidad global.

La transformación hacia una educación administrativa centrada en emprendimiento e innovación no constituye simplemente una actualización curricular superficial, sino que representa un cambio paradigmático fundamental

en la forma de concebir el aprendizaje, la generación de conocimiento y la relación entre la academia y el mundo empresarial (Blenker *et al.*, 2011). Este nuevo enfoque requiere el desarrollo de capacidades metacognitivas que permitan a los futuros administradores adaptarse continuamente a contextos cambiantes, liderar procesos de transformación organizacional y crear valor compartido para la sociedad.

La relevancia de esta transformación educativa se evidencia en la creciente demanda del mercado laboral por profesionales con competencias emprendedoras, capacidad de innovación y habilidades para la resolución creativa de problemas complejos (Morris *et al.*, 2013). Las organizaciones contemporáneas, independientemente de su sector o tamaño, buscan colaboradores que puedan contribuir a la generación de ventajas competitivas sostenibles a través de la identificación de oportunidades, el desarrollo de productos y servicios innovadores, y la implementación de procesos organizacionales más eficientes y responsables.

El objetivo general del presente capítulo es analizar comprehensivamente el rol del emprendimiento y la innovación como pilares estratégicos en la formación académica de los estudiantes de administración, examinando específicamente su integración curricular efectiva, los mecanismos para el desarrollo de competencias emprendedoras específicas, y el impacto medible en la generación de soluciones creativas y sostenibles frente a los desafíos complejos del entorno organizacional contemporáneo.

DESARROLLO

El emprendimiento en el contexto universitario ha evolucionado significativamente desde sus concepciones iniciales, trascendiendo la simple creación de empresas para constituirse en una filosofía educativa integral que promueve el desarrollo de competencias transversales fundamentales para el siglo XXI (Pittaway & Cope, 2007). Esta evolución conceptual refleja una comprensión más sofisticada del emprendimiento como un proceso de aprendizaje experiencial que desarrolla habilidades críticas para reconocer, evaluar y aprovechar oportunidades en diversos contextos organizacionales, tanto en el sector privado como en organizaciones públicas y del tercer sector.

El emprendimiento educativo, según Neck & Greene (2011), se caracteriza por su enfoque en el desarrollo de una mentalidad emprendedora que incluye tolerancia a la ambigüedad, propensión a la acción, creatividad, liderazgo, comunicación efectiva y capacidad para trabajar colaborativamente en equipos diversos. Estas competencias trascienden la creación de nuevas empresas y se aplican efectivamente en contextos de innovación organizacional, intraemprendimiento corporativo y liderazgo de proyectos de transformación institucional.

La innovación, por su parte, se conceptualiza en el ámbito educativo como la capacidad sistemática de transformar ideas y conocimientos en soluciones viables que generen valor diferencial para múltiples stakeholders (Tidd & Bessant, 2020). En el contexto administrativo, la innovación abarca desde mejoras incrementales en procesos operativos hasta disrupciones radicales que redefinen industrias completas, modelos de negocio y paradigmas organizacionales. La taxonomía de Schumpeter, actualizada para el contexto contemporáneo, distingue entre innovación de producto (bienes y servicios), procesos (métodos de producción y distribución), mercados (nuevos segmentos y geografías), organización (estructuras y sistemas de gestión) y fuentes de suministro (materias primas y proveedores), todas igualmente relevantes para la formación integral del administrador moderno.

La relación simbiótica entre emprendimiento, innovación y gestión administrativa configura un ecosistema complejo de competencias que permite a los profesionales liderar efectivamente procesos de transformación organizacional en entornos caracterizados por la complejidad creciente (Drucker, 2014). Esta convergencia requiere el desarrollo de habilidades metacognitivas avanzadas que faciliten la adaptación continua, el aprendizaje organizacional permanente y la capacidad de gestionar eficazmente la tensión entre la estabilidad operacional y la necesidad de cambio e innovación constante.

La educación emprendedora efectiva debe incorporar elementos de teoría del caos, pensamiento sistémico y complejidad adaptativa para preparar a los estudiantes para navegar en entornos donde las relaciones causales no son lineales y donde pequeñas acciones pueden generar consecuencias desproporcionadas (Kuratko, 2005). Esta perspectiva requiere un enfoque pedagógico que privilegie la experimentación controlada, el aprendizaje iterativo y la construcción de conocimiento a través de la práctica reflexiva.

MARCO TEÓRICO

El desarrollo de competencias emprendedoras en la educación administrativa requiere un marco teórico robusto que integre perspectivas pedagógicas, psicológicas y organizacionales para crear experiencias de aprendizaje transformadoras (Morris *et al.*, 2013). Las competencias emprendedoras se conceptualizan como un conjunto integrado de conocimientos declarativos, habilidades procedimentales y actitudes que permiten a los individuos identificar, evaluar y aprovechar oportunidades para crear valor en diversos contextos organizacionales.

La investigación contemporánea en educación emprendedora identifica cinco dimensiones fundamentales de competencias que deben desarrollarse sistemáticamente: competencias cognitivas (pensamiento crítico, análisis sistémico, resolución de problemas complejos), competencias comportamentales (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, gestión de conflictos), competencias funcionales (gestión financiera, marketing, operaciones, recursos humanos), competencias metacognitivas (aprender a aprender, autoregulación, reflexión crítica) y competencias socioemocionales (inteligencia emocional, empatía, resiliencia, adaptabilidad) (Lackéus, 2015).

El enfoque por competencias en la educación superior requiere la articulación cuidadosa de objetivos de aprendizaje, metodologías de enseñanza, sistemas de evaluación y ambientes de aprendizaje que faciliten la construcción progresiva de conocimientos y habilidades en situaciones auténticas y contextualizadas (Fayolle & Gailly, 2008). En el contexto del emprendimiento, esto implica el diseño de experiencias educativas que simulen las condiciones reales del emprendimiento, incluyendo la incertidumbre, la presión temporal, la escasez de recursos y la necesidad de tomar decisiones con información incompleta.

La taxonomía de Bloom revisada proporciona un marco útil para secuenciar el desarrollo de competencias emprendedoras, iniciando con la comprensión conceptual de principios fundamentales, avanzando hacia la aplicación práctica en contextos simulados, continuando con el análisis crítico de casos complejos, progresando hacia la síntesis creativa de soluciones innovadoras, y culminando con la evaluación reflexiva de resultados y procesos (Anderson & Krathwohl,

2001). Esta progresión debe complementarse con oportunidades para la creatividad, la experimentación y la construcción colaborativa de conocimiento.

Las universidades líderes en educación emprendedora han desarrollado modelos curriculares integrados que combinan fundamentos teóricos sólidos con experiencias prácticas intensivas, utilizando metodologías que replican fielmente los desafíos y oportunidades del emprendimiento real (Neck & Greene, 2011). Estas instituciones reportan incrementos significativos en múltiples indicadores de efectividad: empleabilidad de egresados, calidad de empleo inicial, progresión profesional acelerada, generación de iniciativas empresariales de alto impacto, y contribución al desarrollo económico regional.

El perfil de egreso del administrador emprendedor debe articular competencias técnicas especializadas con habilidades transversales que permitan la adaptación efectiva a contextos cambiantes y la generación de valor en organizaciones diversas (Guerrero *et al.*, 2016). Este perfil incluye capacidades para la identificación sistemática de oportunidades de mejora e innovación, evaluación rigurosa de riesgos y beneficios, formulación creativa de modelos de negocio sostenibles, gestión efectiva de la incertidumbre y la ambigüedad, construcción y mantenimiento de redes colaborativas estratégicas, y liderazgo de equipos diversos en proyectos complejos.

La integración efectiva del emprendimiento e innovación en la estructura curricular de los programas de administración representa uno de los desafíos más complejos y críticos en la transformación de la educación administrativa contemporánea (Pittaway & Cope, 2007). Los modelos más exitosos superan la compartimentalización disciplinar tradicional adoptando enfoques sistémicos que permean todo el proceso formativo, desde la fundamentación teórica inicial hasta la aplicación práctica avanzada en proyectos reales de innovación y emprendimiento.

La literatura especializada identifica tres estrategias principales para la transversalización curricular: integración horizontal (incorporación de contenidos y metodologías emprendedoras en asignaturas existentes de diferentes áreas disciplinares), integración vertical (secuenciación progresiva de competencias emprendedoras a lo largo de los semestres académicos), e integración transversal (desarrollo de proyectos interdisciplinarios que conectan múltiples áreas de conocimiento en torno a desafíos emprendedores específicos) (Blenker *et al.*, 2011).

El modelo de integración horizontal requiere la identificación sistemática de oportunidades para incorporar perspectivas emprendedoras en asignaturas tradicionales como contabilidad, finanzas, marketing, recursos humanos, operaciones y estrategia organizacional. Esta estrategia implica el rediseño de contenidos, metodologías y sistemas de evaluación para incluir componentes que desarrollen mentalidad emprendedora, creatividad aplicada y capacidades de innovación sectorial. Por ejemplo, las asignaturas de finanzas pueden incluir módulos sobre financiación de startups, evaluación de proyectos innovadores y gestión financiera en contextos de alta incertidumbre.

La integración vertical establece una progresión competencial cuidadosamente diseñada que inicia con fundamentos conceptuales y habilidades básicas en los primeros semestres, avanza hacia aplicaciones intermedias en contextos simulados durante la etapa media del programa, y culmina con proyectos avanzados de emprendimiento real en los semestres finales (Morris *et al.*, 2013). Esta secuenciación permite la construcción gradual de conocimientos y habilidades, facilitando la consolidación de aprendizajes y la transferencia efectiva a contextos diversos.

Los modelos de integración transversal representan el enfoque más ambicioso y potencialmente transformador, organizando significativas porciones del currículo en torno a proyectos complejos que requieren la aplicación integrada de conocimientos y habilidades de múltiples disciplinas (Lackéus, 2015). Estos proyectos pueden incluir el desarrollo de planes de negocio para empresas sociales, la creación de soluciones tecnológicas para problemas comunitarios, el diseño de estrategias de innovación para organizaciones existentes, o la formulación de políticas públicas para el fomento del emprendimiento regional.

La implementación exitosa de cualquiera de estos modelos requiere transformaciones institucionales profundas que van más allá del simple rediseño curricular, incluyendo desarrollo de competencias docentes especializadas, creación de infraestructura física y tecnológica apropiada, establecimiento de alianzas estratégicas con el sector empresarial, desarrollo de sistemas de evaluación de competencias complejas, y creación de culturas organizacionales que valoren la experimentación, la creatividad y la innovación pedagógica (Kuratko, 2005).

METODOLOGÍA

Las metodologías pedagógicas activas constituyen el núcleo operativo fundamental para el desarrollo efectivo de competencias emprendedoras en la educación administrativa, proporcionando los mecanismos específicos a través de los cuales los estudiantes construyen conocimientos, desarrollan habilidades y internalizan actitudes emprendedoras en contextos auténticos de aprendizaje (Neck & Greene, 2011). Estas metodologías se caracterizan por privilegiar la participación activa del estudiante, la construcción colaborativa de conocimiento, la resolución de problemas reales y complejos, y la reflexión crítica sobre procesos y resultados de aprendizaje.

El aprendizaje basado en proyectos (ABP) representa una de las metodologías más efectivas para el desarrollo de competencias emprendedoras, permitiendo a los estudiantes enfrentar desafíos auténticos mientras desarrollan simultáneamente habilidades de investigación, planificación, gestión de recursos, trabajo colaborativo, comunicación efectiva y pensamiento crítico (Thomas, 2000). En el contexto emprendedor, los proyectos pueden incluir la identificación de oportunidades de negocio en sectores específicos, el desarrollo de prototipos de productos o servicios innovadores, la formulación de estrategias de entrada a mercados emergentes, o la creación de modelos de negocio sostenibles para organizaciones del tercer sector.

La metodología de proyectos emprendedores efectiva debe incorporar elementos de incertidumbre real, limitaciones de recursos auténticas, presión temporal significativa, y criterios de evaluación basados en resultados medibles y impacto social o económico (Lackéus, 2015). Estas condiciones replican fielmente las características del emprendimiento real, preparando a los estudiantes para gestionar efectivamente la complejidad y ambigüedad inherentes a los procesos de innovación y creación de valor organizacional.

El Design Thinking emerge como una metodología particularmente poderosa para fomentar la innovación sistemática y el desarrollo de soluciones centradas en el usuario (Brown, 2008). Su enfoque estructurado pero flexible, que incluye las fases de empatización, definición del problema, ideación creativa, prototipado iterativo y validación experimental, desarrolla capacidades fundamentales para el emprendimiento contemporáneo: empatía con usuarios

y stakeholders, definición precisa de problemas complejos, generación de ideas creativas y viables, construcción rápida de prototipos funcionales, y validación empírica de hipótesis de valor.

La implementación educativa del Design Thinking requiere espacios físicos flexibles y colaborativos, acceso a materiales y tecnologías para prototipado rápido, conexiones con usuarios reales para validación de ideas, y facilitación experta que guíe el proceso sin limitar la creatividad y experimentación estudiantil (Razzouk & Shute, 2012). Los resultados reportados incluyen incrementos significativos en creatividad aplicada, capacidad de resolución de problemas complejos, trabajo colaborativo efectivo, y confianza para abordar desafíos mal estructurados.

La metodología Lean Startup, adaptada cuidadosamente al contexto educativo, introduce conceptos y herramientas críticas para el emprendimiento contemporáneo: formulación y validación empírica de hipótesis de negocio, desarrollo de productos mínimos viables (MVP), medición sistemática de métricas clave, aprendizaje iterativo basado en evidencia, y toma de decisiones estratégicas fundamentadas en datos y feedback de usuarios reales (Ries, 2011). Esta metodología prepara a los estudiantes para gestionar efectivamente la incertidumbre, optimizar el uso de recursos limitados, y acelerar los procesos de innovación y desarrollo de productos.

Los simuladores empresariales y plataformas de gamificación crean entornos de aprendizaje inmersivos que replican la complejidad multidimensional de la gestión empresarial en contextos seguros donde los estudiantes pueden experimentar con diferentes estrategias, aprender de errores sin consecuencias reales, y desarrollar intuición empresarial a través de la práctica intensiva (Prensky, 2001). Estas tecnologías permiten la compresión temporal de experiencias empresariales, facilitando el aprendizaje acelerado y la construcción de competencias complejas que tradicionalmente requerían años de experiencia práctica.

La creación de ecosistemas robustos de innovación y emprendimiento universitario representa una evolución natural y necesaria de las transformaciones curriculares y metodológicas, proporcionando la infraestructura institucional, los recursos especializados y las redes de apoyo requeridas para que los estudiantes puedan traducir sus aprendizajes en iniciativas de impacto real

(Guerrero *et al.*, 2016). Estos ecosistemas trascienden las aulas tradicionales para crear ambientes integrados que conectan la formación académica con la aplicación práctica, la investigación con la innovación, y la universidad con el entorno socioeconómico.

Las incubadoras universitarias constituyen el núcleo operativo central de estos ecosistemas, proporcionando espacios físicos especializados, servicios de mentorías expertas, acceso a redes de inversionistas y socios estratégicos, programas de desarrollo empresarial estructurados, y conexiones con mercados reales para la validación y comercialización de ideas innovadoras (Rothaermel & Thursby, 2005). La efectividad de las incubadoras universitarias depende críticamente de su capacidad para integrar seamlessly la formación académica con el desarrollo empresarial, proporcionando puentes efectivos entre el aprendizaje teórico y la aplicación práctica.

Los laboratorios de innovación y espacios de co-creación (makerspaces) proporcionan infraestructura tecnológica avanzada y ambientes colaborativos que facilitan la experimentación, el prototipado rápido, y la construcción de soluciones tangibles para problemas reales (Gershenfeld, 2005). Estos espacios democratizan el acceso a tecnologías de fabricación digital, herramientas de diseño asistido por computador, equipos de prototipado electrónico, y plataformas de desarrollo de software, permitiendo que los estudiantes materialicen sus ideas de manera rápida y económica.

Los programas de aceleración universitaria proporcionan estructuras intensivas de desarrollo empresarial que combinan mentoría especializada, capacitación en habilidades empresariales específicas, acceso a redes de inversionistas, y oportunidades de validación de mercado en contextos reales (Cohen & Hochberg, 2014). Estos programas típicamente incluyen componentes de desarrollo de modelos de negocio, estrategias de comercialización, gestión financiera para startups, construcción de equipos empresariales, y preparación para procesos de inversión.

La vinculación efectiva con el ecosistema emprendedor regional y nacional amplifica significativamente el impacto de estas iniciativas universitarias, creando flujos bidireccionales de conocimiento, recursos y oportunidades entre la academia y el sector productivo (Etzkowitz & Zhou, 2017). Estas conexiones pueden incluir programas de pasantías en startups y empresas innovadoras,

proyectos colaborativos de investigación aplicada, competencias de emprendimiento con participación de empresarios exitosos, y programas de mentorías que conectan estudiantes con ejecutivos y emprendedores experimentados.

COMPETENCIAS DIGITALES Y TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA

La integración de competencias digitales avanzadas en la educación emprendedora administrativa representa una necesidad crítica en el contexto de la transformación digital acelerada que caracteriza la economía contemporánea (Schwab, 2016). Los futuros administradores emprendedores deben desarrollar no solo alfabetización digital básica, sino competencias sofisticadas para liderar procesos de transformación tecnológica, crear modelos de negocio digitales innovadores, y aprovechar tecnologías emergentes para generar ventajas competitivas sostenibles.

Las competencias en análisis de datos y inteligencia empresarial se han convertido en fundamentales para la toma de decisiones emprendedoras informadas y la identificación de oportunidades de innovación basadas en evidencia (Provost & Fawcett, 2013). Los estudiantes deben desarrollar capacidades para recopilar, procesar, analizar e interpretar grandes volúmenes de datos estructurados y no estructurados, utilizando herramientas estadísticas avanzadas, plataformas de visualización de datos, y algoritmos de machine learning para extraer insights accionables que informen estrategias empresariales.

La comprensión de tecnologías emergentes como inteligencia artificial, blockchain, internet de las cosas, realidad aumentada y virtual, computación en la nube, y ciberseguridad proporciona a los emprendedores administrativos las herramientas conceptuales necesarias para identificar aplicaciones innovadoras de estas tecnologías en diferentes sectores económicos (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Esta comprensión debe incluir tanto los aspectos técnicos fundamentales como las implicaciones estratégicas, éticas y sociales de la implementación de estas tecnologías en contextos organizacionales.

El desarrollo de competencias en marketing digital, comercio electrónico, y gestión de relaciones con clientes en entornos digitales permite a los emprendedores construir y escalar modelos de negocio que aprovechen efectivamente

las plataformas digitales para la creación de valor, la adquisición de clientes, y la construcción de marca (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Estas competencias incluyen estrategias de SEO/SEM, marketing de contenidos, redes sociales empresariales, analítica web, automatización de marketing, y gestión de experiencias digitales de cliente.

La integración de perspectivas de sostenibilidad y emprendimiento social en la educación administrativa emprendedora refleja la creciente demanda social por modelos de negocio que generen valor económico mientras contribuyen simultáneamente a la solución de problemas sociales y ambientales críticos (Austin *et al.*, 2006). Esta orientación requiere el desarrollo de competencias específicas para la identificación de oportunidades de negocio en la intersección de necesidades sociales, desafíos ambientales, y viabilidad económica.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) proporcionan un marco conceptual robusto para orientar iniciativas emprendedoras hacia la generación de impacto positivo medible en dimensiones como reducción de la pobreza, educación de calidad, igualdad de género, energía limpia, trabajo decente, innovación e infraestructura, reducción de desigualdades, ciudades sostenibles, consumo responsable, acción climática, y conservación de ecosistemas (United Nations, 2015).

La educación en emprendimiento social debe desarrollar competencias específicas para la medición y gestión de impacto social, incluyendo metodologías de evaluación de impacto, sistemas de monitoreo y evaluación, indicadores de resultado y impacto social, y herramientas de comunicación de valor social para diferentes audiencias de stakeholders (Nicholls, 2006). Estas competencias permiten a los emprendedores construir argumentos convincentes para la atracción de inversión de impacto, grants filantrópicos, y apoyo institucional para iniciativas de emprendimiento social.

El desarrollo de modelos de negocio híbridos que integren objetivos de rentabilidad financiera con metas de impacto social requiere competencias avanzadas en estructuración financiera, gestión de stakeholders múltiples, comunicación de valor compartido, y navegación de marcos regulatorios complejos (Dees, 2012). Estos modelos pueden incluir empresas B, cooperativas sociales, organizaciones sin fines de lucro emprendedoras, y partnerships públicoprivados para desarrollo social.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación confirman de manera contundente la necesidad imperativa y urgente de reconfigurar fundamentalmente la educación en administración hacia modelos pedagógicos que privilegien el desarrollo sistemático de competencias emprendedoras e innovadoras como elementos centrales de la formación profesional contemporánea. La evidencia analizada demuestra consistentemente que las instituciones de educación superior que han implementado estrategias integrales, sistemáticas y sostenidas de emprendimiento educativo logran niveles significativamente superiores de pertinencia, relevancia y efectividad en la formación de profesionales capaces de generar valor agregado en contextos organizacionales complejos, dinámicos e inciertos.

La transformación hacia una educación administrativa centrada en emprendimiento e innovación trasciende ampliamente el simple rediseño curricular superficial o la incorporación marginal de asignaturas específicas, requiriendo cambios paradigmáticos profundos en la concepción del aprendizaje, los métodos de enseñanza, los sistemas de evaluación, la infraestructura institucional, y las relaciones con el entorno socioeconómico (Neck & Greene, 2011). Esta transformación debe abordar simultáneamente múltiples dimensiones: epistemológica (cómo se construye el conocimiento emprendedor), pedagógica (cómo se facilita el aprendizaje experiencial), institucional (cómo se organizan los recursos y procesos), y ecosistémica (cómo se conecta la universidad con el entorno emprendedor).

La transversalización curricular emerge consistentemente como la estrategia más efectiva y robusta para integrar emprendimiento e innovación en la formación administrativa, superando ampliamente los enfoques fragmentados que limitan estas competencias a asignaturas específicas o módulos aislados. Los modelos exitosos de transversalización combinan de manera sinérgica contenidos teóricos sólidos y actualizados con experiencias prácticas auténticas y desafiantes, utilizando metodologías activas que replican fielmente las condiciones, presiones y oportunidades del emprendimiento real en contextos diversos y complejos.

Las metodologías pedagógicas activas, particularmente el Design Thinking, Lean Startup, aprendizaje basado en proyectos, simulación empresarial, y

gamificación educativa, constituyen herramientas fundamentales e indispensables para desarrollar mentalidad emprendedora, competencias de innovación, y habilidades de liderazgo transformacional. Estas aproximaciones metodológicas facilitan la construcción de aprendizajes significativos y transferibles mientras desarrollan simultáneamente capacidades críticas de resolución de problemas complejos, gestión efectiva de la incertidumbre, trabajo colaborativo en equipos diversos, y comunicación persuasiva con múltiples audiencias.

Los entornos de aprendizaje innovadores, incluyendo laboratorios de innovación especializados, simuladores empresariales avanzados, incubadoras universitarias integradas, y espacios de co-creación colaborativa, crean ecosistemas institucionales que conectan orgánicamente la formación académica tradicional con la aplicación práctica inmediata, facilitando la transferencia efectiva de conocimiento y el desarrollo acelerado de redes colaborativas que potencian exponencialmente el impacto del emprendimiento estudiantil y la innovación institucional.

La integración de competencias digitales avanzadas y perspectivas de sostenibilidad representa una dimensión crítica y no opcional de la educación emprendedora contemporánea, reflejando las demandas del mercado laboral y las expectativas sociales de profesionales capaces de liderar transformaciones organizacionales que generen valor económico mientras contribuyen positivamente a la solución de desafíos sociales y ambientales globales urgentes.

Los principales desafíos identificados en la implementación de estos modelos incluyen barreras institucionales estructurales relacionadas con organizaciones universitarias tradicionalmente rígidas, limitaciones significativas en la formación especializada del cuerpo docente, resistencia cultural persistente al cambio paradigmático, sistemas de evaluación y acreditación inadecuados para competencias complejas, y recursos financieros insuficientes para la transformación integral requerida.

Sin embargo, las oportunidades identificadas son extraordinariamente significativas y prometedoras, especialmente en el contexto de la aceleración de la transformación digital global, la creciente demanda empresarial y social por soluciones innovadoras y sostenibles, el apoyo institucional creciente para la educación emprendedora, y la disponibilidad de tecnologías educativas

avanzadas que facilitan la implementación de metodologías innovadoras de manera económicamente viable y escalable.

Se recomienda enfáticamente que las instituciones de educación superior desarrollen e implementen planes estratégicos integrales y sostenidos que incluyan elementos críticos como rediseño curricular basado en competencias emprendedoras, programas intensivos de formación docente especializada, creación de infraestructura física y tecnológica apropiada para el emprendimiento educativo, establecimiento de alianzas estratégicas duraderas con el sector productivo y organizaciones de apoyo al emprendimiento, desarrollo de sistemas de evaluación de competencias complejas, y creación de culturas organizacionales que valoren y recompensen la innovación, experimentación y emprendimiento como elementos centrales de la identidad institucional. La formación efectiva de administradores emprendedores requiere un compromiso institucional genuino, sostenido y de largo plazo que trascienda cambios administrativos coyunturales, fluctuaciones presupuestarias temporales, y resistencias departamentales específicas. Las universidades que aspiren a liderar esta transformación fundamental deben realizar inversiones estratégicas significativas en el desarrollo de capacidades internas especializadas, el establecimiento de alianzas estratégicas múltiples y diversificadas, y la creación de culturas organizacionales distintivas que valoren sistemáticamente la innovación, el emprendimiento y la generación de impacto social como elementos diferenciadores centrales de su propuesta de valor educativa. La investigación futura debe profundizar sistemáticamente en la evaluación rigurosa del impacto a largo plazo de estas transformaciones educativas sobre indicadores múltiples de efectividad: empleabilidad de egresados, calidad y progresión profesional, generación de iniciativas emprendedoras exitosas, contribución al desarrollo económico regional, e impacto social medible. Adicionalmente, es necesario desarrollar instrumentos de medición más sofisticados y validados para competencias emprendedoras complejas, analizar la efectividad diferencial de diversas estrategias pedagógicas en contextos institucionales y culturales específicos, y estudiar los mecanismos de transferencia y escalabilidad de modelos exitosos entre diferentes tipos de instituciones y regiones geográficas.

REFERÊNCIAS

- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. Longman.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Blenker, P., Korsgaard, S., Neergaard, H., & Thrane, C. (2011). The questions we care about: Paradigms and progression in entrepreneurship education. *Industry and Higher Education*, 25(6), 417-427. <https://doi.org/10.5367/ihe.2011.0065>
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing (7th ed.). Pearson Education.
- Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. *Journal of Economic Literature*, 2(2), 25-39. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2418000>
- Dees, J. G. (2012). A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 321-334. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1412-5>
- Drucker, P. F. (2014). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315747453>
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). The triple helix: University-industry-government innovation and entrepreneurship (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315620183>
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569-593. <https://doi.org/10.1108/03090590810899838>
- Gershenfeld, N. (2005). Fab: The coming revolution on your desktop—from personal computers to personal fabrication. Basic Books.
- Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A., Klofsten, M., & Mian, S. (2016). Entrepreneurial universities: Emerging models in the new social and economic landscape. *Small Business Economics*, 47(3), 551-563. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9755-4>
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577-597. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>
- Lackéus, M. (2015). Entrepreneurship in education: What, why, when, how. European Commission.
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S. (2013). A competency-based perspective on entrepreneurship education: Conceptual and empirical insights. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352-369. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12023>
- Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55-70. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x>

Nicholls, A. (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199283873.001.0001>

Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, 25(5), 479-510. <https://doi.org/10.1177/0266242607080656>

Prensky, M. (2001). *Digital game-based learning*. McGraw-Hill.

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. O'Reilly Media.

Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What is design thinking and why is it important? *Review of Educational Research*, 82(3), 330-348. <https://doi.org/10.3102/0034654312457429>

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Rothaermel, F. T., & Thursby, M. (2005). University-incubator firm knowledge flows: Assessing their impact on incubator firm performance. *Research Policy*, 34(3), 305-320. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.11.006>

GESTÃO ADMINISTRATIVA E CONTÁBIL EM ENTIDADE DE TERCEIRO SETOR: ABORDAGEM PELA SOFT SYSTEMS METHODOLOGY

Gessiane Célia da Silva Noronha
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Sarah Emanuele de Sousa Oliveira
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Cleber Augusto Pereira
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

RESUMO

Objetivo: Examinar a administração financeira do Lar São Francisco e sugerir aprimoramentos utilizando a Metodologia *Soft Systems*. **Métodos:** Aplicação de perguntas abertas e análise baseada na Metodologia *Soft Systems* (SSM) com o objetivo de detectar e resolver questões de administração. **Resultados:** Foi possível realizar a detecção de lacunas na administração financeira e contábil, acompanhadas de recomendações de métodos mais eficazes e claros. **Conclusão:** Os resultados apontaram para algumas dificuldades importantes na administração financeira, tais como a escassez de especialistas capacitados nessa área e a adoção de sistemas de controle pouco eficientes, como o uso de planilhas do Excel, que prejudicam a inclusão e acompanhamento de doações que não envolvam dinheiro.

Palavras-chave: Entidades sem fins lucrativos; administração financeira; sustentabilidade organizacional.

INTRODUÇÃO

Ainda que seja uma prática antiga e presente em todos os contextos e lugares do mundo, estando presente na vida em sociedade há cerca de mais de 7000 anos segundo Sá (1997), a contabilidade ainda hoje é vista como um recurso exclusivo para empresas e negócios, excluindo assim a possibilidade de aplicá-la em outras esferas, como também limitando outros segmentos que a mesma pode oferecer.

Tal afirmação se confirma quando compara-se a frequência ao acesso contábil que organizações sem fins lucrativos têm em relação a outras com fins lucrativos. Essas organizações sem fins lucrativos, entidades do terceiro setor, de acordo com Barros e Freire (2015), comumente não possuem registros contábeis/financeiros, ou demonstrações de resultados, essenciais para visualização do quadro econômico, realização de investimentos por terceiros e tomadas de decisões, sejam elas em nível macro ou micro.

De acordo com Brandsen *et al.* (2013), entidades do terceiro setor se distinguem das demais organizações por oferecerem serviços ou produtos relevantes para a sociedade, independência em relação ao Estado e por não ser orientada em busca de fins lucrativos. O que frequentemente é mal compreendido é que há uma ligação entre não ter fins lucrativos com falta de fluxo de caixa nessas fundações.

Por oferecer serviços e bens de impacto vital à comunidade, sendo esses muitas vezes não oferecidos pelo governo, o terceiro setor é indispensável. Em alguns casos ele é auto suficiente e em outros carece de doações, mas de qualquer forma fica clara a necessidade de capital para se manter e produzir. Segundo Ferreira e Medeiros (2017), para que as entidades sem fins lucrativos continuem sua missão social, é necessário o planejamento e organização financeira, de forma que esse fluxo de capital venha ser otimizado.

Essa necessidade é vista e compreendida, dando origem à pergunta de pesquisa deste estudo: Por que a grande maioria das organizações sem fins lucrativos não desenvolvem demonstrações contábeis e financeiras, assim como não apresentam planejamento estratégico da mesma forma que as instituições com fins lucrativos? Siqueira (2019) responde esse questionamento quando relaciona a presença de profissionais contábeis em contextos empresariais

quando estes requerem a prestação de obrigações tributárias. Tendo em vista essa interpretação da realidade, o presente trabalho tem por objetivo identificar e analisar as rotinas financeiras e contábeis da entidade Lar São Francisco de Assis, a fim de propor melhorias na estrutura organizacional através metodologia Soft Systems.

Através da ordenação financeira, conduzida por profissionais, as entidades podem evitar crises financeiras e até o fim das atividades, ações comuns em instituições que têm sua renda provinda de doações. O planejamento, segundo Silva e Oliveira (2019), é um conjunto de práticas estratégicas adotadas a fim de sustentar a organização. Ao pensar em como tais organizações são vitais para o sistema comunitário, percebe-se a importância em torná-la sustentável, estável e transparente, pois estes fatores garantem, salvo de exceção, o prolongamento das atividades exercidas e oferecidas. Em especial, o planejamento financeiro viabiliza que a entidade não acumule dívidas, possua reservas de emergência, visualize com clareza a soma que entra, doações ou recursos próprios, e a soma que sai, despesas e outros gastos, fornece dados e relatórios claros, que geram confiança e responsabilidade para os investidores ou contribuintes, entre outras vantagens.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019), existiam no Brasil cerca de 820 mil organizações da sociedade civil, sendo aproximadamente 300 mil dessas, do terceiro setor. Estas, em grande parte, recebem subvenções do Governo, variando de acordo com a legislação vigente, para incentivar as atividades das entidades sem fins lucrativos. O Estado exige, então, em contrapartida dos benefícios concedidos, prestações de contas, transparência, relatórios financeiros, demonstrações publicadas entre outros recursos a depender do benefício oferecido. Em caso de ausência ou má elaboração desses requeridos, o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), que fiscaliza os investimentos oferecidos nas organizações, pode cancelar e até punir a mesma (Brasil, 2023).

Indo contra o senso comum de que o terceiro setor é desregularizado no que se refere à estrutura financeira, as Normas Brasileiras de Contabilidade expressam uma padronização de como os registros e demonstrações contábeis devem ser elaborados. No tocante ao terceiro setor, constam 17 itens distribuídos em 3 sessões, que dispõe sobre como as atividades devem ser escrituradas para

garantir os devidos fins. Sendo as Normas Brasileiras de Contabilidade a mais rica fonte de instrução para organizações e empresas no Brasil, fica assegurado o padrão a ser alcançado para um planejamento financeiro (Conselho Federal de Contabilidade, 2018).

Ao analisar a situação no âmbito internacional, de acordo com Gasman e Bowmaenn III (2017), conclui-se que fora do Brasil outras organizações do terceiro setor também passam por semelhantes dificuldades resultantes da má administração financeira. Segundo os autores, fatores como ambiente, tamanho da organização e fonte de renda influenciam fortemente no resultado apresentado, mas pode-se afirmar que mundialmente as entidades de pequeno porte não são sustentáveis a longo prazo devido à necessidade de responsabilidade financeira.

MÉTODOS

A Soft Systems Methodology (SSM), uma abordagem metodológica proposta por Peter Checkland (1981) para lidar com problemas pouco estruturados. Foi escolhida para este trabalho, sendo uma metodologia, e não uma técnica (Flood e Carson, 1988). A seleção da SSM foi motivada pela sua proeminência na literatura acadêmica sobre realidades complexas (Ranyard, 2000; Rose, 1997).

Essa abordagem é fundamentada na interação entre facilitadores e pessoas envolvidas nas situações em estudo, visando o aprendizado e acomodação de múltiplos interesses e visões. A SSM busca alcançar o consenso por meio da participação de pessoas em todos os níveis organizacionais (Patching, 1992). Sua base fenomenológica está alinhada com proposições correntes no campo da pesquisa operacional (Mingers, 2000; Williams e Dickson, 2000).

Na esfera das ciências sociais, a SSM é considerada uma metodologia de gestão essencial para o planejamento, concentrando-se no exame das percepções do mundo real, na definição de ações para intervir no mundo real e na reflexão sobre os efeitos resultantes das ações tomadas (Rose, 1997; Patching, 1992).

A aplicação da SSM envolve sete estágios, conforme indicado por Checkland (1981), enfatizando suas características de apoio à aprendizagem e à reformulação de hipóteses. Neste sentido, os aplicadores da SSM devem (conforme método e terminologia a serem discutidos na próxima seção): (1) explorar uma situação problemática não estruturada, (2) expressá-la, (3) construir

definições sucintas de sistemas relevantes, (4) elaborar modelos conceituais desses sistemas, (5) comparar os modelos com a situação problemática expressada, (6) reunir mudanças culturalmente possíveis e sistemicamente desejáveis, e (7) sugerir ações para transformação da situação problemática.

Estágios 1 e 2: Situação Problemática Não Estruturada e Expressada

Nos estágios iniciais, o foco é a análise da situação problemática de forma imparcial. Todos os participantes envolvidos, como pesquisadores e indivíduos diretamente ligados à situação em questão, são convidados a criar representações visuais chamadas de figuras ricas (um termo específico da SSM). Essas figuras são gráficos livres que visam ilustrar as perspectivas individuais sobre os problemas. Embora incentivem a geração de ideias e facilitem a identificação de relações e conflitos, não seguem padrões gráficos específicos ou ideais (Patching, 1992). É importante notar que as figuras ricas não são baseadas em fundamentos teóricos ou lógicas de modelagem (Rose, 1997).

Ranyard (2000) amplia o uso das figuras ricas para qualquer investigação de pesquisa operacional. Os elementos-chave na construção dessas figuras, conforme descrito por Checkland (1981), envolvimento:

- **Estrutura da situação:** engloba aspectos estáticos, como o layout físico, classificações formais e informais, e sistemas de comunicação;
- **Processo da situação:** compreensão de como as coisas funcionam e quem realiza quais atividades;
- **Relação entre estrutura e processo (o “clima” da situação):** refere-se à cultura organizacional.

Checkland (1981) aponta que cada perspectiva individual contribui para um sistema relevante (ou espera-se que contribua), incentivando assim a “busca criativa por opções desejáveis” (Ranyard, 2000, p. 1348). Esses sistemas são úteis para compreender os principais elementos contextuais envolvidos.

Estágio 3: Definições Sucintas de Sistemas Relevantes

Após a criação das figuras ricas, a discussão sobre elas e a identificação de possíveis sistemas pertinentes, os aspectos estruturais da situação são abordados de maneira sistêmica: uma visão básica das atividades, delineando como elas deveriam ser vistas a partir de uma perspectiva específica (Pidd, 1998).

Entre os sistemas relevantes detectados, é selecionado aquele que é considerado mais crucial com base em critérios predefinidos pelas pessoas envolvidas no estudo (pesquisadores e participantes da situação comprovada). Deste sistema específico, procura-se extrair uma estrutura fundamental, uma definição concisa que servirá como base para a compreensão sistêmica e soluções possíveis aceitáveis e desejáveis para uma situação problemática (Checkland, 1981).

Checkland (1981) destaca que a elaboração dessa definição concisa pode ser solicitada para muitas pessoas. O auxílio para sua construção é conhecido pelo mnemônico CATVPA, identificando os elementos essenciais que devem estar presentes:

- **Cliente:** a pessoa afetada pelo sistema, seja como vítima ou beneficiária;
- **Ator:** indivíduo central nas atividades;
- **Transformação:** processo de conversão de entradas em saídas;
- **Visão de mundo:** contexto que molda o sistema;
- **Proprietário:** quem detém o poder de alterar ou interromper o sistema; e
- **Restrições ambientais:** limitações do ambiente externo.

Estágio 4: Modelos Conceituais

Segundo Gregory e Lau (1999), os modelos conceituais são específicos do terceiro método de modelagem no SSM (sendo os outros dois as figuras ricas e as definições sucintas), incorporando os elementos que um sistema deve englobar para estar alinhado com as definições sucintas. Esses modelos

utilizam verbos correlacionados a essas definições e buscam representar uma sequência de atividades no sistema e suas inter-relações, por meio de diagramas de conexões de atividades (Pidd, 1998).

Nessa fase, que se baseia no pensamento sistêmico, é crucial considerar os processos de monitoramento e controle, prevendo também a interação do sistema com o ambiente externo através de suas fronteiras (Pidd, 1998). Vale ressaltar que os modelos conceituais não são prescritivos (Rose, 1997) e representam estados desejáveis, não a realidade (Gregory e Lau, 1999).

Estágio 5: Modelos Conceituais e Situação Problemática Expressada

Nesta etapa, há uma comparação entre os modelos conceituais e a realidade concreta (Checkland, 1981). Pidd (1998) acrescenta a importância de considerar, durante essa comparação, as ações e mudanças possíveis para transformar a situação problemática. Segundo Checkland (1981), existem quatro métodos para realizar essa comparação:

- **Utilizando o modelo conceitual como suporte para a investigação necessária:** o modelo conceitual não é apresentado às pessoas envolvidas na situação modelada, sendo utilizado pelo analista para facilitar a discussão sobre a mudança;
- **Reconstruindo o modelo conceitual com sequências de eventos passados:** investigação de como os eventos ocorreram se o modelo conceitual aconteceu anteriormente, comparando com a prática (um desafio está na seletividade da memória das pessoas envolvidas);
- Dialogando sobre o modelo conceitual com os principais atores da situação (o analista precisa de tempo para explicar as características do modelo conceitual aos envolvidos); e
- **Comparando modelos sobrepostos:** confrontando o modelo conceitual com a realidade, identificando a presença ou ausência das atividades do modelo no mundo real.

Estágios 6 e 7: Mudanças Possíveis e Desejadas e Ações para Transformação

Nos dois projetos finais, são formuladas sugestões para mudanças, porém, a resolução de um problema nem sempre pode ser alcançada apenas por meio de metodologia suave; em alguns casos, pode ser necessário recorrer a abordagens mais específicas. O principal benefício fornecido pela abordagem suave, como mencionado acima, é o aprendizado.

De forma geral, ao final do estudo, são propostas alternativas de ação. Também se espera, de acordo com Pidd (1998), que ocorram mudanças nos aspectos tratados nas duas fases iniciais: a estrutura (a forma como as pessoas são organizadas e gerenciadas), o processo (a maneira como as pessoas trabalham e interagem entre si). nesse contexto específico) e o clima (as atitudes das pessoas em relação ao trabalho, aos clientes, entre outros).

A literatura existente oferece apenas uma abordagem superficial sobre os cenários ideais para aplicação da Soft Systems Methodology (SSM), destacando principalmente sua utilidade em situações sociais complexas onde a medição e o controle são problemáticos. A falta de debate sobre os possíveis usos da SSM pode se dever à percepção de que ela pode ser aplicada em diversas situações problemáticas, contextos organizacionais e pesquisas sociais, sem ser muito influenciada pela cultura interna ou pelos estilos gerenciais.

Embora Rose (1997) mencione áreas potenciais de uso, como indústria, setor público e instituições filantrópicas, informações sobre a duração média de sua aplicação são escassas, com Gregory e Lau (1999) estimando cerca de seis meses.

Por outro lado, não há uma clara definição das situações em que a SSM não se mostra eficaz. Rose (1997) aponta ambientes intransigentes e autocráticos como inadequados para essa abordagem, enquanto Gregory e Lau (1999) alertam sobre sociedades que evitam o debate de ideias ou apresentam alta rotatividade no emprego, o que prejudica a implementação das soluções propostas pela SSM. Além disso, a SSM não é apropriada para prever os efeitos de opções estratégicas na tomada de decisões gerenciais (Patching, 1992).

Apesar das diferentes aplicações, o principal resultado da SSM é o aprendizado, estimulando o pensamento sistêmico e a discussão de problemas e soluções. A metodologia não gera respostas finais ou soluções definitivas, mas

proporciona benefícios no processo, incentivando a consideração de questões problemáticas, um melhor entendimento das fraquezas organizacionais e evitando soluções tecnológicas impostas.

Além disso, o debate aberto entre os envolvidos na situação problemática promove a propriedade coletiva das soluções desenvolvidas, pertencendo às pessoas da própria organização.

Apesar de demonstrar sua legitimidade na administração, a SSM não está livre de críticas, como apontado por alguns autores que questionam o relativismo excessivo e a falta de autocrítica. Há também debates sobre o quanto a SSM pode realmente mudar uma realidade e o quão singular ela é na obtenção dos resultados propostos.

Figura - Rich picture.



Fonte: Elaborado pelos autores.

As instituições do terceiro setor desempenham um papel essencial na sociedade, atuando em áreas onde o poder público muitas vezes não consegue alcançar de forma eficiente. No caso das organizações voltadas ao cuidado com idosos, seu impacto se estende para além do acolhimento direto, influenciando aspectos como a redução da violência geriátrica, o suporte a famílias carentes e a conscientização das novas gerações sobre o envelhecimento. Além disso, essas instituições promovem a inclusão social ao proporcionar um ciclo de apoio

mútuo entre indivíduos, empresas e a comunidade, garantindo que recursos disponíveis sejam direcionados para quem mais necessita. Dessa forma, manter essas entidades sem fins lucrativos ativas e estruturadas é fundamental para fortalecer a rede de proteção social e minimizar problemas como o abandono e a vulnerabilidade dos idosos.

Para que essas organizações continuem operando de maneira eficiente e sustentável, é essencial adotar boas práticas de gestão, incluindo a contabilidade como uma ferramenta de suporte. Embora muitas dessas entidades sejam isentas de impostos, a contabilidade auxilia na transparência financeira, facilitando a captação de recursos e a prestação de contas a doadores e órgãos reguladores. Dessa forma, ao garantir uma administração responsável e estratégica, essas instituições podem ampliar seu impacto na sociedade, assegurando que mais idosos recebam o cuidado necessário e que a conscientização sobre o envelhecimento continue a ser promovida em diferentes setores.

Estratégias adotadas

O estudo de caso realizado no Lar São Francisco de Assis permitiu que uma revisão abrangente da literatura relacionada à SSM fosse aplicada na prática, buscando compreender suas origens teóricas, princípios fundamentais e aplicações anteriores em contextos similares. Posteriormente, adaptamos as diretrizes da SSM para se alinharem de maneira mais específica aos objetivos do nosso estudo, customizando o processo de acordo com as particularidades do ambiente organizacional em análise.

Para obter-se os dados necessários na análise financeira e contábil (como é feita a organização e prestação de contas do capital de giro – doações e outras entradas, despesas e outras saídas – quais relatórios e documentos são elaborados e entregues para o governo, entre outras rotinas exigidas), será realizada uma entrevista com responsáveis administrativos e um questionário presencial dividido em duas categorias: quais atividades já são realizadas pela entidade e quais obrigações apresentadas por nós são de conhecimento e realização da organização. Esse questionário possibilita determinar se o Lar São Francisco de Assis está fornecendo ao Estado as requisições específicas das entidades do terceiro setor.

O questionário é impresso, e será aplicado a todos os responsáveis pelo setor financeiro e contábil da entidade. As respostas não estarão indetificadas por nome, garantindo que os funcionários ou voluntários expressem as respostas mais fiéis possíveis. Os pesquisadores estarão presentes para esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir, mas não influenciarão nas respostas.

Após coletar todos os dados necessários, foi elaborada a representação gráfica dos sete estágios propostos por Checkland (1985), adaptando o modelo à realidade local. Esse modelo customizado será disponibilizado para a organização como forma de proposta de melhoria, sendo a aplicação e acompanhamento não sendo o foco desta pesquisa.

Este estudo adota uma abordagem descritiva na análise dos resultados obtidos por meio da Soft Systems Methodology (SSM). A escolha por uma classificação descritiva justifica-se pela natureza do objetivo principal, que é mapear e descrever detalhadamente os elementos e interações identificados durante a aplicação da SSM no contexto organizacional em foco. Busca-se oferecer uma visão abrangente das complexidades e das dinâmicas presentes, sem nos determos apenas na identificação de problemas e soluções, mas também explorando as relações e interdependências entre os diversos elementos identificados.

Ao adotar essa abordagem descritiva, almejamos fornecer uma compreensão mais profunda e contextualizada dos desafios enfrentados pela organização, permitindo uma análise mais refinada das implicações e oportunidades para a melhoria. A metodologia descritiva aqui empregada visa, assim, contribuir para uma melhor compreensão do ambiente organizacional sob a ótica da Soft Systems Methodology, enriquecendo a literatura existente com insights detalhados e aplicáveis.

Amostra e população

A amostra deste estudo de caso compreende os residentes, cuidadores, administradores e demais profissionais que integram o ambiente do Lar São Francisco, um abrigo para idosos sem fins lucrativos. A população alvo consiste nos responsáveis por administrar financeira e contabilmente a instituição, que são aptos para responder as perguntas e fornecer informações sobre a área de estudo deste trabalho. A escolha dessa população específica reflete a intenção

de obter dados mais precisos possíveis, que só poderiam ser informados pelos encarregados diretos.

Serão realizadas entrevistas detalhadas e questionários com os responsáveis pelos setores de interesse deste trabalho. Ainda com essa mesma população, posteriormente, serão propostas as etapas sugeridas pelo método soft systems, já que são os encarregados da realização dos serviços financeiros e contábeis.

RESULTADOS

Para aplicar os conceitos dos estudos e análises levantados nesta pesquisa, como o método soft system, além de outras teorias de pensadores consideradas, foram elaboradas dez perguntas pelas acadêmicas responsáveis para obter informações do Lar São Francisco, sendo essas necessárias para gerar informações do quadro geral da instituição e contruir a sugestão de melhoria nos processos.

O método de perguntas abertas foi utilizado para elaboração do questionário feito afim de compreender as rotinas e hábitos da instituição, principalmente no que tange ao setor financeiro e contábil. Esse método foi escolhido pois permite que o participante responsável por responder as perguntas tenha liberdade de entrar em detalhes e contextualizações que inriqueassem o conhecimento dos pesquisadores em relação às praticas não conhecidas por visitantes.

As perguntas também foram baseadas nas etapas do fluxograma de MSS, aumentando as chances de poder implementar a sugestão de melhorias, pautados em dados reais e acertivos. O responsável por fornecer as respostas ao questionário foi o atual diretor da instituição selecionada para a pesquisa em campo, o Lar São Francisco, pois o mesmo administra diversos setores de forma centralizada, estando apto a responder as indagações.

Pode-se dividir em três categorias as perguntas propostas ao diretor da organização: Informações sobre os benefícios e gestão local; Controles financeiros e contábeis adotados; Melhorias detectadas após adoção de certas ações ou práticas financeiras.

Informações sobre os benefícios e gestão local

1. Quantos idosos são beneficiários dos serviços prestados pela instituição? "Atualmente, 38 idosos";
2. Qual é o processo atual de gestão financeira no lar de idosos? "Duas pessoas são responsáveis pelo controle financeiro, sendo estas sem formação na área e sendo este serviço o primeiro contato delas com administração financeira. Há um contador que auxilia esporadicamente, porém é externo e cobra pelos serviços";
3. Quais são as principais despesas mensais do lar de idosos e como são atualmente monitoradas? "Medicações, alimentos e energia";

Controles financeiros e contábeis adotados

4. Como são registradas as doações recebidas pelo lar de idosos? Existe algum sistema de controle para essas entradas? "O sistema utilizado para controle de entradas e saídas é o Microsoft Excell. Uma grande dificuldade deste método é registrar entrada de alimentos ou outros itens não pecuniários que são comumente doados";
5. Quais são os principais desafios enfrentados atualmente na gestão financeira do lar de idosos? "Caixa sempre negativo; pagamento de contas em datas variáveis";
6. Existem relatórios financeiros regularmente preparados para acompanhar o desempenho financeiro da instituição? "Mensal e anual; Feito pelo setor financeiro";
7. Como são tratadas as despesas não planejadas ou emergenciais no orçamento do lar de idosos? "Despesas não previstas são registradas na planilha; Não há reserva de dinheiro para emergências";
8. Existe algum acompanhamento sobre o uso dos recursos financeiros para garantir que sejam utilizados de maneira eficiente e transparente? "Não existe um acompanhamento";

Melhorias detectadas após adoção de certas ações ou práticas financeiras

9. Como a implementação de práticas contábeis pode melhorar a transparência e a prestação de contas do lar de idosos para doadores e órgãos reguladores? "O profissional contador faz indicações de práticas que reduzem gastos desnecessários e indica soluções a serem adotadas";
10. Quais benefícios vocês esperam obter ao adotar uma contabilidade mais estruturada e detalhada no lar de idosos? "Uma organização financeira, ter caixa com saldo para estar preparados para emergências e proporcionar um serviço de melhor qualidade para os atendidos na organização".

Recomendações de desenvolvimento da organização

Foram propostas ações concretas para transformar a situação problemática do Lar São Francisco de Assis. A principal recomendação foi a melhoria de um sistema de gestão financeira mais robusto, incluindo a substituição das planilhas de Excel por um software especializado para registro de doações e controle de despesas. Além disso, recomendou-se a criação de reservas financeiras de emergência e a elaboração de relatórios financeiros regulares para aumentar a transparência para doadores e reguladores. Estas mudanças visam garantir uma gestão financeira mais eficiente e fiável, conduzindo a um melhor planejamento estratégico e à sustentabilidade institucional.

DISCUSSÃO

A análise realizada por meio da Soft Systems Methodology (SSM) revelou um panorama típico das dificuldades enfrentadas por entidades do terceiro setor que carecem de uma estrutura contábil consolidada. A ausência de profissionais capacitados, o uso de ferramentas rudimentares como planilhas de Excel e a inexistência de um acompanhamento sistemático das finanças demonstram que, apesar do comprometimento dos gestores, a organização ainda opera com lacunas críticas de controle. Esse cenário corrobora os achados de Ferreira e

Medeiros (2017), que enfatizam a importância do planejamento financeiro como pilar da sustentabilidade em entidades sem fins lucrativos.

Além disso, os dados coletados evidenciam que a falta de um sistema contábil estruturado não compromete apenas a organização interna, mas também afeta diretamente a imagem da instituição perante doadores e órgãos reguladores. A literatura consultada reforça que a adoção de práticas contábeis adequadas promove transparência e fortalece a credibilidade institucional (Conselho Federal de Contabilidade, 2018). No caso do Lar São Francisco de Assis, observou-se que as melhorias apontadas pelo contador externo contribuíram significativamente para a racionalização dos gastos, embora sua atuação pontual limite o impacto das recomendações a longo prazo.

Por fim, ao aplicar a SSM em todos os seus estágios, foi possível mapear as fragilidades e propor ações coerentes com a realidade da organização. A proposta de substituir o controle manual por um software de gestão, criar reservas financeiras e elaborar relatórios periódicos não apenas visa corrigir falhas, mas também preparar a instituição para crescer de forma sustentável. Esses encaminhamentos demonstram o valor da metodologia escolhida, que, ao considerar múltiplas visões e contextos, oferece soluções viáveis e culturalmente adaptadas à complexidade do ambiente analisado.

CONCLUSÃO

Neste estudo, foi utilizado o método de questionários abertos para examinar o controle financeiro e contábil do Lar São Francisco, visando sugerir aprimoramentos nos procedimentos organizacionais. Optar por esse método possibilitou ao responsável pela instituição apresentar respostas minuciosas e contextualizadas, contribuindo para uma melhor compreensão das atividades e políticas em vigor, especialmente na área financeira.

Os resultados apontaram para algumas dificuldades importantes na administração financeira, tais como a escassez de especialistas capacitados nessa área e a adoção de sistemas de controle pouco eficientes, como o uso de planilhas do Excel, que prejudicam a inclusão e acompanhamento de doações que não envolvam dinheiro. A falta de um monitoramento constante sobre a

aplicação dos recursos financeiros e a falta de reservas para eventuais emergências foram também pontos críticos identificados.

A partir das informações levantadas, foi viável desenvolver recomendações para aprimoramentos, fundamentadas em normas contábeis mais sólidas e transparentes, as quais poderão aperfeiçoar a administração financeira e a transparência nas prestações de contas junto a doadores e entidades fiscalizadoras. A adoção dessas alterações tem o potencial de garantir uma estrutura financeira mais estável, capacitando a organização a enfrentar situações de urgência e a oferecer um serviço de maior excelência aos seus beneficiados.

Nesse sentido, a pesquisa evidenciou que a utilização de abordagens como o método soft system, juntamente com um questionário elaborado, tem a capacidade de oferecer informações importantes para a reformulação dos procedimentos financeiros em organizações sem finalidade de lucro, colaborando com a eficácia e clareza na administração.

REFERÊNCIAS

Brandsen, Taco; Verschuere, Bram; Evers, Adalbert. (2013). Understanding the Third Sector: Revisiting the Boundaries of Nonprofit, Civil Society and Social Enterprise. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 24, n. 2, p. 424-440.

Brasil. (1999). Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. *Diário Oficial da União*, Brasília, 23 mar. 1999.

Brasil. (2023). Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). <https://www.gov.br/cgu/pt-br>.

Brasil. (1966). Código Tributário Nacional. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172compilado.htm.

Brasil. (1991). Lei nº 8.218, de 29 de agosto de 1991. *Diário Oficial da União*, Brasília, 29 ago. 1991

Calegare, L.; Pereira, B. A. D. (2011). Auxílio da Contabilidade na Sustentabilidade Econômica e Financeira das Entidades do Terceiro Setor. *Congresso Responsabilidade e Reciprocidade*, p. 144-152.

Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*. Chichester: John Wiley & Sons.

Checkland, P. (1985). Achieving 'desirable and feasible' change: an application of soft systems methodology. *Journal of the Operational Research Society*, v. 36, n. 9, p. 821-831.

Checkland, P. (1999). *Systems thinking*. In: CURRIE, W. L.; GALLIERS, B. (Eds.). *Rethinking management information systems: an interdisciplinary perspective* New York: Oxford University Press, p. 45-56.

Conselho Federal de Contabilidade. (2008). Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social (2ª ed., reimpressão). https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/1_Manual_procedimentos2008.pdf.

Conselho Federal de Contabilidade. (2018). NBC ITG 2002 (R3): Entidades Sem Fins Lucrativos - Resolução CFC nº 1.524, de 22 de novembro de 2018. <https://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t1019.htm>.

Cunha, J.H.C.; Matias-Pereira, J. (2012). Captação de recursos no terceiro setor: fatores estratégicos para divulgação de informações. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 9, n. 18, p. 83-102.

Dresch, A.; Dalmoro, M.; Silva, R.T. (2015). Soft Systems Methodology: Thirty Years Later. *European Journal of Information Systems*, v.24, n.6, p.593-607.

Drucker, Peter F. (2012). Administração de organizações sem fins lucrativos - princípios e práticas. São Paulo: Cengage Learning.

Ebsen, Kamille Simas; Laffin, Marcos. (2004). Terceiro Setor e Contabilidade. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2898101>.

Ferreira, Rony Antônio; Medeiros, Cíntia Rodrigues de Oliveira. (2017). A importância do Controle Financeiro para Organizações sem Fins Lucrativos. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 28, n. 75, p. 28-41.

Flood, R. L.; Carson, E. R. (1988). Dealing with complexity: an introduction to the theory and application of systems science. New York: Plenum Press.

Fundação Bradesco. (2020). Relatório Anual 2020. <https://www.fundacaobradesco.org.br/imprensa/relatorios-e-publicacoes/Documents/2021/relatorio-anual-2020.pdf>.

Gasman, Marybeth; Bowman III, Nelson. (2017). Financial Management Practices in International Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 46, n. 5, p. 1129-1147.

Gregory, F. H., Lau, S. P. (1999). Logical soft systems modelling for information source analysis – the case of Hongkong Telecom. *Journal of the Operational Research Society*, v. 50, n. 2. p. 124-137.

Gomes, B. F. P.; Martins, D. R. (2018). Análise da Importância do Papel do Contador nas Organizações do Terceiro Setor. Trabalho de Conclusão de Curso. FIC - Faculdades Integradas de Caratinga.

IBGE. (2019). Estatísticas do Terceiro Setor. <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101705.pdf>.

Innocenti, R.; Gasparetto, V. (2021). Práticas de Contabilidade Gerencial no Terceiro Setor: O Desafio da Gestão Eficiente. *Administração Pública e Gestão Social*, v.13.

Mingers, J. (2000). The contribution of critical realism as an underpinning philosophy for OR/MS and systems. *Journal of the Operational Research Society*, v. 51, n. 11, p. 1256-1270.

Monser, N. (2010). Terceiro setor em foco. *Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*. p. 14-17.

Niyama, Jorge Katsumi; Silva, César Augusto Tibúrcio. (2008). Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas.

Patching, D. (1992). Seeking out the issues: how soft systems methodology was employed to advise a social services department on the use of information technology. *OR Insight*, v. 5, n. 1, p. 9-14.

Pidd, M. (1998). Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão. Tradução: Gustavo Severo de Borba *et al.* Porto Alegre: Artes Médicas.

Ranyard, J. C. (2000). Commentary on Checkland (1985): achieving 'desirable and feasible' change: an application of soft systems methodology. *Journal of the Operational Research Society*, v. 51, n. 1, p. 1347-1348.

Rosa, G. Zimmermann da. (2015). O Papel da Contabilidade nas Organizações do Terceiro Setor: Estudo de Caso no Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM). Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico.

Rose, J. (1997). Soft systems methodology as a social science research tool. *Systems Research and Behavioral Science*, v. 14, n. 4, p. 249-258.

Sá, Antônio Lopes de. (1997). História da contabilidade no Brasil. 1 ed. São Paulo: Atlas.

Santos, Cleston Alexandre dos. (2010). Práticas de contabilidade das organizações sem fins lucrativos de Curitiba. <http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/system/files/documentos/Dissertacoes/D035.pdf>.

Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, p. 1301-1325. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6964>.

Silva, A. da; Azevedo, E.; Vasconcelos, A.; Tavares, M.; Gomes, M. (2018). Percepção dos contadores quanto às dificuldades de competência técnica para a implantação do SPED nas entidades do terceiro setor, em cumprimento à instrução nº 1.510/2014. *Revista Ambiente Contábil*, p. 347-370.

Silva, J.; Oliveira, M. (2019). A Importância da organização financeira para a sustentabilidade das entidades do terceiro setor. *Revista de Administração e Gestão do Terceiro Setor*. p. 45-58.

Siqueira, Vanessa de Souza. (2019). A importância da contabilidade tributária no contexto empresarial. *Revista Contabilidade & Amazônia*, v. 8, n. 2, p. 1-13.

Souza, J. G.; Nikolay, S. A. (2022). Compliance: O papel do contador para a manutenção da conformidade em uma instituição do ramo educacional do terceiro setor. *Revista Eletrônica de Ciências Contábeis*, v. 1, n. 1, p. 51-75.

Williams, T.; Dickson, K. (2000). Teaching real-life OR to MSc students. *Journal of the Operational Research Society*, v. 51, n. 12, p. 1440-1448.

Wheeler, F. P. (2000). Soft systems methodology in action: including a 30-year retrospective. *Journal of the Operational Research Society*, v. 51, n. 5, p. 648-649.

ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO FIO CONDUTOR DE DESENVOLVIMENTO LOCAL DOS MUNICIPIOS NO BRASIL

Paula Cristina Afonso dos Santos Ferreira

Ricardo Nascimento Ferreira

RESUMO

Este artigo analisa a moeda social digital Mumbuca, vinculada ao Banco Comunitário de Desenvolvimento de Maricá (RJ), como instrumento de inclusão financeira e fortalecimento do desenvolvimento local. A investigação parte da intensificação das desigualdades sociais e da limitação dos modelos tradicionais de política econômica, adotando como referencial teórico a teoria da dádiva e o conceito de moeda como fato social total. A abordagem metodológica é qualitativa e exploratória, com base em análise documental de dados secundários e análise narrativa de entrevistas realizadas com 20 moradores entre março e maio de 2025. Utilizou-se a análise narrativa para captar sentidos subjetivos atribuídos à experiência com a Mumbuca. Os resultados revelam que a moeda é percebida como um direito social, associada à segurança alimentar, autonomia financeira, pertencimento territorial e valorização do comércio local. Foram identificados oito códigos temáticos predominantes, o que confirma a complexidade simbólica e institucional da moeda social. O estudo contribui para o debate sobre políticas públicas solidárias e tecnologias sociais em territórios vulneráveis, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Palavras-chave: Moeda social; economia solidária; inclusão financeira; desenvolvimento local; análise narrativa.

INTRODUÇÃO

O agravamento das desigualdades sociais e da exclusão financeira em comunidades periféricas brasileiras evidencia os limites dos modelos convencionais de desenvolvimento, ainda orientados por políticas econômicas centralizadas e pouco sensíveis às especificidades territoriais. Nesse contexto, emergem com força alternativas vinculadas à Economia Solidária, como os Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs) e as moedas sociais, que propõem arranjos baseados na cooperação, na autogestão e na justiça social (FRANÇA FILHO; SILVA JÚNIOR; SANTOS, 2020; GAIGER; LAVILLE; HILLENKAMP, 2022).

Apesar dos avanços dessas experiências e de seu reconhecimento parcial em algumas políticas públicas locais, observa-se uma lacuna na literatura científica quanto à avaliação sistemática de seus impactos sobre o desenvolvimento territorial sustentável, especialmente em contextos marcados por vulnerabilidades múltiplas (FARE; COSTA, 2023; SILVA; PEREIRA, 2023). Além disso, são escassos os estudos que abordam a moeda social como um fato social total, no sentido antropológico proposto por Mauss, ou seja, enquanto prática capaz de articular dimensões simbólicas, econômicas, políticas e institucionais de forma integrada (FARE; BLANC, 2021; GAIGER, 2022).

Diante dessas lacunas, este artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: de que forma as moedas sociais e os Bancos Comunitários de Desenvolvimento contribuem para o fortalecimento do desenvolvimento local em comunidades periféricas, promovendo inclusão financeira, geração de renda e autonomia territorial?

Diante da intensificação das desigualdades sociais e da limitação dos modelos tradicionais de política econômica no Brasil, experiências alternativas de inclusão financeira e desenvolvimento local vêm ganhando destaque, especialmente em contextos periféricos e vulnerabilizados. Nesse cenário, as moedas sociais digitais, como a Mumbuca — vinculada ao Banco Comunitário de Desenvolvimento de Maricá (RJ) — consolidam-se como instrumentos que articulam inovação social, redistribuição de renda e fortalecimento das economias locais (GAIGER, 2022; FRANÇA FILHO; SILVA JÚNIOR; SANTOS, 2020).

Este artigo tem como objetivo geral analisar a moeda social digital Mumbuca como instrumento de desenvolvimento sustentável no município de

Maricá (RJ), à luz de sua atuação na inclusão financeira e no fortalecimento do tecido socioeconômico local. De forma específica, busca-se:(i) examinar os fundamentos teóricos que sustentam a experiência, com base na teoria da dádiva e no conceito de moeda como fato social total;(ii) analisar a atuação do Banco Comunitário de Maricá e os mecanismos institucionais que viabilizam a circulação da Mumbuca;(iii) identificar os impactos econômicos, sociais e simbólicos da moeda a partir da percepção dos moradores locais;(iv) mapear os principais desafios, limitações e condições para sua replicabilidade em outros territórios.

A contribuição teórica deste estudo está na articulação entre os conceitos da teoria da dádiva, formulada por Mauss (2003) e aprofundada por Caillé (2002), e o conceito de moeda como fato social total, conforme proposto por Théret e Lacombe (2022). Essa perspectiva permite compreender a moeda social não apenas como um instrumento técnico-financeiro, mas como uma construção coletiva dotada de valor simbólico, normativo e institucional, que estrutura vínculos sociais, reforça o pertencimento comunitário e alimenta sistemas de reciprocidade (THÉRET; LACOMBE, 2022). No plano prático, esta investigação oferece subsídios para o fortalecimento institucional, político e tecnológico dessas experiências. Ao evidenciar o papel da Mumbuca na promoção do acesso à renda, na dinamização do comércio local e na consolidação de novas formas de cidadania econômica, o estudo contribui com o debate sobre políticas públicas solidárias e tecnologias sociais voltadas para a redução das desigualdades e a promoção do desenvolvimento territorial sustentável (FARE; BLANC, 2021; SILVA; PEREIRA, 2023).

Este trabalho dialoga diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, com destaque para aqueles voltados à erradicação da pobreza, redução das desigualdades e fortalecimento de economias locais e circulares (ONU, 2015). O artigo está estruturado em cinco seções: a primeira apresenta o referencial teórico com base na teoria da dádiva e na abordagem da moeda como fato social total; a segunda seção detalha os procedimentos metodológicos adotados, com ênfase na análise narrativa; a terceira analisa a experiência do Banco Mumbuca e da moeda digital no contexto de Maricá; a quarta discute os resultados à luz dos ODS; e, por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais com recomendações e perspectivas para pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

O aprofundamento teórico deste estudo parte da compreensão de que as moedas sociais e os Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs) atuam para além de sua função econômica convencional, inserindo-se em um campo ampliado de construção simbólica, social e política. Em contraste com os modelos tradicionais de desenvolvimento — frequentemente marcados pela centralização e pela exclusão —, as experiências solidárias baseadas em moedas locais oferecem alternativas organizacionais ancoradas no território, guiadas por princípios como a reciprocidade, a justiça social e a cooperação (FRANÇA FILHO; SILVA JÚNIOR; SANTOS, 2020; GAIGER; LAVILLE; HILLENKAMP, 2022). A literatura especializada ressalta o papel estratégico das moedas sociais na promoção de sistemas de trocas solidárias, no fortalecimento de redes comunitárias e na retenção de riqueza nos próprios territórios (FARE; COSTA, 2023). Contudo, ainda é reduzido o número de estudos que exploram com profundidade as dimensões culturais, simbólicas e institucionais dessas práticas, principalmente em sua interface com políticas públicas de base local..

A Dádiva como Fundamento das Práticas Solidárias

A teoria da dádiva, conforme formulada por Marcel Mauss em seu clássico Ensaio sobre a Dádiva, oferece uma base interpretativa essencial para compreender práticas econômicas não reduzidas à lógica do mercado e do utilitarismo (MAUSS, 2003). A dádiva não é um simples presente altruísta, mas sim um sistema complexo de obrigações recíprocas, sustentado pela tríade “dar, receber e retribuir”, que funda relações sociais duradouras e solidárias. A dádiva mobiliza uma lógica distinta da troca mercantil, pois o que está em jogo não é apenas o objeto dado, mas a construção de laços sociais e a manutenção do tecido comunitário (MAUSS, 2003).

Essa perspectiva foi ampliada e sistematizada por Alain Caillé, que propõe a dádiva como um paradigma alternativo às visões individualistas e holistas das ciências sociais (CAILLÉ, 2002). Enquanto o paradigma individualista considera o sujeito movido exclusivamente por interesses próprios, e o holista enfatiza o papel das estruturas coletivas sobre as ações individuais, a teoria da

dáviva introduz uma lógica relacional, marcada simultaneamente por liberdade e obrigação, interesse e desinteresse. Para CAILLÉ (2002), a dáviva expressa o desejo de vínculo, o que a torna central na constituição de sociedades mais cooperativas, baseadas na confiança e na reciprocidade.

No campo da Economia Solidária, a teoria da dáviva tem sido mobilizada como base epistemológica para compreender práticas comunitárias de produção, distribuição e consumo que escapam à racionalidade instrumental. Os Bancos Comunitários de Desenvolvimento e as moedas sociais, nesse sentido, são manifestações concretas dessa lógica: operam a partir do princípio da confiança entre pares, da circulação de bens dentro da comunidade e da reinvestimento dos recursos em prol do coletivo. Assim, a dáviva não se restringe a um gesto simbólico, mas atua como um dispositivo de reorganização econômica e política do território.

A Moeda como Fato Social Total

A teoria da moeda como “fato social total”, proposta por Bernard Théret e David Lacombe, amplia essa abordagem ao compreender o dinheiro não apenas como um meio de troca ou unidade de conta, mas como uma construção social multidimensional (THÉRET; LACOMBE, 2022). Inspirados na concepção de Mauss, esses autores argumentam que a moeda é, simultaneamente, um objeto técnico, uma instituição normativa e uma linguagem simbólica que organiza os vínculos sociais e regula as formas de pertencimento, crédito e reconhecimento dentro de uma coletividade. THÉRET e LACOMBE (2022) criticam a visão economicista tradicional, que reduz a moeda à sua função instrumental, e propõem uma abordagem institucionalista e antropológica. Segundo essa perspectiva, toda moeda é socialmente situada e politicamente construída, sendo indissociável das normas, valores e identidades coletivas que a sustentam. Isso é particularmente evidente nas moedas sociais ou comunitárias, cuja circulação é limitada a um território específico, reforçando os laços locais e promovendo o consumo interno e a soberania econômica.

No contexto das moedas sociais brasileiras, como a Palma e a Mumbuca, essa abordagem permite compreender como a moeda deixa de ser apenas um instrumento técnico para se tornar um catalisador de pertencimento, engajamento

e identidade coletiva. Ela adquire funções políticas, culturais e simbólicas que fortalecem o tecido social e reconstróem a confiança em territórios historicamente marcados pela marginalização financeira. Ao funcionar como um fato social total, a moeda social contribui para a reorganização do espaço econômico com base em princípios de solidariedade, justiça distributiva e protagonismo comunitário.

A integração entre a teoria da dádiva e o conceito de moeda como fato social total fornece um marco teórico robusto para analisar os Bancos Comunitários de Desenvolvimento e suas moedas sociais como tecnologias sociais híbridas, que operam na interseção entre economia, cultura e política. Essas experiências, ao articular o valor simbólico da confiança e o valor prático da circulação monetária local, revelam-se como estratégias emancipatórias frente aos mecanismos de exclusão do sistema financeiro tradicional. Assim, a dádiva não se restringe a um gesto simbólico, mas atua como um dispositivo de reorganização econômica e política do território, como será sintetizado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Comparativo entre Moeda Mercantil e Moeda Social.

Dimensão	Moeda Mercantil (Tradicional)	Moeda Social (Solidária)
Lógica de funcionamento	Baseada na racionalidade econômica, eficiência e lucro	Baseada na reciprocidade, solidariedade e cooperação
Finalidade principal	Acúmulo de capital, troca universal e valorização financeira	Estímulo ao consumo local, geração de renda e fortalecimento comunitário
Territorialidade	Circulação nacional ou global, sem vínculo territorial	Circulação restrita a comunidades ou territórios específicos
Emissor e controle	Estado ou sistema financeiro tradicional	Comunidade local por meio de Bancos Comunitários de Desenvolvimento
Valor atribuído	Determinado pelo mercado e pelas taxas de câmbio	Determinado coletivamente, com base no reconhecimento comunitário e confiança social
Instrumento simbólico	Representa poder, escassez e competição	Representa vínculo, pertencimento e cooperação
Relações sociais associadas	Transações impessoais e competitivas	Relações de troca solidária e engajamento comunitário
Perspectiva teórica associada	Economia neoclássica, utilitarismo	Teoria da Dádiva (MAUSS, 2003; CAILLÉ, 2002) e Moeda como Fato Social Total (THÉRET; LACOMBE, 2022)

Dimensão	Moeda Mercantil (Tradicional)	Moeda Social (Solidária)
Integração com políticas públicas	Instrumento neutro em políticas convencionais	Associada a programas de renda básica, inclusão financeira e desenvolvimento sustentável
Exemplo prático	Real, dólar, euro	Palma (Banco Palmas - CE), Mumbuca (Maricá - RJ), Bem (Vitória - ES)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse sentido, a Economia Solidária é compreendida não apenas como alternativa econômica, mas como um campo de resistência e inovação institucional. Ao incorporar elementos da dádiva e da moeda socialmente situada, promove-se uma lógica de desenvolvimento centrada no território, nas redes de cooperação e no fortalecimento das capacidades locais. Essa abordagem rompe com os paradigmas convencionais de crescimento econômico, ao valorizar o bem viver, a redistribuição e o reconhecimento mútuo como fundamentos do desenvolvimento.

A Economia Solidária como Fundamento Teórico-Prático

A Economia Solidária é um campo teórico-prático que se consolida como resposta à crise estrutural do capitalismo, propondo novas formas de produção, distribuição, consumo e crédito baseadas na autogestão, na cooperação e na equidade (FRANÇA FILHO *et al.*, 2020; GAIGER; LAVILLE; HILLENKAMP, 2022). Diferente da economia de mercado tradicional, que opera a partir da lógica da concorrência e do lucro, a Economia Solidária parte do princípio da valorização do trabalho coletivo, da sustentabilidade local e da democracia econômica. Os Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs) e as moedas sociais se inserem como expressões concretas desse paradigma. Ao promover o acesso ao crédito sem as exigências do sistema financeiro tradicional, e ao estimular a circulação de moeda em espaços delimitados, essas iniciativas buscam fortalecer redes locais de produção e consumo, reduzir as assimetrias territoriais e promover o protagonismo comunitário. Trata-se, portanto, de uma prática que não apenas contesta o modelo dominante, mas também constrói uma nova racionalidade econômica, baseada na reciprocidade, no pertencimento e na solidariedade (FARE; COSTA, 2023).

A base ética e política, a Economia Solidária articula-se com um projeto pedagógico e institucional de transformação social. A gestão coletiva dos recursos, o estímulo à educação financeira comunitária e o fomento à cultura do bem comum integram o núcleo conceitual que orienta a ação dos BCDs. Nesse modelo, o território não é apenas um espaço geográfico, mas uma construção sociopolítica onde se exercitam novas formas de democracia econômica e cidadania ativa (DAGNINO; FRANÇA FILHO; SILVA, 2023).

Moedas Sociais e Políticas Públicas de Desenvolvimento

A articulação entre moedas sociais, BCDs e políticas públicas representa um avanço estratégico no enfrentamento das desigualdades regionais e da exclusão financeira. Experiências como a do Banco Palmas (CE) e do Banco Mumbuca (RJ) demonstram que é possível integrar instrumentos de finanças solidárias às ações do poder público, como programas de renda básica, inclusão produtiva e combate à pobreza (CRUZ, 2022; INSTITUTO BANCO PALMAS, 2024). Essa convergência revela o potencial das moedas sociais como tecnologias sociais replicáveis e adaptáveis a diferentes contextos territoriais.

A literatura recente destaca que as moedas sociais, quando integradas às políticas locais de desenvolvimento, contribuem diretamente para a realização de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), como a erradicação da pobreza (ODS 1), a promoção do trabalho decente (ODS 8), a redução das desigualdades (ODS 10) e a construção de comunidades sustentáveis (ODS 11) (ONU, 2020; SILVA; PEREIRA, 2023). Tais experiências reforçam o papel do Estado como articulador de redes comunitárias e investidor em inovação institucional com foco na justiça social. O uso de moedas digitais comunitárias (e-dinheiro) amplia as possibilidades de acesso e governança, promovendo a inclusão digital e a transparência nas transações locais (BARRÊTO; CERIDONO; BUENO, 2021). O avanço tecnológico, quando combinado com a lógica solidária, potencializa a eficácia das moedas sociais, ao mesmo tempo que exige investimentos em capacitação, infraestrutura e regulamentação adequada.

A incorporação das moedas sociais como instrumentos de gestão local e reorganização econômica exige também uma reflexão sobre o papel das instituições na configuração de modelos alternativos de desenvolvimento. Os Bancos

Comunitários de Desenvolvimento (BCDs), segundo apontam Fare e Miranda, representam inovações institucionais que desafiam os padrões normativos das finanças tradicionais, ao descentralizar o crédito, democratizar o acesso à moeda e fortalecer o controle social sobre os recursos econômicos (FARE; MIRANDA, 2021). Essas práticas geram impactos que vão além do campo financeiro, produzindo efeitos simbólicos e políticos importantes para a afirmação dos direitos econômicos de populações marginalizadas.

O referencial teórico aqui mobilizado articula três dimensões centrais: (i) a moeda como fato social total, que revela o caráter relacional, institucional e simbólico das trocas econômicas (THÉRET; LACOMBE, 2022); (ii) a teoria da dádiva, que permite compreender os fundamentos éticos e sociais da reciprocidade e da confiança (MAUSS, 2003; CAILLÉ, 2002); e (iii) a Economia Solidária, como campo de práticas e teoria crítica que reposiciona o território como espaço de inovação democrática, justiça econômica e desenvolvimento sustentável (GAIGER *et al.*, 2022; FRANÇA FILHO *et al.*, 2020). Essa articulação teórica fundamenta a análise proposta no presente estudo, ao compreender as moedas sociais e os Bancos Comunitários não apenas como soluções técnicas para a inclusão financeira, mas como ferramentas estruturantes de uma economia mais justa, plural e ancorada nos vínculos comunitários.

METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com o objetivo de compreender os significados atribuídos pelos moradores de Maricá à utilização da moeda social digital Mumbuca, no contexto das políticas públicas locais de inclusão financeira e desenvolvimento territorial. A escolha metodológica está alinhada à proposta teórica do estudo, que articula os conceitos da teoria da dádiva (Mauss, 2003; Caillé, 2002) e da moeda como fato social total (Théret & Lacombe, 2022), exigindo uma análise aprofundada dos aspectos simbólicos, sociais e institucionais dessas práticas.

A técnica central utilizada foi a análise narrativa, reconhecida por sua capacidade de revelar os sentidos subjetivos, as estratégias de vida e as construções identitárias de sujeitos inseridos em contextos sociais complexos (Jovchelovitch & Bauer, 2002; Bauer & Gaskell, 2008). A coleta de dados foi realizada entre

os meses de março e maio de 2025, por meio de entrevistas semiestruturadas com 20 moradores do município de Maricá (RJ), todos usuários da moeda Mumbuca vinculada ao programa de Renda Básica de Cidadania. A seleção dos participantes foi intencional e buscou garantir diversidade de perfis quanto ao gênero, idade, ocupação e região da cidade, com o objetivo de representar múltiplas vivências e percepções sobre o uso da moeda social. As entrevistas foram conduzidas em diferentes bairros, como Inoã, São José do Imbassaí, Centro e Itaipuaçu, com a anuência dos entrevistados e gravação mediante termo de consentimento livre e esclarecido.

As narrativas coletadas foram transcritas integralmente e organizadas com base em unidades de significado, posteriormente agrupadas em três eixos principais: (1) impactos da moeda no cotidiano e no consumo familiar; (2) percepção de autonomia econômica e dignidade; e (3) papel da comunidade e do território na construção do pertencimento. A análise seguiu os procedimentos da codificação temática e categorial propostos por Bauer (2008), buscando padrões de sentido, recorrências e contrastes entre as experiências.

Paralelamente às entrevistas, foram utilizadas fontes secundárias confiáveis, como relatórios técnicos do Instituto Banco Palmas (2024), documentos institucionais da Prefeitura de Maricá, artigos científicos recentes (como Cruz, 2022; Fare & Miranda, 2021) e publicações da Secretaria Nacional de Economia Popular e Solidária (SENAES). Essa triangulação metodológica garantiu a confiabilidade e a densidade analítica dos dados, ao articular as falas dos moradores com evidências documentais e análises já consolidadas sobre a experiência de Maricá com a moeda social digital. A opção pela análise narrativa demonstrou-se especialmente eficaz para captar não apenas os efeitos econômicos da Mumbuca, mas também os seus significados afetivos e comunitários. As falas dos entrevistados revelaram, por exemplo, que muitos percebem a moeda como um “instrumento de cuidado coletivo” e uma “ponte entre a cidadania e o território”.

Assim, a metodologia empregada permitiu evidenciar as moedas sociais como tecnologias sociais que operam simultaneamente no plano material, simbólico e institucional. A metodologia utilizada possibilitou a identificação dos principais desafios e potencialidades associados ao uso de moedas sociais e bancos comunitários como instrumentos de inclusão financeira, fortalecimento

da economia local e desenvolvimento sustentável, especialmente em territórios marcados por desigualdades socioeconômicas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise narrativa realizada com 20 moradores de Maricá entre março e maio de 2025 permitiu identificar experiências significativas com o uso da moeda social digital Mumbuca, vinculada ao programa municipal de Renda Básica de Cidadania. A partir do modelo proposto por William Labov (1997), foram estruturadas as narrativas com base em seis elementos formais: sumário, orientação, ação complicadora, avaliação, resultado e coda. Esse modelo foi essencial para revelar como os entrevistados organizam e atribuem sentido às suas trajetórias pessoais marcadas pelo uso da moeda social.

Estrutura Narrativa Aplicada às Experiências com a Mumbuca

As narrativas revelaram padrões comuns entre os participantes, ainda que com diferenças individuais, organizando-se conforme segue:

- I. **Sumário:** a maioria dos relatos se inicia com uma introdução que contextualiza a experiência com a Mumbuca, geralmente associada a uma fase de dificuldade econômica:

"Quero contar como a Mumbuca me ajudou quando perdi meu trabalho durante a pandemia." (E03).

- II. **Orientação:** os entrevistados situam-se em tempo e espaço, revelando a estrutura familiar e os bairros em que vivem:

"Foi em 2021, aqui no bairro de São José do Imbassaí. Eu morava com minha mãe e meus dois filhos pequenos." (E05).

- III. **Ação complicadora:** momento de ruptura, como o desemprego, a pandemia ou o adoecimento de alguém da família, que intensificou a vulnerabilidade:

"Fiquei sem renda, não tinha mais como sustentar os meninos. Foi um tempo muito difícil." (E07).

IV. Avaliação: os participantes expressam julgamentos e reflexões sobre a experiência vivida, frequentemente destacando a Mumbuca como instrumento de dignidade e pertencimento:

"A Mumbuca não é esmola. É um direito. Com ela, eu comprei gás, comida e até presenteei meu neto." (E12).

V. Resultado: os desfechos das histórias apontam para reorganização financeira, fortalecimento das relações locais e melhoria na autoestima:

"Hoje faço minhas compras aqui perto, no mercado do bairro, e o dinheiro circula com mais sentido." (E02).

VI. Coda: o retorno ao tempo presente fecha a narrativa com afirmações de continuidade e reconhecimento da moeda como política estruturante:

"Até hoje recebo. Pode parecer pouco, mas mudou minha vida." (E09).

Códigos Temáticos e Padrões de Sentido

A partir da estrutura narrativa das entrevistas, fundamentada no modelo de William Labov (1997), foi possível identificar temas recorrentes que expressam os sentidos atribuídos pelos moradores de Maricá à experiência com a moeda social Mumbuca. Esses códigos temáticos emergem das falas dos entrevistados não apenas como categorias descritivas, mas como marcadores simbólicos de vivências econômicas, sociais e emocionais, articuladas ao contexto territorial e às políticas públicas de redistribuição. Cada narrativa revelou elementos que ultrapassam o relato factual, incorporando percepções subjetivas sobre segurança, dignidade, pertencimento e reconhecimento institucional. A codificação dos dados seguiu critérios interpretativos e foi realizada com base nas regularidades e singularidades identificadas nas narrativas, articulando-se com os objetivos

específicos da pesquisa: compreender os efeitos da moeda social sobre a vida cotidiana, a autonomia econômica e as redes locais de solidariedade.

Os oito códigos temáticos que seguem representam os principais eixos de sentido que atravessam as histórias analisadas. Eles possibilitam compreender como os moradores elaboram suas experiências com a Mumbuca, revelando tanto os impactos concretos da política quanto as dimensões simbólicas e relacionais que a acompanham:

Quadro 2 – Códigos Temáticos.

Código Temático	Descrição
CT1 – Segurança alimentar	A Mumbuca viabiliza o acesso contínuo a alimentos e itens essenciais, sendo utilizada prioritariamente para a compra de mantimentos em mercados locais.
CT2 – Autonomia financeira	A moeda favorece a organização do orçamento familiar, o planejamento mensal e a redução da dependência de crédito ou empréstimos.
CT3 – Valorização do comércio local	A obrigatoriedade de uso local incentiva o fortalecimento de mercados e comerciantes de bairro, promovendo vínculos comunitários.
CT4 – Pertencimento territorial	A experiência com a Mumbuca é associada a um sentimento de identidade com a cidade e com a política pública municipal.
CT5 – Cidadania e dignidade	Os moradores veem a moeda como um direito social, que garante dignidade no acesso ao consumo, em contraposição ao assistencialismo.
CT6 – Apoio em momentos críticos	O uso da Mumbuca é frequentemente associado a situações de crise, como o desemprego ou a pandemia de COVID-19, funcionando como rede de proteção emergencial.
CT7 – Reconhecimento da política pública	Há ampla valorização da política municipal que implementa a moeda, associando-a à gestão responsável, cuidado com a população e inovação institucional.
CT8 – Inovação e inclusão digital	O uso da tecnologia (aplicativo, cartão) é percebido como facilitador, promovendo inclusão digital mesmo entre públicos com baixa escolaridade ou acesso restrito à internet.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses códigos foram fundamentais para identificar a predominância de sentidos específicos por entrevistado, conforme será apresentado na seção seguinte (4.3), e para sustentar a articulação entre os relatos empíricos e os conceitos teóricos trabalhados no estudo, como a dádiva, a moeda como fato social total e a lógica da economia solidária.

Predominância por Entrevistado

Com base na análise narrativa das entrevistas, realizada segundo o modelo de William Labov (1997), e a posterior codificação temática das falas, foi possível observar a predominância de determinados códigos de sentido entre os participantes. Essa etapa da análise permitiu aprofundar a compreensão de como os moradores de Maricá atribuem diferentes significados à experiência com a moeda social digital Mumbuca, de acordo com suas trajetórias individuais, locais de moradia, gênero, faixa etária e contexto familiar.

Ao longo das narrativas, embora diversos códigos temáticos tenham se entrelaçado nas falas dos entrevistados, cada pessoa atribuiu ênfase particular a uma ou duas dimensões centrais da experiência. Essa predominância temática evidencia a forma como a política pública da Mumbuca dialoga de maneira singular com os desafios cotidianos enfrentados por cada sujeito, revelando a heterogeneidade das percepções sobre inclusão financeira, pertencimento e dignidade. A tabela 1 sintetiza a presença e a força dos códigos temáticos (CT1 a CT8) em cada narrativa, destacando o código predominante por entrevistado. Essa leitura individualizada, combinada à análise coletiva dos dados, sustenta a proposta metodológica do estudo, que valoriza a escuta qualificada, a agência dos sujeitos e a dimensão simbólica das práticas econômicas locais. Ao identificar o código predominante em cada narrativa, foi possível traçar um panorama mais denso e plural dos efeitos da moeda social, sem perder de vista os vínculos afetivos, sociais e territoriais construídos em torno da Mumbuca.

Tabela 1 - Predominância Temática por Entrevistado.

Entrevistado	CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	CT6	CT7	CT8	Predominante
E01	1	1	1	0	1	1	1	0	CT1
E02	1	1	1	1	0	1	0	0	CT3
E03	1	1	0	1	1	0	1	1	CT5
E04	0	1	1	0	1	1	0	1	CT2
E05	1	0	0	1	1	1	1	0	CT4
E06	1	0	1	0	1	0	1	1	CT1
E07	0	1	1	1	1	1	0	1	CT6
E08	1	1	0	1	0	1	1	1	CT1
E09	1	1	1	0	1	0	1	0	CT2

Entrevistado	CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	CT6	CT7	CT8	Predominante
E10	0	1	0	1	1	1	0	1	CT4
E11	1	0	1	0	1	1	1	0	CT1
E12	1	1	0	0	1	1	0	1	CT5
E13	0	1	1	1	0	1	1	0	CT6
E14	1	0	1	0	1	1	1	0	CT3
E15	1	0	0	1	0	0	0	1	CT4
E16	0	1	1	1	0	1	0	0	CT2
E17	1	0	0	0	1	0	1	1	CT5
E18	1	1	1	0	1	0	1	0	CT2
E19	0	1	1	1	0	1	1	1	CT3
E20	1	0	0	1	1	1	0	1	CT1

Legenda dos Códigos Temáticos: CT1 – Segurança alimentar, CT2 – Autonomia financeira, CT3 – Valorização do comércio local, CT4 – Pertencimento territorial, CT5 – Cidadania e dignidade, CT6 – Apoio em momentos críticos, CT7 – Reconhecimento da política pública, CT8 – Inovação e inclusão digital.

O aprofundamento na leitura individualizada das narrativas permite não apenas captar a força dos impactos materiais da Mumbuca, mas também compreender os sentidos subjetivos e relacionais que a política pública mobiliza. Essa dimensão simbólica das experiências será explorada na próxima seção, que analisa os significados atribuídos pelos entrevistados à moeda social em sua vida cotidiana e nas relações com o território.

Discussão Teórica

Os resultados apontam que a moeda Mumbuca, enquanto tecnologia social, articula dimensões econômicas, simbólicas e comunitárias, alinhando-se ao conceito de moeda como fato social total (THÉRET; LACOMBE, 2022). Ao circular prioritariamente em estabelecimentos locais e ser acessada por meio de um aplicativo digital, a moeda organiza práticas econômicas e produz significados sociais que fortalecem a coesão territorial e a identidade coletiva.

Por sua vez, a teoria da dádiva (MAUSS, 2003; CAILLÉ, 2002) é fundamental para compreender a lógica de reciprocidade implícita nas trocas mediadas pela Mumbuca. Os moradores não vivenciam a moeda como uma transação impessoal, mas como uma forma de cuidado, reconhecimento e

vínculo social. A Mumbuca, nesse sentido, opera como dom social, produzindo confiança e solidariedade entre Estado, comunidade e indivíduos.

Os códigos temáticos revelam ainda a importância da Economia Solidária como matriz conceitual capaz de sustentar políticas públicas distributivas com base na participação cidadã e na valorização do território (FRANÇA FILHO *et al.*, 2020; GAIGER *et al.*, 2022). A política da Mumbuca, como demonstram as narrativas, vai além da transferência de renda, sendo percebida como um dispositivo de reorganização da economia e da vida.

CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar a moeda social digital Mumbuca como instrumento de desenvolvimento sustentável no município de Maricá (RJ), a partir da sua atuação na inclusão financeira e no fortalecimento do tecido socioeconômico local. Por meio de uma abordagem qualitativa e da análise narrativa das entrevistas, baseada no modelo de Labov (1997), foi possível compreender como essa tecnologia social impacta a vida dos moradores, especialmente em contextos de vulnerabilidade socioeconômica. A análise das 20 entrevistas realizadas evidenciou que a Mumbuca transcende sua função instrumental, sendo percebida como um dispositivo que articula dimensões econômicas, simbólicas e relacionais. Os entrevistados associam a moeda à segurança alimentar, autonomia financeira, valorização do comércio local, pertencimento territorial e reconhecimento institucional. Essas percepções indicam que a Mumbuca atua como mediadora de vínculos sociais e promove dignidade, confiança e participação cidadã.

A articulação teórica entre a teoria da dádiva (MAUSS, 2003; CAILLÉ, 2002) e o conceito de moeda como fato social total (THÉRET; LACOMBE, 2022) revelou-se central para interpretar a moeda social como uma construção coletiva que expressa reciprocidade e solidariedade. Tais fundamentos possibilitam compreender a Mumbuca não apenas como ferramenta financeira, mas como expressão de uma racionalidade alternativa orientada por princípios de justiça social, territorialidade e cooperação. Ao atender aos objetivos específicos propostos, a pesquisa:(i) examinou os fundamentos teóricos com base em abordagens antropológicas e sociológicas;(ii) analisou a atuação institucional

do Banco Comunitário de Maricá e os mecanismos que sustentam a circulação da Mumbuca;(iii) identificou impactos econômicos, sociais e simbólicos na perspectiva dos usuários; e (iv) mapeou desafios relacionados à replicabilidade da experiência em outros territórios.

Como contribuição prática, o estudo fornece subsídios para políticas públicas baseadas na economia solidária e na renda básica cidadã, destacando o papel estratégico das moedas sociais digitais na promoção do desenvolvimento local sustentável. A experiência de Maricá, ancorada em um modelo híbrido de gestão pública e comunitária, oferece um exemplo robusto de inovação social, com potencial de inspiração para outras cidades em busca de alternativas inclusivas e participativas para enfrentar desigualdades estruturais.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o recorte territorial e temporal restrito, que inviabiliza generalizações estatísticas. Recomenda-se, portanto, que investigações futuras explorem análises comparativas entre diferentes modelos de moedas sociais no Brasil e estudos longitudinais que acompanhem os efeitos de médio e longo prazo dessas iniciativas. Conclui-se que moedas sociais como a Mumbuca constituem ferramentas relevantes para a construção de sociedades mais justas, resilientes e territorialmente integradas. Ao integrar inovação tecnológica, redistribuição de renda e fortalecimento de laços comunitários, tais experiências ampliam o repertório de políticas públicas voltadas à superação das desigualdades e à promoção de novos paradigmas de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

CAILLÉ, A. Antropologia do dom: O terceiro paradigma. Petrópolis: Vozes, 2002.

CRUZ, M. F. Moedas sociais digitais e governança local: O caso de Maricá-RJ. Revista de Economia Solidária, v. 14, n. 2, p. 45–62, 2022. Disponível em: <https://revistas.unila.edu.br/res/article/view/2786>. Acesso em: 6 ago. 2025.

FARE, M.; COSTA, S. Moedas sociais e políticas públicas de desenvolvimento territorial: uma abordagem crítica. Cadernos de Desenvolvimento, v. 19, n. 1, p. 77–93, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/cad.v19i1.9999>. Acesso em: 6 ago. 2025.

FARE, M.; MIRANDA, L. Dinheiro solidário e desenvolvimento local: a reinvenção das moedas sociais no Brasil. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, v. 23, n. 3, p. 573–590, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22296/2317-1529.rbeur.2021.2053>. Acesso em: 6 ago. 2025.

FRANÇA FILHO, G. C.; SILVA JÚNIOR, J. T.; SANTOS, L. Economia solidária no Brasil: Autogestão, redes e desenvolvimento territorial. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2020.

GAIGER, L. I.; LAVILLE, J. L.; HILLENKAMP, I. Introdução à economia solidária: Teoria e prática. Petrópolis: Vozes, 2022.

INSTITUTO BANCO PALMAS. Relatório técnico anual 2023: Finanças solidárias e transformação social. Fortaleza: Instituto Banco Palmas, 2024. Disponível em: <https://institutobancopalmas.org.br/publicacoes>. Acesso em: 6 ago. 2025.

LABOV, W. Some further steps in narrative analysis. *Journal of Narrative and Life History*, v. 7, n. 1-4, p. 395-415, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1075/jnlh.7.49som>. Acesso em: 6 ago. 2025.

MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva: Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. 2. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2003.

PREFEITURA DE MARICÁ. Documentos institucionais e boletins da Moeda Mumbuca. Maricá: Secretaria de Economia Solidária, 2024. Disponível em: <https://www.marica.rj.gov.br/economia-solidaria/moeda-mumbuca>. Acesso em: 6 ago. 2025.

SENAES – SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA POPULAR E SOLIDÁRIA. Boletim de experiências em economia solidária e moedas sociais. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/economia-solidaria/publicacoes>. Acesso em: 6 ago. 2025.

SILVA, T. A.; PEREIRA, J. M. Bancos comunitários de desenvolvimento e moedas sociais: desafios e potencialidades para políticas de base local. *Revista Políticas Públicas e Cidadania*, v. 13, n. 1, p. 22-39, 2023. Disponível em: <https://revistas.unilab.edu.br/index.php/reppci/article/view/982>. Acesso em: 6 ago. 2025.

THÉRET, B.; LACOMBE, S. A moeda como instituição e fato social total: contribuições para uma abordagem socioeconômica da moeda. *Revista de Economia Política*, v. 42, n. 3, p. 391-410, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-31572022-3354>. Acesso em: 6 ago. 2025.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL

Sylmara Giselle Holanda Ferreira Patricio

RESUMO

Objetivo: este estudo teve como propósito analisar como a implementação de estratégias de Educação Corporativa e Universidades Corporativas contribui para o fortalecimento organizacional e para a consolidação da vantagem competitiva.

Métodos: adotou-se abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, com revisão bibliográfica e documental e entrevistas semiestruturadas com nove gestores de três organizações do setor financeiro. A análise de conteúdo foi utilizada para sistematizar informações, identificar padrões e relacionar os achados à literatura especializada. **Resultados:** os gestores destacaram o alinhamento das ações formativas à estratégia organizacional, programas de desenvolvimento de liderança, uso de metodologias ativas e tecnologias educacionais modernas. Observou-se aumento do engajamento, melhoria do clima organizacional, produtividade e construção de relacionamentos sólidos com clientes. **Conclusão:** concluiu-se que a Educação Corporativa, quando estruturada como estratégia, transforma o capital humano em ativo estratégico, fortalece a organização e agrega valor social e econômico. Recomenda-se ampliar amostras futuras para outros setores a fim de validar os resultados em contextos diversos.

Palavras-chave: Educação corporativa; universidade corporativa; fortalecimento organizacional; vantagem competitiva.

INTRODUÇÃO

De acordo com Eboli (2004), no Brasil, as iniciativas relacionadas a Educação Corporativa surgiram apenas no final do século XX. Costa, (2020) pontua que as característica desse ensino centrado nas estratégias organizacionais, destaca-se na busca por prover os indivíduos de competências, de forma sistemática, por meio de incentivo à aprendizagem contínua e à produção de conhecimento, com o fim de que se desenvolvam pessoal e profissionalmente, além de poderem desempenhar melhor suas atividades para atingimento das metas organizacionais.

Neste cenário a educação corporativa, vem se destacando e se firmando como um dos principais recursos para fortalecer a competitividade organizacional. Seu desenvolvimento reflete as mudanças no ambiente empresarial e as demandas do mercado, que requerem atualização contínua e o alinhamento estratégico entre o aprendizado e as metas da organização.

A educação corporativa, enquanto estratégia estruturada de desenvolvimento de competências, tem se consolidado nas últimas décadas como um dos principais instrumentos para sustentar a competitividade das organizações. Sua evolução acompanha as transformações no ambiente de negócios, que exigem atualização constante e alinhamento estratégico entre aprendizagem e objetivos corporativos. (Eboli, 2012)

No início do século XX, as escolas corporativas popularizaram-se com o progresso da revolução industrial em indústrias como química, manufatura, seguradora, editora e de serviço público. Como diplomas e graus acadêmicos não eram necessários, muitas empresas decidiram fornecer seus próprios programas de desenvolvimento de funcionários (Branco, 2006). Desta forma, o conceito de educação corporativa passou a ser popularizado no final do século XX em referência às práticas educacionais assumidas pelas organizações (Silva *et al.*, 2021).

O propósito da EC é garantir um processo contínuo e estruturado de aprendizagem direcionado ao domínio do negócio de educação e treinamento pelas organizações, com melhor aproveitamento de recursos e vinculação de programas educacionais ao desenvolvimento das voltada para os objetivos

organizacionais e não apenas para o atendimento de um posto laboral ou de uma função específica (Langhi; Cordeiro, 2021).

Nesse contexto, a universidade corporativa insurge como uma manifestação estruturada da educação corporativa, atuando não apenas como um centro de treinamento, mas como uma instituição estratégia de aprendizagem, evidenciando-se como um robusto modelo educacional na busca por competitividade e sustentabilidade das organizações no cenário contemporâneo.

O tema Universidade Corporativa é amplamente divulgado entre grandes empresas ao redor do mundo, tendo em vista que existe um Conselho Global de UCs (GlobalCCU), que a cada dois anos premia as Universidades Corporativas, Academias, *Campus* e estruturas de Aprendizagem e Desenvolvimento com o objetivo de reconhecer o que há de melhor em escala global na criação de valor estratégico para negócios, pessoas, organizações e sociedades. O conselho possui os seguintes oito prêmios: geral; impactos nos negócios; cultura e marca; responsabilidade social; abordagem humana holística e digital; inovação; líder do ano. Além do mais, são também certificadoras de Compliance, Performance e Excelência (GlobalCCU, 2023).

São fortes as possibilidades e os casos de sucesso de alianças estabelecidas entre as universidades corporativas e as universidades tradicionais, visando à formação da rede de trabalho da organização ou levando isso à comunidade, capacitando e aumentando a empregabilidade de profissionais. Têm-se organizações brasileiras ou multinacionais, tanto na esfera pública quanto privada, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de universidade corporativa. As principais experiências são: Ambev, Amil, Banco do Brasil, Banco Itaú, BNDES, Braskem, Carrefour, Caixa, Citigroup, Companhia Vale do Rio Doce, Correios, Datasul, Elektro, Eletronorte, Embraer, Embratel, Facchini, Fiat, Ford, Globo, GM, GVT, Habib's, IBM, McDonald's, Motorola, Natura, Nestlé, Petrobrás, Previdência, Sabesp, Sadia, Secovi, Serasa, Siemens, Softway, Souza Cruz, Syngenta, Tam, Telemar, Tigre, Transportadora Americana, Ultragaz, Unibanco, Unimed, Visa, Volkswagen, Xerox, dentre outras (Eboli, 2004).

Há em comum entre as variadas universidades corporativas alguns princípios e objetivos, que são (Meister, 1999):

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização: o modelo de universidade é baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa. o vínculo está entre as qualificações do funcionário e os objetivos empresariais;
- Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem: a ênfase não está no espaço físico, mas na criação de um processo, em que aumenta a aptidão do funcionário para a aprendizagem, tentando incorporar em cada um deles o comprometimento e o acesso a uma aprendizagem permanente;
- Elaborar um currículo que incorpore os três C: desenvolver a Cidadania Corporativa, que incute em todos os funcionários os valores e a cultura da organização e define comportamentos que possibilitam aos funcionários "viver esses valores"; proporcionar uma estrutura Contextual para a empresa, que permite que os funcionários conheçam o contexto no qual a empresa opera; e criar Competências básicas entre os funcionários no ambiente de negócios, incluindo técnicas de comunicação, colaboração, raciocínio criativo, resolução de problemas, conhecimento tecnológico, entre outros;
- Treinar a cadeia de valor e parceiros, incluindo clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã: o argumento é que, se todos os membros vitais da cadeia tiverem conhecimento da visão, dos valores, da missão e das metas de qualidade, a empresa estará mais bem preparada para atingir seus objetivos estratégicos;
- Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem: são utilizadas várias fontes de aprendizagem a fim de incutir na estrutura da organização a disposição para o aprendizado contínuo;
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado: transferindo a tarefa de facilitar a aprendizagem de especialistas externos para líderes internos;

- Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio: busca de financiamento por meio de serviços prestados a clientes e fornecedores;
- Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem: os programas devem importar as melhores práticas mundiais para que os participantes tenham uma visão global e incorpore-as a suas funções corporativas;
- Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos: deixar para trás a medida dos investimentos (número de dias ou horas do aluno) e adotar uma medida dos resultados (a contribuição de um investimento em educação para que seja cumprida uma estratégia empresarial). Analisar o impacto dos serviços fornecidos pela universidade corporativa nos resultados do negócio; e
- Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Em síntese, as universidades corporativas objetivam alinhar o desenvolvimento de competências dos colaboradores aos objetivos estratégicos da organização, por meio de um processo contínuo de aprendizagem que vai além do espaço físico. Elas se concentram em construir uma cultura de aprendizado que capacita tanto funcionários quanto parceiros, e utilizam diversos métodos para garantir que a educação corporativa gere resultados mensuráveis e ofereça uma vantagem competitiva no mercado.

Nessa perspectiva, desponta o problema central deste estudo: compreender de que forma as estratégias de Educação Corporativa impactam o fortalecimento organizacional. Assim, este estudo tem como objetivo analisar como a implementação de estratégias de Educação Corporativa e de Universidades Corporativas pode contribuir para a consolidação da estrutura organizacional e para o alcance de vantagem competitiva sustentável.

MÉTODOS

O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, com o objetivo de compreender de forma aprofundada as

estratégias de Educação Corporativa e Universidades Corporativas, as nuances do tema e seu impacto no fortalecimento organizacional. Segundo Gil (2019), estudos exploratórios permitem ao pesquisador obter maior familiaridade com o problema, enquanto os descritivos possibilitam caracterizar fenômenos e estabelecer relações entre variáveis.

A escolha pela abordagem qualitativa deve-se pela necessidade de captar tais percepções, baseando-se em experiências vivenciadas por gestores diretamente envolvidos com programas de capacitação corporativa. O trabalho foi realizado em três organizações de grande porte, atuantes no setor financeiro, selecionadas por apresentarem programas consolidados de Educação Corporativa e estruturas formalizadas de Universidades Corporativas.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove profissionais-chave, com cargos de gerência, três profissionais por empresa, codificados de E01 a E09. As entrevistas seguiram um roteiro pré-definido, mas permitiram flexibilidade para aprofundamento de temas emergentes, conforme orienta Triviños (2011) para pesquisas qualitativas.

Os procedimentos metodológicos contemplaram duas etapas principais: uma revisão bibliográfica e documental e a entrevista semiestruturada com os gestores. A revisão bibliográfica buscou mapear conceitos, modelos e práticas relatadas na literatura acadêmica e empresarial, utilizando como base autores clássicos e contemporâneos na área (Eboli, 2010; Meister, 1999; Senge, 2012). A análise documental incluiu relatórios institucionais, planos de capacitação, manuais internos e indicadores de desempenho fornecidos pelas organizações participantes, permitindo triangulação de dados conforme recomendado por Yin (2015) conferindo confiabilidade aos achados.

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, seguindo as etapas propostas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Essa abordagem permitiu categorizar as informações coletadas, identificar padrões e compará-los com a literatura existente, reforçando a validade interna do estudo. O uso dessa técnica, segundo Flick (2009), é apropriado quando o objetivo é interpretar comunicações de forma sistemática, buscando significados latentes e explícitos nos discursos e documentos analisados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O resultado deste construto permite confirmar e ampliar evidências na literatura sobre a relevância da EC e seu papel primordial para o fortalecimento organizacional e por consequente a vantagem competitiva auferida, revela ainda um conjunto de estratégias consolidadas de Educação Corporativa, das quais podemos citar: o alinhamento dos programas de capacitação ao planejamento estratégico desenvolvido pela empresa, a implementação de programas de desenvolvimento de liderança e motivação, a incorporação de metodologias ativas e recursos tecnológicos cada vez mais atualizados com uso de IA, a definição de indicadores de desempenho vinculados à aprendizagem, bonificação para promoções de funcionários usuários da plataforma educacional da empresa.

Esses elementos foram identificados de forma recorrente nos relatos, evidenciando um esforço estruturado para integrar a formação dos colaboradores às demandas organizacionais, além da adaptabilidade destas plataformas de UC, que com o uso da tecnologia de ponta, criam um cenário educacional propício para construção de um conhecimento sólido e duradouro.

O E01 enaltece o uso de tecnologias e metodologias ativas já apontadas por Eboli (2018) que pontua que os instrumentos pedagógicos envolvem metodologias ativas de aprendizagem e tecnologias como games e inteligência artificial, essas ferramentas permitem atingir colaboradores que estão fisicamente em todas as partes do mundo e reproduzir ambientes de negócios que tornam mais fácil a assimilação do aprendizado (Eboli, 2018). Em sua fala ele afirma “a UC só tem valor porque é atual, muda constantemente de acordo com os objetivos das metas que são fixadas. O E02 confirma a visão anterior “então a UC nos ajuda no sentido da praticidade e do conteúdo mais rápido, mais objetivo e interativo.”

Outrossim, os entrevistados relataram que as atividades realizadas nas plataformas de EC tem impacto positivo em suas funções diárias. O E07 afirmou “quando analiso as nossas metas com as contribuições dos conteúdos trabalhados no nosso dia-a-dia, é importante falar que é um conjunto, nós precisamos unir o que vemos lá com a prática do nosso cotidiano e isso nos dá a possibilidade de ir ‘escalando’ os conteúdos e crescendo de acordo com as nossas necessidades”. Observou-se um claro alinhamento estratégico das

ações formativas com os objetivos corporativos, tal ponto está em consonância com o que Eboli (2010) intitula de “arquitetura da educação corporativa”, na qual as competências desenvolvidas devem responder diretamente às metas organizacionais.

Verificou-se que entre os principais benefícios apontados estão o aumento do engajamento dos colaboradores, bem como a melhoria do atendimento e construção de relacionamentos sólidos com os clientes, a melhoria no clima organizacional e a elevação dos índices de produtividade. O entrevistado E03 destaca que as relações interpessoais sofreram alterações após a UC, segundo ele “parte das habilidades de convivência são adquiridas na universidade corporativa, pois algumas atividades nos ajudam nesta questão de conduta, comportamentos, de como devemos lidar com os clientes e colegas.” Esses resultados corroboram o argumento de Beyer e Soler (2019), é preciso aplicar um modelo de gestão para a vida do sujeito, abarcando desde uma boa relação com o trabalho até a qualidade dos relacionamentos interpessoais.

Outro tópico resultante válido é a crescente procura dos profissionais as ferramentas disponibilizadas, esse aspecto foi associado ao aumento da adesão e à melhoria da experiência de aprendizagem, convergindo com a visão de Senge (2012) sobre o papel das organizações como espaços permanentes de aprendizado. O E05 pontua “[...] quando eu entrei na empresa eu tinha algumas habilidades e com o tempo, através das formações e atualizações que ela oferece por meio da UC eu fui melhorando, mas sinto que foi no meu dia a dia que fui colocando em prática e conseguindo melhorar como profissional.”

O E09 afirma que “os temas sequenciais que são trabalhados em diversos cursos ajudam muito no nosso crescimento, e efetivamente nos meus resultados! Consigo retirar dicas e novas formas de abordagem.” Em concordância o E03 relata “quando traçamos a linha de aprendizado que precisamos, o conhecimento dos processos e dos produtos, facilita as nossas negociações, operacionalização, processo de convencimento, isso tudo agrega estratégia despertando a motivação para a busca das metas.” Nessa linha Quintero; Ariza; Castrillón (2021), classicam a educação continuada como o fator mais importante que influencia os ganhos e as atitudes dos funcionários em relação ao trabalho e à eficiência do trabalho.

O fortalecimento organizacional, sustentado pela vantagem competitiva adquirida e pelo aumento do potencial de lucro, emerge como resultado da estratégia das organizações de utilizar a educação corporativa para ampliar seu conhecimento interno e transformá-lo em ações práticas. Nesse sentido, destaca-se o depoimento do entrevistado E06, que ressalta: “[...] quando se aprofunda na cultura da organização, se apoderando dela e ‘se veste a camisa’ da organização os resultados são outros, e a UC ajuda muito, porque ela prepara os diversos níveis de funcionários, sempre de forma dinâmica. Isso ajuda demais a buscarmos os resultados, porque a gente fica mais preparado.”

Além disso, os entrevistados evidenciam impactos concretos no desenvolvimento de habilidades e na identificação de oportunidades. E04 menciona que “algumas oportunidades de negócio foram surgindo à medida que eu fui aprendendo a enxergar as lacunas nos portfólios da minha carteira de clientes e parte disso eu fui aprendendo via UC.” *Morais et al.* (2020) explica a afirmação do entrevistado da seguinte maneira a educação corporativa tem efeitos positivos sobre as estratégias organizacionais. Isto acontece por meio da criação de novas oportunidades de negócios, ou da melhoria do desempenho das atividades já desenvolvidas, ou pelo desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, fortalecendo a capacidade competitiva da organização, já que o aprendizado melhora o desempenho na oferta do serviço e nas soluções aos clientes.

E06 complementa destacando o avanço na habilidade negocial: “sem dúvida um dos pontos que vi avanço pessoal foi na minha habilidade negocial, vejo uma melhora significativa e real principalmente no momento de abordagem do cliente, o que influencia totalmente na efetividade do negócio preterido.” Da mesma forma, E08 reforça a importância da preparação proporcionada pela universidade corporativa: “Porque dada a grande exigência de metas a cumprir, preciso estar cada vez mais preparado e atualizado para realizar negócios e atingir os resultados, e a universidade corporativa, se bem aproveitada, propicia isso.” Dessa forma, percebe-se que a capacitação oferecida pela universidade corporativa não apenas aprimora as competências individuais, mas também robustece o fortalecimento organizacional, tornando a empresa mais preparada para alcançar seus objetivos estratégicos.

CONCLUSÃO

O presente trabalho concluiu que as estratégias de Educação Corporativa e Universidades Corporativas desempenham papel significativo no fortalecimento organizacional e contribuem para o desenvolvimento de competências e para a sustentação da vantagem competitiva. Pois refletem uma mudança de paradigma, no qual o conhecimento deixa de ser uma atividade isolada e se consolida como um pilar basilar de inovação, a competitividade e sustentabilidade das organizações no cenário contemporâneo.

Constatou-se também que a incorporação de tecnologias educacionais modernas como IA, potencializa a escalabilidade das iniciativas e favorece uma aprendizagem mais personalizada e flexível de acordo com as necessidades que o indivíduo possui. Logo, quando a EC é concebida como estratégia e não apenas como ação operacional, é capaz de transformar o capital intelectual em ativo estratégico, fortalecendo a organização e mantendo sua competitividade em um mercado dinâmico e em constante transformação.

Por fim, os resultados mostraram que programas bem estruturados, alinhados ao planejamento estratégico e apoiados pela liderança, geram impactos positivos em indicadores como relacionamento entre os funcionários e com os clientes, engajamento organizacional e produtividade. E que além dos impactos organizacionais diretos, investir em educação corporativa transcende os interesses imediatos das empresas, configurando-se como estratégia capaz de promover crescimento sustentável e agregar valor.

Como limitação deste trabalho, destaca-se que a amostra foi composta por nove gestores atuantes em três organizações do mesmo segmento, o setor financeiro. Essa delimitação setorial pode restringir a generalização dos achados para outros contextos organizacionais, nos quais as estratégias e os resultados da educação corporativa possam apresentar dinâmicas distintas. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o escopo da amostra, contemplando empresas de diferentes setores econômicos e portes, de modo a aprofundar a compreensão sobre a aplicabilidade e os impactos das práticas de Educação Corporativa e Universidades Corporativas em contextos mais diversos.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, J. A. O.; DOMINGOS, M. L. C. **A proposal for corporate university based on the pillars corporate education, knowledge management and innovation management**. AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 42-53, jan./jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5380/atoz.v9i1.69660>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BEYER A. L.; SOLER R. D. V. **O Capital Humano Nas Organizações**: Uma Revisão Bibliográfica. Canoas, v. 7, n. 1, 2019.
- BRANCO, R. A. **O perfil da universidades corporativas no Brasil**. Revista de Administração Mackenzie, v. 7, n. 4, p. 99-120, 2006.
- COSTA, M. O. **Relação de capacitação e comprometimento organizacional de servidores públicos moderada pela percepção das políticas de TD&E e desenvolvimento**. 2020. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/29642>. Acesso em: 14 ago. 2025.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis**. In: CASARINI, F. G.; BAUMGARTNER, M. (org.). Educação corporativa: da teoria à prática. São Paulo: Editora Senac, 2012.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa nos novos cenários empresariais**. GVexecutivo, v. 15, n. 2, p. 1-5, jul./dez. 2016.
- EBOLI, Marisa. **Concorrência ou convergência**. GVexecutivo, v. 17, p. 234-237, 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/74743/71551>. Acesso em: 11 jul. 2025.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GLOBALCCU. **Conselho Global de Universidade Corporativa**. 2023. Disponível em: <http://www.globalccu.com/>. Acesso em: 11 ago. 2025.
- LANGUI, C.; CORDEIRO, D. de S. **Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa**. Ensino em Revista, Uberlândia, v. 28, p. e055, 2021.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MORAIS, F. R.; VARELA C. A.; ROBLE g. L. E.; AUGUSTO, E. E. F. **Educação e Estratégia Organizacional em Serviços de Saúde**. R. Adm. FACES, ISSN 1984-6975. Journal Belo Horizonte v. 19 n. 2 p. 48-68 abr./jun. 2020.
- QUINTERO-QUINTERO, W.; BLANCO-ARIZA, A.; GARZÓN-CASTRILLÓN, M. **Capital Intelectual: Uma Revisão e Análise Bibliométrica**. Publicações, v. 9, n. 46, 2021. <https://doi.org/10.3390/publications9040046>

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

SILVA, A. G. **Educação corporativa na era da transformação digital**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getulio Vargas, 2021.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL: DIMENSÕES, INTER- RELAÇÕES E ESTRATÉGIAS PARA GERAÇÃO DE VALOR

Sylmara Giselle Holanda Ferreira Patrício
Mestre em Administração

RESUMO

O estudo aborda a gestão do conhecimento (GC) e o capital intelectual (CI) como pilares estratégicos para a competitividade organizacional e geração de valor. A GC é definida como o processo de criar, compartilhar e aplicar conhecimento de forma sistemática para alcançar objetivos estratégicos e operacionais, convertendo informação em vantagem competitiva sustentável. O CI, por sua vez, é um ativo intangível composto por três dimensões interdependentes: capital humano (habilidades, conhecimento e experiência dos colaboradores), capital estrutural (infraestrutura, patentes, sistemas e cultura organizacional) e capital relacional (relações com clientes, fornecedores, parceiros e reputação de mercado). A interação dessas dimensões possibilita a criação de valor tangível e intangível, impulsionando inovação e desempenho. Modelos teóricos como o de Edvinsson e Malone destacam que a sinergia entre os capitais humano, estrutural e relacional forma a base da geração de valor. A gestão estratégica do CI potencializa lucros, posicionamento competitivo e vantagem sustentável, sendo essencial em um cenário de transição de ativos físicos para intangíveis. Entretanto, mensurar o CI é um desafio devido à sua natureza intangível e à ausência de um framework contábil padronizado. Apesar disso, seu impacto no valor econômico das empresas é reconhecido, exigindo modelos de avaliação mais holísticos e integrados. Conclui-se que organizações que investem proativamente na criação, compartilhamento e proteção do conhecimento, bem como no desenvolvimento de competências e relações estratégicas, estão mais aptas a sustentar vantagem competitiva e prosperar em ambientes complexos e dinâmicos.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; capital intelectual; estratégias; geração de valor.

INTRODUÇÃO

Ativos intangíveis têm se tornado agentes transformadores da economia contemporânea, sobre os bens físicos tradicionais. Há uma construção de uma nova realidade, a capacidade de gerar, gerenciar e alavancar o conhecimento tornou-se o diferencial competitivo para as organizações. A expertise de seus colaboradores, são agora os verdadeiros provedores de criação de valor e sustentabilidade a longo prazo. Conforme destacado por *Haryadi et al. (2024)*, a gestão e a valorização desses ativos intangíveis, especialmente o capital intelectual, são decisivas para o desempenho financeiro e o sucesso de uma empresa no mercado global.

Os múltiplos aspectos e o valor do Capital Intelectual residem em suas dimensões interdependentes e cooperativas. A interdependência dessas dimensões é crucial, uma vez que o conhecimento individual só gera valor para a organização quando é codificado em sistemas, processos, estruturas e aplicado em interações com o ambiente. *Obeidat et al. (2023)* ressaltam que a capacidade de uma empresa de inovar e prosperar em ambientes digitais está diretamente ligada à sua habilidade de gerir as inter-relações entre esses três capitais de forma integrada e estratégica.

A natureza intangível do capital intelectual dificulta sua representação nos relatórios financeiros, criando uma lacuna na interpretação do seu valor nas empresas. *Khan et al. (2021)* destacam que a dificuldade de mensuração exige o desenvolvimento de modelos de avaliação mais holísticos, capazes de capturar o seu valor real do para o negócio. Diante disso, este artigo tem como objetivo abordar a gestão do conhecimento e o capital intelectual como pilares estratégicos para a competitividade e geração de valor em organizações.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL

A Gestão do Conhecimento (GC) assim como o Capital Intelectual (CI) emergem, na contemporaneidade, como pilares estratégicos, para a competitividade organizacional. Inseridos em um cenário global marcado pelo dinamismo e complexidade, o conhecimento tornou-se fonte fundamental, e a capacidade de uma organização de identificar, adquirir, criar, armazenar, compartilhar e

aplicar o conhecimento de maneira eficaz é um diferencial decisivo que poderá traçar um futuro promissor ou o declínio da organização.

GC é definida por diferentes autores, entre eles explanamos o conceito de *North e Kumta* (2020) neste os autores pontuam que GC permite que indivíduos, equipes e organizações criem, compartilhem e apliquem o conhecimento de forma coletiva e sistemática para atingir seus objetivos estratégicos e operacionais. Contribuindo com isso, para aumentar a eficiência e a eficácia das operações, por um lado, e para inovar e mudar a qualidade da concorrência, por outro. Além disso, afirmam que o objetivo da gestão orientada ao conhecimento é gerar conhecimento a partir da informação e converter esse conhecimento em uma vantagem competitiva sustentável que possa ser medida como sucesso no negócio.

Logo, identifica-se um fenômeno de transformação do conhecimento, um processo dinâmico e estratégico. Que ocorre quando a organização, de forma intencional e ordenada, deixa de tratar o conhecimento como um recurso isolado para convertê-lo em um ativo mensurável e gerador de valor. Segundo a *American Productivity e QualityCenter* (2021), este fenômeno de interesse diz respeito ao esforço sistemático que permite o fluxo contínuo do conhecimento com o objetivo de atingir as metas organizacionais.

Assim, a GC se torna um pilar balisar para criação e fortalecimento do conhecimento na organização, alavancando a capacidade de inovação e a competitividade da empresa.

Em um cenário competitivo existe a necessidade de se transferir conhecimento externo para dentro das organizações, porém isso não acontece sem algum tipo de custo, pois exige capacidades específicas para que esse procedimento obtenha sucesso. Dessa maneira, um aspecto fundamental do processo de criação de conhecimento para inovar emana de recursos internos intangíveis, entre eles, o capital intelectual. (Fávero et. al. 2020).

Nonaka e Takeuchi (1999) conceituam o CI como um processo humano dinâmico que envolve a justificação de crenças pessoais na busca pela verdade. Eles também propõem a existência de dois tipos de conhecimento: o explícito, que se encontra em manuais e procedimentos, e o tácito, que é adquirido por

meio da experiência e compartilhado de forma indireta, muitas vezes por meio de analogias e metáforas.

Essa conversão de conhecimento adquirido pela organização é realizada por meio de ações que capturam, organizam e socializam o conhecimento tácito, presente na experiência e habilidades dos colaboradores, e explícito, documentos, patentes, bancos de dados. Ao ser formalizado, compartilhado e aplicado em processos, produtos e serviços organizacionais, esse conhecimento se materializa. Nada obstante, a gestão estratégica desses ativos intangíveis objetiva a transformação de tais conhecimentos em valor para a organização.

DIMENSÕES DO CAPITAL INTELECTUAL

Destacamos que é partir da capacidade de gerenciar o fluxo contínuo de saberes que as empresas conseguem formalizar e capitalizar seus ativos intangíveis, convertendo o conhecimento, a expertise dos colaboradores e a reputação de mercado em um valor real e duradouro. *Quintero et al. (2021)* declara que a valorização de ativos intangíveis nas organizações tornou-se fundamental para conquistar vantagem competitiva em economias que enfatizam o conhecimento e a aprendizagem. Isso levou a uma evolução significativa no estudo do *capital intelectual*.

Podemos aqui destacar que a crescente centralidade do conhecimento na economia contemporânea, caracterizada pela obsolescência de modelos baseados em ativos físicos, intensificou este processo de evolução e fez com que as organizações passassem a repensar suas fontes de valor. Neste aspecto *Fernandez et al. (2022)* pontuam que *capital intelectual* é um precursor do valor intangível nas organizações para gerar benefícios futuros, que podem ser adaptados às mudanças do ambiente, a fim de se manterem competitivos no mercado, é aquela esfera de recursos "intangíveis" não quantificados nos documentos orçamentários.

Faz-se necessário explicitar que vários autores enfatizam três dimensões que fazem parte ou representam o que é *capital intelectual*. *Morales et al. (2020)*, por exemplo, apontam que o *capital intelectual* surge da inter-relação do capital humano, capital relacional e entre capital estrutural, que será evidenciado na sua capacidade de atrair vantagens competitivas sustentáveis e de gerar valor nas

organizações. *Fernández Pérez et al. (2017)* as dimensões do *capital intelectual* irão interagir em diferentes níveis organizacionais, desempenhando papéis distintos na criação de capacidades ambidestras. O Quadro ilustra a classificação das dimensões do *capital intelectual*, além de apresentar o detalhamento das dimensões que o constituem.

Quadro 1 - Elementos do Capital Intelectual.

CAPITAL HUMANO	
- <i>Know-how</i> - Educação - Qualificação vocacional - Conhecimento relacionado ao trabalho - Avaliações ocupacionais - Avaliações psicométricas - Competências relacionadas ao trabalho - Ímpeto empreendedorístico, inovatividade, capacidades proativas e reativas, mutabilidade	
CAPITAL RELACIONAL	
- Acordos de franquias - Clientes - Fidelidade do cliente - Nomes de companhias - Pedidos em carteira - Canais de distribuição - Colaborações comerciais - Acordos de licenciamento - Contratos favoráveis	
CAPITAL ESTRUTURAL	
Propriedade Intelectual	Ativos de infraestrutura
- Patentes - Direitos autorais - Direitos de projeto - Segredos industriais - Marcas registradas	- Filosofia gerencial - Cultura corporativa - Processos gerenciais - Sistemas de informação - Sistemas de rede

Fonte: Dezinkowski (1998, p.10).

Como foi possível observar o *capital intelectual* adquire 3 formas básicas, sendo em síntese: o capital humano, o conhecimento gerado pelos empregados da entidade; o capital estrutural, a disponibilidade da infraestrutura da entidade; e o capital relacional, a relação com o público externo (Xu; Liu, 2021).

Quintero et al. (2021) sintetizam as dimensões em três elementos interdependentes. O primeiro é o Capital Humano, que engloba as habilidades, o conhecimento e a experiência dos colaboradores, sendo a fonte primária de inovação e criatividade na organização. O segundo, o Capital Estrutural,

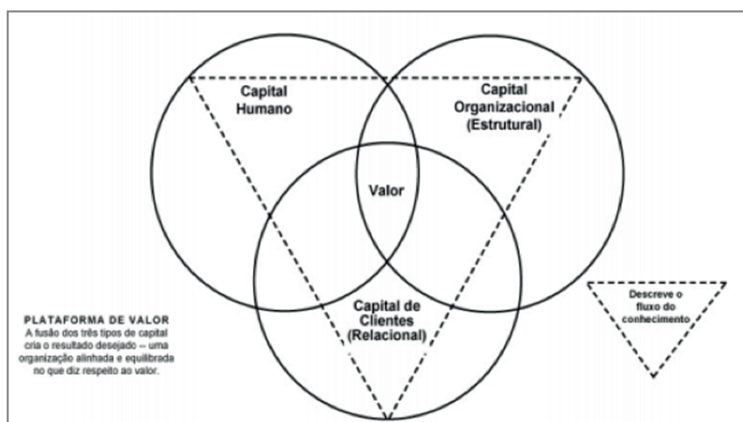
refere-se à infraestrutura interna da empresa, como patentes, bases de dados, sistemas de informação e a própria cultura organizacional, que é responsável por capturar, armazenar e disseminar o conhecimento de forma sistêmica. Por fim, o Capital de Relacionamento abrange a rede de contatos externos, incluindo clientes, fornecedores e parceiros, e a reputação da marca. Juntos, esses três componentes trabalham de maneira sinérgica para transformar o conhecimento em valor econômico e em vantagem competitiva sustentável.

CRIAÇÃO DE VALOR E GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL INTELECTUAL

O entendimento da criação de valor a partir da gestão do conhecimento e do capital intelectual envolve o processo direto de reconhecer a interação entre diferentes componentes que, de forma integrada, sustentam o desempenho organizacional e orientam as estratégias corporativas. Nesse contexto, alguns modelos teóricos buscam explicar como os ativos intangíveis contribuem para gerar vantagens competitivas duradouras, articulando as dimensões que vão além da visão tradicional.

Dzinkowski (1998) por exemplo, comenta que existe um modelo de criação de valor do capital intelectual que é composto pelas três instâncias que se inter-relacionam para formar o valor de capital humano, capital relacional (social) e capital estrutural (organizacional). A criação de valor, complementa, é a meta principal de todas as atividades comerciais, enquanto a função fundamental da contabilidade tradicional é a de fornecer informações confiáveis para os investidores externos, e para isto ela depende da economia subjacente a todas as atividades comerciais. A Figura 1 desenha este contexto.

Figura 1 - Criação de Valor do Capital Intelectual.



Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 10).

Portanto, para que este seja um diferencial para as organizações, cabe aos colaboradores, mobilizar os conhecimentos e habilidades que serão utilizados de forma coletiva dentro das organizações para que estas venham a se diferenciar perante os seus concorrentes, por meio dos resultados obtidos (Altmann, 2021). O CI torna-se, um recurso estratégico capaz de proporcionar lucros e fortalecer o posicionamento competitivo de organizações de diferentes portes e segmentos (Jacobo, 2019).

Além disso, o seu impacto direto no desempenho organizacional o caracteriza como um ativo indispensável para a criação de valor real e sustentável. Nesse sentido, evidências empíricas demonstram que empresas que gerenciam de forma eficiente seus recursos intangíveis, incluindo conhecimento, competências e relações, tendem a alcançar maior sucesso no mercado, podendo sua vantagem competitiva depender significativamente dessa gestão (Jardon, 2018).

DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA MENSURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A mensuração acerca do desenvolvimento do capital intelectual representa um dos maiores desafios da gestão estratégica contemporânea, pois, apesar de sua importância, a natureza intangível de seus componentes dificulta a atribuição de um valor exato.

A este respeito *González; Calzada; Hernández* (2017) estabelecem a seguinte relação o CI é entendido como um recurso intangível, e é considerado precípuo na geração de valor à organização por meio da inteligência e considerado uma ferramenta inovadora e estratégica no âmbito corporativo. Neste sentido, torna-se difícil a definição de um método específico para a mensuração do capital intelectual, pois os métodos disponíveis na literatura possuem diferentes perspectivas na geração de valor a organização (*Kamińska; Parkitna; Siałkowska*, 2017).

Além disso, de acordo com *Cisneroset* (2020) o valor econômico atribuído às empresas está diretamente ligado aos componentes do capital intelectual. São as partes que fazem a engrenagem dos negócios perpetuarem, ou seja, criarem vantagens competitivas muito embora a contabilidade ainda não ofereça ferramentas seguras para mensurar o Capital Intelectual (*Lugoboni*, 2022).

Em concordância com os achados de *Nonaka e Takeuchi* (1995) que sublinham que o desenvolvimento do capital intelectual é um processo dinâmico, ligado à capacidade da organização de criar e transferir conhecimento, um processo contínuo que vai além de investimentos pontuais. *Edvinsson e Malone* (1998) por sua vez, levantam uma questão interessante, afirmando que a ausência de um framework contábil padronizado para esses ativos, faz com que o valor de mercado de uma empresa frequentemente exceda seu valor contábil, evidenciando a lacuna gerada pela não mensuração dos intangíveis.

Sabendo que o capital intelectual é o conhecimento que as empresas possuem para direcionar estratégias vencedoras em curto, médio e longo prazo (*Flores*, 2020). Destaca-se que a superação desses desafios de mensuração e análise, é primordial e decisiva para o sucesso de longo prazo, como argumentam *Fernandez et al.* (2022) ao apontarem o capital intelectual como um precursor da vantagem competitiva.

A perspectiva futura, portanto, aponta para a necessidade de modelos mais holísticos e integrados, que utilizem o capital intelectual como uma ferramenta estratégica para a tomada de decisões, como propõem *Quintero et al.* (2021), conectando-o diretamente à capacidade de adaptação da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse estudo, ficou evidente que gestão do conhecimento e o capital intelectual não são apenas conceitos teóricos presentes na literatura, mas bases estratégicas para a competitividade das organizações. Além disso, a análise mostrou que o processo realizado pela organização para ampliar a capacidade de transformar o conhecimento em valor tangível e intangível é o principal diferencial para a criação de vantagem competitiva sustentável.

Importante destacar ainda que a interação entre as dimensões do capital intelectual possibilita a geração de valor e a sustentação das estratégias organizacionais. Essas abordagens reforçam ainda que não se trata de componentes isolados e estáticos, mas de um sistema dinâmico e interligado, no qual o fortalecimento de uma dimensão potencializa as demais, resultando em impactos positivos para o desempenho e a competitividade da organização.

Outrossim, foi possível verificar que há, neste âmbito, implicações significativas para a prática de gestão. Com destaque para a transição de uma economia baseada em ativos físicos para uma impulsionada por ativos intangíveis, o que exige muito dos gestores. Exige inclusive que reformulem suas estratégias, dando prioridade à criação, compartilhamento e proteção do capital intelectual.

Neste cenário, mais do que um simples desafio de mensuração, trata-se de uma mudança de paradigma pois o centro da geração de valor passa a ser o conhecimento e as pessoas. Portanto, as organizações que pretendem prosperar devem investir proativamente em ações educativas, investir em sistemas de gestão de conhecimento que facilitem a criação, o compartilhamento e a aplicação de novas habilidades e competências.

REFERÊNCIAS

ALTMANN, I. F. **A educação corporativa e suas implicações no desenvolvimento do capital intelectual de organizações industriais**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas, 2021.

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER. **Knowledge Management**. 2021. Disponível em: <https://www.apqc.org/expertise/knowledge-management>. Acesso em: 13 ago. 2025.

CALDERA, P. **Pentagrama didáctico**: una aproximación praxiológica de la gestión del conocimiento. *Revista Scientific*, v. 5, n. 15, p. 384-404, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5636/563662155021/movil/index.html>. Acesso em: 13 ago. 2025.

DIAZ-FERNANDEZ, M.; PASAMAR-REYES, S.; VALLE-CABRERA, R. **Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning**: a structural perspective. *Business Research Quarterly*, v. 20, n. 1, p. 63-77, 2017.

FÁVERO, J. D.; PEREIRA, J. E. P.; GOMES, G.; CARVALHO, L. C. **Gestão do capital intelectual e da capacidade absorviva como fundamentos do desempenho inovador**. *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, v. 13, n. 2, p. 85-103, maio/ago. 2020.

GONZÁLEZ, E. V.; CALZADA, M. A. H.; HERNÁNDEZ, B. C. S. **Mexico's industrial sector companies**: a measurement of intellectual capital and its impact on financial performance. *Contaduría y Administración*, v. 62, n. 1, p. 184-206, 2017. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/nax/conyad/v62y2017i1p184-206.html>. Acesso em: 10 ago. 2019.

HARYADI, R. *et al.* **Intellectual capital and firm performance in the digital era**: a systematic review. *Journal of Intellectual Capital*, Bingley, v. 25, n. 2, p. 321-340, 2024.

JACOBO, C.; LEYVA, B.; DANIEL, J.; MENDOZA, R. **Influência do capital intelectual no desempenho organizacional em empresas de turismo no México**. *Revista Interamericana de Meio Ambiente e Turismo*, v. 15, n. 1, p. 72-81, 2019. DOI: 10.4067/S0718-235X2019000100072.

JARDON, C. **Efeito moderador do capital intelectual na inovação em pequenas empresas de subsistência latino-americanas**. *Knowledge Management Research and Practice*, v. 16, n. 1, p. 134-143, 2018. DOI: 10.1080/14778238.2018.1428069.

KHAN, S. N. *et al.* **Intellectual capital reporting**: challenges and future directions. *Journal of Applied Accounting Research*, Bingley, v. 22, n. 3, p. 453-470, 2021.

LUGOBONI, L.; CUNHA, K. S.; ZITTEI, M. V. M.; KLEIN, G. A. **Gestão do capital intelectual em trading companies**. *Cafi*, v. 5, n. 1, p. 39-53, 2022. ISSN 2595-1750.

MORALES, L.; JACOBO, C.; IBARRA, L.; OCHOA, S. **Capital intelectual e desempenho organizacional**: o caso das instituições de educação básica no México. *Revista Científica Pensamento e Gestão*, v. 47, p. 180-202, 2020. DOI: 10.14482/pege.47.6342.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A organização criadora de conhecimento**: como as empresas japonesas criam a dinâmica da inovação. Tradução de M. H. Kocka. Oxford: Oxford University Press, 1999.

NORTH, K.; SCHARLE, Á. **European network of public employment services**: practitioner toolkit on knowledge management. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.

OBEIDAT, B. Y. *et al.* **The role of intellectual capital in fostering digital transformation**: A conceptual framework. *International Journal of Organizational Analysis*, Bingley, v. 31, n. 4, p. 840-861, 2023.

QUINTERO, J. *et al.* **Valoración de activos intangibles y su importancia para la competitividad**. *Revista Venezolana de Gerencia*, v. 26, n. 95, p. 747-761, 2021.

QUINTERO-QUINTERO, W.; BLANCO-ARIZA, A.; GARZÓN-CASTRILLÓN, M. **Capital intelectual**: uma revisão e análise bibliométrica. *Publicações*, v. 9, n. 46, 2021. DOI: 10.3390/publications9040046.

XU, J.; LIU, F. **Nexus between intellectual capital and financial performance**: an investigation of Chinese manufacturing industry. *Journal of Business Economics and Management*, v. 22, n. 1, p. 217-235, 2021.

ALINHANDO TALENTOS E RESULTADOS: A CONTRIBUIÇÃO DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Daniela Carlesso

Felipe Dausacker da Cunha

Luciane Amália Bitello

RESUMO

As transformações digitais, sociais e culturais das últimas décadas estão redefinindo a forma como as organizações atraem e gerenciam talentos. O avanço da inteligência artificial (IA), o trabalho híbrido, a valorização da diversidade e as expectativas das gerações mais jovens tornam obsoletos os modelos tradicionais de recrutamento. Nesse contexto, a Seleção por Competências mantém-se como uma metodologia estratégica, pois considera não apenas a análise técnica, mas também aspectos comportamentais e o alinhamento cultural entre candidatos e organizações. Este capítulo relaciona a Seleção por Competências e suas abordagens aos avanços históricos da gestão de pessoas, conectando seu surgimento às transformações decorrentes da transição de uma abordagem operacional para um papel estratégico, voltado à experiência do colaborador e à inovação. Discute os fundamentos da Seleção por Competências, os impactos organizacionais e sua relevância no cenário atual, em que atributos como adaptabilidade, inteligência emocional, comunicação e capacidade de autogerenciamento são centrais. São abordados também os desafios impostos pela adoção de tecnologias digitais e IA nos processos seletivos, bem como os impactos do trabalho remoto e híbrido, que exigem novas habilidades e ajustes nos métodos de recrutamento e gestão de talentos. Conclui-se que a Seleção por Competências permanece uma prática atual e necessária, desde que continuamente atualizada para integrar tecnologia, princípios de design da experiência e avaliação de competências socioemocionais, preservando a dimensão humana. Tais elementos são fundamentais para garantir que a organização atraia e retenha profissionais capazes de contribuir para resultados sustentáveis em um ambiente de constante transformação.

Palavras-chave: seleção por competências; fit cultural; gestão de pessoas; inteligência artificial; trabalho híbrido.

INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos e as transformações sociais vivenciados nas últimas décadas vêm alterando de forma estrutural as relações de trabalho e o ambiente organizacional. A transformação digital, a emergência de modelos híbridos e remotos de trabalho; o aumento, valorização e respeito à diversidade; a preocupação com a saúde mental e as novas expectativas das gerações mais jovens Geração Z (Gen Z) e Geração Alpha (Gen Alpha) colocam em evidência a necessidade de metodologias mais estratégicas para atrair, selecionar e reter talentos.

Nesse cenário, a Seleção por Competências permanece como uma metodologia capaz de contribuir para resultados organizacionais, pois considera não apenas aspectos técnicos, mas também comportamentais e culturais. Segundo Rabaglio (2019), essa abordagem busca compreender como as competências individuais se alinham à cultura e aos objetivos estratégicos da organização, o que amplia as chances de engajamento e reduz índices de turnover.

O objetivo deste capítulo é discutir a evolução histórica da gestão de pessoas, destacando sua transição para um papel estratégico. Além disso, busca-se analisar os fundamentos da Seleção por Competências, seus impactos organizacionais e sua relevância no cenário contemporâneo, marcado por incertezas técnicas, transformações digitais e novos modelos de trabalho. Serão abordados os desafios impostos pela adoção de tecnologias digitais e IA nos processos seletivos, bem como os impactos do trabalho remoto e híbrido, com foco em como a Seleção por Competências deve ser continuamente atualizada para integrar tecnologia, princípios de design da experiência e a avaliação de competências socioemocionais, garantindo a atração e retenção de profissionais que contribuam para resultados sustentáveis.

EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS: DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO

A gestão de pessoas, embora atualmente seja reconhecida como uma função estratégica fundamental dentro das organizações, nem sempre foi entendida dessa forma. Sua origem remonta a períodos em que ela atuava de

maneira mais operacional e administrativa, sem a ênfase na contribuição direta para os objetivos estratégicos das empresas. Nas décadas iniciais do século XX, quando predominava uma visão mecanicista do trabalho, seguia o modelo do Departamento Pessoal, com foco burocrático e legalista, centrado no registro, controle e disciplina da mão de obra (CHIAVENATO, 2022).

Posteriormente, a partir da Teoria das Relações Humanas, entre as décadas de 1950 e 1970, o foco deslocou-se para aspectos como motivação e clima organizacional, marcando a transição para uma Gestão de Recursos Humanos (ULRICH, 2016). A partir das décadas de 1980 e 1990, a globalização e a competitividade impulsionaram a consolidação do conceito de Recursos Humanos Estratégicos, no qual a gestão de pessoas passou a ser vista como um parceiro de negócios, responsável por atrair, desenvolver e reter talentos alinhados aos objetivos corporativos (MARRAS, 2011; ULRICH, 2016).

Nos últimos anos, a transformação digital e a economia do conhecimento elevaram a importância do capital humano como diferencial competitivo. Essa mudança ampliou a necessidade de alinhar competências individuais à estratégia organizacional, fazendo emergir metodologias como a gestão e a seleção por competências (FLEURY; FLEURY, 2022). Além disso, desponta o conceito de experiência do colaborador, que considera toda a jornada profissional na organização, desde o processo seletivo até o desligamento, como fator estratégico para engajamento e desempenho (HEAPY, 2021; LIEDTKA, 2018; PARKER, 2021).

COMPETÊNCIAS COMO BASE ESTRATÉGICA

O conceito de competência ganhou destaque a partir do trabalho de McClelland, um psicólogo americano de Harvard, que em seu influente artigo *"Testing for Competence Rather Than for 'Intelligence'"* (1973), constatou que o desempenho superior dependia menos de fatores como escolaridade formal e mais de características comportamentais observáveis. A partir deste estudo, o conceito foi sendo discutido e elaborado por diversos autores, até que Scott B. Parry em seu artigo *The Quest for Competencies* (A Busca por Competências), estruturou de forma clara o que se tem até hoje como base para o conceito.

Competências são um agrupamento de conhecimento, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam parte considerável da atividade de alguém; se relacionam com o desempenho, podendo ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e que melhorados por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996, p.48).

Assim surgiram os três pilares essenciais das competências (CHA):

- **Conhecimento** - *Saber*:
O saber teórico, as informações e a educação formal.
- **Habilidade** - *Saber Fazer*:
A capacidade de aplicar o conhecimento na prática.
- **Atitude** - *Querer Fazer*:
A motivação e o comportamento que impulsionam o uso do conhecimento e da habilidade.

Essa visão evoluiu para incluir competências comportamentais — ou *soft skills* — como colaboração, inteligência emocional, resiliência e pensamento crítico, consideradas essenciais em ambientes de trabalho incertos e voláteis (CARBONE, 2006; GOLEMAN, 2018). O alinhamento dessas competências ao perfil da organização está diretamente ligado ao conceito de *fit cultural*, definido como a compatibilidade entre os valores do indivíduo e os valores organizacionais (MIR, 2023). Pesquisas recentes indicam que o *fit cultural* influencia positivamente o engajamento e a agilidade organizacional. Esses achados destacam a importância de priorizar competências comportamentais na seleção de profissionais, assegurando não apenas a execução das tarefas, mas, sobretudo, o alinhamento à cultura e aos valores da empresa.

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS: METODOLOGIA E FERRAMENTAS

A Seleção por Competências diferencia-se dos modelos tradicionais de recrutamento por avaliar evidências comportamentais e por buscar compreender a aderência do candidato à cultura organizacional. O foco deixa de ser

apenas o histórico profissional, como ocorre nos modelos tradicionais, e passa a concentrar-se na capacidade do indivíduo de aplicar seus conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), conceito amplamente conhecido como CHA. Essa abordagem se sustenta em entrevistas estruturadas, uso de ferramentas comportamentais e, cada vez mais, na análise de dados (*People Analytics*).

Rabaglio (2019) ressalta que entrevistas baseadas em competências utilizam exemplos reais de comportamentos anteriores para prever como o candidato reagirá a situações futuras. Ferramentas como o método STAR (Situação, Tarefa, Ação e Resultado), dinâmicas de grupo e testes situacionais complementam esse processo. A autora destaca que o conhecimento, isoladamente, não caracteriza uma competência; é preciso aplicá-lo com habilidade e atitude adequada.

O uso dessa metodologia está associado à melhoria dos indicadores de gestão de pessoas, à redução de turnover e absenteísmo, assim como ao aumento da produtividade e do engajamento (BORIM *et al.*, 2019). Além disso, a avaliação criteriosa das competências comportamentais é um fator importante para a formação de equipes coesas e para a construção de uma cultura organizacional sustentável (BOCK, 2015).

NOVOS CONTEXTOS E DESAFIOS DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

A diversidade geracional desafia as práticas tradicionais de recrutamento. Profissionais das gerações Millennials, Z e Alpha valorizam propósitos claros, aprendizagem contínua, flexibilidade e bem-estar (GRANT, 2021). Essas mudanças exigem processos seletivos mais humanizados, com foco não apenas em habilidades técnicas, mas também em valores e comportamentos compatíveis com culturas organizacionais inovadoras.

A inteligência artificial está remodelando os processos de recrutamento, especialmente na triagem de currículos, análise de perfis e até em entrevistas automatizadas. Bersin (2024) argumenta que tais tecnologias permitem maior velocidade e precisão, mas também levantam questões éticas relacionadas a vieses e privacidade.

Brynjolfsson e McAfee (2023) ressaltam que, embora a IA aumente a capacidade de análise de dados, ainda depende da sensibilidade humana para avaliar aspectos subjetivos, como valores, potencial de aprendizado e compatibilidade cultural. Relatórios da Deloitte (2025) reforçam que organizações precisam equilibrar estabilidade e adaptação, evitando que a automação comprometa a experiência do candidato e a inclusão.

O design da experiência do colaborador traz para o RH práticas do *design thinking* e do *service design*, promovendo processos seletivos centrados no candidato, empáticos e coerentes com a proposta de valor da organização. Segundo Liedtka (2018) o design thinking é especialmente útil em contextos complexos, como saúde e serviços públicos, onde as interações são críticas.

Parker e Heapy (2021) acrescentam que o *service design* aplicado à gestão de pessoas permite mapear jornadas e identificar pontos de atrito, aprimorando a percepção de justiça e engajamento desde o primeiro contato com a organização.

RECRUTAMENTO E GESTÃO DE TALENTOS EM UM MUNDO REMOTO OU HÍBRIDO

O trabalho remoto ou híbrido expandiu significativamente o alcance do recrutamento, eliminando barreiras geográficas e possibilitando maior diversidade de equipes. Essa evolução exige mudanças nos processos seletivos e nas estratégias de gestão de talentos.

No contexto desafiador do recrutamento para o trabalho remoto, a valorização de atributos-chave se torna imprescindível para a construção de equipes eficazes:

- **Autogerenciamento:** trabalhar de forma independente e disciplinada é fundamental para profissionais em ambientes remotos.
- **Habilidades de comunicação:** a clareza e objetividade tornam-se centrais quando a interação presencial é limitada.

Compatibilidade cultural: o distanciamento físico aumenta a importância do alinhamento de valores e do senso de pertencimento.

Um estudo publicado por Allen *et al.* (2024) aponta que a transição para modelos híbridos exige avaliar competências comportamentais relacionadas à autogestão, colaboração digital e resiliência, além de investir em processos de integração e engajamento adaptados ao novo contexto.

Essas mudanças representam uma oportunidade de formar equipes mais diversas e qualificadas. Ao ajustar os métodos de recrutamento para identificar essas competências, as organizações fortalecem a cultura organizacional e aumentam sua capacidade de adaptação. Nesse contexto, características como respeito às diversidades, experiências multiculturais, abertura a outros pontos de vista culturais são essenciais, tanto para a interação em equipe quanto para o desenvolvimento de produtos globais.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SOFT SKILLS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

A inteligência emocional e as soft skills estão no centro das discussões sobre o futuro do trabalho. Goleman (2018) a define como a capacidade de reconhecer, compreender e administrar as próprias emoções, bem como as emoções dos outros. Destaca ainda que profissionais emocionalmente inteligentes conseguem lidar melhor com situações de pressão e têm maior capacidade de liderança e colaboração.

Essas competências psicossociais aplicáveis a qualquer área profissional permitem e potencializam, especialmente, o bom trabalho em equipe. Segundo a revista Forbes, o *Fórum Económico Mundial*, a partir de uma extensa pesquisa, destacou no seu relatório de Competências para o futuro de trabalho de 2023 várias habilidades interpessoais que estão sendo demandadas pelas empresas, e conclui: "As habilidades socioemocionais que as empresas consideram mais importantes são curiosidade e aprendizagem ao longo da vida, resiliência, flexibilidade e agilidade, e motivação e autoconsciência" (WELLS, 2024).

Se a 10 ou 15 anos atrás o grande diferencial do profissional era sua experiência técnica, atualmente as soft skills ganharam peso na hora de definir a contratação de um profissional, independente da área de atuação. Embora não seja fácil mensurar essas habilidades socioemocionais adquiridas ao longo

da vida, constata-se benefícios e resultados surpreendentes às empresas (MUSSOI, 2024).

Conforme publicado pela agência *Reuters* (2025), empresas que incorporam avaliação de soft skills em seus processos seletivos registram maior engajamento, melhor desempenho das equipes e maior performance no trabalho e que as soft skills servem como preditores de sucesso de longo termo nas posições de trabalho. No contexto de trabalho híbrido, tais competências tornam-se ainda mais importantes, pois impactam diretamente a capacidade de comunicação, colaboração virtual e construção de confiança à distância.

DISCUSSÃO CRÍTICA

A Seleção por Competências mantém sua relevância, mas requer atualização constante para lidar com as mudanças no mundo do trabalho, com atenção especial para as descritas neste capítulo. Tecnologias de IA aceleram processos e ampliam a capacidade de análise, mas não substituem o olhar humano, essencial para avaliar nuances de valores e comportamento.

Outro desafio é o equilíbrio entre *fit cultural* e diversidade. Embora a compatibilidade cultural contribua para a coesão das equipes, sua aplicação rígida pode limitar a pluralidade de perspectivas, necessária para inovação. Hastings e Meyer (2020) destacam que culturas baseadas em liberdade e responsabilidade aumentam a atratividade para talentos inovadores e criam espaço para diversidade de pensamentos.

O uso de princípios de design no desenho do processo de recrutamento amplia a percepção de conexão entre empresa e candidato, de interesse na singularidade do indivíduo, na valorização de suas valências e na transparência e justiça do processo. Essa melhoria na experiência do candidato traz melhorias no engajamento daqueles que passam a fazer parte da equipe, mas também reforçam uma imagem positiva da instituição, resguardando sua reputação e marca. Essa abordagem se torna ainda mais estratégica quando aplicada a ambientes híbridos, nos quais a primeira impressão digital muitas vezes define a percepção de toda a jornada de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Seleção por Competências continua sendo uma ferramenta valiosa para alinhar talentos aos objetivos organizacionais, reduzindo turnover e absenteísmo, além de fortalecer o engajamento e a inovação. No contexto atual, caracterizado por trabalho remoto, transformação digital e diversidade crescente, essa metodologia deve evoluir para incorporar novas tecnologias, avaliar competências socioemocionais essenciais como adaptabilidade, resiliência, inteligência emocional e pensamento crítico, e integrar princípios de design da experiência do colaborador, transformando cada etapa da jornada do candidato em uma oportunidade de fortalecer a marca empregadora e a manutenção de talentos em longo prazo.

Mais do que nunca, os profissionais de recursos humanos precisam desenvolver novas capacidades, tornando-se analistas de dados, designers de experiência e facilitadores de cultura. Somente assim será possível manter processos seletivos eficientes, justos e humanizados, capazes de formar equipes preparadas para um mundo do trabalho em constante mudança e assegurar uma vantagem competitiva sustentável para as organizações.

REFERÊNCIAS

ALLEN, K. S. *et al.* Hybrid is here to stay: critical behaviors for success in the new world of work. **Personality and Individual Differences**, v. 217, p. 112459, fev. 2024. DOI: 10.1016/j.paid.2023.112459. Disponível em: <https://pdf.sciencedirectassets.com/271782/1-s2.0-S0191886923X00142/1-s2.0-S0191886923003823/main.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2025.

BOCK, Laszlo. **Um novo jeito de trabalhar**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

BORIM, Rafael *et al.* Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. 4, p. 764-780, 2019.

BRYNJOLFSSON, Erick; McAfee, Andrew. **The future of work in the age of AI**. Cambridge: MIT Press, 2023.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

DELOITTE. **Global human capital trends 2025**. Deloitte Insights, 2025. Disponível em: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone4/br/pt/docs/services/consulting/2025/2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: métodos e modelos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

FISCHER, André Luiz. **Gestão de pessoas e inovação**. São Paulo: Atlas, 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias de gestão de pessoas e competências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GRANT, Adam. **Pense de novo: o poder de saber o que você não sabe**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

HASTINGS, Reed; MEYER, Erin. **Não há regras: a Netflix e a cultura da reinvenção**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.

LIEDTKA, Jeanne. **Design thinking for the greater good: innovation in the social sector**. New York: Columbia University Press, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.

McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/1973-22126-001.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2025.

MIR: Management International Review. Cultural fit and job satisfaction in a global service environment. **Management International Review**, 2023. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40835654>. Acesso em: 22 fev. 2025.

MUSSOI, Paulo. ¿Qué habilidades blandas buscan los portales de empleo?. **The Conversation**, 2024. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/ckg7r784zl2o>. Acesso em: 7 abr. 2025.

PARKER, Simon; HEAPY, Joe. **Service design in government and HR**. 2021.

PARRY, Scott Brink. The quest for competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-54, 56, 1996.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 3. ed. São Paulo: Educator, 2019.

REUTERS. Brand watch: why investing in 'soft' skills makes hard-headed business sense. **Reuters**, 2025. Disponível em: <https://www.reuters.com/sustainability/boards-policy-regulation/brand-watch-why-investing-soft-skills-makes-hard-headed-business-sense-2025-02-24/>. Acesso em: 4 abr. 2025.

ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de recursos humanos: o novo papel dos profissionais de RH**. São Paulo: BestSeller, 2016.

WELLS, Rachel. As 10 soft skills mais procuradas pelas empresas. **Forbes**, 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/02/as-10-soft-skills-mais-procuradas-pelas-empresas>. Acesso em: 4 jul. 2025.

CONTRATOS DE EFICIÊNCIA E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM O NOVO MARCO REGULATÓRIO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

Dayse Cristiane Seabra Brandão
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

RESUMO

Os recentes comandos normativos apontam mudanças na atuação da Administração Pública Brasileira para uma lógica de consensualidade e ampliação dos canais de participação, com o objetivo de garantir maior legitimidade e eficiência na atuação administrativa. Nesse contexto onde deve imperar um ambiente de consensualismo entre o Estado, agentes econômicos privados e a sociedade civil, intitulada "Administração Consensual", o objetivo do estudo é analisar juridicamente os contratos de eficiência à luz do marco regulatório de licitações públicas e contratos (Lei 14.133/21), com ênfase na processualização dos contratos de eficiência e os desafios da Administração Pública na prestação de serviços públicos e condução da gestão pública com esse novo instrumento. A metodologia de abordagem que melhor se coaduna com o tema é o de análise e síntese, através de uma revisão bibliográfica e pesquisa em documentos legislativos, com especial enfoque no estudo da lei 14.133/21. O estudo aponta que os contratos de eficiência são instrumentos que têm o condão de garantir eficiência e efetividade nos processos de gestão pública e avanços na solução de problemas para o atingimento do interesse público, onde os agentes econômicos privados trazem soluções inovadoras adaptadas às necessidades da Administração, novas tecnologias e processos para melhoria dos serviços e otimização dos recursos públicos.

palavras-chave: administração pública; administração consensual; licitações públicas; contratos de eficiência.

INTRODUÇÃO

Os recentes comandos normativos apontam mudanças na atuação da Administração Pública Brasileira, com a superação das ideias de imperatividade para uma lógica de consensualidade e ampliação dos canais de participação, com o objetivo de garantir maior legitimidade e eficiência na atuação administrativa. Nesse contexto da “Administração Consensual”, também intitulada “Administração Dialógica”, a Lei 14.133/21 apresenta um novo Estatuto de Licitações e Contratações Públicas, trazendo inovações na relação entre o Estado, os agentes econômicos privados e a sociedade civil, numa relação que inaugura uma nova logística na Administração Pública Brasileira. Além de buscar a proposta mais vantajosa para o contrato do interesse da Administração, o Estado terá agora um novo desafio a ser alcançado na estrutura organizacional da Administração Pública Brasileira: o diálogo público-privado para equacionar velhos problemas nas organizações públicas, no que diz respeito à competitividade, eficiência, segurança jurídica, tecnologia, inovação e melhores resultados na solução de problemas para o atingimento do interesse público. No campo da governança das contratações públicas, vislumbra-se que, no que diz respeito aos procedimentos utilizados pelo Estado para implementação de políticas públicas, programas e planos governamentais, o arcabouço normativo anterior de licitações e contratos administrativos revelou uma crise do Direito enquanto instância real para garantir eficiência e efetividade nos processos de gestão pública. Com a “Administração Consensual”, o Estado deve buscar, através do diálogo público-privado, resultados para os problemas reais que lhe são colocados, em substituição a uma conduta puramente legalista e baseada em procedimentos que geram ineficiência na gestão pública.

O objetivo do estudo é analisar juridicamente os contratos de eficiência à luz do marco regulatório de licitações públicas e contratos (Lei 14.133/21), com ênfase na sua processualização e os desafios da Administração Pública na prestação de serviços públicos e condução da gestão pública com esse novo instrumento. A metodologia de abordagem que melhor se coaduna com o tema é o de “análise e síntese”, através de pesquisa de diplomas legislativos no Portal de Legislação do Governo Brasileiro, com enfoque no estudo dos artigos da lei 14133/21, que tratam desse fenômeno dialógico na Administração

Pública e analisados os principais elementos constantes no processo licitatório para celebração do contrato de eficiência, no sentido de entender se esse novo instrumento terá o condão de garantir eficiência e efetividade nos processos de gestão pública e avanços na solução de problemas para o atingimento do interesse público.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: ORGANIZAÇÃO, REFORMA DO ESTADO E O MODELO GERENCIAL

Numa acepção ampla, a Administração Pública compreende o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços e satisfação das necessidades coletivas. A Administração pratica atos de execução, sendo o instrumental de que dispõe o Estado para pôr em prática as opções políticas do Governo (Meirelles, 2010).

A organização da Administração Pública Brasileira perpassa pelos níveis de personificação do Estado e pela estrutura política constitucionalmente estabelecida através da configuração federativa (União, Estados, Distrito Federal e Municípios).¹

A Reforma Gerencial do Estado Brasileiro, lançado em 1995 através do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), foi um marco na Administração Pública do país, trazendo mudanças significativas na atuação estatal, valorizando a descentralização, racionalização, orçamentária, flexibilização nas contratações, práticas da gestão privada, busca da eficiência e de resultados.

A Administração Pública gerencial constituiu um avanço, e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os princípios e métodos do modelo burocrático.

Com a reforma gerencial, ocorre uma redefinição do papel do Estado, que passa a ter as funções de promotor, regulador e fiscalizador de serviços para a promoção do desenvolvimento econômico e social, incluindo as

¹ Conforme art. 18 da Constituição Federal/88, que preceitua: "A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição" (Brasil, 1988).

responsabilidades executadas de modo descentralizado, através de parcerias com empresas privadas e a sociedade civil (Klering, Porsse; Guadagnin, 2010).

No Brasil, o modelo gerencial de Administração Pública foi determinante na redefinição do papel do Estado, que deixou de ser o provedor direto de serviços para um agente regulador do desenvolvimento econômico e social. Essa mudança permitiu que o Setor Privado assumisse funções que anteriormente eram exclusivas do Estado. Com o novo modelo, os Entes federativos desenvolvem novos arranjos organizacionais na Administração Pública, passando a adotar procedimentos específicos para cumprimento das políticas públicas.

Foi nesse contexto do modelo gerencial, que os institutos jurídicos das licitações e contratações públicas, por se tratarem de processos de “gestão pública”, foram um dos instrumentos utilizados pelo Estado para implementação de políticas, programas e planos governamentais. Ora, o processo administrativo passa a ser visto como elemento nuclear nas organizações públicas, já que o Estado passa a ser controlado com mais intensidade à luz dos princípios democráticos e garantias do devido processo legal, contraditório e ampla defesa para os licitantes e contratados. Desta forma, priorizam-se os negócios jurídicos em detrimento da imposição unilateral da vontade administrativa.

Ocorre que o arcabouço normativo anterior dos institutos jurídicos de licitações públicas e contratos administrativos, não obstante o contexto do modelo gerencial focado em resultados e eficiência na gestão pública, não foram suficientes para garantir contratações públicas sustentáveis, bem como restou demonstrado desperdício de dinheiro público em vários casos de compras, serviços e obras, além da própria ineficiência da gestão estatal. Alguns fatores foram importantes para esse cenário, cabendo pontuar aqui dois pontos cruciais: O Estado que continuou atuando sob o manto da imperatividade e o discurso do princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado e o fato das relações jurídicas entre as partes (Contratante-Estado e Contratado-Agentes Privados), serem permeadas de antagonismo na relação processual.

A “Democratização da Administração Pública” é um fenômeno relativamente novo, que aponta um novo modelo de Estado, com a superação das ideias de unilateralidade e imperatividade para uma lógica da “consensualidade”, tendo em vista que os Entes Federativos deverão buscar o diálogo nas relações

com a iniciativa privada, através da ampliação dos canais de participação, com o objetivo de garantir maior legitimidade e eficiência na atuação administrativa.

ADMINISTRAÇÃO CONSENSUAL: DEFINIÇÃO E AS INOVAÇÕES TRAZIDAS PELA LEI 14.133/21

A Administração Pública Consensual é apresentada por Faleiros Júnior (2017, p.79), sob dois ângulos:

A noção de consensualidade, frente a este novo paradigma, pode ser encarada sob dois ângulos. O primeiro é inerente ao conceito de participação popular nas decisões estatais e na gestão estatal como forma de união dos cidadãos na realização de funções públicas. Já pelo segundo, tem-se a implementação de uma técnica de tomada de decisões voltada à eliminação ou ao menos à mitigação dos conflitos entre a Administração e os administrados. Independentemente do ângulo pelo qual se vislumbra o instituto em apreço, tem-se em conta a manifestação do fenômeno participatório na Administração Pública, que visa estabelecer uma estrutura participativa para a realização do ideal democrático e em plena sintonia com os princípios regentes da Administração Pública, destacadamente o princípio da eficiência.

Assim, o fenômeno da consensualidade na Administração Pública visa não só estabelecer uma estrutura participativa para a realização do ideal democrático, como também a plena satisfação dos princípios regentes da Administração Pública, destacadamente o princípio da eficiência.

O arcabouço normativo recente de licitações e contratações públicas, em vigor através da Lei 14.133/21, traz esse ambiente de consensualismo entre o Estado e os agentes econômicos privados, com diversas inovações nos processos licitatórios e contratos administrativos.

Sem dúvidas, trata-se de um ambiente propício para trazer as inovações dessa Administração Pública Dialógica, considerando que nos processos licitatórios transitam os três Setores da Sociedade Civil: O primeiro Setor é o Estado, responsável por exercer a gestão pública nas esferas federal, estadual e municipal, visando executar as políticas públicas e atender as necessidades públicas. O segundo Setor é o Mercado, composto por sociedades empresariais representantes da iniciativa privada, que visam o lucro e são os potenciais

fornecedores nas contratações públicas, além de figurar como agentes importantes na busca da eficiência e economicidade na gestão pública através da consensualidade. O terceiro Setor são as organizações privadas sem fins lucrativos (ONGs, fundações e associações), representando a sociedade civil e a cidadania.

Nessa toada, numa análise jurídica do recente marco regulatório de licitações e contratos (Lei 14133/21), restou evidenciado que o Estado (1º Setor) manteve o regime jurídico do estatuto anterior (lei 8666/93) no que diz respeito às prerrogativas da Administração ², mantendo o seu papel da imperatividade e o discurso da supremacia do interesse público sobre o interesse privado, mas é certo também que trouxe inovações desse novo fenômeno da Administração Dialógica, no sentido de buscar uma relação proativa com o segundo Setor (Mercado) através de instrumentos estratégicos de gestão e ferramentas de resolução de controvérsias.

Nessa relação de consensualismo entre o 1º e o 2º Setor, merece destaque as inovações legislativas do Estatuto de licitações e contratos, através do estudo dos artigos da lei 14133/21 que tratam desse fenômeno dialógico na Administração Pública.

É certo que o desenvolvimento nacional sustentável já estava previsto na base principiológica do regime normativo anterior (lei 8666/93), mas a inovação legislativa da Lei 14.133/21 reside no fato do processo licitatório passar a ter como objetivo não apenas o contrato mais vantajoso do interesse da Administração,

² Conforme CAPÍTULO IV- DAS PRERROGATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO da Lei 14.133/21, que preceitua:

[¶]rt. 104. O regime jurídico dos contratos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, as prerrogativas de:

^I - modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado;

^{II} - extingui-los, unilateralmente, nos casos especificados nesta Lei;

^{III} - fiscalizar sua execução;

^{IV} - aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste;

^V - ocupar provisoriamente bens móveis e imóveis e utilizar pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato nas hipóteses de:

^{a)} risco à prestação de serviços essenciais;

^{b)} necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, inclusive após extinção do contrato. (Brasil,2021).

como também deverá incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável³ (Brasil, 2021).

O desenvolvimento sustentável se traduz num modelo de desenvolvimento global e sistêmico que se baseia no tripé da sustentabilidade ambiental, econômica e social. Também se verifica um conjunto de heterogêneo de atores políticos no processo, sendo que Estados soberanos, segmentos produtivos e a sociedade internacional se posicionaram frente ao paradigma, ao propor políticas públicas, planos e ações.

Através do novo marco regulatório de contratações públicas, busca-se a adoção de práticas sustentáveis que não agredam o meio ambiente ou que possam ser utilizadas como mecanismo de políticas públicas de ordem social, ambiental e econômica (Martinez; Do Nascimento, 2022).

Outra inovação legislativa da Lei 14.133/21 reside na possibilidade do edital contemplar matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado, que se trata de uma cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação.⁴

Uma nova modalidade licitatória passa a fazer parte do novo marco regulatório, intitulada diálogo competitivo, que visa a contratar objeto que envolva as seguintes condições: a) inovação tecnológica ou técnica; b) impossibilidade de o órgão ou entidade ter sua necessidade satisfeita sem a adaptação de soluções disponíveis no mercado; e c) impossibilidade de as especificações técnicas serem definidas com precisão suficiente pela Administração. Trata-se de uma modalidade para a contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais

³ Na art. 11. IV da Lei 14.133/21 (Brasil,2021).

⁴ Conforme art. 22 c/c art. 6º XXVII da Lei 14.133/21 (Brasil,2021).

alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos⁵

Entre os procedimentos auxiliares das licitações e das contratações, foi incluído na Seção IV da Lei 14.133/21, o procedimento de manifestação de interesse, onde a Administração poderá solicitar à iniciativa privada, mediante procedimento aberto de manifestação de interesse a ser iniciado com a publicação de edital de chamamento público, a propositura e a realização de estudos, investigações, levantamentos e projetos de soluções inovadoras que contribuam com questões de relevância pública. O procedimento de manifestação de interesse poderá ser restrito a *startups*, assim considerados os microempreendedores individuais, as microempresas e as empresas de pequeno porte, de natureza emergente e com grande potencial, que se dediquem à pesquisa, ao desenvolvimento e à implementação de novos produtos ou serviços baseados em soluções tecnológicas inovadoras que possam causar alto impacto, exigida, na seleção definitiva da inovação, validação prévia fundamentada em métricas objetivas, de modo a demonstrar o atendimento das necessidades da Administração (Brasil, 2021) ⁶

No capítulo da extinção do contrato, foi incluída a possibilidade de acordo entre as partes, por conciliação, por mediação ou por comitê de resolução de disputas, desde que haja interesse da Administração e determinada por decisão arbitral, em decorrência de cláusula compromissória ou compromisso arbitral.⁷

O “capítulo XII- Dos meios alternativos de resolução de controvérsias” da lei 14.1233/21 traz uma inovação importante na relação dialógica Contratante-Contratado, onde poderão ser utilizados meios alternativos de prevenção e resolução de controvérsias, notadamente a conciliação, a mediação, o comitê de resolução de disputas e a arbitragem. Também serão utilizados os meios alternativos de prevenção e resolução para controvérsias relacionadas a direitos patrimoniais disponíveis, como as questões relacionadas ao restabelecimento do

⁵ Ibid. art. 32 c/c art. 6º XLII.

⁶ É o que determina a art. 78. III e art. 81 § 4º da Lei 14.133/21.

⁷ Ibid. art. 138 II e III.

equilíbrio econômico-financeiro do contrato, ao inadimplemento de obrigações contratuais por quaisquer das partes e ao cálculo de indenizações.⁸

No que diz respeito à participação da sociedade civil (terceiro setor), o controle social dos atos praticados no processo terão uma maior transparência, considerando que agora as licitações serão realizadas preferencialmente sob a forma eletrônica. Além disso, a Administração poderá convocar audiência pública, presencial ou a distância, na forma eletrônica, sobre licitação que pretenda realizar, com disponibilização prévia de informações pertinentes, inclusive de estudo técnico preliminar e elementos do edital de licitação, e com possibilidade de manifestação de todos os interessados. Além disso, poderá submeter a licitação a prévia consulta pública, mediante a disponibilização de seus elementos a todos os interessados, que poderão formular sugestões no prazo fixado.⁹

Com a Lei 14.133/21 é criado o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), sítio eletrônico oficial destinado à divulgação centralizada e obrigatória dos atos das licitações e contratações públicas. Assim, o PNCP conterá, entre outras, as seguintes informações: I - planos de contratação anuais; II - catálogos eletrônicos de padronização; III - editais de licitação e respectivos anexos, editais de credenciamento e *pré*-qualificação, avisos de contratação direta; IV - atas de registro de preços; V - contratos e termos aditivos; VI - notas fiscais eletrônicas, quando for o caso.¹⁰

O Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), deverá, entre outras funcionalidades, oferecer sistema de gestão compartilhada com a sociedade, com informações referentes à execução do contrato, que possibilite: a) envio, registro, armazenamento e divulgação de mensagens de texto ou imagens pelo interessado previamente identificado; b) acesso ao sistema informatizado de acompanhamento de obras; c) comunicação entre a população e representantes

⁸ Ibid. art.151 parágrafo único.

⁹ Ibid. Art. 17. § 2º e Art. 21 parágrafo único.

¹⁰ Em sintonia com o art. 174. § 2º da lei. (Brasil,2021).

da Administração e do contratado designados para prestar as informações e esclarecimentos pertinentes.¹¹

Com especial enfoque no estudo dos artigos da lei 14133/21 que tratam desse fenômeno dialógico na Administração Pública, merece destaque os chamados contratos de eficiência, instrumento que busca garantir eficiência e efetividade nos processos de gestão pública e avanços na solução de problemas para o atingimento do interesse público.

CONTRATOS DE EFICIÊNCIA: PROCESSUALIZAÇÃO E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM O NOVO MARCO REGULATÓRIO (LEI 14.133/21)

Trata-se a licitação de um processo administrativo de gestão pública, que em conformidade com os princípios constitucionais e específicos da legislação aplicável e de regras internas previamente estabelecidas e divulgadas num edital, objetiva a seleção da proposta mais vantajosa para o contrato do interesse da Administração Pública, devendo assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição, evitando contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos.

A lei 14133/2021 estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e abrange os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, dos Estados e do Distrito Federal e os órgãos do Poder Legislativo dos Municípios, quando no desempenho de função administrativa e os fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública.¹²

Pode ser objeto de uma licitação pública: alienação e concessão de direito real de uso de bens; compra; locação; concessão e permissão de uso de bens públicos; prestação de serviços comuns e especiais, serviços técnico-profissionais

¹¹ Ibid. art. 174 §3º VI.

¹² Consoante determina o art. 1º do diploma legal (Brasil, 2021).

especializados; obras e serviços de arquitetura e engenharia; contratações de tecnologia da informação e de comunicação etc.

Nessa toada, toda contratação pública deve ser precedida de um processo licitatório para a escolha do contratado e a seleção objetiva da proposta. Excepcionalmente, é possível a contratação direta sem licitação, através de dispensa ou inexigibilidade, que deve ser regularmente processada e devidamente motivada, dentro das hipóteses legalmente previstas na lei.

O contrato administrativo é um ajuste administrativo bilateral firmado entre o Estado (1º Setor) e os agentes econômicos privados (2º Setor), sendo possível, ainda, a celebração de contratos e convênios com o 3º Setor (ONGs, fundações e associações), além de outras entidades da Administração Pública, sob regência de um regime predominante de direito público.

A lei 14.133/21 traz um instrumento inovador com o objetivo de trazer soluções inovadoras, tecnologia e redução de despesas correntes da Administração Pública, através de uma relação dialógica. Trata-se do contrato de eficiência, que tem definição delimitada pelo próprio diploma legal:

Art. 6º LIII - contrato de eficiência: contrato cujo objeto é a prestação de serviços, que pode incluir a realização de obras e o fornecimento de bens, com o objetivo de proporcionar economia ao contratante, na forma de redução de despesas correntes, remunerado o contratado com base em percentual da economia gerada (Brasil, 2021).

O eminente administrativista Justen Filho (2023) traz algumas características do contrato de eficiência previsto na Lei 14.133/21:

(...) contrato administrativo bilateral por meio do qual um particular assume a obrigação de propiciar redução de despesas correntes da Administração Pública, por meio da execução de serviços, obras e fornecimentos e da introdução de práticas de racionalização do consumo em edifícios da Administração Pública, sendo a ele assegurada remuneração proporcional à redução de custos obtida.

Para celebração de um contrato de eficiência é necessário que previamente seja realizado um processo licitatório cujo procedimento deve seguir o devido processo legal e observará, sequencialmente, as seguintes fases: I - preparatória; II - de divulgação do edital de licitação; III - de apresentação de propostas

e lances, quando for o caso; IV- de julgamento; V - de habilitação; VI - recursal; VII - de homologação.¹³

As modalidades licitatórias adequadas para os contratos de eficiência são “concorrência” ou “diálogo competitivo”, considerando a complexidade dos objetos e a natureza específica desse tipo de contrato, já que envolve a prestação de serviços, que pode incluir a realização de obras e o fornecimento de bens, com o objetivo de proporcionar economia ao Contratante.

O edital de licitação deverá prever parâmetros objetivos de mensuração da economia gerada com a execução do contrato, que servirá de base de cálculo para a remuneração devida ao contratado.

O critério de julgamento deverá ser o maior retorno econômico, que é utilizado exclusivamente para a celebração de contrato de eficiência, considerará a maior economia para a Administração, e a remuneração deverá ser fixada em percentual que incidirá de forma proporcional à economia efetivamente obtida na execução do contrato.¹⁴

Para efeito de julgamento da proposta, o retorno econômico será o resultado da economia que se estima gerar com a execução da proposta de trabalho, deduzida a proposta de preço.¹⁵ Assim, a remuneração do contratado não é fixa, mas sim um percentual da economia que efetivamente se concretiza durante o período do contrato.

As propostas apresentadas pelos licitantes deverão conter a proposta de trabalho, contemplando: a) as obras, os serviços ou os bens, com os respectivos prazos de realização ou fornecimento; b) a economia que se estima gerar, expressa em unidade de medida associada à obra, ao bem ou ao serviço e em unidade monetária. Também deverá apresentar a proposta de preço, que corresponderá a percentual sobre a economia que se estima gerar durante determinado período, expressa em unidade monetária.¹⁶

¹³ Na forma do art. 17 do diploma legal (Brasil, 2021).

¹⁴ Ibid. art. 39.

¹⁵ Ibid. art. 39 § 3º.

¹⁶ Lei 14.133/21, op.cit. art. 39 § 1º.

Nos casos em que não for gerada a economia prevista no contrato de eficiência, a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida será descontada da remuneração do contratado. Caso a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida for superior ao limite máximo estabelecido no contrato, o contratado sujeitar-se-á, ainda, a outras sanções cabíveis.¹⁷

A remuneração ficará, assim, atrelada a metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega. Se o contratado não atingir a economia prevista, essa diferença pode ser descontada de sua remuneração.

Os contratos de eficiência são tratados pelo diploma legal como instrumentos que geram receita e economia para a Administração, razão pela qual tem prazos maiores até 10 (dez) anos, nos contratos sem investimento; e de até 35 (trinta e cinco) anos, nos contratos com investimento, assim considerados aqueles que impliquem a elaboração de benfeitorias permanentes, realizadas exclusivamente a expensas do contratado, que serão revertidas ao patrimônio da Administração Pública ao término do contrato.¹⁸

Os contratos de eficiência são instrumentos estratégicos de gestão pública que viabilizam uma relação dialógica, já que existe uma reponsabilidade compartilhada que pressupõe uma economia proposta pela Contratada, mitigando os riscos e viabilizando metas de economia e gestão de recursos públicos através da remuneração variável. Diferente de outros contratos da Administração, que envolve uma compra, um serviço ou uma obra, aqui se busca uma economia numa despesa corrente, como consumo de água, energia, manutenção de bens e edifícios, modernização da iluminação pública, sistemas de saneamento etc.

Através da análise da processualização dos contratos de eficiência, verifica-se que são instrumentos que têm o condão de garantir eficiência e efetividade nos processos de gestão pública e avanços na solução de problemas para o atingimento do interesse público, onde os agentes econômicos privados trazem soluções inovadoras adaptadas às necessidades da Administração,

¹⁷ Lei 14.133/21, op.cit. art. 39 § 4º

¹⁸ Lei 14.133/21, op.cit. art 110.

novas tecnologias e processos para melhoria dos serviços e otimização dos recursos públicos.

Com o novo marco regulatório de Licitações e Contratos (Lei 14.133/21), a Administração Pública tem o desafio de promover a governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, devendo promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações, na forma do art. 11, parágrafo único (Brasil, 2021).

Para o Estado promover avanços na governança pública e melhores resultados na prestação de serviços públicos e condução da gestão pública, os contratos de eficiência apresentam-se como instrumentos promissores que, atrelados às inovações trazidas pelo novo paradigma da “Administração Consensual”, também intitulada “Administração Dialógica”, inaugura uma nova logística na Administração Pública Brasileira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio atual das organizações públicas diz respeito à efetividade da norma e o novo marco regulatório de Licitações e Contratos (Lei 14.133/21) pretende promover avanços na governança das contratações e cumprir os objetivos estabelecidos no diploma legal, devendo o Estado superar as ideias de supremacia para uma lógica de consensualidade, ampliando efetivamente os canais de participação com a sociedade civil, bem como promovendo o diálogo público-privado para resolver os problemas reais da coletividade, em substituição a uma conduta puramente legalista. É necessária uma relação proativa com o segundo Setor (Mercado), incorporando nos processos licitatórios os instrumentos estratégicos de gestão, como é o caso dos contratos de eficiência, bem como ferramentas de resolução de controvérsias.

Atualmente, busca-se a “Democratização da Administração Pública”, tendo em vista que os Entes Federativos deverão buscar o “consensualismo” nas relações com a iniciativa privada, devendo ainda ser um agente pacificador do desenvolvimento nacional sustentável. No campo normativo, o novo marco regulatório de contratações públicas como instrumento gerencial do desenvolvimento nacional sustentável tem a sua existência jurídica validada pela Constituição Federal e pelo sistema nacional de proteção do meio do ambiente

e para que se possa alcançar a efetividade na ordem social, ambiental e econômica através das contratações públicas, necessário uma releitura dos arranjos organizacionais na estrutura administrativa dos Entes Federativos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Texto compilado. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm> Acesso em: 03 set 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm> Acesso em: 03 set 2025.

FALEIROS JÚNIOR, José Luiz de Moura. A Administração Pública consensual: novo paradigma de participação dos cidadãos na formação das decisões estatais. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 4, n. 2, p. 69-90, 2017.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas**. 2ª ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2023, p. 531.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. **Novos caminhos da administração pública brasileira**. Análise-Revista de Administração da PUCRS, v. 21, n. 1, 2010.

MARTINEZ, Regina Célia; DO NASCIMENTO, Georgia Maria Puluceno. **Desenvolvimento Nacional Sustentável e Contratações Públicas: Políticas Públicas e Inovação Social na Lei 14.133/2021**. Ano 2022.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. Malheiros Editores, 36. Ed, p. 65-66, 2010.

CONSUMO CONSCIENTE E O COMPORTAMENTO DOS UNIVERSITÁRIOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - CAMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO

Jaiarys Capa Bataglin
Instituto Federal do Paraná (IFPR)

Flávia Regina Miecoanski
Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Andressa Carla Palavecini
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

Tamara Peron
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

RESUMO

O consumo consciente tem se tornado cada vez mais relevante nos últimos anos. Para tanto este estudo teve como objetivo verificar a existência de consumo consciente dentre uma amostragem de 296 universitários da UNIOESTE – *Campus* de Francisco Beltrão. Utilizou-se da escala de Straughan e Roberts (1999), traduzido por Lages e Vargas Neto (2002), por meio da aplicação de questionários, com escala Likert. Para a análise, utilizou-se técnicas não paramétricas, por meio da mediana, intervalo interquartil, Teste de *Mann-Whitney* e Correlação de *Spearman*. Dentre os principais resultados verificou-se que a dimensão de Hábitos Domésticos apresentou as maiores medianas quando comparada com as demais variáveis, enquanto as menores medianas foram encontradas na dimensão Reciclagem e Reutilização. O Teste de *Mann-Whitney* demonstrou maiores medianas para o grupo de mulheres quando comparado aos homens em algumas das dimensões. Este teste ainda demonstrou que mesmo parte dos respondentes já terem algum contato com conteúdos relacionados aos aspectos ambientais, este não se mostrou significativo na conscientização ambiental. A análise de correlação por sua vez, demonstrou que as dimensões não apresentam influência uma na outra, apesar de serem encontradas correlações fortes entre variáveis de uma mesma dimensão.

Palavras-chave: Consumo consciente; consciência ecológica; marketing verde.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem se observado crescentes sinais de degradação ao meio ambiente, decorrente tanto do modo de produção, como de consumo da sociedade. Segundo Bedante (2004), se os crescentes níveis de produção e consumo persistirem, ambos continuarão a trazer impactos significativos ao meio ambiente, além de comprometer a capacidade de renovação dos recursos naturais.

A discussão sobre o consumo consciente emerge neste contexto. Para Silva *et al.* (2012), consumir de maneira consciente é ter responsabilidade sob seu próprio consumo, pensando no impacto do consumo sobre o meio ambiente, sobre a sociedade e nas próximas gerações. Neste sentido, o consumo consciente vai desde a maneira individual de consumo, até um contexto mais amplo relacionado ao desenvolvimento sustentável (HAMZA; DALMARCO, 2012). Para Stringhini (2009), a crescente conscientização da sociedade em relação ao meio ambiente, faz com que o consumidor opte por produtos sustentáveis.

Considerando que as empresas têm investido cada vez mais em ações e estratégias direcionadas aos consumidores ecologicamente conscientes, além da crescente conscientização dos consumidores nesta direção, O presente trabalho tem como objetivo verificar a existência de consumo consciente dentre uma amostragem de 296 universitários da UNIOESTE – *Campus* de Francisco Beltrão.

Deste modo, o presente estudo está estruturado nas seguintes partes: (i) a primeira seção apresenta a introdução; (ii) a segunda seção apresenta a fundamentação teórica dos principais conceitos; (iii) a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos; (iv) a quarta apresenta análise dos resultados; (v) e por fim, a quinta apresenta as considerações finais.

CONSCIÊNCIA ECOLÓGICA

A consciência ecológica surge com a crescente conscientização dos consumidores com relação aos danos causados ao meio ambiente (GORNI *et al.*, 2016), e pelo discernimento de que as atitudes individuais têm impacto positivo ou negativo no ambiente (BRESOLIN, 2016). Deste modo, o consumidor

com a consciência ecológica ativa busca um equilíbrio entre as consequências ambientais e pessoais de sua compra (LAGES e VARGAS NETO, 2002).

Bedante (2004) afirma que o indivíduo ecologicamente consciente é aquele que se posiciona diante dos fatores ambientais, seja a favor ou contra. Corroborando com isto, Ribeiro e Veiga (2011) compreendem a consciência ecológica como uma cultura menos consumista, ou um consumo de produtos e serviços que agredam o mínimo possível o meio ambiente, além de evitar o desperdício de materiais e fomentar a reciclagem de produtos.

Silva, Meireles e Abreu (2013), entendem que a educação ambiental pode produzir mudanças na forma de comportamento do indivíduo, fazendo com que este consuma de maneira mais sustentável, podendo também influenciar aos demais ao seu redor. Aydin e Çepni (2010) complementam que os jovens são um público mais suscetível a desenvolver esta consciência, pois entende-se como uma geração mais afetada pelos problemas ambientais e que percebe a necessidade de mudanças, podendo aplicá-las ao seu comportamento de consumo. Assim, quanto mais precoce o desenvolvimento da conscientização ecológica, maiores são as chances de que isto influencie na maneira de consumo do indivíduo.

Anderson Jr. e Cunningham (1972) acreditam que a principal maneira de identificar um consumidor consciente é através de características sócio psicológicas. Lages e Vargas Neto (2002), constataram em seu estudo que quando há incidência de consciência ecológica, esta não costuma ter relação apenas com fatores demográficos. Kassarian (1971), por sua vez, ao investigar sobre o tema, constatou certa ineficácia das variáveis demográficas – escolaridade, renda, sexo, ou faixa etária – na identificação de indivíduos ecologicamente conscientes. Apesar de indicarem tendências de comportamento esperado, não possuem relação direta com as atitudes positivas dos indivíduos perante os problemas ambientais.

Partindo do pressuposto de que existem diversos fatores de influência e uma variedade de comportamentos dos consumidores, Roberts (1996) desenvolveu a escala *Ecologically Conscious Consumer Behavior* (ECCB), utilizada por Straughan e Roberts (1999) e posteriormente traduzida por Lages e Vargas Neto (2002). A consciência ecológica foi classificada a partir de 6 dimensões,

e o conjunto dessas dimensões se chama consciência ecológica generalizada, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões do comportamento de consumo ecologicamente consciente.

Dimensão do consumo	DESCRIÇÃO
Produto	Consciência em relação a produtos, relacionada com a preocupação do consumidor em comprar ou consumir apenas produtos que não gerem, de alguma forma, prejuízos ao meio-ambiente ou de empresas que não apresentem descaso com questões ambientais.
Reciclagem e reutilização	Dimensão da consciência ecológica onde o consumidor apresenta uma preocupação em utilizar apenas produtos que possam ser reciclados ou que de alguma maneira sejam reutilizáveis.
Alimentação e saúde	Dentro desta dimensão, as variáveis caracterizam um consumidor que apresenta uma preocupação direta com a origem dos alimentos que consome, incluindo as preocupações quanto ao uso de agrotóxicos e os seus prejuízos ao meio ambiente; e os cuidados como os danos provocados à saúde humana por alimentos nocivos.
Hábitos domésticos	Comportamento ecológico observado nos hábitos domésticos e familiares.
Ação de mudança	Comportamento ecológico manifestado através do conhecimento e informações no sentido de reduzir o consumo de recursos escassos e/ou prejuízos à natureza.
Consumo de energia	Comportamento de troca relacionado a produtos e/ou hábitos decorrente de informações ou campanhas específicas.

Fonte: Adaptado de Lages e Vargas Neto (2002).

No que tange à dimensão produto, apesar da crescente preocupação dos consumidores com a utilização de energias naturais não renováveis na produção de bens e serviços, ainda existe uma relação de retorno não compensatória (APPIO *et al.*, 2019; MENDES JUNIOR; TEIXEIRA, 2018). Collares e Mattar (2016) argumentam que aqueles com maior poder aquisitivo tendem a comprar produtos mais sustentáveis observando as composições destes.

Para Ottman (2012), os produtos considerados verdes devem se preocupar com a destinação após o uso, podendo ser reutilizável, reciclável, durável ou biodegradável. Assim, aqueles que consomem de maneira consciente devem atentar-se também para a forma de reciclagem e reutilização, que são as fases de cuidado com o meio ambiente, ao fim do ciclo de vida de um produto, relacionando-se com práticas de descarte, reuso e reaproveitamento dos materiais, que em alguns casos pode proporcionar um retorno imediato ao consumidor (RIBEIRO; VEIGA, 2011; TONIN; LARENTIS; MATTIA; 2012).

O consumo consciente também está atrelado à dimensão alimentação e saúde. De acordo com Dias (2009), alguns consumidores tendem a observar

a origem de seus produtos, avaliando a empresa que oferta seu produto e os possíveis danos causados à sua saúde. Assim, o consumidor ecologicamente consciente tende a procurar produtos que sejam fabricados de maneira a causar o menor dano possível. De acordo com o Guia Alimentar para a população brasileira, alimentos considerados saudáveis devem, dentre outros critérios, respeitar e proteger o meio ambiente, sendo importante a adoção de práticas que agredam minimamente o solo, contribuam para o fortalecimento de pequenos agricultores e fomentem boas práticas de manejo e cultivo (BRASIL, 2014). A alimentação e saúde são temas constantes entre os consumidores, pois está atrelado ao dia a dia da população e, portanto, aos hábitos domésticos.

A dimensão hábitos domésticos aborda os hábitos observados no cotidiano dos consumidores, principalmente, no âmbito familiar. Hohenberg Tonin e Costa (2016) afirmam que os consumidores com maior consciência ecológica tendem a influenciar e se preocupar com as atitudes daqueles que o cercam, o que contribui para que hábitos domésticos sejam modificados devido às preocupações ambientais. Podem ser citados nesta dimensão, hábitos como a separação e destinação de lixo, consumo de energia, além de hábitos de compra.

Observa-se também a dimensão consumo de energia, aonde se destaca um grande desperdício. Pereira (2018) argumenta que cerca de 50 mil gW/h são desperdiçados no Brasil, sendo que o consumo de energia doméstico é alto, perdendo apenas para o consumo industrial.

Contudo, para que o consumo consciente seja aplicado é preciso que ocorra a dimensão de ação e mudança. Lages e Vargas (2002) salientam que a consciência ambiental tende a coagir o indivíduo a mudar suas ações, tornando-as mais corretas ecologicamente.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa apresenta uma abordagem quantitativa e descritiva. Conforme Godoy (1995), o método quantitativo busca traduzir em números as opiniões e informações levantadas a fim de classificá-las e, posteriormente, analisá-las. O método de pesquisa utilizado foi o método Survey, que consiste em um procedimento de coleta de dados a partir de indivíduos pré-determinados, cujos dados, podem se mostrar diferentes variando de acordo com as

características pessoais de cada um, como por exemplo, crenças, idade, gênero e renda (HAIR JR *et al.*, 2005). A aplicação deste método costuma ocorrer através da aplicação de um questionário previamente elaborado, sendo estruturado de maneira formal, a fim de obter informações específicas da população amostral da pesquisa (MALHOTRA, 2006).

Vergara (2000) afirma que a população pode ser definida como o conjunto de pessoas que compartilham de características parecidas e alinhadas com o objeto de estudo. Já a amostra é uma quantidade limitada dessa população a qual será escolhida conforme determinados critérios de representatividade. Assim, para este estudo, a população foram os universitários do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UNIOESTE, *Campus* Francisco Beltrão – PR, que estão devidamente matriculados. A amostra foi por conveniência, tendo como critério a disponibilidade do participante (HAIR JR *et al.*, 2005). Malhorta (2001) complementa que este tipo de técnica deixa nas mãos do pesquisador grande parte da seleção das unidades amostrais, procurando trazer ao fim um grupo de elementos convenientes.

Segundo informações repassadas pela UNIOESTE de Francisco Beltrão, no mês de março de 2022, haviam 569 universitários matriculados, nos cursos de Administração (129 alunos), Direito (194 alunos), Ciências Econômicas (162 alunos) e Serviço Social (84 alunos).

Deste modo, a amostragem da pesquisa resultou em 323 respondentes compostos a partir da população de 569 universitários matriculados, correspondendo a 56,76% da população. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, baseado na escala CCEC (Comportamento de Consumo Ecologicamente Consciente) de Straughan & Roberts (1999), traduzida do inglês para o português por Lages e Vargas Neto (2002), com 24 questões que visam o entendimento dos níveis de consumo ecologicamente consciente. O instrumento utiliza da escala Likert (5 pontos) como padrão de respostas, sendo 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente, conforme exposto no tópico a seguir.

Lages e Vargas Neto (2002) consideram a abordagem de pesquisa de Straughan e Roberts (1999) adequada, uma vez que, o estudo apresentou confiabilidade e variância satisfatórias. As dimensões avaliadas no modelo foram: (1) Produto; (2) Reciclagem e Reutilização; (3) Alimentação e saúde; (4) Hábitos domésticos; (5) Ação de Mudança e (6) Consumo de energia. O questionário foi

dividido em duas etapas, sendo que a primeira buscou identificar o perfil sociodemográfico dos respondentes – renda, faixa etária, formação, gênero, outros. Já a segunda parte, buscou avaliar as dimensões do modelo utilizado no estudo.

Um estudo piloto foi realizado nos dias 20 de abril de 2022 a 26 de abril de 2022 envolvendo 19 acadêmicos dos cursos de Administração, Ciências Econômicas, Direito e Serviço Social. Essa fase, realizada em pequena escala, buscou reproduzir os meios e métodos planejados na coleta definitiva de dados (SILVA; OLIVEIRA, 2015), a fim de verificar possíveis falhas no instrumento de pesquisa, bem como verificar a clareza das informações.

A análise de dados se deu por meio de técnicas da estatística descritiva, a qual traz por meio de tabelas e gráficos a representação de dados, elencando as características preponderantes observadas em um determinado conjunto de dados, sem que sejam realizadas interferências na população amostral (FÁVERO; BELFIORE, 2017).

Dentre as medidas utilizadas na estatística descritiva, neste estudo foi utilizado: frequência, mediana enquanto medida de tendência central e variação interquartil (IQR), enquanto medida de dispersão (FIELD, 2009; BARBETTA, 2017). Posteriormente, foram aplicados testes de comparação de grupos, a partir da distribuição dos dados. Para avaliar se havia diferenças significativas entre grupos, foi utilizado o teste de comparação de Mann-Whitney (FIELD, 2009). Os dados foram tabulados no software Microsoft® Office Excel® e analisados por meio do software Jamovi, versão 2.3.3.

Para a correlação das variáveis não paramétricas, foi utilizado o teste de Spearman, a qual segundo Hair *et al.* (2005) busca a estruturação de um conjunto de dados, sendo um redutor de dados, possibilitando a avaliação e a confirmação de uma hipótese. Malhotra (2001) define a matriz de correlação como o triângulo inferior da matriz que exhibe as correlações simples entre todos os pares possíveis de variáveis incluídos na análise, sendo que os elementos da diagonal, que são todos de valor igual a 1, geralmente, são omissos na análise.

ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Perfil da Amostra

A amostra da pesquisa compreendeu universitários de quatro diferentes cursos, da Ciências Sociais Aplicadas, da UNIOESTE, *Campus* Francisco Beltrão. Ao todo foram obtidas 323 respostas, porém, foi necessário excluir 27 questionários devido a respostas incompletas ou rasuradas, resultando, portanto, em 296 respondentes válidos. A coleta foi realizada de maneira presencial, entre os dias 27 de abril de 2022 e 02 de maio de 2022.

Conforme a Tabela 1, percebe-se que o público da pesquisa é predominantemente jovem, com 86,8% dos respondentes classificados na faixa etária entre 17 e 25 anos. Além disso, os respondentes são majoritariamente solteiros (82,4%), não possuem filhos (93,2%) e possuem uma renda baixa. A maioria dos respondentes é do gênero feminino (64,5%).

Tabela 1 - Perfil Sociodemográfico.

Faixa Etária	Contagens	% do Total	% acumulada
De 17 a 25 anos	257	86.8%	86.8%
De 26 a 35 anos	30	10.1%	97.0%
De 36 a 45 anos	8	2.7%	99.7%
De 46 a 55 anos	1	0.3%	100.0%
Gênero	Contagens	% do Total	% acumulada
Feminino	191	64.5%	64.5%
Masculino	105	35.5%	100.0%
Estado civil	Contagens	% do Total	% acumulada
Casado (a)	18	6.1%	6.1%
Divorciado (a)	2	0.7%	6.8%
Solteiro (a)	244	82.4%	89.2%
União Estável	32	10.8%	100.0%
Possui filhos	Contagens	% do Total	% acumulada
Não	276	93.2%	93.2%
Sim	20	6.8%	100.0%
Faixa de renda	Contagens	% do Total	% acumulada
Acima de R\$12.120,01	3	1.0%	1.0%

Faixa de renda	Contagens	% do Total	% acumulada
Até R\$1.212,00	102	34.5 %	35.5 %
De R\$1.212,01 a R\$2.424,00	111	37.5 %	73.0 %
De R\$2.424,01 a R\$3.636,00	42	14.2 %	87.2 %
De R\$3.636,01 a R\$6.060,00	25	8.4 %	95.6 %
De R\$6.060,01 a R\$12.120,00	13	4.4 %	100.0 %

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Estudos semelhantes realizados com este mesmo público, também evidenciaram tais características, com um público majoritariamente feminino (MENDES JUNIOR; TEIXEIRA, 2018; FIGUEIREDO; TABELINI, 2018). Esta tendência vai ao encontro do censo de 2020, onde consta que o perfil dos alunos de ensino superior é composto, principalmente por mulheres, representando 76,99% dos matriculados (INEP, 2022). Também foram analisados os dados acadêmicos dos universitários participantes da pesquisa, conforme os universitários respondentes da pesquisa, encontram-se distribuídos entre quatro cursos, destacando-se o curso de Direito, seguido por Ciências Econômicas e Administração, que somados representam 86,8% da amostra. Chama a atenção o fato da maioria dos universitários afirmarem ainda não terem cursado alguma disciplina relacionada à sustentabilidade, ou relacionada ao meio ambiente (61,1%). No estudo de Gonçalves-Dias *et al.* (2009), a maioria dos universitários participantes da pesquisa (76,2%) também afirmaram nunca ter participado de discussões sobre o meio ambiente em disciplinas do curso.

Confiabilidade da Escala

Para verificar a coerência interna de cada dimensão analisada, optou-se por realizar a análise de Alfa de Cronbach. O coeficiente pode variar de 0 a 1, sendo que quanto mais perto de 1, melhor a confiabilidade, assim valores menores ou iguais a 0,6 indicam uma qualidade insatisfatória (MALHOTRA, 2001). Os coeficientes apresentados foram: Dimensão Produto (0.839), Dimensão Reciclagem (0.874), Dimensão Alimentação (0.841), Dimensão Hábitos Domésticos (0.636), Dimensão Consumo de Energia (0.623) e Dimensão Dependente (0.845).

A escala em geral apresentou um alfa de 0.928, evidenciando um alto índice de confiabilidade. Porém, cabe destacar que hábitos domésticos e consumo de energia apresentaram uma confiabilidade próxima de 0,61, sendo insatisfatórias, pois os itens podem não medir consistentemente a mesma característica, conforme classifica Malhotra (2001).

Cabe ressaltar que, originalmente, a escala de Straughan e Roberts (1999) adaptado por Lages e Vargas Neto (2002) considera 6 dimensões. Porém, devido a um erro durante o processo de aplicação dos questionários a dimensão “ação e mudança” não foi considerada para este trabalho. Esta mesma dimensão apresentou resultados não satisfatórios na análise de confiabilidade no trabalho dos autores Lages e Vargas Neto (2002), com um alfa de 0,5192.

Análise das Variáveis

Com vista em atender aos objetivos deste estudo, analisou-se as 24 variáveis da escala, elaborada por Straughan & Roberts (1999). Inicialmente, utilizou-se o teste de Shapiro-Wilk, a fim de verificar distribuição e normalidade dos dados (HAIR JR *et al.*, 2005). O resultado do teste foi $p < 0.01$ para todas as variáveis do modelo, rejeitando-se a hipótese nula e, portanto, assumindo que os dados não possuem distribuição normal. Soma-se o fato de que a escala Likert se refere a uma escala quantitativa ordinal, portanto, optou-se pela análise da mediana e intervalo interquartil para todas as variáveis do modelo, conforme a Tabela 2. Medianas 3 demonstram neutralidade dentre os respondentes, sendo que acima deste valor há uma maior concordância com a variável e, portanto, a tendência de uma maior consciência ambiental.

Tabela 2 - Mediana por variável.

	Mediana	ITQ 1	ITQ 3
Dimensão Produto			
P1. Eu não compro produtos fabricados ou vendidos por empresas que prejudicam ou desrespeitam o meio ambiente.	3	2,00	4,00
P2. Eu não compro produtos para minha casa que prejudicam o meio ambiente	3	2,00	4,00
P3. Quando eu tenho que escolher entre dois produtos iguais, eu sempre escolho o que é menos prejudicial às outras pessoas e ao meio ambiente.	4	3,00	4,00

	Mediana	ITQ 1	ITQ 3
P4. Eu já convenci amigos ou parentes a não comprar produtos que prejudicam o meio ambiente	3	2,00	4,00
P5. Eu sempre faço um esforço para reduzir o uso de produtos feitos de recursos naturais escassos.	4	3,00	4,00
P6. Quando possível, eu sempre escolho produtos que causam menor poluição.	4	3,00	4,00
Dimensão Reciclagem e Reutilização			
R7. Eu procuro comprar produtos feitos de papel reciclado.	3	2,00	4,00
R8. Sempre que possível, eu compro produtos feitos de material reciclado.	3	2,00	4,00
R9. Eu procuro não comprar produtos que possuem grande quantidade de embalagens.	4	3,00	4,00
R10. Eu tento comprar apenas produtos que podem ser reciclados.	3	2,00	4,00
R11. Eu evito comprar produtos com embalagens que não são biodegradáveis.	3	2,00	3,00
Dimensão Alimentação e saúde			
A12. Eu compro produtos orgânicos porque são mais saudáveis	4	3,00	4,00
A13. Eu prefiro alimentos sem agrotóxicos porque eles respeitam o meio ambiente.	4	3,00	4,00
A14. Eu estou disposto a pagar um pouco mais por produtos e alimentos que estão livres de elementos químicos e que prejudicam o meio ambiente.	4	3,00	4,00
A15. Quando eu compro produtos e alimentos, as preocupações com o meio ambiente interferem na minha decisão de compra.	3	2,00	4,00
Dimensão Hábitos Domésticos			
H16. Eu procuro, insistentemente, reduzir o consumo de energia elétrica	4	4,00	5,00
H17. Na minha residência, eu separo o lixo orgânico do lixo seco	5	4,00	5,00
H18. Eu procuro comprar eletrodomésticos que consomem menos energia elétrica.	4	4,00	5,00
H19. Sempre que possível, eu procuro comprar produtos com embalagens reutilizáveis.	4	3,00	4,00
Consumo de Energia			
C20. Eu comprei lâmpadas mais caras, mas que economizam mais energia elétrica	4	3,00	5,00
C21. Eu troquei as lâmpadas da minha casa por lâmpadas de menor potência para reduzir o consumo de energia elétrica.	3,5	3,00	4,00
Variáveis dependentes			
D22. Eu tenho consciência ecológica na compra de produtos	3	3,00	4,00
D23. Eu tenho consciência ecológica nos meus hábitos de consumo	4	3,00	4,00
D24. Eu tenho consciência ecológica nas minhas ações domésticas	4	3,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As medianas se mantiveram entre 3 e 5, com destaque para a dimensão Hábitos Domésticos, que apresentou uma questão (H17 – na minha residência, eu separo o lixo orgânico do lixo seco), sendo a única variável com mediana 5 – escala máxima. O intervalo interquartil desta variável (ITQ 1) aponta que 75% das respostas foram iguais ou maiores que 4,0, evidenciando um alto grau de concordância dos respondentes. Esta variável também obteve relevância nos estudos de Lages e Vargas Neto (2002) e Appio *et al.* (2019).

A dimensão “Hábitos Domésticos” também apresentou as maiores medianas. Os estudos de Appio *et al.* (2019) e Lages e Vargas Neto (2002) destacaram essa dimensão, principalmente, nos fatores relacionados a compra de produtos com economia de energia.

Outra dimensão com resultados expressivos foi à dimensão “Alimentação e Saúde”, na qual se observou uma predominância da mediana 4, sendo possível observar que os respondentes buscam uma alimentação mais saudável e livre de agrotóxicos. De acordo com SEBRAE (2021), o mercado de alimentos saudáveis está conquistando espaço rapidamente, ganhando força com o período de pandemia COVID-19, onde houve um aumento de cerca de 98% neste mercado, com destaque para alimentos que possuem certificados orgânicos.

A dimensão “Consumo de Energia” apresentou medianas entre 3,5 e 4, no estudo de Lages e Vargas Neto (2002) também houve resultados transitórios quando comparado com as demais variáveis. Quando observada a dimensão “Produto”, apesar dos respondentes apresentarem maior concordância na compra de produtos que causam menor poluição ou feitos de recursos naturais escassos, as demais variáveis não demonstraram a mesma preocupação por parte dos respondentes, no sentido de não comprar produtos de empresas que prejudicam ou desrespeitam o meio ambiente na fabricação de seus produtos (P1 – eu não compro produtos fabricados ou vendidos por empresas que prejudicam ou desrespeitam o meio ambiente). Também se observou uma mediana inferior no que se refere a convencer amigos ou parentes a não comprar produtos que prejudicam o meio ambiente (3).

Outros estudos também destacam os quesitos relacionados a compra em dos produtos, com resultados inferiores em relação a comprar produtos de empresas que não prejudiquem o meio ambiente e a compra de produtos

menos prejudiciais (LAGES; VARGAS NETO, 2002; MENDES JUNIOR; TEIXEIRA, 2018; APPIO *et al.*, 2019).

Já a dimensão com menores medianas foi a dimensão “reciclagem e reutilização”, demonstrando uma menor preocupação dos respondentes com os fatores de compra de produtos de materiais reciclados. Appio *et al.* (2019) e Mendes Junior e Teixeira (2018), também observaram menores resultados para a estas variáveis quando comparadas às demais. Mesmo as variáveis dependentes, adicionadas ao final do instrumento, apresentaram medianas maiores em relação às ações domésticas e hábitos de consumo, e mediana inferior na variável relacionada à compra de produtos.

Análise de Mann-Whitney

Ao cruzar gênero com as medianas obtidas, percebeu-se que a maioria das variáveis apresentaram as mulheres com mediana superior aos homens, com destaque para a variável de hábitos domésticos. Assim, com o intuito de verificar se houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos, utilizou-se o teste de Mann-Whitney. O teste de Mann-Whitney (U) é considerado a versão não paramétrica do teste t, para amostras independentes, testando a igualdade das medianas. A estatística U é a base de decisão sobre a aceitação ou não da hipótese de nulidade. Assim, quando rodado o teste, obteve-se os dados dispostos na Tabela 5.

Tabela 5 - Análise U de Mann-Whitney.

Variáveis		Estatística	P	Med. mulher	Med. homem
P1. Eu não compro produtos fabricados ou vendidos por empresas que prejudicam ou desrespeitam o meio ambiente.	U de Mann-Whitney	8927	0.102	3	3
P2. Eu não compro produtos para minha casa que prejudicam o meio ambiente	U de Mann-Whitney	8746	0.057	3	3
P3. Quando eu tenho que escolher entre dois produtos iguais, eu sempre escolho o que é menos prejudicial às outras pessoas e ao meio ambiente.	U de Mann-Whitney	9789	0.723	4	4
P4. Eu já convenci amigos ou parentes a não comprar produtos que prejudicam o meio ambiente	U de Mann-Whitney	8164	0.006	3	3

Variáveis		Estatística	P	Med. mulher	Med. homem
P5. Eu sempre faço um esforço para reduzir o uso de produtos feitos de recursos naturais escassos.	U de Mann-Whitney	7958	0.002	4	4
P6. Quando possível, eu sempre escolho produtos que causam menor poluição.	U de Mann-Whitney	8926	0.094	4	4
R7.Eu procuro comprar produtos feitos de papel reciclado	U de Mann-Whitney	8226	0.008	3	3
R8.Sempre que possível, eu compro produtos feitos de material reciclado.	U de Mann-Whitney	8486	0.023	3	3
R9.Eu procuro não comprar produtos que possuem grande quantidade de embalagens.	U de Mann-Whitney	8969	0.118	4	3
R10.Eu tento comprar apenas produtos que podem ser reciclados.	U de Mann-Whitney	8949	0.109	3	3
R11.Eu evito comprar produtos com embalagens que não são biodegradáveis.	U de Mann-Whitney	8408	0.015	3	3
A12.Eu compro produtos orgânicos porque são mais saudáveis	U de Mann-Whitney	9884	0.832	4	4
A13.Eu prefiro alimentos sem agrotóxicos porque eles respeitam o meio ambiente.	U de Mann-Whitney	8873	0.088	4	3
A14.Eu estou disposto a pagar um pouco mais por produtos e alimentos que estão livres de elementos químicos e que prejudicam o meio ambiente.	U de Mann-Whitney	8974	0.121	4	3
A15.Quando eu compro produtos e alimentos, as preocupações com o meio ambiente interferem na minha decisão de compra.	U de Mann-Whitney	9414	0.363	3	3
H16.Eu procuro, insistentemente, reduzir o consumo de energia elétrica	U de Mann-Whitney	8530	0.023	4	4
H17.Na minha residência, eu separo o lixo orgânico do lixo seco	U de Mann-Whitney	8278	0.004	5	5
H18.Eu procuro comprar eletrodomésticos que consomem menos energia elétrica.	U de Mann-Whitney	9280	0.259	4	4
H19.Sempre que possível, eu procuro comprar produtos com embalagens reutilizáveis.	U de Mann-Whitney	7000	<.001	4	3
C20.Eu comprei lâmpadas mais caras, mas que economizam mais energia elétrica	U de Mann-Whitney	9416	0.357	4	4
C21.Eu troquei as lâmpadas da minha casa por lâmpadas de menor potência para reduzir o consumo de energia elétrica.	U de Mann-Whitney	8455	0.021	4	3
D22.Eu tenho consciência ecológica na compra de produtos	U de Mann-Whitney	9051	0.145	3	3
D23.Eu tenho consciência ecológica nos meus hábitos de consumo	U de Mann-Whitney	9355	0.309	4	4
D24.Eu tenho consciência ecológica nas minhas ações domésticas	U de Mann-Whitney	8243	0.005	4	4

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As variáveis em destaque apresentaram um valor de p menor < 0.05 , evidenciando a diferença estatisticamente significativa entre as medianas da população, portanto, rejeitando-se a hipótese nula. Cabe destacar que o valor de U calculado pelo teste, busca avaliar o grau de entrelaçamento dos dados dos dois grupos analisados, após a ordenação. Deste modo, os resultados e análises do teste devem ser observados não apenas olhando para a diferença entre medianas, visto que a estatística do teste é obtida a partir das ordenações dos dados, os quais são convertidos em postos.

Dentre as variáveis destacadas, observou-se medianas superiores para o gênero feminino nas questões R8 - “sempre que possível, eu procuro comprar produtos com embalagens reutilizáveis” e C21 - “eu troquei as lâmpadas da minha casa por lâmpadas de menor potência para reduzir o consumo de energia elétrica”, sendo estas de mediana 4, enquanto o gênero masculino apresentou mediana 3 – indicando neutralidade em relação a estas questões.

Tais resultados podem indicar maior preocupação e ação por parte das mulheres em relação aos pontos mencionados. No estudo de Colares e Mattar (2016), os autores também buscaram verificar diferença entre gêneros, porém, esta não se mostrou estatisticamente significante. Para as demais variáveis não se obteve diferença estatisticamente significativa entre gênero.

Ao verificar se havia diferença significativa entre os alunos que já cursaram disciplinas relacionadas à sustentabilidade ou meio ambiente e os alunos que não cursaram, verificou-se que todas as variáveis apresentaram valor de $p > 0,05$, indicando que a variável “já cursou disciplina de sustentabilidade ou meio ambiente” não tem influência significativa na conscientização ambiental dos alunos.

Vários estudos apontam o “conhecimento das questões ambientais” como um fator relevante na consciência e no comportamento ambientalmente correto (STRAUGAHN, ROBERTS, 1999). No caso deste estudo, embora a minoria dos respondentes (38,9%) afirmam já terem cursado alguma disciplina relacionada à temática, quando comparados aos demais, não apresentam diferença significativa em relação consciência/comportamento ambiental.

No estudo de Gonçalves-Dias *et al.* (2009) os autores constataram que mesmo os alunos que já haviam tido alguma interação acadêmica com assuntos relacionados ao meio ambiente, o comportamento ecológico se distanciava do

padrão desejável dentro das metas de formação ambiental. Para os autores, a introdução da discussão em sala de aula não tem sido suficiente para engajar os alunos em relação à temática, sendo necessário desenvolver estratégias pedagógicas inovadoras para se alcançar uma mudança efetiva de comportamento ambiental.

Já no estudo de Faria (2018) os universitários que cursam disciplinas relacionadas responsabilidade social demonstraram maior adesão à indicadores de consumo consciente, mesmo esta diferença sendo não expressiva quando comparada aos demais respondentes da pesquisa. A autora indica, portanto, um impacto positivo de disciplinas ambientais para propulsão do consumo consciente.

Análise de correlação de Spearman

A análise de correlação de *Spearman* é uma análise não paramétrica que estabelece qual o nível de correlação entre as variáveis. Para que haja correlação significativa entre as variáveis é necessário $p < 0.05$. É possível medir o nível de correlação através do coeficiente *Rho Spearman*, o qual pode variar entre -1 e 1, sendo valores negativos correlações inversas e valores positivos correlações positivas diretas. Assim valores entre 0 e 0,3 (ou 0 e -0,3), são considerados muito fraca; entre 0,31 e 0,5 (ou -0,31 e -0,5) correlações fracas; entre 0,51 e 0,7 (ou -0,51 e -0,7) moderadas; entre 0,71 e 0,9 (ou -0,71 e -0,9) correlações fortes; e $> 0,9$ (ou $< -0,9$) consideradas muito forte (HAIR JR *et al.*, 2005). Em caso de $p=0$ a correlação é inexistente. Abaixo os principais resultados encontrados, tendo sido excluídas as variáveis que não demonstram correlações relevantes:

Tabela 6 - Correlação de Spearman.

	P1	P2	P3	P5	P6	R7	R8	R9	R10	R11	A12	A13	A14	A15	D22	D23
P2	0.701	—														
P3	0.336	0.444	—													
P5	0.422	0.385	0.501	—												
P6	0.384	0.412	0.581	0.666	—											
R7	0.372	0.397	0.459	0.441	0.473	—										
R8	0.397	0.427	0.473	0.509	0.535	0.790	—									
R9	0.337	0.342	0.401	0.415	0.404	0.486	0.487	—								
R10	0.422	0.437	0.419	0.438	0.396	0.544	0.558	0.519	—							
R11	0.434	0.452	0.419	0.460	0.404	0.522	0.564	0.582	0.667	—						
A12	0.239	0.261	0.266	0.257	0.335	0.310	0.239	0.346	0.240	0.296	—					
A13	0.246	0.292	0.366	0.373	0.374	0.342	0.292	0.377	0.280	0.339	0.552	—				
A14	0.256	0.304	0.409	0.353	0.345	0.341	0.336	0.363	0.313	0.366	0.555	0.606	—			
A15	0.325	0.377	0.490	0.501	0.501	0.423	0.488	0.491	0.434	0.469	0.439	0.591	0.590	—		
D22	0.437	0.402	0.441	0.509	0.444	0.478	0.527	0.511	0.475	0.496	0.335	0.439	0.410	0.514	—	
D23	0.323	0.363	0.412	0.444	0.417	0.408	0.471	0.500	0.366	0.428	0.357	0.400	0.397	0.500	0.712	—
D24	0.253	0.277	0.315	0.326	0.314	0.316	0.374	0.357	0.268	0.318	0.226	0.270	0.265	0.395	0.525	0.641

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ao analisar as variáveis apresentadas, foi possível observar que algumas das variáveis apresentaram correlações fortes (cor verde). A variável P1 – “eu não compro produtos fabricados ou vendidos por empresas que prejudicam ou desrespeitam o meio ambiente” apresentou correlação igual a 0,701 com a variável P2 – “Eu não compro produtos para minha casa que prejudicam o meio ambiente”, sendo possível identificar que os respondentes que se preocupam em comprar produtos menos agressivos ao meio ambiente tendem a recusar a compra em empresas com práticas prejudiciais ao meio ambiente.

Ainda na dimensão de Produtos, obteve-se a variável P6 - “quando possível, eu sempre escolho produtos que causam menor poluição” correlacionada positivamente e moderadamente com outras duas variáveis, são elas: P3 – “quando eu tenho que escolher entre dois produtos iguais, eu sempre escolho o que é menos prejudicial às outras pessoas e ao meio ambiente” e P5 – “eu sempre faço um esforço para reduzir o uso de produtos feitos de recursos naturais escassos”, o que demonstra uma correlação positiva entre a escolha de produtos com menor fator poluidor e a escolha de produtos que causem menos prejuízos ao meio ambiente e às pessoas.

Na dimensão Reciclagem e Reutilização houve correlação forte entre a variável R7 – “eu procuro comprar produtos feitos de papel reciclado” e R8 – “sempre que possível, eu compro produtos feitos de material reciclado”, demonstrando que os respondentes que comprem produtos feitos de papel reciclável também buscam outras opções de produtos com materiais recicláveis em sua composição.

Ainda nesta dimensão a variável R11 – “eu evito comprar produtos com embalagens que não são biodegradáveis”, correlacionou-se moderadamente com todas as demais variáveis da dimensão, são elas: R7 – “eu procuro comprar produtos feitos de papel reciclado”; R8 – “Sempre que possível, eu compro produtos feitos de material reciclado”; R9 – “eu procuro não comprar produtos que possuem grande quantidade de embalagens”; R10 – “eu tento comprar apenas produtos que podem ser reciclados”, demonstrando que aqueles que evitam comprar produtos que não tenham embalagens biodegradáveis, também procuram materiais menos agressivos ao meio ambiente, bem como a diminuição na quantidade de embalagens.

Já na dimensão Alimentação e Saúde, houve correlação moderada entre a variável A15 – “quando eu compro produtos e alimentos, as preocupações com

o meio ambiente interferem na minha decisão de compra” e as variáveis A13 – “eu prefiro alimentos sem agrotóxicos porque eles respeitam o meio ambiente” e A14 – “eu estou disposto a pagar um pouco mais por produtos e alimentos que estão livres de elementos químicos e que prejudicam o meio ambiente”, o que demonstra que os respondentes que se preocupam com o meio ambiente tendem a procurar alimentos sem agrotóxicos, além de estarem dispostos a desembolsar maiores valores em prol deste benefício.

A variável D22 - “eu tenho consciência ecológica na compra de produtos” apresentou correlação moderada com outras quatro variáveis: P5 - “eu sempre faço um esforço para reduzir o uso de produtos feitos de recursos naturais escassos”; R8 - “sempre que possível, eu compro produtos feitos de material reciclado”; R9 - “eu procuro não comprar produtos que possuem grande quantidade de embalagens.”; A15 - “quando eu compro produtos e alimentos, as preocupações com o meio ambiente interferem na minha decisão de compra”.

Neste ponto, é possível observar que a consciência ecológica dos respondentes está bastante relacionada à compra de produtos que tenham alguma preocupação ambiental, isto é, materiais com poucas embalagens, ou com material reciclado, que não sejam decorrentes de recursos escassos e, portanto, que tragam menor degradação ao meio ambiente.

As variáveis dependentes D22 - “eu tenho consciência ecológica na compra de produtos” apresentou correlação moderadas e forte com as demais variáveis dependentes, sendo elas: D24 - “eu tenho consciência ecológica nas minhas ações domésticas” e D23 - “eu tenho consciência ecológica nos meus hábitos de consumo”, evidenciando a influência da consciência ambiental na compra de produtos ecológicos, em relação à consciência ambiental nas ações domésticas e hábitos de consumo.

Em relação às demais variáveis, boa parte apresentou correlação fraca entre si, sendo que boa parte das correlações moderadas e fortes foram encontradas dentro da mesma dimensão. Neste sentido, é possível constatar que uma dimensão não influencia fortemente outra dimensão. Por exemplo, a consciência ambiental relacionada a compra de produtos, não influencia significativamente nos hábitos domésticos, ou consumo de energia, ou mesma na alimentação saudável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um contexto de grande degradação ambiental, o consumo consciente tem se tornado cada vez mais presente na sociedade. Neste sentido, o presente trabalho buscou avaliar a consciência ecológica dentre os universitários do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UNIOESTE, de Francisco Beltrão – PR. Para atender aos objetivos, utilizou-se a escala proposta por Straughan e Roberts (1999), traduzido por Lages e Vargas Neto (2002). O estudo contou com um total de 296 respondentes universitários.

Em face dos resultados obtidos nesta pesquisa e com vista em atender aos objetivo proposto, foi possível identificar o perfil sociodemográfico dos respondentes, sendo majoritariamente um público jovem e com uma renda relativamente baixa, composto principalmente por mulheres, as quais obtiverem medianas superiores ao público masculino em grande parte das variáveis, com destaque para a dimensão Hábitos Domésticos.

A dimensão que apresentou maiores medianas foi “Hábitos Domésticos”, a qual se refere aos hábitos observados no dia a dia, em casa e no âmbito familiar. Os resultados desta dimensão também foram observados em diversos estudos, os quais apontam que os hábitos domésticos se destacam no quesito ambiental, principalmente, nas questões relacionadas à separação de lixo e compra de produtos com desempenho redutor no consumo de energia elétrica (MENDES JUNIOR; TEIXEIRA, 2018; APPIO *et al.*, 2019).

Também se identificou que a dimensão de “Reciclagem e Reutilização” apresentou as menores medianas, apesar de ter sido a dimensão que mais apresentou correlação com a variável “eu tenho consciência ecológica na compra de produtos”.

Outro ponto verificado, por meio do teste de comparação de Mann-Whitney, é que dentre os respondentes que em algum momento de sua formação, tiveram contato com conteúdos relacionados aos aspectos ambientais, este aspecto não se mostrou significativo na conscientização ambiental dos universitários, sendo possível identificar a necessidade de uma maior atenção para estas questões durante a formação acadêmica. Este resultado corrobora com o estudo de Gonçalves-Dias *et al.* (2009), o qual também ressaltou este ponto.

A análise de Spearman demonstrou que as variáveis apresentaram maiores correlações quando relacionadas com variáveis de mesma dimensão, demonstrando fraca correlação de uma dimensão para a outra.

A pesquisa foi aplicada com um grande número de respondentes, sendo possível uma ampla avaliação das dimensões estudadas, além de atingir o objetivo proposto, oferecendo importantes contribuições para a área acadêmica e gerencial, uma vez que avaliou fatores que influenciam a consciência e consumo ambiental de universitários, podendo ser úteis para avaliar o comportamento de compra de tais consumidores.

Apesar de relevante, a pesquisa apresentou algumas limitações, uma vez que investigou um público limitado a apenas universitários. Para tanto, sugere-se que para novas pesquisas sejam investigados públicos mais diversificados e com maior abrangência geográfica, além disso sugere-se que sejam avaliados outros fatores socioeconômicos como a renda.

REFERÊNCIAS

ANDERSON JR, W. Thomas; CUNNINGHAM, W. H. The Socially Conscious Consumer. *Journal of Marketing*, v. 36, July, 1972.

APPIO, J. *et al.* Comportamento do consumidor ecologicamente consciente: Análise Sob a Ótica do Modelo de Straughan e Roberts. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 1, n. 14, p. 142-163, Não é um mês valido! 2019.

AYDIN, F. & ÇEPNI, O. (2010). University students' attitudes towards environmental problems: A case study from Turkey. **International Journal of the Physical Sciences**, 5(17), 2715-2720.

BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Guia Alimentar para população brasileira**. 2ª Ed. Brasília, 2014.

BARBETTA, P. **Estatística aplicada às ciências sociais**. (8ª. ed.). Florianópolis: UFSC, 2017.

BEDANTE, G. N. **A influência da consciência ambiental e das atitudes em relação ao consumo sustentável na intenção de compra de produtos ecologicamente embalados**. 2004. 159 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BRESOLIN, E. **Consumidores conscientes: um estudo como a consciência sustentável se manifesta e influencia o comportamento de consumo**. 2016. F 91. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa em Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2016.

COLARES,A.; MATTAR, P. **Produtos verdes: análise das características potencialmente influenciadoras dos consumidores sustentáveis**. Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, Campina Grande, v. 1, n. 6, p. 37-55, abril, 2016.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

FÁVERO, L. P. L., & BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FARIA, J. A. R. **Consumo consciente entre os universitários dos cursos de administração e ciências contábeis da universidade federal fluminense, campus volta redonda/rj**. 2018. 26 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2018.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. (2ª. ed.). Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIGUEIREDO, A. K. S.; TABELINI, M. R. As percepções do comportamento de consumo ecológico de estudantes universitários. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, [S.L.], n. 24, p. 17, 28 mar. 2018. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Edicoes UESB. <http://dx.doi.org/10.22481/cssa.v14i24.3260>.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, v. 35, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, J. A. T. **Metodologia da Pesquisa**. 2008.

GORNI, P. M. *et al*. Consciência ambiental e sua influência sobre o comportamento de compra com vistas à preocupação ambiental. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 7-31, 2016.

HAIR,J. F. JR.; BABIN, B. ; MONEY, A. H. ; SOMOUEL, P. **Essentials of business research methods**. John Wiley & Sons, Inc, 2005.

HAMZA, K. M.; DALMARCO, D. A. S. As certificações sustentáveis e sua relevância para o consumo consciente e os negócios. REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, Campina Grande, PB, v. 2, n. 2, edição especial, 2012, p. 1-20. Disponível em: Acesso em: 20/02/2022.

HOHENBERGER, V.; TONIN, S.; COSTA, V. M. F. **Consumo sustentável: comportamento consumidor de alunos de Graduação em Administração**. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, v. 5, n. 2, p. 73-90, 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA QUALIDADE E TECNOLOGIA INMETRO (ed.). **Portaria nº 100**. 2016. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/legislacao/rtac/pdf/rtac002391.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2021.

KASSARJIAN, Harold H. Personality and consumer behavior: A review. *Journal of marketing Research*, v. 8, n. 4, p. 409-418, 1971.

LAGES, N. de S.; VARGAS NETO, A. Mensurando a consciência ecológica do consumidor: um estudo realizado na cidade de Porto Alegre. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 29, 2002. Salvador. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador, BA, 2002.

MALHOTRA, N. K.; **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MENDES JUNIOR, I. de J. A.; TEIXEIRA, A. M. Consumo ecologicamente consciente por estudantes e trabalhadores: uma comparação. **Desenvolve revista de Gestão do Unilasalle**, [S.L.], v. 7, n. 3, p. 87, 13 nov. 2018. Centro Universitario La Salle - UNILASALLE. <http://dx.doi.org/10.18316/desenvv7i3.4767>.

OTTOMAN, J.A. **As novas regras do marketing verde: estratégias, ferramentas e inspiração para o branding**. São Paulo: M. Books do Brasil,, 2012.

PEREIRA, L. H. J. **Monitoramento do consumo de energia elétrica e controle de equipamentos via aplicativo**. 2018. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Controle e Automação, Colegiado do Curso de Engenharia de Controle e Automação, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2018

RIBEIRO, J. DE A.; VEIGA, R. T. **Proposição de uma escala de consumo sustentável**. Revista de Administração. V.36.n.1, p.45-60, jan/fev/marc.2011.

SEBRAE. Alimentação saudável cria ótimas oportunidades de negócio. In: SEBRAE. **Mercado e vendas | Consumo**. [S.l.]. 28 jan. 2021.

SILVA, L. H.; OLIVEIRA, A. A. S. Contribuições do projeto piloto à coleta de dados em pesquisas na área de educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**. v. X, 1: 225-245, 2015. Araraquara: UNESP/Universidad de Alacalá. ISSN 2446-8606.

SILVA, A. M.; MEIRELES, F. R. S. & ABREU, M. C. S. (2013). Educação ambiental em uma instituição de ensino: motivações, contribuições e dificuldades. *In: Anais do ENGEMA*, São Paulo, SP, Brasil, 15. Retrieved from: . Acesso em: 12 mar. 2022.

STRAUGHAN, R. D.; ROBERTS, J. A. Environmental Segmentation Alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. *Journal of ConsumerMarketing*, v. 16, n. 6, 1999.

STRINGHINI, S. A. **Implantação do Marketing Verde nas Empresas – Case Philips**. 2009. 69 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós-graduação Lato-sensu em Administração de Empresas, Fundação Armando Álvares Penteado, São Paulo, 2009.

TONI, D.; LARENTIS, F.; MATTIA, A. **Consumo consciente, valor e lealdade em produtos ecologicamente corretos**. Revista de Administração FACES Journal, v. 11, n. 3, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3ª edição**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E GESTÃO PÚBLICA HOSPITALAR: A EXPERIÊNCIA DO HCPA NA ARTICULAÇÃO COM POLÍTICAS DE SAÚDE

Laura Santos Henrique

Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA)

Letícia da Silva da Fontoura

Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA)

Miguelina Troisi Bonfrisco

Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA)

Simone Farias da Silva Coelho

Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA)

RESUMO

Este artigo investiga a articulação entre políticas públicas de saúde e práticas de gestão hospitalar no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), destacando o papel da inovação tecnológica como vetor estratégico para a qualificação dos serviços prestados. A pesquisa, de natureza qualitativa, fundamenta-se em análise documental e revisão bibliográfica, com foco na integração entre planejamento estratégico, governança institucional e diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS). O estudo evidencia a implementação do sistema Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários (AGHUse), desenvolvido internamente pelo HCPA, que informatiza processos clínicos e administrativos, promovendo rastreabilidade, controle de indicadores e integração entre setores. Além disso, destaca-se o desenvolvimento do sistema de custos hospitalares, que permite calcular mensalmente os valores dos procedimentos realizados, contribuindo para maior eficiência na gestão financeira e transparência na alocação de recursos públicos. A experiência do HCPA demonstra que a adoção de tecnologias de gestão, aliada ao compromisso com políticas públicas, fortalece a capacidade institucional de oferecer serviços de qualidade, com responsabilidade social e sustentabilidade. O artigo também aborda práticas de governança participativa, como ouvidorias e relatórios de gestão, que reforçam os princípios de universalidade, integralidade e controle social. Os resultados indicam que a inovação tecnológica, quando integrada à gestão pública, pode transformar a realidade hospitalar, promovendo equidade, eficiência e modernização no setor público da saúde. O estudo contribui para o debate sobre modelos de gestão orientados por evidências e alinhados às políticas públicas brasileiras.

Palavras-chave: Gestão hospitalar; inovação tecnológica; políticas públicas; SUS; governança institucional.

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos serviços hospitalares exige que as instituições públicas de saúde adotem práticas de gestão inovadoras, alinhadas às diretrizes das políticas públicas nacionais. Este artigo analisa a articulação entre políticas públicas de saúde e práticas de gestão no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), com destaque para o papel da inovação tecnológica na qualificação dos serviços, visando a melhoria da gestão, potencializando a capacidade institucional através da transformação.

O HCPA é um hospital público e universitário, vinculado administrativamente ao Ministério da Educação (MEC) e academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Criado pela Lei nº 5.604, de 2 de setembro de 1970, é uma empresa pública de capital fechado, tendo a União Federal como única acionista controladora. Desde o início de seu funcionamento, em 1971, o hospital promove assistência, pesquisa, inovação e ensino em saúde, consolidando-se como referência nacional (Brasil, 2025).

Entre seus objetivos institucionais estão: administrar e executar serviços de assistência médico-hospitalar; prestar serviços à UFRGS, a outras instituições e à comunidade, conforme as condições fixadas pelo Estatuto Social; servir como área hospitalar para as atividades da Faculdade de Medicina da UFRGS; cooperar na execução dos planos de ensino das demais unidades da universidade vinculadas à saúde; e promover a realização de pesquisas científicas e tecnológicas (Brasil, 2025).

O HCPA gera valor para a sociedade por meio da prestação de assistência humanizada, integral e de excelência, da produção e compartilhamento de conhecimentos, técnicas e tecnologias inovadoras, e da formação de profissionais qualificados e socialmente comprometidos. Dessa maneira, busca concretizar sua visão institucional: ser protagonista na transformação de realidades em saúde.

A pesquisa qualitativa aqui apresentada, fundamentada em análise documental e revisão bibliográfica, investiga como o HCPA implementa ferramentas como o AGHUse, que informatiza processos clínicos e administrativos, promovendo maior eficiência e transparência. Ao integrar planejamento estratégico e governança institucional com os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), o hospital universitário se consolida como modelo de gestão pública hospitalar.

Este artigo investiga a articulação entre políticas públicas de saúde e práticas de gestão hospitalar no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), destacando o papel da inovação tecnológica como vetor estratégico para a qualificação dos serviços prestados.

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, com foco na análise da articulação entre políticas públicas de saúde e práticas de gestão pública no HCPA, especialmente no que tange à incorporação de tecnologias de informação e inovação nos processos hospitalares. A escolha metodológica se justifica pela natureza exploratória do tema e pela necessidade de compreender fenômenos complexos em seu contexto institucional.

A pesquisa foi conduzida por meio de análise documental e revisão bibliográfica, utilizando fontes primárias e secundárias. Entre os documentos analisados estão relatórios institucionais do HCPA, publicações oficiais do Ministério da Saúde, dados disponíveis no portal de transparência do hospital, além de artigos científicos que abordam gestão hospitalar, inovação em saúde e políticas públicas. A revisão bibliográfica incluiu autores como Bresser-Pereira, Merhy e Minayo, que oferecem subsídios teóricos para compreender a relação entre gestão pública, tecnologia e qualidade assistencial.

A análise dos dados seguiu uma lógica interpretativa, buscando identificar como ferramentas de gestão — como o sistema informatizado AGHUse, o planejamento estratégico e os mecanismos de governança — são utilizados para operacionalizar as diretrizes do SUS. A triangulação entre fontes documentais e teóricas permitiu construir uma visão integrada sobre os impactos da inovação tecnológica na gestão hospitalar pública.

REFERENCIAL TEÓRICO

Administração Pública Gerencial

A reforma do Estado brasileiro na década de 1990 introduziu o modelo de Administração Pública Gerencial, concebido como alternativa à lógica burocrática

tradicional. Essa abordagem buscou maior eficiência, transparência e foco em resultados, promovendo práticas de gestão voltadas para o desempenho institucional e para o uso estratégico das tecnologias da informação. Conforme Bresser-Pereira (2000), esse paradigma desloca o foco do controle estrito da legalidade dos atos administrativos para a busca de resultados concretos e da qualidade dos serviços prestados, orientando-se ao cidadão-usuário como destinatário final da ação estatal.

Nos últimos anos, a Administração Pública Gerencial tem se consolidado como referência para a modernização da gestão pública, sobretudo em áreas estratégicas como a saúde. Estudos recentes demonstram que esse modelo procura superar a rigidez burocrática por meio da incorporação de práticas inovadoras, com destaque para a gestão por resultados, a adoção de indicadores de desempenho e o uso intensivo de tecnologias digitais (Abrucio, 2020; Costa; Cavalcante, 2021).

No campo hospitalar, essa perspectiva tem ganhado materialidade na adoção de sistemas informatizados capazes de assegurar rastreabilidade, integração de processos e monitoramento em tempo real. Ferramentas como o AGHUse, utilizadas em instituições como o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), exemplificam como a lógica gerencial pode fortalecer o controle administrativo, ampliar a transparência e elevar a qualidade dos serviços prestados (Moraes; Ribeiro, 2022).

Por fim, a literatura contemporânea reforça que a Administração Pública Gerencial deve estar orientada às demandas sociais, alinhando a prestação de serviços à qualidade, à inovação e ao uso responsável dos recursos públicos (Silva; Peci, 2023). No setor hospitalar, esse alinhamento é viabilizado por tecnologias que integram informações e apoiam a tomada de decisão, assegurando maior eficiência na gestão e melhores resultados para o cidadão-usuário.

Alinhamento às Políticas Públicas

A atuação do HCPA evidencia um alinhamento estratégico às diretrizes das políticas públicas nacionais, especialmente no que tange à articulação entre assistência, ensino, pesquisa, inovação e sustentabilidade. Esse alinhamento

é materializado por meio da adesão a programas e iniciativas governamentais que orientam a gestão pública contemporânea.

No campo da segurança alimentar e inclusão produtiva, destaca-se a participação do HCPA no Programa de Aquisição de Alimentos – modalidade Compra Institucional (PAA-CI), promovido pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário. Desde 2019, o hospital realiza a aquisição de alimentos da agricultura familiar por meio de chamadas públicas, fortalecendo cadeias produtivas locais e promovendo a economia solidária.

A sustentabilidade ambiental e a eficiência na gestão de recursos são pautas centrais na atuação institucional, com adesão a iniciativas como a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima; o Programa Eficiência do Gasto, da Secretaria de Orçamento Federal; o Projeto Esplanada Sustentável (PES), de caráter interministerial; e o Programa Nacional de Eficiência Energética em Edificações (Procel Edifica), da Eletrobras. Tais ações refletem o compromisso do HCPA com a racionalização do uso de recursos naturais e a promoção de práticas sustentáveis (Brasil, 2025).

No eixo da assistência e formação profissional, o hospital atua em consonância com as prioridades dos Ministérios da Educação e da Saúde, por meio da execução de práticas assistenciais de excelência, da formação de recursos humanos voltados ao SUS e da produção de conhecimento aplicado. A qualificação da rede pública de saúde é fortalecida pela atuação do HCPA como centro de referência em alta complexidade e pela oferta de programas de residência, especialização e pós-graduação.

Além disso, o hospital observa diretrizes de outros ministérios, como o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, com o desenvolvimento de pesquisas em áreas estratégicas alinhadas ao Plano de Ação em Ciência, Tecnologia & Inovação; e o Ministério da Fazenda e o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, no que se refere à sustentabilidade econômico-financeira e às boas práticas de governança corporativa, conforme estabelecido pelas Leis nº 13.303/2016 e nº 12.527/2011, pelo Decreto nº 8.945/2016 e pela Resolução nº 30/2022 da CGPar.

Atuando assim, o HCPA incorpora princípios de equidade, diversidade e inclusão, em consonância com as diretrizes dos Ministérios dos Direitos Humanos e da Cidadania, das Mulheres, da Igualdade Racial, da Juventude e dos Direitos

Humanos, promovendo ações voltadas ao respeito aos direitos humanos e à valorização da pluralidade no ambiente institucional.

Trabalho Vivo em Saúde e Gestão Participativa

Merhy (2002) propõe a noção de “trabalho vivo em saúde”, destacando que o cuidado é produzido na interação entre profissionais e usuários, exigindo criatividade, escuta e autonomia. Essa perspectiva contrapõe modelos mecanicistas de gestão e reforça a importância de práticas que valorizem o protagonismo dos trabalhadores e a participação social. “O trabalho vivo em ato é aquele que se realiza no encontro entre trabalhador e usuário, sendo atravessado por subjetividades, saberes e afetos” (Merhy, 2002, p. 45).

No HCPA, mecanismos como ouvidorias, relatórios de gestão e canais digitais de comunicação exemplificam essa gestão participativa, alinhada aos princípios do SUS.

Pesquisa Qualitativa em Saúde

A pesquisa qualitativa é fundamental para compreender fenômenos complexos no campo da saúde, especialmente em contextos institucionais. Minayo (2014) destaca que essa abordagem permite interpretar significados, práticas e relações sociais, sendo adequada para estudos que envolvem gestão hospitalar e inovação. “A pesquisa qualitativa é aquela que trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes” (Minayo, 2014, p. 21).

A triangulação entre fontes documentais e teóricas, como realizada neste estudo, contribui para uma análise integrada dos impactos da tecnologia na gestão pública hospitalar.

Avaliação de Tecnologias em Saúde

Vieira, Servo e Piola (2022) argumentam que a incorporação de tecnologias no SUS deve ser baseada em evidências científicas, considerando não apenas a eficácia clínica, mas também os impactos sociais e econômicos. Essa

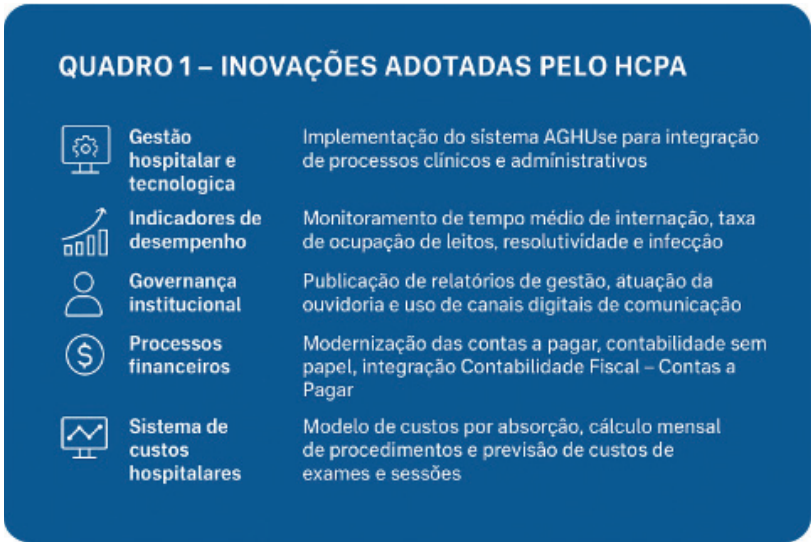
abordagem reforça a importância de sistemas como o AGHUse, que subsidiam decisões estratégicas e promovem racionalidade na alocação de recursos. “A avaliação de tecnologias em saúde deve considerar os impactos econômicos e sociais, além da eficácia clínica, para garantir decisões mais racionais e equitativas no SUS” (Vieira; Servo; Piola, 2022, p. 18).

O HCPA, ao compartilhar seu sistema com outros hospitais universitários, contribui para a consolidação de uma rede colaborativa voltada à inovação em saúde.

RESULTADOS

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) destaca-se nacionalmente pela adoção de práticas inovadoras de gestão hospitalar, com ênfase em tecnologias da informação para qualificar os serviços prestados. O sistema AGHUse, desenvolvido internamente e posteriormente adotado por outros hospitais da rede pública, informatiza processos clínicos e administrativos, promovendo rastreabilidade, integração setorial e controle eficiente de fluxos de trabalho.

Figura 1 - Inovações adotadas pelo HCPA.



Fonte: Brasil (2025).

Sua implementação resultou em maior eficiência operacional, redução de erros administrativos e incremento da transparência institucional. O sistema também permite a análise de indicadores de desempenho, subsidiando o planejamento estratégico e a tomada de decisão baseada em evidências.

No âmbito da governança, destacam-se a publicação de relatórios de gestão, a atuação da ouvidoria e o uso de canais digitais para comunicação com usuários e profissionais, reforçando os princípios do SUS de universalidade, integralidade e controle social.

Em 2023, o HCPA avançou na modernização das contas a pagar, integrando-as ao AGHUse e implementando a contabilidade sem papel. O processo, antes físico, passou a ser digital, com conferência on-line de documentos, integração entre Contabilidade Fiscal e Contas a Pagar, maior transparência fiscal e acesso em tempo real às informações. Isso resultou em pagamentos pontuais a fornecedores, maior produtividade, redução de retrabalho e economia de recursos, sem comprometer segurança e qualidade.

O desenvolvimento do sistema de custos hospitalares, iniciado em 2019 e ampliado em 2024 com o modelo de custos por absorção, permite calcular mensalmente os valores de procedimentos e, a partir de 2025, custos de exames e sessões. A iniciativa fortalece a eficiência financeira, a transparência e a alocação otimizada de recursos para saúde, ensino e pesquisa.

Em síntese, a integração de inovação tecnológica às políticas públicas de saúde potencializa a capacidade do HCPA de oferecer serviços de qualidade, com eficiência operacional, responsabilidade social e sustentabilidade financeira.

DISCUSSÃO

Os resultados obtidos confirmam que a experiência do HCPA ilustra, de forma concreta, a consolidação da Administração Pública Gerencial (APG) no campo hospitalar. A adoção de sistemas informatizados, como o AGHUse, materializa princípios centrais da APG, ao promover eficiência, transparência e foco em resultados, em consonância com a reforma do Estado e com a lógica de gestão por desempenho destacada por Bresser-Pereira (2000) e aprofundada por estudos recentes (Abrucio, 2020; Costa; Cavalcante, 2021).

Nesse contexto, a tecnologia não se limita a um instrumento operacional, mas assume papel estratégico na formulação, execução e avaliação de políticas hospitalares. A integração de informações e a rastreabilidade de processos permitem que a gestão se apoie em evidências, fortalecendo a governança institucional e a accountability, aspectos enfatizados pela literatura contemporânea (Silva; Peci, 2023).

A discussão também evidencia a estreita relação entre inovação tecnológica e alinhamento às políticas públicas nacionais. A experiência do HCPA demonstra aderência a programas e diretrizes governamentais em áreas como sustentabilidade, eficiência do gasto e fortalecimento da rede de ensino e pesquisa em saúde. Essa vinculação reforça que a efetividade da inovação depende não apenas da incorporação de sistemas digitais, mas também da integração com políticas públicas estruturadas, o que amplia a legitimidade e a sustentabilidade das práticas de gestão (Brasil, 2025).

Além disso, a análise indica que a inovação tecnológica, para ser efetiva, deve articular-se ao conceito de trabalho vivo em saúde (Merhy, 2002). No HCPA, a gestão participativa, expressa por canais de comunicação e ouvidorias, assegura que o protagonismo dos trabalhadores e a escuta dos usuários sejam incorporados ao processo de cuidado. Dessa forma, a tecnologia não substitui o vínculo humano, mas o potencializa ao qualificar os fluxos assistenciais e dar suporte à tomada de decisão.

A abordagem metodológica da pesquisa qualitativa, conforme defendida por Minayo (2014), contribuiu para interpretar os significados e práticas relacionados à inovação no HCPA, permitindo compreender como gestores e profissionais integram ferramentas digitais ao cotidiano hospitalar. Essa perspectiva reforça que a gestão pública hospitalar deve ser analisada não apenas em termos técnicos, mas também socioculturais, considerando valores, saberes e relações interpessoais.

Por fim, a experiência do HCPA dialoga diretamente com os princípios da avaliação de tecnologias em saúde. A incorporação do sistema de custos hospitalares, associado ao AGHUse, permite não apenas calcular custos por procedimento, mas também racionalizar a alocação de recursos, promovendo maior equidade e eficiência no SUS (Vieira; Servo; Piola, 2022). A previsão de

expansão para exames e sessões em 2025 representa um avanço na direção de uma gestão baseada em evidências e resultados.

Dessa forma, a discussão demonstra que a inovação tecnológica, quando articulada à lógica gerencial, às políticas públicas e ao trabalho vivo em saúde, potencializa transformações institucionais significativas. O caso do HCPA evidencia que a combinação entre gestão orientada a resultados, participação social e uso estratégico da informação pode fortalecer o SUS, promovendo qualidade, equidade e sustentabilidade nos serviços hospitalares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da articulação entre políticas públicas de saúde e práticas de gestão pública no HCPA evidencia que a inovação tecnológica é um vetor estratégico para a qualificação dos serviços hospitalares no âmbito do SUS. A experiência do HCPA demonstra que a adoção de sistemas informatizados, como o AGHUse, fortalece a governança institucional, a transparência e a capacidade de resposta às demandas da população.

A integração entre tecnologia e gestão pública, quando alinhada às diretrizes do SUS, permite a construção de modelos de atenção hospitalar mais eficientes, sustentáveis e orientados por evidências. A incorporação de ferramentas digitais favorece uma cultura organizacional voltada à melhoria contínua, à avaliação de desempenho e à participação social.

A implementação do sistema de custos hospitalares representa um avanço significativo na gestão pública, ao permitir maior controle sobre os recursos financeiros e melhor alocação orçamentária. Essa iniciativa reforça o compromisso do HCPA com a transparência, a eficiência e a responsabilidade na utilização de verbas públicas.

Este estudo contribui para o aprofundamento das discussões sobre a modernização da gestão hospitalar no setor público, oferecendo subsídios teóricos e práticos para gestores e pesquisadores da área. Embora os resultados sejam promissores, é importante considerar que a análise se restringe a um estudo de caso. Pesquisas futuras podem ampliar o escopo comparando diferentes hospitais universitários e suas estratégias de inovação.

A experiência do HCPA reafirma que a inovação tecnológica, aliada à gestão pública qualificada e ao compromisso com as políticas públicas, é um caminho viável e necessário para transformar a saúde pública brasileira.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Administração pública gerencial: avanços e limites no Brasil. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2020.

BRASIL. Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa: ano-base 2024. Porto Alegre: HCPA, 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Atenção Hospitalar. Brasília: MS, 2013.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 jul. 2016.

BRASIL. Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016. Regulamenta a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 dez. 2016.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 nov. 2011.

BRASIL. Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPar). Resolução nº 30, de 2022. Brasília, DF, 2022.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Portaria nº 9.734, de 26 de dezembro de 2024. Brasília, DF, 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 7-23, maio/jun. 2000.

COSTA, Francisco; CAVALCANTE, Pedro. Inovação e gestão pública no Brasil. Brasília: ENAP, 2021.

MERHY, Emerson Elias. Saúde: cartografia do trabalho vivo. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MORAES, João; RIBEIRO, Carla. Gestão hospitalar e tecnologia: desafios e perspectivas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2022.

SILVA, Ana Paula; PECI, Alketa. Governança pública e inovação tecnológica. São Paulo: Atlas, 2023.

VIEIRA, Fabíola Sulpino; SERVO, Luciana Mendes; PIOLA, Sérgio. Avaliação e incorporação de tecnologias em saúde no SUS: uma análise crítica. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2022.

TRANSFORMING BOOKINGS INTO REVENUE: A STRATEGIC FRAMEWORK FOR REVENUE PERFORMANCE

Thiago Martins Nunes
MBA, Management Science University of Minnesota

ABSTRACT

Revenue management in Business-to-Business (B2B) industrial companies faces persistent challenges due to the structural gap between bookings, backlog, and recognized revenue. While bookings represent commercial success, delayed shipments, extended order horizons, and accounting adjustments often distort revenue realization and margin performance. This chapter introduces a practical framework that integrates leading and lagging indicators to anticipate revenue gaps and optimize margins. Building on real-world experience in global industrial firms, the framework demonstrates how sales operations can move beyond static reporting and leverage scorecards to monitor backlog health, align booking patterns with revenue forecasts, and proactively manage margin leakage. The methodology draws inspiration from established continuous improvement systems, including Lean practices and the Danaher Business System (DBS®). DBS® is a registered management framework of Danaher Corporation; the present analysis does not disclose proprietary tools, but rather adapts publicly known principles of problem-solving, Kaizen, and margin-focused execution to the context of B2B revenue management. By bridging the gap between bookings and revenue, the framework offers executives and practitioners a replicable approach to strengthen forecasting accuracy, improve financial resilience, and enhance value creation in B2B environments.

Keywords: Revenue management framework; forecasting; B2B manufacturing revenue; lean management.

INTRODUCTION

The revenue cycle in Business-to-Business (B2B) industrial companies begins long before financial results are recognized in the income statement. It starts with the commercial team preparing a sales forecast, an exercise aimed at estimating expected revenue for the month, quarter, and year. Forecast accuracy is fundamental not only for setting corporate expectations but also for aligning production capacity, supply chain planning, and cash flow management (Kaplan; Norton, 1996).

Once a deal is successfully closed, the transaction is formally recorded as a booking. A booking represents the contractual commitment of a customer to purchase a product or service, and it becomes the first measurable milestone in the order-to-revenue cycle. However, turning a booking into recognized revenue requires going through the Order-to-Revenue (O2R) process, which follows Generally Accepted Accounting Principles (GAAP). Under GAAP, revenue can only be recognized once the equipment has been delivered, or in cases such as equipment leasing, only after installation and customer acceptance have been completed (Financial Accounting Standards Board [FASB], 2014).

Because of these requirements, there is an inevitable gap between the moment a deal is closed and the recognition of revenue. This gap introduces complexity in financial management, as companies must bridge the timing difference between commercial success and financial reporting. At this stage, the role of professionals with backgrounds in Industrial Engineering and Business Administration (MBA) becomes essential. Their responsibility is to analyze demand data using advanced analytics and to allocate resources effectively for manufacturing. Strategic decisions must be made regarding what to produce, when to produce, and which resources to allocate, with the dual objective of optimizing inventory levels and maximizing revenue recognition (Christopher, 2016).

In B2B industries where products are customized or tailored to customer requirements, this lag becomes even more pronounced. The time required to manufacture specialized equipment and coordinate installation introduces a natural delay—creating a lag between orders and revenue. Understanding and managing this lag is at the core of effective revenue management in industrial B2B companies (Harvard Business Review, 2018; Womack; Jones, 1996).

The objective of this chapter is to present a practical and actionable framework for addressing the persistent disconnect between bookings, backlog, and revenue recognition in B2B industrial companies. By integrating leading and lagging indicators, the chapter aims to equip executives and practitioners with tools to anticipate revenue shortfalls, align sales operations with financial outcomes, and minimize margin leakage. Drawing on real-world applications and inspired by continuous improvement methodologies such as Lean and the Danaher Business System (DBS®), the chapter seeks to move beyond traditional reporting toward a dynamic, performance-driven approach to revenue management that enhances forecasting accuracy, operational resilience, and long-term value creation.

CONCEPT OF BOOKINGS, BACKLOG, AND REVENUE

The management of financial performance in Business-to-Business (B2B) industrial companies requires a clear understanding of three interrelated concepts: bookings, backlog, and revenue. Together, these elements form the backbone of sales operations and financial reporting. Their relationship is not only important for accountants and controllers but also for executives, supply chain managers, and sales operations leaders, who must coordinate decisions that affect both the top line and the bottom line of the company.

Bookings represent the total value of orders received from customers during a specific period, usually reported monthly, quarterly, and annually. A booking is the earliest formal signal of commercial success: the customer has signed a purchase order or contract, and the company records the order as future business. For instance, a B2B industrial manufacturer may report \$10 million in new bookings during a given quarter. However, these bookings do not yet translate into recognized revenue, since the company has only committed to delivering products or services at a future date.

Bookings are an essential metric for forecasting and investor communication, as they demonstrate market demand and sales momentum. They are also a leading indicator of potential revenue growth, assuming the company can fulfill these orders efficiently. However, high bookings without timely conversion

into revenue may generate unrealistic expectations and create pressure on operational teams (Kaplan & Norton, 1996).

The concept of backlog refers to the cumulative value of orders received (bookings) that have not yet been delivered or recognized as revenue. Backlog can be viewed as a reservoir: it stores pending obligations that will eventually flow into revenue once the company fulfills its contractual commitments. Continuing the earlier example, if a company has \$10 million in bookings during a quarter and delivers only \$6 million worth of equipment, then the remaining \$4 million becomes part of the backlog.

Backlog plays a dual role in performance management. On one hand, it provides visibility of future revenue, assuring stakeholders that sales momentum will convert into financial results over time. On the other hand, excessive backlog accumulation—especially with aging orders—signals inefficiencies in production, supply chain, or project execution (Christopher, 2016). A backlog with long lead times or delayed installations may reduce customer satisfaction and jeopardize future bookings.

Revenue is the financial result recognized in the income statement once the company has delivered products or completed services according to contractual obligations. Under Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) and IFRS 15, revenue cannot be recognized at the time of booking but only after the performance obligation has been satisfied (Financial Accounting Standards Board [FASB], 2014).

For equipment sales, this usually means physical delivery and customer acceptance. In leasing or subscription models, revenue may only be recognized once installation, commissioning, or usage milestones are achieved. Thus, revenue recognition is inherently a lagging indicator: it reflects actions already completed rather than commitments made.

The Relationship Between the Three Concepts

The interplay between bookings, backlog, and revenue is often summarized in a simple formula:

$$\text{Opening Backlog} + \text{Bookings} - \text{Revenue} = \text{Closing Backlog}$$

This formula highlights how backlog serves as the bridge between commercial activity (bookings) and financial performance (revenue). Consider a simplified scenario:

Opening backlog: \$5 million

New bookings in the quarter: \$10 million

Revenue recognized: \$8 million

The closing backlog becomes:

$$\$5\text{M} + \$10\text{M} - \$8\text{M} = \$7\text{M}$$

In this example, backlog increased, indicating that the company booked more than it delivered. While this may demonstrate strong sales, it also raises questions about capacity constraints and fulfillment efficiency.

Strategic Implications

Understanding these three concepts is critical for several reasons. First, it clarifies why strong sales figures do not always align with reported revenue in the same period. Second, it emphasizes the importance of managing backlog as an asset rather than a liability—healthy backlog reflects future growth, but aging backlog signals risk. Finally, it shows that accurate forecasting and resource allocation depend not only on predicting bookings but also on converting them into revenue within the expected timeline.

Executives and operations managers must balance this equation by aligning commercial, manufacturing, and supply chain processes. When managed effectively, the bookings-backlog-revenue cycle provides transparency, supports better margin management, and improves the credibility of revenue forecasts (Harvard Business Review, 2018; Womack & Jones, 1996).

A FRAMEWORK FOR REVENUE OPTIMIZATION THROUGH BACKLOG MANAGEMENT

B2B industrial companies face a recurring dilemma: while bookings signal market success, revenue realization is constrained by operational execution, accounting rules, and customer acceptance criteria. Traditional forecasting methods often fail to capture the nuances of backlog dynamics, resulting in under- or over-estimated revenue projections. To address this challenge, I developed a Revenue Optimization Framework through Backlog Management, grounded in my professional experience across industrial operations. Although inspired by established principles of revenue management (Talluri & Van Ryzin, 2004) and Sales, Inventory, and Operations Planning (SIOP) practices (Lapide, 2004), the framework represents an original and practical approach for forecasting and maximizing revenue in B2B environments dealing with physical products.

Revenue Levers in B2B Industrial Companies

The framework starts from the premise that every industrial company operates under three primary levers of revenue:

Backlog – Orders previously booked but not yet delivered or recognized.

In-month orders – New orders that are both booked and shipped within the same accounting period.

Special contracts – Cases in which revenue recognition depends on specific milestones, such as delivery plus installation, customer acceptance, or partial completion of service contracts.

While backlog forms the natural pipeline of future revenue, in-month orders provide agility and flexibility to capture upside opportunities. Special contracts, however, introduce complexity, as revenue is delayed until all contractual obligations are satisfied under GAAP or IFRS rules.

Step 1: Historical Revenue Composition Analysis

The first step in the framework is to analyze historical revenue composition over the past five years, identifying the proportion of revenue attributable to backlog, in-month orders, and special cases. This exercise clarifies the weight of each lever in the company's financial performance. For example, a manufacturer may discover that, historically, 60% of revenue originates from backlog conversion, 30% from in-month shipments, and 10% from special contracts. This baseline serves as the foundation for forecasting.

Step 2: Book-and-Turn Ratio

Next, the framework requires quantifying the Book-and-Turn Rate—the proportion of in-month bookings that are shipped and recognized as revenue within the same period. Historical analysis may reveal, for instance, that over the last five years 70% of orders booked in a given month were shipped within that month. This ratio is a crucial leading indicator: a higher Book-and-Turn rate signals agility in operations and enables more accurate short-term revenue forecasts.

Step 3: Deal Size Segmentation

Not all deals are created equal. Large, complex orders behave differently from smaller, recurring “run-rate” deals. The framework introduces a segmentation step by separating transactions into:

Small deals (business-as-usual): below the 75th percentile of dollar value.

Large deals: at or above the 75th percentile of dollar value.

This segmentation allows leaders to distinguish predictable, short-cycle revenue from more volatile, long-cycle deals that can significantly distort forecasts if not properly managed.

Step 4: Lead Time Analysis

For each deal segment, the median lead time is calculated—measured from order booking to revenue recognition. This metric reveals structural constraints. For example, small deals may show a median lead time of 15 days, while large deals may require 90 days or more due to customization, engineering requirements, or installation. Incorporating these lead time distributions into the forecast model provides a more realistic view of revenue conversion.

Step 5: Cross-Functional Alignment (SIOP Integration)

Revenue realization is not the sole responsibility of the finance team; it requires cross-functional alignment. The framework therefore embeds structured meetings with finance, operations, procurement, and engineering teams, modeled after SIOP practices (Lapide, 2004). These meetings ensure that high-priority orders are allocated production capacity and supply resources in line with forecast commitments. By integrating demand forecasting with operational execution, the company reduces the risk of backlog aging and revenue slippage.

Step 6: Daily Revenue Run Rate

Another component of the framework is the daily revenue run rate—the average amount of revenue or invoicing recognized per business day. This metric allows leaders to track progress in real time. For example, if the monthly revenue target is \$20 million and the company operates 20 business days, the implied daily run rate is \$1 million per day. Monitoring daily performance against this benchmark enables early identification of deviations and corrective action.

Step 7: Backlog Fulfillment Pattern

Rather than assuming a linear conversion of backlog into revenue, the framework incorporates the historical weekly fulfillment pattern. Many industrial businesses exhibit “hockey stick” behavior, with revenue heavily concentrated in the final two weeks of the month or quarter. By analyzing historical percentages (e.g., 20% of backlog fulfilled in the first two weeks, 80% in the last two), the

model captures the true rhythm of revenue recognition and avoids systematic forecast errors.

Step 8: Forecast Generation and Insights

With these components integrated—revenue lever proportions, Book-and-Turn rate, deal segmentation, lead times, daily run rates, and fulfillment patterns—the framework generates a dynamic revenue forecast. More importantly, it provides actionable insights:

Identifying bottlenecks in production that delay backlog conversion.

Highlighting dependency on large deals for quarter-end revenue.

Quantifying the upside potential of improving Book-and-Turn agility.

Exposing risks of revenue concentration in special contracts.

These insights allow leadership teams to proactively adjust resource allocation, production planning, and customer communication.

Strategic Value of the Framework

This framework differs from traditional revenue forecasting in two key ways. First, it emphasizes the operational drivers of revenue—backlog conversion, lead times, and run rates—rather than treating revenue as a purely financial outcome. Second, it provides a structured governance mechanism, ensuring that sales, operations, procurement, and finance collaborate around a common model.

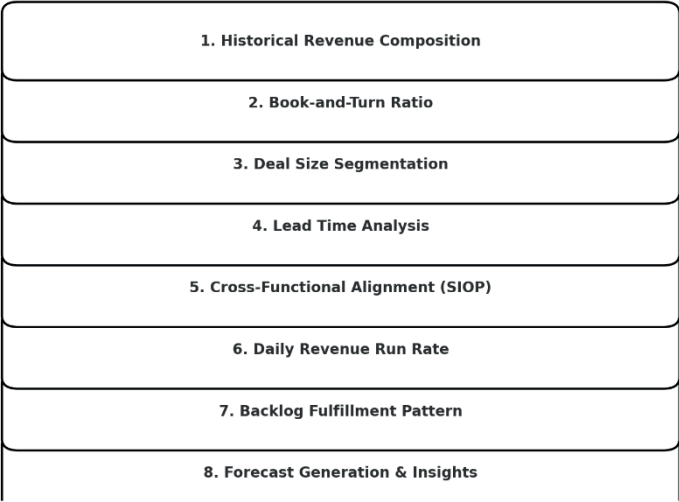
The result is not only more accurate revenue forecasts but also improved margin optimization. By prioritizing which orders to fulfill and when, companies can align production with profitability targets, reduce last-minute expediting costs, and improve customer satisfaction.

In summary, this framework provides a practical, data-driven approach to revenue optimization in B2B industrial settings. While inspired by elements of revenue management and SIOP, it is primarily built on professional experience managing backlog dynamics and revenue conversion. Its value lies in

transforming backlog from a passive accounting figure into an active lever for financial performance.

Figura 1 - Lorem tempor eot dolies arcu risus.

Framework for Revenue Optimization Through Backlog Management



Source: Author

Source: Thiago Nunes' Framework.

CASE STUDY: APPLICATION OF THE FRAMEWORK IN A U.S. B2B INDUSTRIAL COMPANY

Company Context

The case study focuses on a leading U.S.-based manufacturer of industrial coding and marking equipment, with a global presence across more than 100 countries. The company develops and supplies advanced printing solutions for packaging and product identification, serving critical sectors such as food & beverage, pharmaceuticals, consumer goods, and industrial products.

Its mission is to help manufacturers ensure product integrity, protect brand value, and improve operational efficiency by providing reliable coding and marking systems, supported by software and service solutions. With tens

of thousands of systems installed worldwide, the company plays a central role in enabling supply chain traceability and compliance with regulatory standards.

The organization is part of a publicly traded global science and technology group listed on the New York Stock Exchange, recognized for its disciplined culture of operational excellence and innovation. As a subsidiary, the company benefits from the parent group's focus on continuous improvement methodologies, including the well-established business system model that emphasizes lean execution, problem solving, and long-term customer value creation (Harvard Business Review, 2018).

The Challenge

Despite strong market leadership and technological differentiation, the company faces the structural challenges typical of B2B industrial operations:

Large capital equipment orders with long lead times;

Complex installation requirements for revenue recognition;

Significant dependence on end-of-period bookings, which concentrate operational pressure.

For example, in September 2025, internal data showed that 69% of monthly bookings were recorded in the final two weeks, highlighting a clear end-loading pattern. Such dynamics complicate forecasting accuracy and margin predictability, a challenge widely documented in the revenue management literature (Stewart & Grizzle, 2017).

Application of the Framework

The company implemented the Revenue Optimization Framework through Backlog Management in order to address these forecasting and execution challenges. Key steps included:

Historical Revenue Composition: A five-year review established the balance between backlog, in-month shipments, and special contracts, showing backlog as the main driver of quarterly revenue.

Book-and-Turn Analysis: The company confirmed that approximately 65–70% of in-month bookings historically converted into shipments within the same month.

Deal Segmentation: Orders above the 75th percentile were classified as large deals, revealing median lead times above 90 days, while small “run-rate” deals averaged 15–20 days.

Lead Time Integration: These distributions were incorporated into forecasts to improve reliability.

Cross-Functional SIOF Meetings: Finance, operations, procurement, and engineering jointly reviewed priority orders, aligning production capacity with high-margin backlog fulfillment.

Daily Revenue Run Rate: Leadership monitored invoicing against a daily benchmark (e.g., \$1M/day for a \$20M month) to identify slippage early.

Backlog Fulfillment Pattern: Weekly pacing patterns were incorporated, reflecting that 70–80% of backlog conversion often occurs in the last two weeks of the quarter.

Forecast Generation: The integrated model provided a more realistic forecast, reducing volatility and enabling proactive decision-making.

Results and Insights

The implementation of the framework produced tangible benefits:

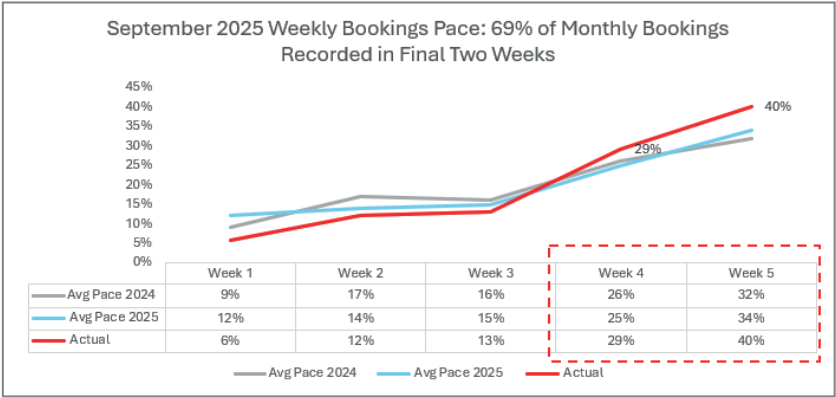
Higher Forecast Accuracy: Forecast variance decreased as models integrated backlog fulfillment patterns and Book-and-Turn ratios.

Improved Resource Allocation: Production was prioritized for higher-margin backlog deals, improving profitability.

Strategic Awareness: Leaders identified structural risks of excessive reliance on end-of-period bookings, prompting discussion of revised sales incentives.

Operational Discipline: Daily revenue tracking enabled faster interventions and reduced last-minute expediting costs.

Exhibit 1 - September 2025 Weekly Bookings Pace – 69% of Monthly Bookings Recorded in Final Two Weeks.



Source: Author’s archive.

(Here the chart provided by the user can be inserted with caption: Source: Author, based on company data.)

Strategic Implications

The case illustrates that even in market-leading firms with global reach, backlog management is not a passive accounting measure but a strategic lever for financial resilience. By embedding historical analysis, operational drivers, and cross-functional governance into its revenue planning process, the company not only improved forecast precision but also reinforced its capacity for long-term value creation.

This aligns with the broader academic discussion that emphasizes integrated revenue forecasting models as essential tools in B2B industries, particularly those vulnerable to cyclical demand and end-loading patterns (Stewart & Grizzle, 2017; Talluri & Van Ryzin, 2004).

CONCLUSION

This chapter introduced and applied a Revenue Optimization Framework through Backlog Management, designed specifically for B2B industrial companies that face persistent challenges in aligning bookings, backlog, and revenue recognition. While the literature on revenue management provides valuable theoretical foundations (Talluri & Van Ryzin, 2004), few practical models exist that explicitly integrate backlog dynamics, Book-and-Turn ratios, deal segmentation, and lead time distributions into a unified forecasting approach.

The framework presented here represents an original contribution in two key ways. First, it shifts the discussion of revenue management from a purely financial perspective to one that emphasizes operational drivers—such as production capacity allocation, backlog pacing, and cross-functional governance through SIOP. Second, it provides a replicable methodology that organizations can adopt to improve not only the accuracy of their revenue forecasts but also the transparency and credibility of financial planning processes.

The case study demonstrated that by implementing this framework, a global industrial manufacturer was able to:

- Reduce forecast variance by incorporating historical fulfillment patterns;
- Increase transparency across finance, operations, and procurement teams;
- Improve decision-making by distinguishing between short-cycle and long-cycle deals;
- Enhance customer and shareholder confidence by delivering more consistent and predictable results.

By transforming backlog from a passive accounting figure into an active lever of financial performance, the framework empowers organizations to bridge the gap between sales momentum and financial realization. This practical innovation addresses a long-standing problem in industrial revenue forecasting and

positions companies to achieve greater resilience, efficiency, and value creation in highly competitive B2B environments.

As future research and managerial practice evolve, this framework could be extended to integrate advanced analytics, machine learning, and digital twins for manufacturing, further strengthening its relevance and reinforcing its significance as a contribution to the field of revenue management and industrial operations.

REFERÊNCIAS

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

CHRISTOPHER, M. *Logistics & Supply Chain Management*. 5. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016.

TALLURI, K.; VAN RYZIN, G. *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer Science & Business Media, 2004.

DANAHER CORPORATION. *Annual Report 2018: The Danaher Business System (DBS®)*. Washington, D.C.: Danaher Corporation, 2018.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Danaher's formula for success. *Harvard Business Review*, nov. 2018.

LAPIDE, L. Sales and Operations Planning Part I: The Process. *The Journal of Business Forecasting*, v. 23, n. 3, p. 17-19, 2004.

TRABALHO, GÊNERO E SUBJETIVIDADE: VIVÊNCIAS FEMININAS EM PROFISSÕES MASCULINAS NA PERSPECTIVA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Aislane Rodrigues de Sousa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)

Francisca Josmaiera Gonçalves de Sousa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste estudo é compreender as vivências na realização do trabalho por mulheres em profissões culturalmente classificadas como masculinas à luz da Psicodinâmica do Trabalho. **Referencial Teórico:** Os constructos prazer, sofrimento e reconhecimento da Psicodinâmica do Trabalho são apresentados neste trabalho com base em Dejours (1998; 2004; 2022; 2014). Além de contribuições de Eagly e Wood (2016), Anker (1998), Watts (2009) e Teixeira *et al* (2021). sobre a teoria dos papéis e sociais e segregação ocupacional de gênero. **Método:** A metodologia adotada é qualitativa, com foco na compreensão dos significados atribuídos pelas participantes às suas vivências em profissões culturalmente masculinas. Utilizou-se o estudo de caso múltiplo, com amostragem por acessibilidade, por meio de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram transcritas e analisadas segundo a Análise do Núcleo de Sentidos (Mendes, 2007), fundamentada na análise de conteúdo de Bardin (1977). **Resultados e Discussão:** Os resultados revelam que, embora as participantes não tenham relatado formas explícitas de sofrimento patogênico, suas trajetórias profissionais são marcadas por desafios sutis, porém persistentes, ligados à divisão sexual do trabalho. Ressalta-se a importância da cooperação e das relações de trabalho, o julgamento e reconhecimento dos pares, gestores e clientes são essenciais para a sublimação do sofrimento em prazer além da identificação com a profissão. **Implicações da Pesquisa:** contribui para a compreensão de como as mulheres em profissões tradicionalmente masculinas enfrentam os desafios do trabalho, bem como a criação de práticas que visem um ambiente de trabalho mais inclusivo e com mais oportunidade de retenção e crescimento nestas carreiras. **Originalidade/Valor:** Este estudo apresentar um vasto campo de estudo a ser explorado, visto que há na literatura uma lacuna de pesquisas que relacionem Gestão da diversidade de gênero, a segregação ocupacional de gênero e a Psicodinâmica do Trabalho.

Palavras-chave: Psicodinâmica do trabalho; segregação ocupacional de gênero; divisão sexual do trabalho; prazer; sofrimento.

INTRODUÇÃO

A atuação das mulheres no mundo do trabalho tem se transformado nas últimas décadas. Tradicionalmente relacionadas às tarefas domésticas e empregos menos remunerados, os desafios enfrentados pelas mulheres resistem. As práticas que buscam a igualdade gênero como a gestão da diversidade de gênero nas organizações tem sido fundamental para que as mulheres possam ter acesso às mesmas oportunidades e valorização que os homens (Mousa *et al.*, 2020; Bader *et al.*, 2022).

Com o avanço da educação, das tecnologias e o aumento dos debates acerca da igualdade de gênero, as mulheres têm conquistado cada vez mais espaço em setores anteriormente dominados por homens. Assim, a presença feminina em profissões tradicionalmente masculinas tem crescido gradualmente (Teixeira *et al.*, 2021). Mulheres que atuam nessas áreas enfrentam não apenas a barreira da entrada em um campo dominado por homens, mas também o desafio de se manterem e prosperarem nesses ambientes (Anker, 1998; Cohen *et al.*, 1998; Jarman *et al.*, 2012; Leone *et al.*, 2017). Além dos desafios ligados as expectativas dos papéis sociais (Eagly & Wood, 2016) como por exemplo ser preterida ao seu papel de esposa e mãe, forçando um desgaste psíquico para conciliar estas funções com o trabalho (Gontijo & Melo, 2017), enfrentam também dificuldade para entrarem em profissões tidas como “inadequadas” para mulheres, isolamento, subestimação de suas capacidades, pressão para que provem seu valor constantemente, discriminação, incluindo assédio sexual e comentários depreciativos.

A psicodinâmica do trabalho é uma lente teórica que analisa as relações de poder, o sofrimento psíquico e as estratégias de defesa utilizadas pelos trabalhadores (Dejours, 2004). Para as mulheres que atuam em profissões masculinas, a psicodinâmica do trabalho pode revelar como a pressão para se adequar a normas masculinas afetam seu bem-estar mental e emocional. Além disso, pode ajudar a identificar estratégias de enfrentamento coletivas e individuais (Hirata & Kergoat, 1988; Martin & Barnard, 2013; Rubin *et al.*, 2017). Destarte, o objetivo geral deste estudo consiste em compreender as vivências na realização do trabalho por mulheres em profissões culturalmente classificadas como masculinas à luz da Psicodinâmica do Trabalho.

Lacunas foram evidenciadas a partir do levantamento bibliográfico nas bases de dados Scopus e Web of Science, estas bases foram escolhidas com vistas ao reconhecimento científico de produções com rigor e relevância. Os resultados das pesquisas realizadas nas referidas bases de dados apontam que há lacuna de pesquisa relacionando a Gestão da diversidade de gênero, a segregação ocupacional de gênero e a PDT, pois não foram encontradas pesquisas neste campo, podendo apresentar um vasto campo de estudo a ser explorado.

No que se refere às contribuições sociais e gerenciais, este estudo é relevante porque contribui para a compreensão de como as mulheres em profissões tradicionalmente masculinas enfrentam os desafios do trabalho, bem como a criação de práticas que visem um ambiente de trabalho mais inclusivo e com mais oportunidade de retenção e crescimento nestas carreiras. Para a sociedade este debate contribui para a criação de políticas de incentivo a igualdade de gênero e minimização dos estereótipos e pressões de gênero nas escolhas profissionais.

REFERENCIAL TEÓRICO

GESTÃO DA DIVERSIDADE E SEGREGAÇÃO OCUPACIONAL DE GÊNERO

O conceito da gestão da diversidade surgiu na década de 1960, o objetivo era garantir uma maior representação das minorias e das pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Mousa *et al.*, 2020). A gestão da diversidade envolve as práticas gerenciais que garantem igualdade, respeito, valorização e envolvimento das minorias na organização (Bizri, 2018).

Este estudo pretende voltar-se para a diversidade de gênero que se refere à variedade de identidades e expressões de gênero. Apesar de muitas iniciativas governamentais e privadas para minimizar a desigualdade de gênero, as mulheres, em todo o mundo, enfrentam desafios para alcançar a igualdade na participação no local de trabalho. Uma das explicações para esta problemática está relacionada com os diferentes papéis sociais que são atribuídos aos homens e mulheres (Eagly & Wood, 2016) reforçando a ideia de que homens tem mais qualificações para liderança e mulheres para o cuidado. Assim, muitas práticas organizacionais têm sido consideradas de gênero e sustentam esta

desigualdade dando vantagem aos homens porque exigem as qualificações estereotipadas de gênero.

Neste ponto, faz-se necessária a compreensão de dois conceitos centrais para este estudo que é o papel social e estereótipo de gênero. No campo da Psicologia Social, a Teoria do Papel Social investiga os comportamentos sociais esperados para cada gênero, incluindo a divisão do trabalho, para esta teoria as diferenças de gênero em comportamento, atitudes e oportunidades são decorrentes das expectativas sociais sobre os papéis de gênero (Eagly & Wood, 2016). Isto é, existem crenças e expectativas generalizadas sobre os atributos, capacidades, comportamentos, responsabilidades e papéis apropriados para diferentes gêneros na sociedade que podem influenciar a divisão do trabalho.

Estes papéis influenciam diretamente a divisão do trabalho, como explica Cockburn (1988), os indivíduos têm gênero que repercute no trabalho que exercem, os trabalhos também têm um caráter de gênero e repercute nos trabalhadores. Por exemplo, os cargos ocupados por mulheres constantemente passam a ser considerados empregos de mulheres, e os trabalhadores destes cargos passam a receber expectativas sociais do que é ser mulher nestes cargos independente do sexo (Muñoz, 2008). Importante salientar que apesar de persistente, essa divisão do trabalho por sexo, não é fixa ao longo do tempo, ela pode ser modificada através das mudanças e avanços da sociedade (Tallerico & Blount, 2004).

Dada a sua resistência e importância, a temática da distribuição diferenciada das profissões entre mulheres e homens atrai atenção acadêmica. As principais investigações giram em torno da noção de que alguns empregos são mais apropriados apenas para homens ou mulheres, se a percepção muda com o tempo e como. As pesquisas estudam também as causas propostas para a segregação ocupacional de gênero desde as preferências pessoais, tipificação de sexo e a discriminação dos empregadores de que o sexo está ligado a qualificações do trabalho (Ecklund *et al.*, 2012; Crowley, 2013).

Destarte, a segregação ocupacional por gênero é um conceito que se refere à alocação de tarefas e responsabilidades com base no gênero, tanto em contextos domésticos quanto no mercado de trabalho, configurando uma distribuição desigual de homens e mulheres entre diferentes empregos. Esse fenômeno tem implicações significativas para a igualdade de gênero, a distribuição

de renda e o desenvolvimento econômico. Como citado anteriormente às mulheres é delegada a responsabilidade do “trabalho feminino” podendo limitar o seu potencial econômico (Wingood & Diclemente, 2000; Campos-Soria *et al.*, 2011). A maioria das medidas de segregação divide as profissões em masculinas e femininas de acordo com a predominância de homens ou mulheres como o Índice de Dissimilaridade ID e a medida de Correspondência Marginal MM.

A segregação ocupacional de gênero tem vários efeitos negativos como a percepção que os homens têm das mulheres e na visão que as mulheres têm de si mesmas (Anker, 1998), as oportunidades nos processos seleção (Cohen *et al.*, 1998), salários e em nível de atividades (Leone *et al.*, 2017). Jarman *et al.*, (2012) alertam que a segregação apesar de afetar fortemente as mulheres, traz desvantagens para ambos os sexos, pois limita a liberdade de escolha profissional uma vez que quanto mais dominada a profissão é por um sexo, mais ela é considerada inadequada para o outro.

A atuação de uma mulher em profissões “masculinas” é vista como menos efetiva do que quando homens a executam, pois impõe características associados socialmente ao gênero masculino (Watts, 2009; Teixeira *et al.*, 2021). Homens e mulheres estão cada vez ocupando profissões consideradas fora dos estereótipos esperados para cada profissão. No que tange as estratégias de enfrentamento adotadas pelas mulheres, Martin e Barnard (2013) apontam que algumas trabalhadoras utilizam a apreciação dos homens por atitudes “femininas”, outras adotam comportamentos masculinos. De maneira análoga, Rubin *et al.* (2017) apontam que algumas mulheres buscam o senso de pertencer àquele ambiente de trabalho e que apesar dos obstáculos, a perspectiva de crescimento profissional e o reconhecimento pelo trabalho são aspectos para a permanência na profissão.

PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A Psicodinâmica do Trabalho (PDT) é uma disciplina clínica que se fundamenta na descrição e compreensão das relações entre trabalho e saúde mental. É também uma lente teórica que situa os resultados da investigação clínica dentro de uma teoria do sujeito que considera psicanálise e teoria social (Dejours, 2004; Mendes, 2007a).

Apesar da abordagem inicial centrar-se na psicopatologia, os estudos de Dejours evoluem para a análise das práticas organizacionais, a subjetividade e as dimensões emocionais do trabalho, ocorrendo uma transição para a psicodinâmica do trabalho. O autor argumenta que não é possível estabelecer relações de causa e efeito entre alguns distúrbios psíquicos e determinadas formas de organização do trabalho. E propõe que o trabalho pode ser um 'desencadeador' e não 'causa' dos distúrbios (Lima, 1998).

Da perspectiva clínica, trabalho se refere, sob ótica humana, todo o ato de trabalhar incluindo, gestos, conhecimentos, habilidades, análise, interpretação, reação a situações e o envolvimento do corpo e da inteligência. Sua principal característica é que, mesmo quando o trabalho está sujeito a instruções e procedimentos claros, é impossível alcançar a qualidade se as ordens forem escrupulosamente respeitadas, pois as situações reais de trabalho estão repletas de eventos imprevistos. Logo, trabalhar significa preencher a lacuna entre uma realidade prescritiva e uma concreta (Dejours, 2004).

Neste contexto surgem dois conceitos centrais da PDT, a distinção entre trabalho prescrito e trabalho real. O trabalho prescrito refere-se às tarefas como deveriam ser realizadas, segundo normas e procedimentos e o trabalho real relaciona-se com a atividade, como é efetivamente realizada levando em conta adaptações, criatividade e condições reais de execução. A mobilização subjetiva para preencher a lacuna entre a tarefa prescrita e a atividade efetivamente realizada, diz respeito a todas as situações de trabalho (Daniellou *et al.*, 1989; Deranty, 2009; Adier & Gernet, 2023). No ato de trabalhar, nos conflitos entre o trabalho prescrito e o real todo trabalhador carrega uma carga psíquica que podem ter impactos positivos ou negativos. Assim, segundo Dejours, algum nível de sofrimento é inevitável em todos os tipos de trabalho. Apesar disto, o trabalho contribui para o enriquecimento subjetivo e social (Dashtipour & Vidaillet, 2017).

Assim como o trabalho é gerador de sofrimento, também pode ser fonte de prazer que é derivado do reconhecimento. O trabalhador pode ser reconhecido pela utilidade daquilo que fazem do ponto de vista da sociedade, gestores, clientes, e outros ou ser reconhecido pela "beleza" do que é feito, isto é, quando o trabalho real realizado produz um resultado qualitativo (Dejours, 2022; Deranty, 2009). Destarte, quando a qualidade do meu trabalho é reconhecida, todo o sofrimento ganha sentido. E o trabalhador torna-se um sujeito diferente

contribuindo para a construção de sua identidade. Sem o reconhecimento do seu trabalho e seu significado, o sujeito enfrenta apenas o próprio sofrimento (Dejours, 1998).

Outra discussão importante da PDT são as defesas desenvolvidas diante das condições adversas. Importante salientar que assim como há a dimensão coletiva do sofrimento, os trabalhadores também desenvolvem normas coletivas e estratégias coletivas de defesa. Isto ocorre porque, o trabalho não é apenas uma experiência individual, ele ocorre por meio das relações sociais. Desta forma, muitas escolhas são feitas coletivamente com base em razões profissionais, o coletivo de trabalho é onde os trabalhadores encontram apoio (Dejours, 2004; Dashtipour & Vidaillet, 2017).

O trabalho também contribui para a formação da identidade e da subjetividade dos indivíduos. A identidade, refere-se as percepções que o indivíduo atribui às suas atividades laborais. A subjetividade refere-se à experiência pessoal e única de cada trabalhador em relação ao seu trabalho. Portanto, o trabalho pode assumir as dimensões sociais, objetiva e subjetiva. A primeira é a dimensão organizacional formal, instruções e prescrições, bem como as relações sociais caracterizada por desigualdade, poder e dominação, a segunda corresponde a resistência do real, e a última que se refere às experiências afetivas no trabalho (Dejours, 2009b).

Por fim, na obra “Trabalho Vivo: Sexualidade e trabalho”, Dejour discute como aspectos da sexualidade humana, identidade de gênero e a expressão sexual podem influenciar as dinâmicas psicológicas dos trabalhadores. Segundo Dejours (2022), sexualidade e trabalho têm relações próximas. A subjetividade é estruturada pela sexualidade assim como está totalmente envolvida na relação com o trabalho.

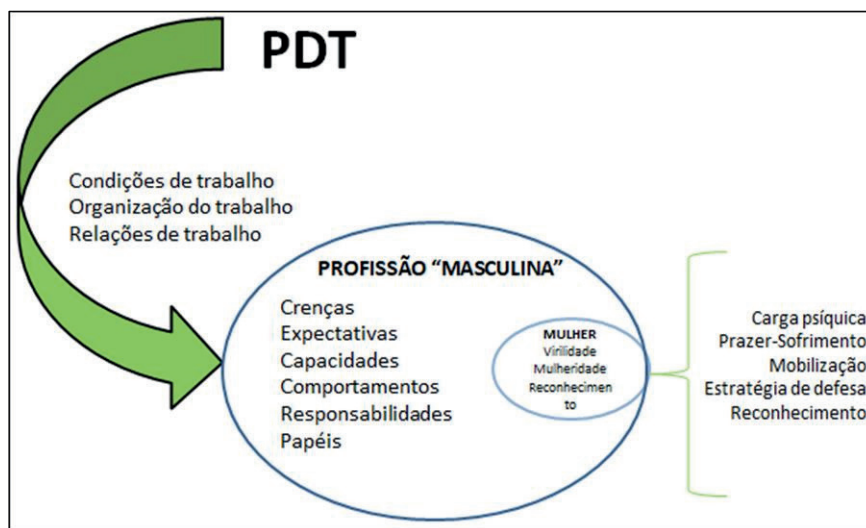
Os estudos de Dejours que trazem os aspectos da sexualidade apresentam ideias fundamentais para compreendermos as relações entre gênero e a psicodinâmica do trabalho. Tais como a Virilidade que está relacionada a características e expectativas sociais do sexo masculino e a “Muliebridade” a qual também confere às mulheres em uma construção social estereotipada. O autor também faz uma importante reflexão sobre as estratégias de defesas coletivas, afirmando que quase todas foram concebidas por homens, trazem, portanto, uma carga de sistema de valores que remetem aos sinais de virilidade. Como

por exemplo, estratégias de defesa coletivas frequentemente encontradas em empregos que expõem os trabalhadores a perigos (Dejours, 2014).

Essas estratégias elaboradas pelos homens acabam sendo um obstáculo para o avanço das mulheres no seu trabalho, pois quanto mais se sobe em uma escala de qualificações, mais as características são consideradas masculinas. Muitas vezes para que as mulheres tenham reconhecimento das suas qualificações profissionais têm de se conformar com o estereótipo masculino ou adotá-lo comportando-se de forma ainda mais viril do que a dos seus colegas homens (Hirata & Kergoat, 1988).

Diante do exposto, na figura 1 proponho um framework que apresenta o trabalho de mulheres em profissões masculinas sob a lente da PDT, enfatizando as estratégias de enfrentamento destes desafios utilizadas pelas mulheres nestes ambientes. Parte-se do pressuposto de que em ambiente dominado culturalmente por homens há um conjunto de estereótipos desejáveis pela sociedade, este “sistema” se retroalimenta a medida que as empresas acabam por contratarem novos trabalhadores do sexo masculino e dificultam a entrada de novas mulheres. As trabalhadoras que conseguem atuar nestas profissões e adentrar nestes ambientes, além de encararem o sofrimento já inerente ao trabalho e as expectativas entre o prescrito e o real, ainda sofrem por pressões e expectativas de gênero. Pressupõe-se que estas profissionais adotam estratégias de enfrentamento como a virilidade ou a mulheridade e ainda que o reconhecimento entre os pares e o prazer do exercício da atividade são os fatores para a permanência na profissão.

Figura 1 - Framework conceitual.



METODOLOGIA

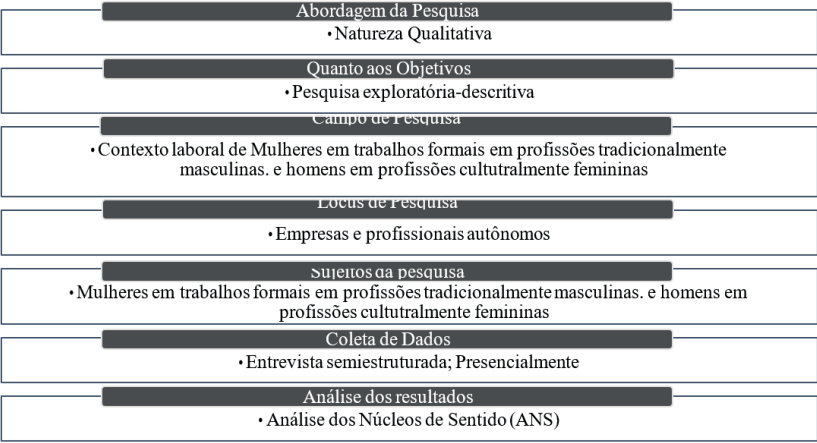
Este estudo faz uma breve fundamentação teórica sobre psicodinâmica do trabalho e segregação ocupacional de gênero. Quanto à abordagem é uma pesquisa qualitativa pois busca o aprofundamento de um determinado fenômeno num grupo social (Silveira & Cordova, 2009). Optou-se por esta abordagem pois pretendeu-se investigar os significados que os indivíduos atribuem à sua realidade, uma vez que a pesquisa qualitativa visa investigar os sentidos e significados que os sujeitos atribuem ao se depararem com o mundo e se tem o propósito de compreender o fenômeno em sua totalidade, a opção pela abordagem qualitativa é mais adequada (Heloani & Lancman, 2004).

Para este estudo, optou-se por realizar um estudo de caso múltiplos que envolve entrevistas com vários indivíduos os participantes foram selecionados pelo critério de amostra por acessibilidade (Pires, 2008), desde que atuassem em profissões consideradas culturalmente como opostas ao seu sexo. Para abordar a PDT no contexto da gestão da diversidade gênero recolheu-se narrativas de experiências individuais para explorar melhor as experiências e compreender a realidade atual do trabalho destes sujeitos.

Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas devido a flexibilidade deste instrumento que permite a inclusão ou exclusão de incertezas durante a aplicação. No período de junho de 2025 com duas entrevistadas. Nas entrevistas, as participantes foram convidadas a contar suas trajetórias, vivências e desafios no exercício de suas profissões. Após a realização das entrevistas semiestruturadas, os relatos foram transcritos usando a inteligência artificial

TurboScribe versão gratuita e conferência manual. Após esta fase, os dados foram analisados de forma minuciosa e categorizados em unidades para assim serem analisados. O método de análise de dados utilizado foi a Análise do Núcleo de Sentidos (ANS) de Mendes (2007), que se referenciou na análise de conteúdo de Bardin (1977). As análises serão apresentadas na próxima seção. O desenho metodológico de pesquisa a ser utilizado neste estudo pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 - Desenho metodológico.



RESULTADOS E DISCUSSÕES

IDENTIFICAÇÃO E TRAJETÓRIA DAS PARTICIPANTES

A primeira entrevistada é uma mulher de 34 anos, nascida no interior do Ceará, iniciou sua trajetória profissional ainda jovem, como caixa de supermercado. Posteriormente, atuou como vendedora externa, função que exigia

mobilidade, autonomia e enfrentamento diário de estigmas de gênero. Em seguida ingressou em uma empresa de ramo automotivo como vendedora, tornando-se gerente de oficina na mesma empresa. Após quase uma década no ramo automotivo, recebeu uma proposta de um cliente para ser gerente de manutenção de serviços automotivos, função a qual atua até os dias atuais. Sua trajetória é marcada pela necessidade constante de reafirmar sua competência técnica.

A segunda participante tem 33 anos e atua como instrutora de autoescola em uma cidade do interior cearense. Sua trajetória também é atravessada por experiências em áreas recepcionista em loja de autopeças, vendedora de acessórios automotivos e motorista de transporte alternativo. Atualmente é instrutora de autoescola, que trata o fato de ter uma mulher em um cargo ocupado majoritariamente por homens como um diferencial competitivo.

PROFISSÃO E DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO

As participantes reconhecem que suas ocupações são associadas, social e culturalmente, ao universo masculino. As entrevistadas relatam que a sociedade olha com estranhamento. Para a entrevistada 1, "...ao me ver passando dirigindo caminhão resolvendo algo sobre automóveis sempre tem aquelas olhadas a mais". Para a entrevistada 2, "Não, as pessoas não aceitam muito bem, não. Tem, sim, aquela... Aquele olharzinho torto, aquela coisa...".

Mesmo diante desse estigma, ambas rejeitam a ideia de inadequação e dizem que nunca sofreram constrangimento verbal ou deslegitimação direta, sugerindo que a resistência, embora simbólica e constante, é enfrentada de forma velada. Esse embate simbólico é central na literatura sobre segregação ocupacional de gênero. As entrevistadas reconhecem o peso cultural das expectativas:

"É bom você estar ali em algo que não é seu. Tem pessoas, tem conhecidos meus que dizem que eu sou uma fora da casinha. Eu falei para uma amiga: eu vou começar um curso agora. E ela: que coisa boa, tá fazendo um curso de quê?. De eletricista. Ela disse: Mas quando eu penso que tu tá fazendo um curso de... de micropigmentação, de unha em gel, de maquiagem, tu tá fazendo um curso de eletricista. E eu: amiga, essas coisinhas "feminininhas" não são pra mim. Eu não sou muito desse mundo, não". (Entrevistada 1).

“as pessoas associam que mulher não sabe dirigir... Que o homem costuma dizer que mulher no volante é perigo constante. Mas tá lá uma mulher dando aula pra ele. Mas mesmo assim, eu não posso dizer que teve uma resistência. Não, não teve, graças a Deus.” (Entrevistada 2).

ORGANIZAÇÃO E RELAÇÕES DE TRABALHO

O ambiente organizacional e as relações interpessoais são vivenciados de maneiras semelhantes. As entrevistadas descrevem um ambiente acolhedor. As relações com os colegas

homens são, em ambos os casos, positivas. Há trocas técnicas, respeito mútuo e senso de parceria. Destacam a importância do apoio de colegas, que configuram o que Dejours (2004) chama de coletivo de trabalho e sublimação do sofrimento e a construção de estratégias de defesa coletivas:

“Bom inclusive trocamos bastante ideia sobre o que possa resolver problema, ... temos sempre essa parceria” (Entrevistada 1). “Apoio, muito apoio. Sempre me receberam desde o início. Mas os meninos me respeitam, me tratam bem. Me acolhem mesmo” (Entrevistada 2).

Essa cooperação é fundamental na PDT, pois o coletivo de trabalho constitui um espaço de apoio diante das exigências do real. As atividades desempenhadas exigem alto grau de competência técnica e autonomia. São necessárias adaptação constante e interação com sujeitos diversos. Isso reafirma o conceito de Dejours (2004) em o real do trabalho exige criatividade, improviso e subjetividade.

“O que vocês acham que eu posso fazer? E ali a gente vai conversando. Tenta fazer isso. Ou vamos fazer um rodízio de instrutores com ela. Vamos trocar o carro. E ali a gente vai manuseando a situação até que a gente chegue no resultado que a gente queria” (Entrevistada 2).

VIVÊNCIAS DE PRAZER, SOFRIMENTO NO TRABALHO E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO

As participantes relatam satisfação em diferentes momentos de sua atuação profissional. A entrevistada 1 menciona o sentimento de realização quando

“o serviço dá tudo certo e todos saem satisfeitos”. A entrevistada 2 traz uma perspectiva afetiva, especialmente nas experiências com alunas que superaram traumas e conquistaram a habilitação “quando elas saem habilitadas no dia da comissão. Hoje eu já sou mais acostumada. Mas antes, quando eu ia para as comissões, eu chorava junto com os alunos”. Ambas relacionam seu prazer profissional à identificação com a profissão exercida. “Quando trabalhamos com o que amamos a gente se orgulha de cada conquista de cada trabalho executado” (Entrevistada 1).

O prazer no trabalho, para Dejours (2004), decorre do reconhecimento social e simbólico da utilidade e da qualidade do que é produzido. O reconhecimento, aqui, opera como vetor de subjetivação positiva e sustenta o sentido do trabalho. O reconhecimento aparece como elemento central para ambas. As entrevistadas apontam a importância do reconhecimento para o prazer no trabalho:

“pelos colegas trabalho através elogios, pelos clientes, pelos familiares amigos que estão sempre atrás sugestão e confiam no meu trabalho” (Entrevistada 1).

“estou te mandando essa mensagem, porque tu participou da minha trajetória, e porque eu sou muito grata. Então assim, isso são coisas que o dinheiro não compra... Quando eu fui olhar, ele tinha publicado uma foto minha na Topic. Tinha feito uma materiazinha, primeira motorista feminina da região, aquela coisa. Quando eu comecei a trabalhar aqui como instrutora, ele fez a mesma coisa. Foi a primeira motorista agora, a primeira instrutora. Muitas pessoas compartilharam, muitas pessoas me parabenizaram. No meu ambiente de trabalho. Tanto pelos meus colegas, como pelos meus alunos. Pelos meus ex-colegas de trabalho. Por pessoas que me conhecem e até por pessoas que não me conhecem” (Entrevista 2).

No que se refere às vivências de sofrimento, embora não tenham sido relatadas situações graves, as entrevistadas descrevem situações de vigilância e desgaste. A entrevistada 2 menciona a pressão por manter uma postura rígida por ser mulher para evitar interpretações equivocadas:

“Por eu ser mulher, primeiro de tudo a postura..., mas tem sempre uma aqui e uma lá que confunde as coisas. Você está sendo educada e eles confundem com liberdade. Mas eu tenho que estar sempre me impondo. Tanto que, às vezes, eu tenho que ser um tanto fria

mesmo. Fria, além de estar... Tanto que quando eu comecei, antes de eu iniciar, o meu patrão me chamou e ele disse: muitas coisas a gente vai ter que evitar. Muito contato, muita coisa. Se você ver que a pessoa está exagerando, se mantenha distante. Então, assim, o que mais é cobrado de mim é a postura. E é uma coisa que eu mesma me cobro" (Entrevistada 2).

A constante necessidade de vigilância da postura séria gera uma sobrecarga subjetiva. As entrevistadas salientam o controle emocional para enfrentar essas situações, tais como "ter controle situação, ter paciência" (Entrevistada 1) e "Mas julgamento, eu me abstenho. Eu finjo que não estou vendo, eu tento manter a calma" (Entrevistada 2). A entrevistada 1 menciona o cuidado com a saúde mental, terapia, caminhada e espiritualidade:

"Com Deus tudo dá certo, manter autocontrole, faço terapia, caminhada busco sempre está fazendo momento bem-estar. Inclusive também faço curso técnicos saúde e segurança trabalho nele é bastante visto sobre saúde no trabalho" (Entrevistada 1).

A análise das entrevistas revelou que, embora as participantes não tenham relatado formas explícitas de sofrimento patológico, suas trajetórias profissionais são marcadas por desafios sutis, porém persistentes, ligados à divisão sexual do trabalho. As vivências descritas permitem compreender como o sofrimento, o prazer, o reconhecimento e as estratégias de enfrentamento se articulam no cotidiano de mulheres que atuam em ocupações culturalmente masculinas, apontando a importância da cooperação das relações de trabalho, especialmente o apoio prestado pelos colegas homens habituados aquele ambiente, percebe-se que o julgamento dos pares e gestores e reconhecimento destes e dos clientes são essenciais para a sublimação do sofrimento em prazer além da identificação com a profissão.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo compreender as vivências na realização do trabalho por mulheres em profissões culturalmente classificadas como masculinas à luz da Psicodinâmica do Trabalho. A partir das entrevistas realizadas com duas profissionais atuantes em setores tradicionalmente masculinos, foi

possível identificar que, embora não enfrentem formas explícitas de sofrimento patológico ocasionado por condições, organização e relações do trabalho, suas trajetórias são permeadas por resistências simbólicas. Os achados evidenciam que o prazer no trabalho está fortemente associado ao reconhecimento simbólico e social, tanto por parte dos colegas e gestores quanto dos clientes. Além disso, destaca-se o papel do coletivo de trabalho como espaço fundamental de cooperação e troca de inteligência subjetiva. Tais elementos aparecem como essenciais para a sublimação do sofrimento. Em termos teóricos, a principal contribuição desta pesquisa reside na articulação entre a segregação ocupacional de gênero e os conceitos da PDT.

Os resultados reforçam a importância de analisar a inserção feminina em ocupações socialmente classificadas como masculinas não apenas sob o viés da ascensão funcional, mas também, a partir das experiências subjetivas vividas no cotidiano de trabalho. O estudo fomenta a discussão para a formulação de políticas organizacionais mais sensíveis às questões de gênero, que considerem não apenas o ingresso, mas também a permanência e o bem-estar das mulheres nesses ambientes.

Entre as dificuldades enfrentadas no desenvolvimento do artigo, destaca-se a limitação amostral, já que o estudo contou com apenas duas participantes, o que restringe a generalização dos resultados. Apesar disso, as narrativas e a abordagem qualitativa e pela Análise do Núcleo de Sentidos permitiram alcançar os objetivos propostos. Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação da amostra e a inclusão de diferentes setores profissionais que possam aprofundar a compreensão das múltiplas formas de sofrimento e prazer no trabalho de mulheres em espaços masculinizados.

REFERÊNCIAS

Adier, B., & Gernet, I. (2023). L'enquête en psychodynamique du travail: un dispositif de recherche-action. *L'Évolution Psychiatrique*, 88(1), 101-112.

Anker, R. (1998). *Gender and jobs: Sex segregation of occupations in the world*. International Labour Organization.

Bader, A. K., Froese, F. J., Cooke, F. L., & Schuster, T. (2022). Gender diversity management in foreign subsidiaries: A comparative study in Germany and Japan. *Journal of International Management*, 28(3), Article 100921. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100921>.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (la reto, & a. Pinheiro, trad.) Lisboa: edições 70. *Publicação original*.

Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(3), 233- 253.

Campos-Soria, J. A., Marchante-Mera, A., & Ropero-García, M. A. (2011). Patterns of occupational segregation by gender in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 91-102.

Cockburn, C. (1998). *Gendering of Jobs: Workplace Relations and the Reproduction of Sex Segregation*. In: S. Walby (ed) *Gender Segregation at Work: 1988*. Green M.

Cohen, L. E., Broschak, J. P., & Haveman, H. A. (1998). And then there were more? The effect of organizational sex composition on the hiring and promotion of managers. *American Sociological Review*, 711-727.

Crowley, M. (2013). Gender, the labor process and dignity at work. *Social Forces*, 91(4), 1209- 1238.

Daniellou, F., Laville, A., & Teiger, C. (1989). Ficção e realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 17(68), 7-13.

Dashtipour, P., & Vidaillet, B. (2017). Work as affective experience: the contribution of Christophe Dejours "psychodynamics of work". *Organization*, 24(1), 18-35.

Dejours, C. (1999). A banalização da injustiça social. FGV Editora. Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Production*, 14, 27-34.

Dejours, C. (2022). *Trabalho vivo*, v. 2: Trabalho e emancipação. Editora Blucher.

Dejours, C. (2014). Work and self-development: the point of view of the psychodynamics of work. *Critical Horizons*, 15(2), 115-130.

Dejours, C. (2022). *Trabalho vivo*, v. 1: Sexualidade e trabalho. Editora Blucher.

Deranty, J. P. (2009). What is work? Key insights from the psychodynamics of work. *Thesis eleven*, 98(1), 69-87.

Eagly, A. H., & Wood, W. (2016). *Social Role Theory of Sex Differences*. <https://doi.org/10.1002/9781118663219.wbegs183>.

Ecklund, E. H., Lincoln, A. E., & Tansey, C. (2012). Gender segregation in elite academic science. *Gender & Society*, 26(5), 693-717.

Gontijo, M. R., & Melo, M. C. de O. L. (2017). Da inserção ao empoderamento: Análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23, 126-157. <https://doi.org/10.1590/1413- 2311.157.59314>.

Heloani, R., & Lancman, S. (2004). Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. *Production*, 14, 77-86.

Hirata, H., & Kergoat, D. (1988). Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail. In C. Dejours (Ed.), *Plaisir et souffrance dans le travail* (Vol. 2, pp. 131-176). Paris: Éditions CNAM.

Jarman, J., Blackburn, R. M., & Racko, G. (2012). The dimensions of occupational gender segregation in industrial countries. *Sociology*, 46(6), 1003-1019.

Leone, E. T., Krein, J. D., & Teixeira, M. O. (2017). *As mulheres e o mercado de trabalho*. In *Cadernos de Formação Mulheres: mundo do trabalho e autonomia econômica* (Caderno nº 3). Centro de Estudos Sindicais e Economia do Trabalho (CESIT), Universidade Estadual de Campinas – Unicamp.

Martin, P., & Barnard, A. (2013). The experience of women in male-dominated occupations: A constructivist grounded theory inquiry. *sa Journal of industrial psychology*, 39(2), 1-12.

Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica Do Trabalho: Teoria, Método*. Casa do psicólogo.

Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1249-1269.

Muñoz, C. (2008). *Transnational tortillas: Race, gender, and shop-floor politics in Mexico and the United States*. Ithaca, NY: ILR Press.

Pires, Á. P. (2008). Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*, 154-211.

Rubin, M., Subasic, E., Giacomini, A., & Paolini, S. (2017). An exploratory study of the relations between women miners' gender-based workplace issues and their mental health and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(7), 400-411.

Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). *A pesquisa científica. Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44.

Tallerico, M., & Blount, J. M. (2004). Women and the superintendency: Insights from theory and history. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), 633-662.

Teixeira, L. I. L., de Oliveira Júnior, M. A. C., Barroso, E. D. S. S., do Nascimento Silva, L., Costa, M. V. M., & Silva, R. F. (2021). et al. "É ela quem vai me atender?" Os desafios das mulheres em profissões culturalmente masculinas/"will she attend me?" The challenges of women in culturally male professions. *Brazilian Journal of Development*, [S. l.], 7(6), 64042-64059.

Wingood, G. M., & DiClemente, R. J. (2000). Application of the theory of gender and power to examine HIV-related exposures, risk factors, and effective interventions for women. *Health Education & Behavior*, 27(5), 539– 565. <https://doi.org/10.1177/109019810002700502>.

Watts, J. H. (2009). "Allowed into a man's world": meanings of work-life balance: Perspectives of women civil engineers as "minority" workers in construction. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 37-57. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00352.x>.

TEORIA DAS FILAS: ANALISANDO O TEMPO DE ATENDIMENTO AOS HÓSPEDES DE UM HOTEL

Luciangela Mattos Galletti da Costa
Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)

Pedro Nicolau Godinho
Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil (SENAI CETIQT)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o comportamento da fila na recepção de um hotel localizado no Rio de Janeiro, identificando o número médio de clientes na fila, o tempo médio na fila e a utilização do sistema. A metodologia utilizada foi a Teoria das Filas que utiliza modelos probabilísticos para prever e analisar o comportamento de sistemas de atendimento, especialmente quando a demanda de serviço é aleatória. Seus modelos quantificam métricas de desempenho, como tempo médio de espera, para otimizar a alocação de recursos, melhorar a qualidade do serviço e evitar gargalos. Com base na aplicação da Teoria das Filas, foi possível analisar o comportamento da fila na recepção do hotel em estudo, identificando o número médio de clientes na fila, o tempo médio na fila e a utilização do sistema. A partir destas informações, foi possível apresentar um plano de ação constituído por uma sugestão de aplicativo para celular e *tablet* que realiza grande parte dos procedimentos de *check-in* e *check-out* com o intuito de reduzir o tempo de espera dos clientes na fila para receber o atendimento desejado.

Palavras-chave: Teoria das filas; pesquisa operacional; otimização de filas.

INTRODUÇÃO

A sobrevivência das organizações depende cada vez mais de processos enxutos e otimizados e o combate ao desperdício deve ser um princípio norteador de todos os colaboradores da organização. A “espera” trata-se de um dos sete desperdícios apontados por Ohno (2015), e este desperdício manifesta-se na forma de filas em inúmeras situações do cotidiano.

Assim, o gestor deve buscar a eliminação das filas do sistema por ser uma atividade que não agrega valor e afeta negativamente a percepção dos clientes com relação ao serviço oferecido. A eliminação das filas de um sistema nem sempre é uma tarefa simples. Exige uma acurada visão sistêmica e uma sólida fundamentação matemática, lançando-se mão da Teoria das Filas.

A Teoria das Filas é uma área da Pesquisa Operacional (PO), que através de desenvolvimento de modelos matemáticos, permite antecipar a conduta de sistemas de prestação de serviços. Esta teoria pode ser aplicada tanto em indústrias quanto em empresas prestadoras de serviços (Marins, 2011).

Segundo Costa *et al.* (2015), uma fila é formada por clientes que buscam por algum tipo de serviço, ou seja, elementos que desejam ser atendidos em algum tipo de posto de atendimento. Os autores relatam que a Teoria das Filas trata destes problemas de congestionamento em postos de atendimento, cujo o principal aspecto são os clientes em busca do serviço sem que haja tédio, ansiedade entre outros desgastes psicológicos.

A Teoria das Filas tem seu foco em analisar e abordar melhorias através de fórmulas matemáticas e sempre de maneira mensurável, com coleta direta de dados reais, devendo ser destinada em um contexto que objetive otimizar o sistema ou o processo, neste caso, ter uma fila que seja satisfatória para o cliente.

A todo momento há possibilidades de melhorias em processos operacionais e prestação de serviços aos clientes. Assim, este estudo tem como objetivo analisar o comportamento da fila na recepção de um hotel localizado no Rio de Janeiro, identificando o número médio de clientes na fila, o tempo médio na fila e a utilização do sistema. A partir destas informações, apresentar um plano de ação constituído por uma sugestão de aplicativo para celular e *tablet* que realize grande parte dos procedimentos de *check-in* e *check-out* com o intuito de reduzir o tempo de espera dos clientes na fila para receber o atendimento desejado.

PROBLEMA

O Hotel BFG é muito demandado por conta de seus diferenciais como: diárias com preços baixos e localização acessível a pontos turísticos e a meios de transportes públicos. Por conseguinte, em dias em que há muitos clientes dando saída, naturalmente há muitos outros dando entrada em seus processos de estadia.

Como decorrência da política de horário de *check-in* e *check-out* estabelecida pela empresa, presumivelmente é gerada fila na recepção por volta do meio-dia, principalmente, em dias em que há muito movimento de entrada e saída de hóspedes (Figura 1).

Figura 1 - Fila na recepção do Hotel BFG.



Fonte: Autores (2024).

Como pode ser verificado, a formação da fila na recepção é real e causa transtornos até mesmo para os hóspedes que desejam apenas atravessar o *hall* de entrada. Como consequência, os clientes que aguardam por atendimento se sentem aborrecidos pelo tempo de espera.

Todos esses problemas, geram impactos negativos nas avaliações realizadas sobre a empresa em estudo. Impactos esses que muitas vezes são expostos nas redes sociais, como *TripAdvisor*, *Facebook*, *Twitter*, *Decolar* e até mesmo no próprio *site* da instituição.

Dado o exposto surge o questionamento: Como evitar filas de serviços e atendimentos demasiadamente demorados para que o tempo de espera de cada cliente seja o mínimo possível?

Para responder esse questionamento, será utilizada a Teoria das Filas como método de apoio em busca de uma queda nos tempos de atendimento. Ou seja, o trabalho tem como objetivo identificar gargalos, melhorar processos operacionais e de atendimento e propor soluções possíveis para a resolução do problema.

TEORIA DAS FILAS

Fila é qualquer agrupamento de indivíduos que aguarda pela execução de um serviço, como o atendimento em supermercado. A fila se forma quando a demanda atual de clientes supera a capacidade momentânea de atendimento. Já a teoria das filas é um método estatístico que permite estimar as demoras para atendimento do serviço proporcionado ao cliente cuja chegada se dê aleatoriamente, por exemplo, formação de filas em *check-in* de aeroporto.

Segundo Fogliatti e Mattos (2006), a teoria das filas consiste na modelagem analítica de processos ou sistemas que resultam em espera e tem como objetivo determinar e avaliar quantidades, denominadas medidas de desempenho, que expressam a produtividade/operacionalidade desses produtos, e de posse destas informações buscar meios para minimizar os impactos negativos das esperas nos processos.

De acordo com Lovelock e Wright (2001), um sistema de fila é formado a partir do momento em que usuários chegam a uma organização para receber um serviço e a capacidade do sistema é superada. Quando a demanda é superior a capacidade de atendimento, os usuários que se encontram na fila devem esperar pelo atendimento e só saem do sistema quando o serviço é completado.

A modelagem e análise de sistemas de filas requerem a consideração de quatro componentes fundamentais que são: chegadas, serviços, disciplina de atendimento e canais de atendimento.

Chegadas

A análise do processo de chegada deve contemplar os seguintes aspectos:

- **Taxa média de chegadas (λ):** número médio de clientes que chegam ao sistema por unidade de tempo;
- **Distribuição de probabilidade das chegadas:** função estatística que melhor descreve o comportamento observado (por exemplo, distribuição de Poisson);
- **Estacionariedade do processo de chegada:** verificação de se a probabilidade de chegada em um instante t torna-se independente do estado inicial do sistema após certo tempo de operação (processo markoviano);
- **Natureza do processo de chegada:** neste estudo, assume-se que as chegadas ocorrem de forma aleatória (estocástica).

Para o estudo em questão será considerado o processo de chegada de forma aleatória.

Serviços

A caracterização do processo de atendimento envolve:

- **Taxa média de serviço (μ):** número médio de clientes atendidos por unidade de tempo;
- **Distribuição do tempo de serviço:** identificação da função de probabilidade que melhor representa a duração dos atendimentos (por exemplo, distribuição exponencial);
- **Estacionariedade do tempo de serviço:** análise da independência temporal das durações dos atendimentos;
- **Disponibilidade do serviço:** refere-se à presença ou ausência do canal de atendimento no momento da demanda;

- **Capacidade do sistema:** número máximo de clientes que podem estar simultaneamente no sistema (em fila e/ou em atendimento);
- **Eficiência do serviço:** geralmente avaliada pela função de distribuição do tempo de espera total no sistema;
- **Aleatoriedade nas durações de atendimento:** neste caso, considera-se que os tempos de serviço são variáveis aleatórias.

Disciplina de Atendimento

Considerando a existência de **múltiplos canais paralelos**, as principais regras de atendimento (também chamadas **disciplinas de fila**) são:

- **FIFO (First-In, First-Out):** o primeiro cliente a chegar é o primeiro a ser atendido;
- **LIFO (Last-In, First-Out):** o último a chegar é atendido primeiro;
- **SIRO (Service In Random Order):** a ordem de atendimento é aleatória;
- **Com prioridade:** atendimento é realizado segundo uma hierarquia ou critério de preferência;
- **Com manobra (jockeying):** o cliente pode migrar entre filas paralelas;
- **Fila única:** todos os canais são alimentados por uma única fila.

Neste estudo serão considerados os regimes **FIFO** e **fila única**.

Canais de Atendimento

É necessário avaliar o número e a configuração dos canais disponíveis no sistema, os quais podem ser:

- **Paralelos:** múltiplos canais operando simultaneamente e de forma independente;

- **Seriados:** o cliente passa por uma sequência de etapas (canais) sucessivas;
- **Singulares:** apenas um canal de atendimento disponível.

Neste estudo, o atendimento é singular, sendo o objetivo a **otimização do tempo de espera e do número de canais de atendimento**, visando à melhoria da performance do sistema com base em critérios como tempo de espera e taxa de atendimento.

METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se como um estudo de caso, pelo fato de realizar uma investigação do comportamento da fila de atendimento na recepção de um hotel localizado no Rio de Janeiro. Segundo Yin (2001, p.32) “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Quanto aos objetivos, o estudo das filas caracteriza-se como descritivo, uma vez que busca avaliar o desempenho e a demanda dos serviços por meio da mensuração de variáveis relacionadas (Gil, 2017).

A pesquisa, ainda, pode ser classificada como aplicada, pois investiga aspectos ligados à demanda e ao tempo de atendimento, os quais estão diretamente associados ao desempenho de processos reais e à solução de problemas específicos (Silva e Menezes, 2001).

Por fim, a técnica de coleta de dados adotada é a observação direta, visto que as informações foram obtidas pelos autores do artigo na unidade do hotel em estudo. (Gil, 2017). É importante mencionar que a escolha da filial do hotel para a realização do estudo de caso se deu à grande demanda por hospedagem e pelo *feedback* dos hóspedes em relação a demora no atendimento para a realização dos serviços de *check-in* e *check-out*.

O HOTEL BFG

O Hotel BFG teve sua inauguração no ano de 2013 e se destaca por fazer parte de uma rede hoteleira que oferece serviços padronizados para garantir a qualidade do conforto, serviço e segurança aos clientes. A unidade da empresa em estudo se qualifica como moderna e bem equipada em relação aos competidores de mesma categoria, tornando-se rapidamente referência quando se trata de economia no serviço prestado. Cabe ressaltar, que em sua maioria, os hóspedes são executivos que buscam qualidade e agilidade na prestação de serviços em função de suas agendas comprometidas, sendo esses outros motivos para se evitar perda de tempo no atendimento de *check-in* e *check-out*.

A TEORIA DAS FILAS APLICADA NO HOTEL BFG

Para o desenvolvimento do trabalho houve no início uma visita *in loco* no Hotel BFG com o objetivo de obter dados. Durante a visita, foram realizadas medições dos tempos de atendimento para os procedimentos realizados na recepção. O momento da medição variou entre os horários de 11:50h à 13:12h. O motivo para a escolha do horário citado é o conflito entre os procedimentos de entrada e saída dos hóspedes. Os dados selecionados para estudo são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Dados de atendimento dos procedimentos.

Medições	Hóspedes	Chegada	Procedimento	Guichê	Início	Tempo na fila	Fim/Saída	Duração
1	1	11:50	Check-Out	1	11:50	00:00	11:57	00:07
2	2	11:52	Check-Out	2	11:52	00:00	12:02	00:10
3	2	11:53	Check-Out	2	12:02	00:09	12:11	00:09
4	1	11:54	Check-Out	1	11:57	00:03	12:04	00:07
5	2	11:56	Check-Out	2	12:11	00:15	12:22	00:11
6	1	11:57	Check-Out	1	12:04	00:07	12:10	00:06
7	2	11:58	Check-In	1	12:10	00:12	12:26	00:16
8	1	11:58	Check-Out	2	12:22	00:24	12:30	00:08
9	1	11:58	Check-In	1	12:26	00:28	12:39	00:13
10	1	12:00	Check-Out	2	12:30	00:30	12:36	00:06
11	2	12:01	Check-Out	2	12:39	00:38	12:50	00:11
12	2	12:04	Check-In	1	12:33	00:29	12:47	00:14
13	1	12:07	Check-In	1	12:47	00:40	12:59	00:12
14	2	12:12	Check-In	2	12:50	00:38	13:05	00:15
15	1	12:13	Check-In	1	12:59	00:46	13:12	00:13
Total de medições	Total de hóspedes	-	-	-	-	Tempo médio na fila	-	Tempo médio de atendimento
15	22	-	-	-	-	00:21	-	00:10

Fonte: Autores (2024).

Levando em consideração que os guichês não são separados por procedimento, o tempo médio de atendimento foi apresentado na Tabela 1. Tendo em vista que dentro da análise feita de 23 minutos foram atendidos 22 clientes e que o maior tempo de espera na fila foi de 46 minutos, a média de tempo na fila é de 21 minutos. Na análise, é possível calcular a utilização do sistema através da Equação 1.

Equação 1 - Utilização do sistema (ρ).

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu}$$

λ = taxa média de chegada de clientes

Fonte: Moreira (2010).

Para calcular a utilização do sistema são necessários encontrar, previamente, a taxa média de chegada de hóspedes (λ) que é calculada a partir do número de clientes por minuto (22 hóspedes / 23 minutos), e a taxa média de atendimento dos clientes (μ) que é calculada pelo tempo de análise por tempo médio de atendimento (23 minutos / 10 minutos). Os cálculos descritos são demonstrados através das Equações 2 e 3.

Equação 2 - Taxa média de chegada de clientes.

$$\lambda = \frac{22}{23}$$

$$\lambda = 0,9565$$

Fonte: Moreira (2010).

Equação 3 - Taxa média de atendimento de clientes.

$$\mu = \frac{23}{10}$$

$$\mu = 2,3$$

Fonte: Moreira (2010).

Tendo as Equações 2 e 3 resolvidas é possível calcular a utilização do sistema (ρ), conforme apresentado na Equação 1.

Equação 1 - Utilização do sistema (ρ).

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu}$$

$$\rho = \frac{0,9565}{2,3}$$

$$\rho = 0,4158$$

Fonte: Moreira (2010).

Como o resultado é um número menor do que 1, isto representa que o sistema em estudo é estável pelo motivo de ter uma taxa média de atendimento maior do que a taxa média de chegada de clientes.

Feito o cálculo dessas três incógnitas (λ , μ e ρ) é possível dar continuidade ao estudo apresentando alguns outros fatores importantes que deverão ser levados em consideração e são demonstrados na sequência.

Número médio de clientes na fila (L_f), sendo este cálculo realizado através da razão entre a taxa de chegada de clientes pela taxa de atendimento dos mesmos, como pode ser visto na Equação 4.

Equação 4 - Número médio de clientes na fila (L_f).

$$L_f = \frac{\lambda^2}{\mu(\mu - \lambda)}$$

$$L_f = \frac{(0,9565)^2}{2,3(2,3 - 0,9565)}$$

$$L_f = 0,5344$$

Fonte: Moreira (2010).

O número médio de clientes no sistema (L) é uma média quantitativa de hóspedes que é contabilizada a partir do momento em que o mesmo entra no sistema, até o momento em que o usuário do sistema se retira. Este cálculo é realizado com o número médio de clientes na fila somado com a utilização do sistema já calculados anteriormente, conforme é demonstrado na Equação 5.

Equação 5 - Número médio de clientes no sistema (L).

$$L = L_f + \frac{\lambda}{\mu}$$
$$L = 0,5344 + \frac{0,9565}{2,3}$$
$$L = 0,9502$$

Fonte: Moreira (2010).

A partir daí, é possível calcular o tempo médio na fila (W_f). Como se trata de uma operação de divisão, quanto maior a taxa de chegada de clientes, maior será o tempo médio em que o hóspede se encontra na fila. Logo, é de suma importância que este dado deva ser cada vez menor para que a fila seja evitada ou suprimida. Este cálculo é feito através do número médio de clientes na fila pela taxa de chegada de clientes, conforme apresenta a Equação 6.

Equação 6 - Tempo médio na fila (W_f).

$$W_f = \frac{L_f}{\lambda}$$
$$W_f = \frac{0,5344}{0,9565}$$
$$W_f = 0,5887$$

Fonte: Moreira (2010).

O tempo médio no sistema (W) é calculado a partir da entrada do cliente no sistema até a concretização de sua saída. O cálculo é feito através do número médio de clientes no sistema pela taxa de chegada de clientes, demonstrado na Equação 7.

Equação 7 - Tempo médio na fila (*W*).

$$W = \frac{L}{\lambda}$$
$$W = \frac{0,9502}{0,9565}$$
$$W = 0,9934$$

Fonte: Moreira (2010).

Após os resultados, foi possível compilar a Tabela 2.

Tabela 2 - Parâmetros de medição.

Medições	Resultados
Número médio de clientes na fila (<i>L_p</i>)	0,5344
Número médio de clientes no sistema (<i>L</i>)	0,9502
Tempo médio na fila (<i>W_p</i>)	0,5887
Tempo médio no sistema (<i>W</i>)	0,9934
Utilização do sistema (<i>ρ</i>)	0,4158

Fonte: Autores (2024).

A partir das medições realizadas, calcula-se a probabilidade de *x* clientes no sistema. O motivo para o cálculo, é que não há como prever o horário preciso em que a fila será formada na recepção da empresa. Para tanto, utiliza-se a Equação 8, variando o número de clientes que chegam na fila.

Equação 8 - Probabilidade de que, na unidade assumida de tempo, cheguem x clientes.

$$P(x) = \frac{\lambda^x e^{-\lambda}}{x!}$$

λ = taxa de chegada de clientes

e = base de logaritmos neperianos

$x!$ = fatorial de x

$$P(x) = \frac{\lambda^x e^{-\lambda}}{x!}$$

- Probabilidade de P(0) clientes no sistema

$$P(0) = \frac{0,9565^0 e^{-0,9565}}{0!}$$

$$P(0) = 0\%$$

- Probabilidade de P(1) clientes no sistema

$$P(1) = \frac{0,9565^1 e^{-0,9565}}{1!}$$

$$P(1) = 36,75\%$$

- Probabilidade de P(2) clientes no sistema

$$P(2) = \frac{0,9565^2 e^{-0,9565}}{2!}$$

$$P(2) = 17,57\%$$

- Probabilidade de P(3) clientes no sistema

$$P(3) = \frac{0,9565^3 e^{-0,9565}}{3!}$$

$$P(3) = 5,60\%$$

- Probabilidade de P(4) clientes no sistema

$$P(4) = \frac{0,9565^4 e^{-0,9565}}{4!}$$

$$P(4) = 1,34\%$$

- Probabilidade de P(5) clientes no sistema

$$P(5) = \frac{0,9565^5 e^{-0,9565}}{5!}$$

$$P(5) = 0,25\%$$

- Probabilidade de P(6) clientes no sistema

$$P(6) = \frac{0,9565^6 e^{-0,9565}}{6!}$$

$$P(6) = 0,4\%$$

- Probabilidade de P(7) clientes no sistema

$$P(7) = \frac{0,9565^7 e^{-0,9565}}{7!}$$

$$P(7) = 0\%$$

Fonte: Moreira (2010).

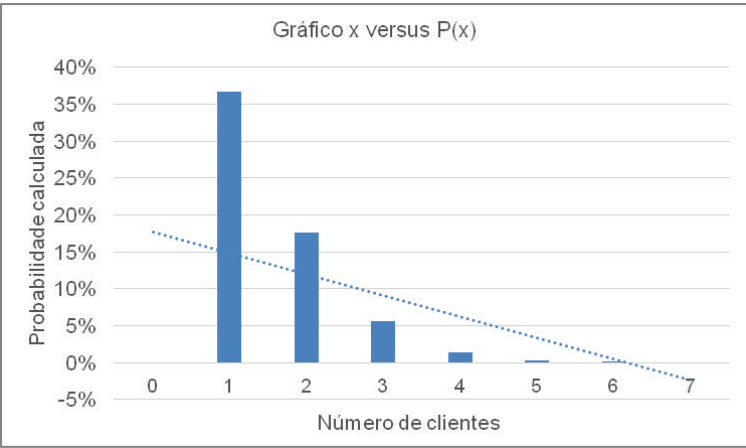
Posterior aos cálculos da Equação 8, a Tabela 3 e o Gráfico 1 apresentam os resultados.

Tabela 3 - Probabilidades de x clientes no sistema.

x	P(x)	%
0	0	0%
1	0,3675	36,75%
2	0,1757	17,57%
3	0,05604	5,60%
4	0,0134	1,34%
5	0,0025	0,25%
6	0,0004	0,04%
7	0	0%

Fonte: Autores (2024).

Gráfico 1 - Probabilidades de x clientes no sistema.



Fonte: Autores (2024).

Conforme os dados da Tabela 3 e do Gráfico 1, percebe-se que somente a partir de sete clientes a probabilidade do fato de ter algum cliente sendo atendido é muito pequena. Isto significa dizer que é mais costumeiro obter menos de sete clientes no sistema, tanto em atendimento quanto na fila.

PLANO DE AÇÃO

Como base para resolução, o plano de ação é constituído por uma sugestão de aplicativo para celular e *tablet* que realiza todos os procedimentos das etapas no momento do *check-in* e *check-out*, sem levar em consideração o pagamento final e os procedimentos que são obrigatoriamente feitos na recepção sem abertura para possíveis mudanças.

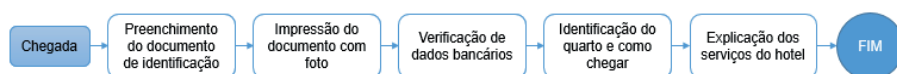
O grande objetivo de trabalhar com a utilização dessa sugestão é otimizar os procedimentos que são realizados pessoalmente, além dos gargalos encontrados nos mapeamentos para facilitar e agilizar os atendimentos de entrada e saída.

Dando início pelo *check-in*, o procedimento em pauta constitui-se das seguintes etapas:

- Preenchimento de documento de identificação com dados particulares e/ou profissionais do hóspede, juntamente da solicitação de documento com foto e impressão do mesmo. Esse procedimento tem o objetivo de assegurar que o mesmo cliente que solicitou uma reserva é o mesmo que se apresenta no hotel para dar entrada;
- Verificação dos dados bancários e obtenção do cartão de crédito do hóspede. Essa etapa é primordial, pois é realizada como uma medida de segurança para evitar possíveis fraudes referentes a hospedagem do cliente que solicitou o serviço;
- Indicação do número do quarto e como chegar ao mesmo e explicar o funcionamento do hotel perante os serviços prestados, como localização e horários de funcionamento do bar, horários de café da manhã, almoço, jantar e serviços complementares.

A Figura 2 demonstra o mapeamento do *check-in* sem nenhum tipo de alteração.

Figura 2 - Mapeamento do *check-in* antes das propostas do aplicativo.



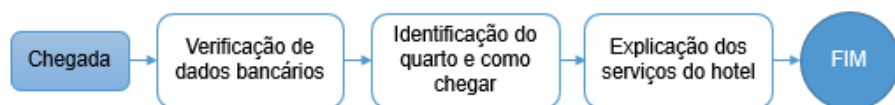
Fonte: Autores (2024).

Com a criação do aplicativo, o intuito é automatizar os procedimentos descritos na Figura 2 que possam ser antecipados pelo próprio hóspede sem necessidade de atendimento.

No caso do *check-in*, é esperado que as informações contidas no preenchimento de documento de identificação, além do documento com foto, sejam preenchidas pelos hóspedes dentro do aplicativo e salva no banco de dados para que a recepção tenha acesso a essas informações proporcionando um rápido e inovador atendimento. Assim, é fundamental que essa etapa venha a ser automatizada, pois ao chegar para realizar sua entrada, o hóspede cria um gargalo na fila ao desperdiçar seu tempo preenchendo uma ficha a mão. Logo, tendo o processo automatizado no aplicativo proposto e dando a possibilidade ao cliente de chegar para o atendimento já com seus dados computados, é esperado que o gargalo seja eliminado ou diminuído até sua provável extinção.

Para os demais procedimentos descritos na Figura 2, não é possível a automatização, pois a confirmação dos dados bancários é uma questão de auditoria e não é autorizada a confirmação via aplicativo. Para os outros procedimentos, é de prática do setor hoteleiro que estas informações sejam dadas pessoalmente pelos recepcionistas no momento do *check-in*. A Figura 3 aponta a redução do procedimento caso a sugestão do aplicativo seja realizada.

Figura 3 - Mapeamento do *check-in* com as propostas do aplicativo.



Fonte: Autores (2024).

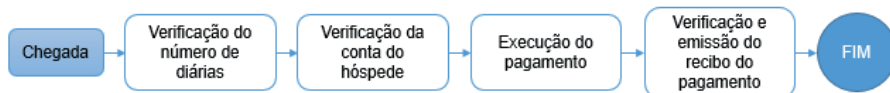
Dada a Figura 3, espera-se que o tempo médio de atendimento seja diminuído por focar na eliminação do gargalo apresentado, permitindo que o tempo médio na fila seja reduzido.

Já para o *check-out*, o procedimento de saída é descrito a partir das seguintes etapas:

- Verificação do número de diárias por conta de possíveis alterações durante a estada do hóspede;
- Verificação da conta detalhada e efetuação do pagamento. Para a finalidade de evitar possíveis problemas com pagamentos a mais, é feita uma análise entre o recepcionista e o hóspede sobre todos os gastos extras que o mesmo obteve durante sua estada;
- Verificação e emissão do recibo do pagamento realizado no momento da saída. Esta etapa finaliza o procedimento com a confirmação do valor pago referente ao valor a ser cobrado ao hóspede.

A Figura 4 demonstra o mapeamento do *check-out* sem nenhum tipo de alteração.

Figura 4 - Mapeamento do *check-out* antes das propostas do aplicativo.



Fonte: Autores (2024).

Dada a Figura 4, verifica-se que com a utilização do aplicativo, é esperado automatizar a quantidade das diárias em que o hóspede se encontrou e a conta total a ser paga. Com esta sugestão, o hóspede poderá verificar estas informações antes de ser atendido, otimizando, assim, o tempo de atendimento do *check-out*.

Estes procedimentos são os gargalos no momento da saída dos hóspedes e por esse motivo o aplicativo sugerido tem como objetivo focar diretamente nessas etapas.

No caso do pagamento, o mesmo só poderá ser realizado pessoalmente por conta de segurança e, também, para evitar possíveis fraudes no nome do hóspede.

A Figura 5 aponta a redução do procedimento caso a sugestão do aplicativo seja realizada.

Figura 5 - Mapeamento do *check-out* com as propostas do aplicativo.



Fonte: Autores (2024).

Dada a Figura 5, espera-se que o tempo médio de atendimento seja diminuído por focar na eliminação do gargalo apresentado e que o tempo médio na fila seja reduzido.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS SOLUÇÕES PROPOSTAS

Após identificar as falhas que geram problemas mais complexos e atuar diretamente nas causas com o objetivo de eliminar o problema a partir de sua raiz, no caso gargalo no atendimento de *check-in* e *check-out*, a partir do uso de um aplicativo automatizado, é possível obter as seguintes vantagens:

- Procedimento rápido e inovador;
- Redução no tempo de atendimento do *check-in* e *check-out*;
- Vantagem para o cliente em realizar os procedimentos de forma rápida e segura;
- Redução no tempo de espera na fila de atendimento.
- As principais desvantagens do uso do aplicativo são:
- Queda na *internet* do hotel em estudo;
- Incompatibilidade com celulares que não possuem suporte e/ou memória para novos aplicativos.

Porém, mesmo podendo ocorrer uma dessas desvantagens, como serão esporádicas, de modo geral o tempo nos atendimentos de *check-in* e *check-out* tenderão a diminuir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível identificar que a fila é formada por conta da demora relacionada com os procedimentos de atendimento. A tecnologia para criação de um aplicativo pode ser considerada uma solução para o problema no tempo de espera na fila.

O trabalho desenvolvido atingiu o objetivo geral proposto de apresentar uma solução para a redução no tempo de espera com o apoio da Teoria das Filas. Foi realizado o mapeamento dos procedimentos com a evidência nos gargalos de cada um, o que possibilitou um melhor direcionamento para possíveis propostas de melhorias.

Após a realização dos mapeamentos, foi encontrada a causa raiz para o tempo de espera na fila a partir de análises feitas nos procedimentos realizados na recepção do hotel em estudo. Feita essa análise, foram sugeridas alterações nos procedimentos a partir de resultados obtidos de equações oriundas da Teoria das Filas para a otimização das filas.

Por fim, foi feita uma análise das vantagens e desvantagens do uso do aplicativo proposto pelos autores deste estudo.

Sugere-se como pesquisas futuras a implantação do aplicativo sugerido, bem como novas medições dos tempos de espera na fila de *check-in* e *check-out* para realização de novas análises.

REFERÊNCIAS

- COSTA, Paulo Henrique *et al.* A Pesquisa Operacional e os problemas das médias. **XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. 2015, Fortaleza, p. 48-62.
- FOGLIATTI, Maria Cristina; MATTOS, Néli Maria Costa. **Teoria das Filas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MARINS, Fernando Augusto Silva. **Introdução à Pesquisa Operacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Pesquisa Operacional: Curso Introductório**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

OHNO, Taiichi. **Gestão dos Postos de Trabalho**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

SANTOS, Yvelyne Bianca Lunes *et al.* Aplicação da Teoria das Filas em uma panificadora localizada na cidade de Belém/PA. **XXII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. 2016, Bauru, p. 74-86.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estela Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a distância da UFSC, 2001.

YIN, Robert. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PLANO DE VENDAS PARA O SEGMENTO LEILOEIRO: TORNANDO PROCESSOS EFICIENTES

Brenda de Oliveira Ferreira

Marta Olivia Rovedder de Oliveira

RESUMO

É evidente que a tecnologia, ao longo dos anos, tem impactado fortemente na comunicação e na forma como as atividades têm sido realizadas por parte da população geral, sejam elas simples ou complexas. Ao considerar essa nova realidade, observam-se mudanças ocorridas também no âmbito dos leilões, os quais passaram por um processo de modernização, sendo essa regida por leis específicas. Nesse contexto, torna-se de grande importância estabelecer estratégias que possibilitem sistematizar ações e aproveitar oportunidades de mercado, alinhadas aos objetivos de determinada organização. Sendo assim, considerando a singularidade que permeia cada tipo de organização, propôs-se um Plano de vendas para uma empresa atuante no segmento leiloeiro, adaptando o modelo citado por Las Casas (2005), o qual menciona etapas como análise, projeção, definição de objetivos e síntese. Foram utilizadas como metodologias as pesquisas bibliográfica e documental, pesquisa *survey* com arrematantes por meio da utilização da ferramenta *Google Forms*, e entrevistas semi-estruturadas com colaboradores e sócios para mensurar a percepção de quem já arrematou em leilões. Por conseguinte, as ações de melhoria foram a coleta de feedbacks dos arrematantes, tráfego pago, levando em consideração o conceito de Funil de Vendas, e implantação de um sistema automatizado para pós-venda.

Palavras-chave: ações; leilões; plano de vendas; tecnologia.

INTRODUÇÃO

De acordo com Milgrom (2004), os leilões são mecanismos de mercado estruturados que visam facilitar a alocação eficiente de bens ou direitos entre agentes econômicos com diferentes valorações, promovendo não apenas a eficiência alocativa, mas também uma forma de alcance de objetivos específicos, como a maximização de receita ou promoção da concorrência. Nessa perspectiva, os autores McAfee e McMillan (1987) ressaltam que o design do leilão é crucial para garantir eficiência, maximizar receita e evitar comportamentos estratégicos que possam distorcer os resultados. Assim, o entendimento dos leilões enquanto estrutura possibilita compreender e projetar mecanismos de alocação em diferentes contextos econômicos.

Levando em consideração que a tecnologia tem se tornado cada vez mais presente no dia a dia e que tem impactado fortemente a maneira como as comunicações são realizadas e nas atividades de forma geral, desde as mais simples às mais complexas, observam-se mudanças, também, em relação a como os leilões são conduzidos. Segundo os autores Bajari e Hortaçsu(2003), as plataformas eletrônicas aumentam a transparência do processo licitatório, facilitando o monitoramento por órgãos reguladores e diminuindo as chances de conluio ou manipulação. Nesse sentido, nota-se a modernização frente à realização dos leilões, os quais passaram a apresentar a modalidade online e híbrida mediante uma legislação que especifica normas a serem seguidas, entre elas a Lei 14.133/2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, que permite expressamente a realização de leilões e outras modalidades licitatórias em formato eletrônico.

Outro ponto importante se refere a necessidade de utilizar instrumentos que possibilitem uma visualização acerca das etapas envolvidas na jornada do cliente, principalmente no caso do setor leiloeiro, uma vez que engloba aspectos diferenciados quanto à sua realização, tanto no pré-leilão, leilão e pós-leilão. À luz desse cenário, de acordo com os autores Kotler e Keller (2012), o plano de vendas é um instrumento essencial para alinhar os objetivos estratégicos às práticas operacionais, contribuindo para a previsibilidade de resultados e a satisfação dos clientes.

Sendo assim, esse estudo possui como objetivo principal propor um plano de vendas para uma empresa do setor de leilões, visando otimizar seus processos e ampliar a eficiência operacional por meio de uma abordagem mista com seus colaboradores, sócios e arrematantes. Além da introdução apresentada, o presente estudo contempla o referencial teórico, métodos empregados, resultados e discussões e, por fim, as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Frente ao referencial teórico presente nesse estudo, buscou-se apresentar uma conceituação acerca do Plano de Vendas, Funil de Vendas, legislação que ampara os leilões e ferramenta 5W2H.

Plano de vendas

De acordo com Las Casas (2005), o Plano de Vendas é uma estratégia, levando em consideração os objetivos empresariais, que envolve uma análise interna e externa, previsão de situações, preparação para o atendimento e execução dessa previsão e, por último, controle do trabalho, a fim de que esses objetivos sejam atendidos. Sob essa perspectiva, o autor salienta, também, a respeito da importância de se considerar os diferentes contextos atrelados à empresa, uma vez que existem peculiaridades que impactam na forma de planejar, seja pelo tipo de negócio, seja pelos recursos e condições que a mesma apresenta.

Nesse contexto, juntamente ao viés de Faria (2020), a qual menciona sobre a necessidade de que sejam apresentadas informações relativas a dados históricos de desempenhos anteriores e que se realize um acompanhamento, controle e mensuração dos resultados, é importante que sejam descritas as etapas que permeiam um Plano de Vendas destinado a uma empresa que atua no segmento leiloeiro. Sendo assim, elas encontram-se atreladas à análise, projeção, definição de objetivos e síntese.

A etapa de análise está relacionada ao levantamento de informações frente os contextos interno e externo que impactam nas atividades da empresa, considerando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do mercado, assim como o comportamento de seus clientes. Quanto à projeção e definição de objetivos,

tais tópicos se referem, respectivamente, às expectativas futuras baseadas no cenário real que a empresa se encontra e o que ela pretende alcançar a partir desse contexto. Por último, frente à síntese, tem-se a determinação das ações a serem realizadas e como elas podem ser aplicadas.

Funil de Vendas

De acordo com Borges (2022), o funil de vendas é uma estratégia composta por estágios que possibilita visualizar a jornada de compra de um cliente potencial, sendo classificado em topo, meio e fundo do funil. O topo do funil, ou inconsciência, é uma etapa em que ocorrem a aprendizagem e a descoberta da necessidade ou problema a ser resolvido; O meio do funil se refere ao reconhecimento dessa necessidade ou problema e a consequente busca por soluções; E, por último, o fundo do funil se refere a decisão de compra.

Nesse sentido, sob o viés tradicional, anteriormente esse conceito abordava a jornada do cliente no sentido linear, o qual ia passando de uma etapa para outra, contudo, ao longo dos anos, com o avanço da tecnologia, percebeu-se que tal caminho não ocorre dessa forma, podendo o consumidor entrar em qualquer etapa do funil, tornando-o dinâmico. Sendo assim, segundo Gabriel (2020), no novo funil houve uma nova visão diante do pós-venda, uma vez que esse começou a ser tratado como parte essencial porque se considera que os clientes têm o potencial tanto de advogar em prol da marca, quanto de serem promotores dela nas redes sociais, tornarem-se fiéis a ela e, até mesmo, quando suas necessidades não são satisfeitas, terem o efeito reverso, como realizarem boca a boca negativo da empresa ou marca correspondente.

Leilões

Segundo Araújo (2013), o leilão representa uma modalidade de venda forçada ou voluntária que se destaca pela publicidade e pela concorrência entre os licitantes, garantindo maior possibilidade de valorização dos bens. Nesse contexto, o processo de leilão envolve algumas etapas essenciais: a descrição dos bens disponíveis, a publicação de edital com as regras do certame, a

realização do evento, sendo ele presencial ou online, e a adjudicação dos bens ao maior ofertante.

Outrossim, cabe ressaltar que os leilões podem ser classificados como judiciais, extrajudiciais ou particulares, dependendo de sua origem, do tipo de bem e da autoridade competente para sua realização. Nesse sentido, cabe mencionar a respeito da legislação que os ampara.

Os leilões judiciais ocorrem no âmbito do Poder Judiciário, geralmente em processos de execução, falência ou penhora, e são regidos pelo Código de Processo Civil brasileiro (CPC) em específico na Lei nº 13.105/2015, que estabelece as normas sobre a alienação de bens para satisfazer dívidas judiciais. Já os leilões extrajudiciais são comuns em casos de inadimplemento em contratos com garantia de alienação fiduciária, permitindo ao credor, após o devido processo de notificação, a venda do bem sem necessidade de intervenção judicial, sendo regida por contratos particulares e leis específicas como a Lei 9.514/1997 que menciona sobre a alienação fiduciária.

Ademais, é relevante salientar sobre o impacto da tecnologia na condução dos leilões, gerando a sua modernização. Diante desse cenário, consoante a perspectiva de Gregório (2025), a digitalização dos leilões democratiza o acesso, possibilita ampla divulgação dos editais e garante a integridade dos lances, sendo especialmente útil em tempos de distanciamento social ou para atrair investidores de diferentes regiões.

Por fim, os leilões são instrumentos que servem a diversas finalidades, já que podem atuar desde a quitação de dívidas judiciais até a renovação de estoques empresariais, envolvendo procedimentos específicos conforme sua natureza jurídica. Assim, sua eficácia está ligada à lisura do processo, à clareza das informações prestadas no edital e à competitividade entre os participantes, sendo influenciada pelo desenho e a estrutura das regras de participação (KLEMPERER,2004).

Ferramenta 5W2H

O modelo 5W2H é uma ferramenta que possui origem nos métodos de gestão da qualidade e planejamento estratégico, sendo idealizada no Japão em 1980 por Taiichi Ohno e Eiji Toyoda, com enfoque nas práticas de gerenciamento

da qualidade total (OLIVEIRA *et al.*, 2024). Sendo assim, tal instrumento serve como um guia estruturado que auxilia na definição clara das atividades, sendo de grande importância para a elaboração de planos de ação e implementação de estratégias organizacionais.

A ferramenta 5W2H consiste na resposta de sete perguntas em inglês fundamentais para que a execução do plano de ação seja realizado, sendo elas: *What*, representando o que será feito; *Why*, o motivo da ação; *Where*, onde a ação será feita; *When*, quando será feita; *Who*, informando quem realizará a ação; *How*, como será feita; E *How Much*, em que demonstra quanto custa a ação. Assim, o presente modelo possibilita a compreensão de forma simples e rápida das ações a serem realizadas pela empresa, garantindo eficiência e facilidade na delimitação das tarefas, bem como a melhora na comunicação e coordenação de equipes, auxiliando na tomada de decisões estratégicas ao tornar acessível as informações a todos os envolvidos.

MÉTODO

O presente estudo, em relação à sua natureza, possui abordagem mista, levando em consideração que contemplou os métodos quantitativo e qualitativo no mesmo trabalho, segundo os autores Sampieri, Collado e Lucio (2006). Com isso, foram realizadas pesquisa bibliográfica e documental, aplicação de entrevistas semi-estruturadas com colaboradores e sócios e *survey* com arrematantes.

Pesquisa Documental e Bibliográfica

Sob a ótica apresentada por Gil (2022), as pesquisas bibliográfica e documental são caracterizadas, respectivamente, pela busca de informações em material já publicado com viés científico como livros, revistas, jornais e teses e, em relação à pesquisa documental, em documentos com finalidades diversas, principalmente os internos à organização. Assim, foi possível compreender acerca da legislação que ampara os leilões de forma geral, serviços realizados, receitas e despesas envolvidas, bem como as vendas realizadas pela empresa em estudo.

Quanto aos serviços apresentados, a empresa em estudo promove leilões empresariais, alienação fiduciária, leilões judicial e extrajudicial e consultoria especializada. Dessa forma, tais modalidades são caracterizadas, respectivamente: Pela venda pública de bens móveis ou imóveis pertencentes a pessoas jurídicas, com o objetivo de transformar ativos em capital, reduzir estoques, promover liquidação de patrimônio ou reorganização financeira; Como uma forma de garantia em que o devedor transfere ao credor a propriedade resolúvel de um bem, geralmente um veículo ou imóvel, enquanto permanece com sua posse direta, comprometendo-se a quitar a dívida em parcelas; Venda de bens penhorados ou arrecadados em processos judiciais e para venda de bens de propriedade de empresas públicas e privadas; E, por último, como um serviço destinado a instituições, órgãos públicos e poder judiciário frente ao valor de imóveis.

Quanto às receitas e despesas relacionadas ao funcionamento da empresa em estudo, as mesmas encontram-se atreladas, respectivamente, à comissão do leiloeiro, honorários, avaliação e empréstimos, bem como a custos frente ao recolhimento de bens como o guincho em caso de veículos, por exemplo, e demais valores relativos ao aluguel, manutenção do local e folha de pagamento.

Outrossim, quanto às vendas realizadas pela empresa, foram consultados dados presentes em planilhas elaboradas internamente, os quais representam a data que aconteceu a arrematação, o tipo de bem, a comarca, número do processo, o nome do arrematante, a comissão e o acompanhamento da situação que se encontra o processo.

A partir das planilhas disponibilizadas pelo local de estudo, observou-se que no ano de 2024 a empresa obteve ao todo 46 arrematações, sendo 13 dessas com cartas de arrematação já emitidas, 7 homologadas, 5 com intimação, 12 com movimentações pendentes e 9 canceladas. Já em relação ao ano de 2025 houve até o momento 16 arrematações, estando a maioria delas com pendências para a emissão da carta de arrematação.

Entrevistas e *survey*

No que tange à coleta de dados, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com os colaboradores e com os sócios da empresa do segmento leiloeiro

e um *survey*, que , de acordo com os autores Filho e Filho (2015), consiste em uma análise quantitativa a partir de uma amostra delimitada, com a aplicação de um questionário elaborado por meio da ferramenta *Google Forms*.

Quanto à realização de entrevistas, o contato foi estabelecido via WhatsApp e de forma presencial com roteiro semi-estruturado, considerando que existem colaboradores que não atuam na sede da empresa. O roteiro das entrevistas se encontra nos Anexos B e C.

Frente à *survey*, considerando que a empresa atua no segmento leiloeiro, observaram-se algumas peculiaridades, entre elas, o público-alvo, sendo ele composto por pessoas que fazem o cadastro na empresa e registram lances, sendo o de maior valor, o arrematante. O questionário foi elaborado no *Google Forms* e buscou mensurar a percepção de quem já arrematou algum bem em leilão frente às etapas associadas a esse, as quais englobam processos de todos os setores da empresa. Dessa forma, esse instrumento foi composto por questões gerais de preferência e participação, escala de satisfação de processos específicos dentro da jornada do arrematante, e, por último, questões de perfil do usuário. Os contatos dos arrematantes foram obtidos através da plataforma Leilão Pro, na qual constam os cadastros, bem como através de planilhas elaboradas anteriormente com dados das vendas dos últimos anos. O número de arrematantes ainda é pequeno, sendo de 40 respondentes, uma vez que a empresa passou por um processo de reestruturação de marca, sendo, portanto, nova no mercado.

Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta que possibilita a visualização, de forma rápida, dos aspectos associados às palavras inglesas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Nesse sentido, de acordo com Costa (2012), as duas últimas palavras se referem aos aspectos externos e as duas primeiras, aos internos. Na Quadro 1 pode-se visualizar a presente análise de acordo com o contexto da empresa em estudo.

Quadro 1 - Análise SWOT.

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Atendimento humanizado • Credibilidade e expertise no mercado • Conhecimento técnico e jurídico dos leiloeiros	• Alta rotatividade • Contato reduzido com o cliente no pós-leilão • Poucas informações no site e redes sociais
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
• Falta de conhecimento do público sobre os leilões • Plataformas digitais e segurança no ambiente • Plataformas digitais e segurança no ambiente online	• Educação de mercado • Tecnologia aplicada à condução dos leilões • Expansão de novos nichos

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A seguir, será abordado cada item da Análise SWOT.

a) Forças:

- **Atendimento Humanizado:** A empresa em estudo promove o contato com o cliente de forma humanizada, buscando entender e atender a necessidade do cliente da melhor forma possível, estando disponível tanto de forma remota quanto presencialmente para sanar possíveis dúvidas.
- **Credibilidade e expertise no mercado:** Ao levar em consideração o tempo de atuação no mercado leiloeiro e a postura de quem conduz os leilões do local, a qual é representada pela transparência e profissionalismo, observa-se uma boa imagem perante os juízes e cooperativas e, consequentemente, a notoriedade perante os mesmos.
- **Conhecimento técnico e jurídico dos leiloeiros:** quem conduz a realização dos leilões se encontra apto para agir em diversas situações processuais devido à sua experiência e constante busca de conhecimento sobre o setor, garantindo maior eficiência e segurança aos arrematantes de leilões.

b) Fraquezas:

- **Alta rotatividade:** A entrada e saída constante de funcionários na empresa em estudo prejudica o andamento das atividades, uma vez que impacta na eficiência e aumenta o custo para treinamento de novos funcionários.

- Contato reduzido com o cliente no pós-leilão: Depois que a arrematação e o pagamento são realizados, ocorre uma diminuição do contato com o cliente, passando a acontecer de maneira pontual e em menor número.
- Poucas informações no site e redes sociais: Observam-se poucas informações no site e redes sociais do local de estudo, não deixando claros a sua missão, visão e valores, bem como os serviços realizados pela empresa.

c) **Ameaças:**

- Falta de conhecimento do público sobre os leilões: O desconhecimento por parte do público em relação a como os leilões são conduzidos, bem como a qualidade e localização dos bens e regras de participação pode gerar uma insegurança entre possíveis participantes, impactando em uma menor procura de potenciais arrematantes.
- Plataformas digitais e segurança no ambiente online: O ambiente online para a realização dos leilões e registro de lances pode se tornar uma ameaça para a empresa porque ela fica suscetível à realização de golpes e pode impactar na insegurança percebida por possíveis participantes.
- Entraves judiciais: A presença de entraves judiciais relativos a algumas situações processuais, bem como a criação de leis sobre a atuação no setor, podem gerar demora para emissão de carta de arrematação e impactar na forma como os leilões são realizados e processos vinculados a eles.

d) **Oportunidades:**

- Educação de mercado: a educação de mercado se torna como oportunidade para a empresa de leilões porque consegue garantir maior segurança a possíveis participantes, despertando interesse e aumentando a quantidade de arrematantes em potencial.

- Tecnologia aliada à condução dos leilões: embora haja entraves já mencionados em relação à modernização dos leilões, o uso da tecnologia aliada a eles possibilita uma democratização do acesso, permitindo a participação e registro de lances de participantes de diferentes localidades, aumentando a visibilidade da marca.
- Expansão de novos nichos: A busca de novos nichos de mercado possibilita à empresa a expansão do público e a tomada de decisões de forma estratégica, atendendo as necessidades dos clientes de maneira mais assertiva.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da realização da pesquisa *survey* e das entrevistas, ficou notório que aspectos como a necessidade de maior clareza quanto às informações dispostas nos editais e site, melhora nos canais de comunicação e contato pós-venda carecem de maior atenção. Dessa forma, segue os principais pontos observados na pesquisa realizada com os arrematantes e nas entrevistas feitas com os colaboradores e sócios.

Survey com os arrematantes

Nesse item serão apresentados os resultados da pesquisa de satisfação realizada com os arrematantes da empresa do setor leiloeiro em estudo, a qual se obteve 40 respostas a partir de uma população de 120 arrematantes. Nesse sentido, os respondentes foram questionados acerca da frequência que participam dos leilões, como conheceram a empresa e se possuem algum tipo de preferência quanto ao tipo de bem a ser arrematado.

Na sessão posterior, foram citadas uma escala de satisfação quanto a alguns tópicos relacionados às etapas presentes nos leilões, tais como clareza nas informações do edital, facilidade de navegação do site, informações disponibilizadas no Instagram, processo de cadastro e habilitação, comunicação com a equipe da empresa, transparência na condução dos leilões, formas de pagamento e prazos e atendimento pós-leilão, conforme pode ser verificada

na Tabela 1, e questões abertas para sugestões de forma geral e específica, estando dispostas no Quadro 2.

Tabela 1 - Análise SWOT.

QUESTÕES	MS	S	N	I	MI
1 - Clareza nas informações do edital	48,6%	25,7%	14,3%	8,6%	2,8%
2 - Facilidade na navegação no site	35,9%	30,8%	17,9%	10,3%	5,1%
3- Informações disponibilizadas no Instagram	40,6%	37,5%	18,8%	3,1%	0%
4- Processo de cadastro e habilitação	37%	42,9%	8,6%	2,9%	8,6%
5- Comunicação com a equipe da empresa	37,1%	40%	8,6%	5,7%	8,6%
6- Transparência na condução dos leilões	45,7%	25,7%	14,3%	5,7%	8,6%
7-Forma de pagamento e prazos	48,6%	20%	17,1%	5,7%	8,6%
8- Atendimento pós-leilão	34,3%	28,6%	25,7%	5,7%	5,7%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 2 - Sugestões para leilão de forma geral.

RESPOSTAS
Maior transparência
Maiores informações ao arrematante sobre o andamento do seu processo nos deixaria menos preocupado, afinal, carro adquirido de forma judicial onde o veículo se encontra em posse do executado e não com o leiloeiro é uma grande preocupação, melhor seria se o leiloeiro entrasse com o pedido do recolhimento do mesmo ao seu depósito.
Não tem opção no site de registrar lances parcelados.
Edital mais claro sobre restrições financeiras envolvendo os bens arrematados.
Um pouco mais de dedicação em demonstrar interesse em solucionar o mais rápido cada caso, com maiores informações andamentos dos mesmos.
Bens sempre à disposição das visitas.
Informar com frequência o andamento do processo, caso o arrematante não tenha acesso à chave para consulta.
Conferir as cartas de arrematação, cobrar 80% da comissão no ato de compra, 20% na entrega da carta de arrematação sem erros.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Logo, conforme o que foi apresentado anteriormente na Tabela 1 e Quadro 2, observa-se, respectivamente: Importância da empresa dar mais atenção aos aspectos relacionados à facilidade de navegação no site, processo de cadastro e habilitação, comunicação e atendimento pós-leilão, uma vez que se obteve percentuais maiores frente à insatisfação relacionada a esses tópicos e menor valor de satisfação dentro da escala mencionada ; E, quanto ao quadro apresentado, foi mencionada a possibilidade da empresa em estudo fornecer

um parecer semanal sobre os processos, a fim de deixar o arrematante mais seguro, mais informações sobre os processos, assim como deixar claro no edital sobre as dívidas relacionadas ao bem arrematado.

Entrevistas com os colaboradores

As entrevistas com os colaboradores tiveram perguntas iniciais a respeito do setor em que trabalham, bem como tempo de atuação na empresa e processos e atividades que os mesmos identificam quanto às etapas realizadas antes, durante e pós-leilão. Posteriormente, tiveram perguntas quanto à qualidade dos serviços prestados e sugestões de forma geral, de maneira a melhorar os processos atrelados à realização dos leilões.

Nesse sentido, frente às sugestões obtidas pelos respondentes, tiveram respostas como: Divulgação por segmento de compradores, sites e grupos, para que aumente a quantidade de arrematantes em potencial; Contato frequente com o arrematante; Implantação de um sistema mais padronizado e automatizado para o controle interno dos lotes; E, também, a coleta de feedbacks dos arrematantes após a finalização do processo, ajudando a identificar os pontos de melhoria e mantendo o foco na melhora da qualidade.

Entrevistas com os sócios

Já em relação à pesquisa realizada com os sócios, observou-se, em relação aos pontos de melhoria verificados tanto de forma geral relacionada às etapas atinentes aos leilões, tanto como de forma específica em relação ao pós-venda, acerca da importância de investimento em tecnologia para agilizar o atendimento do cliente, necessidade de ter um pós-venda mais eficaz e, também, sobre a empresa disponibilizar mais canais de atendimento e melhora no site.

PROJEÇÃO E OBJETIVOS

A partir do diagnóstico, pesquisa documental e resultados obtidos por meio das pesquisas realizadas, tanto com os colaboradores e sócios quanto com os arrematantes, foi possível visualizar o cenário que a empresa em estudo se

encontra para identificar um contexto futuro com base em dados reais e, com isso, estabelecer o que a empresa pretende alcançar. Nesse sentido, abaixo encontram-se as etapas relacionadas a esses tópicos, sendo elas, respectivamente, a projeção e a definição de objetivos.

Projeção

Kotler e Keller (2012) mencionam que a etapa de projeção de vendas constitui como etapa fundamental para o planejamento de marketing e vendas, uma vez que possibilita a realização de estimativas baseadas em expectativas do mercado e nas capacidades reais da empresa. Dessa forma, com base nos dados obtidos, sobretudo quanto ao último ano, como projeção estima-se uma média de venda de 30,4% para veículos e 60,6% para imóveis rurais e urbanos; 28,6% dos arrematantes comprem mais de uma vez, sendo a sua maioria com frequência de 2 vezes; E, por último, quanto a valores, a comissão média é de 10% para bens móveis e 6% para imóveis, movimentando cerca de R\$200.000,00 no último ano.

Objetivos

No que tange aos objetivos realizados, considerando a projeção citada no tópico anterior e as pesquisas e diagnóstico da empresa, vê-se a importância de reter mais clientes, tais como aumentar o número de arrematantes e participantes dos leilões promovidos pela empresa em estudo. Dessa forma, pretende-se elevar o número de arrematantes para o próximo ano em 15% e o número de participantes em 20%.

Por conseguinte, algumas métricas são relevantes para que os objetivos mencionados sejam atingidos, entre elas o ROI das campanhas de marketing para avaliar se os investimentos de divulgação estão gerando resultados, o CPL para verificar o custo atrelado a captação de participante novo, taxa de desistência e tempo médio de permanência no site. Com isso, para que haja um aumento no número de arrematantes é importante averiguar o número de arrematações por mês, a taxa de conversão de lances em arrematações, número de lances por bem e valor médio de arrematação por tipo de bem, para

ter uma noção da rentabilidade. E, em relação ao crescimento do número de participantes, é importante analisar o total de participantes por leilão, o número de novos cadastrados no site da empresa, tipo de engajamento nas campanhas de marketing como curtidas e cliques, assim como o tráfego na taxa de leilões e taxa de retorno.

SÍNTESE E PLANO DE VENDAS

Após realizadas as etapas de análise, projeção e definição de objetivos, surge a etapa da síntese, a qual abordará a respeito das ações a serem tomadas, estando essas dispostas por meio da ferramenta 5W2H que, de acordo com Castro (2018), representa um instrumento que pode mostrar de forma simples e útil informações de forma abrangente e completa de como os recursos da empresa serão utilizados. Após, será feito um mapeamento dos processos atinentes a essas ações por meio de uma figura, a qual será denominada de Plano de Vendas. Dessa forma, consolida-se um processo de priorização de ações, auxiliando na tomada de decisões por parte dos gestores da empresa, independente do setor.

Síntese

A presente etapa surge como um artifício de, como o próprio nome sugere, sintetizar o que foi apresentado mediante a utilização de uma ferramenta que permita a visualização das ações a serem tomadas de forma simples e rápida, mas também completa. Sob essa ótica, com base na Análise SWOT e resultados obtidos das pesquisas aplicadas com os membros internos da empresa presente no setor leiloeiro, bem como com seus arrematantes e etapas de projeção e definição de objetivos, foram definidas as ações de coleta de feedbacks, tráfego pago e implantação de um sistema automatizado para pós-venda, com o intuito de promover maior credibilidade e segurança aos clientes potenciais, facilitar a conversão de clientes potenciais a partir de um entendimento do funil de vendas consoante ao contexto da empresa e, por último, otimizar o atendimento, promovendo segurança ao arrematante. Logo, podem ser vistos os seguintes planos de ação, conforme mostram os Quadros 3, 4 e 5.

Quadro 3 - Plano de ação 1.

SÍNTESE-PLANO DE AÇÃO 1	
O que?	Coleta de feedbacks dos arrematantes.
Por quê?	Para identificar pontos passíveis de melhoria e demonstrar credibilidade
Onde?	Empresa de leilões online e presencial.
Quando?	A partir de novembro de 2025.
Quem?	O marketing ficará responsável pela busca e incentivo da coleta de feedbacks dos arrematantes.
Como?	Através das redes sociais e WhatsApp
Quanto custa?	Custo de mão-de-obra.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 4 - Plano de ação 2.

SÍNTESE-PLANO DE AÇÃO 2	
O que?	Tráfego pago, levando em consideração o conceito de Funil de Vendas
Por quê?	Para atrair pessoas com maior potencial de conversão, gerar leads e impulsionar vendas dentro do segmento leiloeiro, o qual possui características específicas e pouco conhecidas de forma geral pelo público.
Onde?	Site e redes sociais da empresa de leilões
Quando?	A partir de dezembro de 2025.
Quem?	A equipe de marketing juntamente aos sócios da empresa.
Como?	Através da escolha e posterior criação em uma conta da Google Ads, Meta Ads, Google Display/You tube ou Tik tok Ads.
Quanto custa?	Possuem custos variados de acordo com a plataforma, tipo de anúncio, público-alvo, nicho de mercado e concorrência, podendo variar de acordo com o CPC (Custo por clique), COM (Custo por Impressões) ou CPA(Custo por Aquisição).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 5 - Plano de ação 3.

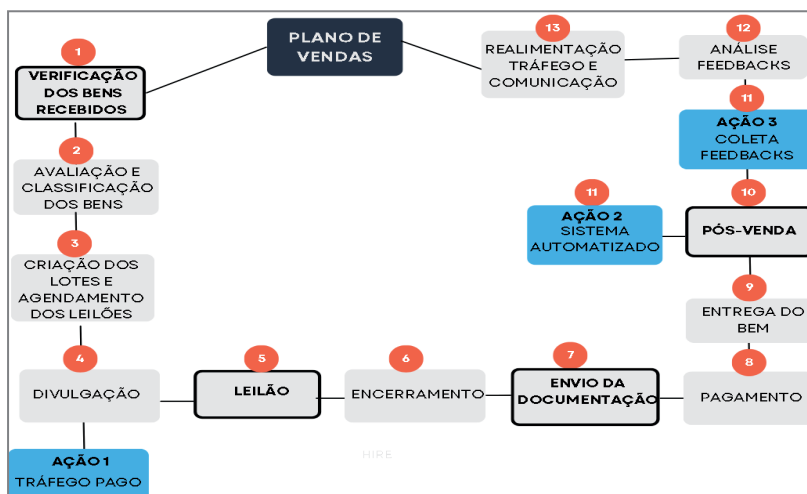
SÍNTESE-PLANO DE AÇÃO 3	
O que?	Implantação de um sistema automatizado para pós-venda.
Por quê?	Para otimizar o processo de atendimento e promover maior segurança aos arrematantes frente suas situações processuais.
Onde?	WhatsApp.
Quando?	A partir de novembro de 2025.
Quem?	A equipe responsável pelo marketing e atendimento, aliada aos sócios da empresa.
Como?	Por meio da organização da lista de contatos, escolha de uma plataforma de automação, definição de gatilhos de mensagem e monitoramento de resultados.
Quanto custa?	Varia de acordo com a plataforma de automação e volume de mensagens e frequência, podendo variar de R\$0,00 a R\$2.000,00 por mês.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Plano de vendas

A partir da definição das ações a serem realizadas e das atividades referentes às etapas de pré-leilão, leilão e pós-leilão, cabe elucidar acerca de todos os processos necessários para que essas estratégias sejam desenvolvidas. Assim, a Figura 1, a qual elucidada o Plano de Vendas, facilita a sua compreensão.

Figura1 - Plano de vendas.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Por conseguinte, o Plano de Vendas desenvolvido ao longo desse trabalho compreende os processos que vão desde a verificação dos bens recebidos até a divulgação, que é seguida da primeira ação a ser desenvolvida, sendo ela o tráfego pago uma vez que visa reter clientes ao longo do funil; Leilão, o qual compreende o envio da documentação, pagamento e entrega do bem; E, por último o pós-venda, que antecede as ações de implantação de um sistema automatizado e coleta de feedbacks, os quais passam a ser analisados e, com a realimentação do tráfego e comunicação mencionados, retornam ao início do Plano de Vendas. Com isso, tal instrumento consegue garantir mais clareza e consequente segurança aos gestores na tomada de decisão, assim como para os colaboradores atuais e futuros, os quais conseguem melhorar o atendimento a seus clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi exposto anteriormente, foi possível visualizar a importância da utilização de estratégias que possibilitem a sistematização de ações e aproveitamento das oportunidades de mercado, alinhadas aos objetivos de determinada organização. Nesse sentido, o presente trabalho possibilitou a elaboração de um Plano de vendas para uma empresa que atua no segmento leiloeiro.

O Plano de vendas apresentado teve como modelo base o citado por Las Casas (2005), sendo feitas algumas alterações. Sob essa ótica, tal ferramenta contemplou as etapas de Análise, a qual foi feita por meio da Análise SWOT, realização de pesquisas documental e bibliográfica e entrevistas com colaboradores e gestores junto à aplicação de um *survey* com os arrematantes dos leilões; Projeção e definição de objetivos; E, por último, a Síntese, com a utilização da ferramenta 5W2H para apresentação das ações a serem realizadas e do Plano de vendas, o qual representou todas as etapas envolvidas para a aplicação dessas ações dentro do contexto da empresa presente no setor leiloeiro.

Dessa forma, a partir das etapas descritas anteriormente e dos resultados das pesquisas com os arrematantes e entrevistas com os colaboradores e sócios da empresa em estudo, observou-se que aspectos como a necessidade de maior clareza quanto às informações dispostas nos editais e site, melhora nos canais de comunicação e contato pós-venda tiveram maior destaque, o que levaram a ações como a coleta de feedbacks dos arrematantes, tráfego pago, levando em consideração o conceito de Funil de Vendas, e implantação de um sistema automatizado para pós-venda.

Ademais, quanto às limitações encontradas durante a elaboração desse trabalho, observam-se o tamanho amostral, o qual é representado por um número baixo ao considerar a realidade da empresa, e estudos insipientes sobre a elaboração do Plano de Vendas em comparação a outras temáticas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz Nelson Porto. Teoria econômica dos leilões. **Delta Economics & Finance**, v.13, n.13, 2013.

- BAJARI, Patrick; HORTAÇSU, Ali. The Winner's Curse, Reserve Prices, and Endogenous Entry: Empirical Insights from eBay Auctions. **RAND Journal of Economics**, v. 34, n. 2, p. 329–355, 2003.
- BORGES, Admir. **Marketing Digital Básico: conceitos, fundamentos e estratégias**. 1. ed. São Paulo: Clube de Autores, 2022.
- CASAS, Alexandre Luzzi L. **Administração de vendas**. 8.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2005.
- CASTRO, Alexandre Cesar Motta de. **Marketing Canvas**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012.
- FARIA, Ana Maria. **Promoção, planejamento de vendas e relacionamento com o cliente**. São Paulo: Editora Senac, 2020.
- FILHO, Milton Cordeiro F.; FILHO, Emílio J. M A. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.
- GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital - Conceitos, Plataformas e Estratégias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.
- GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.
- GOBE, Antonio Carlos *et al.* **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GREGORIO, Rosenilde Garcia dos Santos. Digital Government Strategies in Brazil: The Case of Public Procurement and Contracting. **Enhancing Public Sector Accountability and Services Through Digital Innovation**. Porto: IGI Global, 2025.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- KLEMPERER, Paul. What Really Matters in Auction Design. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 1, p. 169–189, 2002.
- MCAFEE, Randolph P; MCMILLAN, John. Auctions and Bidding. **Journal of Economic Literature**, v. 25, n. 2, p. 699–738, 1987.
- MILGROM, Paul. **Putting auction theory to work**. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
- OLIVEIRA, Edi Carlos de (org.). **Administração: técnicas e ferramentas para a gestão organizacional**. Ponta Grossa, PR: Atena, 2024.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

ANEXO A

Survey com os arrematantes

PARTICIPAÇÃO EM LEILÕES					
Participa? ☐ Sim ☐ Não					
FREQUÊNCIA E PARTICIPAÇÃO					
Participa com frequência? ☐ Sim ☐ Não					
Se sim, com qual frequência?					
Como você conheceu a empresa?					
Se a resposta anterior for indicação, de quem seria?					
Você tem preferência pela arrematação de bens específicos?					
Se a resposta anterior for positiva, qual seria o tipo de bem?					
☐ imóvel ☐ veículos ☐ diversos					
AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS VINCULADOS AO LEILÃO					
Questão	Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito insatisfeito
Clareza nas informações do edital					
Facilidade na navegação no site					
Informações disponibilizadas no Instagram					
Processo de cadastro e habilitação					
Comunicação com a equipe da empresa					
Transparência na condução dos leilões					
Forma de pagamento e prazos					
Atendimento pós-leilão					
Satisfação geral com os serviços					
SUGESTÕES					
Você teria alguma sugestão quanto ao atendimento pós-leilão frente as dúvidas sobre o acompanhamento dos processos? Se sim, qual?					
Você teria alguma sugestão de melhoria frente aos leilões de forma geral? Se sim, qual?					
Houve alguma dificuldade ou problema relacionado ao leilão? Se sim, qual?					
Você observa pontos positivos nos leilões empresa em estudo? Se sim, quais?					
Você recomendaria os serviços da empresa de leilões a outras pessoas?					
Sugestões:					
PERFIL DO ARREMATANTE					
Idade:					
Gênero: ☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Outro					
Pessoa: ☐ Física ☐ Jurídica					
Se a resposta anterior for pessoa jurídica, em qual segmento de mercado atua?					
Escolaridade: ☐ Fundamental ☐ Médio ☐ Técnico ☐ Superior ☐ Pós-graduação					

ANEXO B

Roteiro de entrevista semi-estruturado com os colaboradores da empresa

ENTREVISTAS COLABORADORES
PERGUNTAS:
1- Qual setor/cargo que você exerce atualmente na empresa?
2- Quanto tempo faz que você trabalha na empresa de leilões?
3- Quais processos/atividades você identifica quanto às etapas realizadas antes, durante e pós-leilão?
4- Em relação à pergunta anterior, quais atividades você realiza?
5- Quais seriam os pontos positivos e passíveis de melhoria no que tange às etapas e processos verificados na promoção dos leilões ?
6- Qual a sua opinião frente ao pós-venda e contato com os arrematantes assim que o leilão é findado?
7- Diante das redes sociais e site da empresa, você tem alguma sugestão de melhoria?
8- De forma geral, como você avalia a qualidade dos serviços ofertados pela empresa?
9- Você tem alguma sugestão/ comentário sobre os processos/atividades identificados na realização dos leilões promovidos pela empresa?

ANEXO C

Roteiro semi-estruturado de entrevista com os sócios da empresa

ENTREVISTAS SÓCIOS
PERGUNTAS:
1- Qual setor/cargo que você exerce atualmente na empresa?
2- Quanto tempo faz que você trabalha na empresa de leilões?
3- Quais processos/atividades você identifica quanto às etapas realizadas antes, durante e pós-leilão?
4- Em relação à pergunta anterior, quais atividades você realiza?
5- Quais seriam os pontos positivos e passíveis de melhoria no que tange às etapas e processos verificados na promoção dos leilões ?
6- Qual a sua opinião frente ao pós-venda e contato com os arrematantes assim que o leilão é findado?
7- Diante das redes sociais e site da empresa, você tem alguma sugestão de melhoria?
8- De forma geral, como você avalia a qualidade dos serviços ofertados pela empresa?
9- Você tem alguma sugestão/ comentário sobre os processos/atividades identificados na realização dos leilões promovidos pela empresa?

CAPACIDADE ABSORTIVA E INOVAÇÃO: TENDÊNCIAS, LACUNAS E AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS

Jessica Ribeiro

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Nathalia Berger Werlang

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Sílvia Amélia Fonseca de Oliveira

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

RESUMO

Este artigo revisa criticamente a literatura recente sobre a capacidade absorativa (CA) e sua relação com inovação organizacional, especialmente em contextos influenciados por tecnologias digitais e inteligência artificial (IA). Inicialmente definida por Cohen e Levinthal (1989, 1990) e aprimorada por Zahra e George (2002) com um modelo multidimensional, a CA é entendida hoje como uma capacidade dinâmica essencial para a integração do conhecimento e o fortalecimento da inovação. A revisão narrativa sistematiza convergências, divergências e lacunas metodológicas em 11 estudos selecionados, destacando o papel da CA como mediadora entre tecnologia da informação, aprendizagem organizacional e desempenho inovador. Além disso, discute desafios conceituais e práticos na mensuração da CA e a integração entre ambientes interorganizacionais complexos. Finaliza propondo agenda de pesquisa para o avanço do campo diante dos desafios tecnológicos atuais impostos pelo uso da IA.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; capacidade absorativa; inovação; inteligência artificial.

INTRODUÇÃO

A capacidade absorviva (CA) é reconhecida como um constructo central nos estudos sobre gestão do conhecimento e inovação, delineada inicialmente por Cohen e Levinthal (1989, 1990) como a competência organizacional de identificar, assimilar e aplicar novos conhecimentos. Desde então, a CA tem sido associada à transformação da cognição individual em conhecimento organizacional e depende de investimentos prévios em P&D. Seu aprofundamento teórico ocorreu com Zahra e George (2002), que propuseram uma perspectiva processual e multidimensional (CA potencial e realizada), ampliando a compreensão sobre seu papel na obtenção de vantagem competitiva e desempenho inovador.

Na perspectiva contemporânea, críticas à abordagem tradicional sugerem a necessidade de modelos mais integrados e dinâmicos, incorporando fatores contingenciais (tecnologia, integração social, poder) e incluindo o papel de ferramentas digitais e inteligência artificial (IA). Estudos recentes destacam a importância da CA para a integração do conhecimento, adoção de práticas inovadoras e sustentação de processos inovativos, especialmente em ambientes marcados pelo avanço da IA (Ruan *et al.*, 2024; Mohan, 2025). Casos como o da Amazon demonstram que o desenvolvimento contínuo da CA, aliado ao investimento em IA, permite que organizações se diferenciem e sustentem inovação mesmo em mercados altamente dinâmicos (Mohan, 2025).

Lacunas e desafios identificados na literatura reforçam a ausência de métricas padronizadas para avaliar objetivamente a CA, uma limitação recorrente nos estudos sobre inovação organizacional (Shi *et al.*, 2023; Veiga *et al.*, 2024). Ainda, barreiras à cooperação entre organizações e à integração de conhecimento externo – como diferenças culturais, desafios na gestão da propriedade intelectual, e divergências entre objetivos acadêmicos e empresariais – dificultam a transformação de pesquisa em inovação aplicada (Ruan *et al.*, 2024; Veiga *et al.*, 2024). Em especial, estudos setoriais e comparativos são recomendados para aprofundar o entendimento sobre os contextos em que a CA e a inovação se apoiam e se reforçam mutuamente, além de explorar o papel de ambientes colaborativos e ecossistemas de inovação (Bai *et al.*, 2023; Ruan *et al.*, 2024).

Apesar dos avanços, permanece como problema central a carência de consensos teóricos e metodológicos quanto às interfaces entre capacidade

absortiva, inovação e uso de IA, bem como a ausência de modelos que mensurem seu impacto de forma robusta e comparável entre organizações (Shi *et al.*, 2023; Mohan, 2025; Veiga *et al.*, 2024). Emerge, assim, a seguinte pergunta de pesquisa: Como a capacidade absorptiva contribui para a inovação organizacional em cenários marcados pelo avanço tecnológico, e quais lacunas ou oportunidades se apresentam para o desenvolvimento futuro do campo?

O presente artigo objetiva discutir criticamente os achados mais recentes da literatura sobre a relação CA-inovação, sistematizando evidências extraídas dos artigos analisados e propondo uma agenda de pesquisa orientada às lacunas conceituais e metodológicas identificadas. A análise (i) mapeia convergências e divergências teóricas, (ii) revela barreiras ainda persistentes e (iii) sugere caminhos para o avanço do debate, pautado pelo potencial transformador da CA frente ao surgimento de novas tecnologias digitais e colaborativas.

O artigo estrutura-se em quatro seções, além desta introdução: referencial teórico sobre CA e inovação; metodologia da revisão; discussão dos resultados, considerações finais e apontamentos para pesquisas futuras. Espera-se, assim, contribuir para o amadurecimento teórico e prático dos estudos sobre CA e inovação, sobretudo diante das demandas atuais por transformação digital e competitividade empresarial sustentável.

REFERENCIAL TEÓRICO

Capacidade Absortiva: Origens, Dimensões e a Evolução do Constructo Teórico

A CA constitui-se como um dos constructos mais relevantes no campo da Gestão do Conhecimento e da Inovação, sendo fundamental para a compreensão da dinâmica de aprendizado e desempenho organizacional. A base teórica da CA partiu dos estudos seminais de Cohen e Levinthal (1989, 1990), que a definiram como a competência organizacional de reconhecer o valor de novos conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los para fins comerciais, sendo fortemente ligada aos investimentos prévios da empresa em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (Cohen e Levinthal, 1990). Nessa concepção inicial, a CA era vista como um componente da capacidade de aprendizagem que potencializa

a aplicação comercial do conhecimento adquirido e está, predominantemente, ligada à cognição individual, gerando o conhecimento organizacional (Cohen e Levinthal, 1990).

A evolução do constructo trouxe importantes refinamentos, notadamente com a proposta de Zahra e George (2002), que a definiram como sendo a capacidade de uma organização em adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento externo. Os autores ainda reestruturaram a CA em um modelo bidimensional, dividindo-a em Capacidade Absortiva Potencial (PACAP), que inclui as etapas de aquisição e assimilação do conhecimento, e capacidade absortiva realizada (RACAP), envolvendo a transformação e exploração do conhecimento (Zahra e George, 2002).

Esta divisão em potencial e realizada permitiu uma compreensão mais detalhada de como a CA se desdobra em processos sequenciais, impactando a vantagem competitiva e o desempenho da firma (Zahra e George, 2002). Contudo, embora o modelo bidimensional de Zahra e George (2002) seja dominante, autores como Lane, Koka e Pathak (2006) e Todorova e Durisin (2007) questionam a estrita separação entre as dimensões, defendendo uma visão mais integrada ou propondo variações nas subdimensões. Lane, Koka e Pathak (2006) propuseram uma abordagem processual baseada nas etapas de aprendizagem exploratória, transformativa e de exploração, enquanto Todorova e Durisin (2007) acrescentaram, além da dimensão de reconhecimento do valor do conhecimento externo intrínseco à própria CA, fatores contingentes, como mecanismos de integração social e relações de poder.

Independente do modelo adotado, a CA é amplamente reconhecida como uma capacidade dinâmica e um recurso baseado em conhecimento que contribui para o desempenho da organização (Zahra e George, 2002; Lane; Koka; Pathak, 2006; Todorova e Durisin, 2007). Para Todorova e Durisin (2007), é importante haver os *loopings de feedback* para garantir o caráter dinâmico da CA.

Estabelecendo uma conexão da CA com a Tecnologia da Informação (TI) e a inovação, Joshi *et al.* (2010) utilizam a teoria da CA para investigar como potencializar as capacidades de conhecimento habilitadas por TI e impactar os resultados de inovação das empresas. O estudo conclui que a inovação organizacional é um processo complexo e que as capacidades habilitadas por TI desempenham papéis diferenciados ao longo do caminho da inovação.

Ele sugere que as empresas devem investir estrategicamente em tecnologias que aprimorem suas capacidades absorptivas e integração social para maximizar os resultados de inovação.

Em síntese, a capacidade absorptiva evoluiu de um conceito voltado à aprendizagem organizacional para uma abordagem multidimensional que enfatiza a gestão estratégica do conhecimento e a inovação contínua. A discussão teórica atual converge para a compreensão da CA como uma capacidade dinâmica essencial, responsável por articular fluxos de informação, integrar saberes internos e externos e sustentar processos de inovação nas organizações contemporâneas.

Capacidade Absorptiva e Inovação

A relação entre capacidade absorptiva (CA) e inovação tem sido consistentemente reconhecida como central na literatura de gestão do conhecimento. Desde a sistematização seminal de Cohen e Levinthal (1990), a CA é vista como a base do processo de reconhecimento, assimilação e aplicação de conhecimentos externos, estando intimamente ligada à geração de inovações organizacionais. Posteriormente, Zahra e George (2002) aprofundaram o entendimento do tema ao proporem os conceitos de CA potencial e realizada, destacando, assim, a natureza processual e dinâmica desse constructo diante das demandas de transformação tecnológica.

Segundo Lane, Koka e Pathak (2006), a relação entre CA e inovação é recursiva e multifacetada, pois a CA viabiliza a velocidade, frequência e magnitude da inovação, enquanto os próprios resultados inovadores retroalimentam e ampliam o escopo da CA, fortalecendo o aprendizado organizacional. Ademais, a análise de 289 artigos por esses autores evidenciou que a CA afeta positivamente a inovação incremental e radical, sendo especialmente relevante para aprimorar a capacidade de renovação estratégica das empresas.

Estudos empíricos recentes mostram que a CA atua como mediadora entre tecnologia da informação, capacidades dinâmicas e o desempenho inovador das organizações. Por exemplo, Ma *et al.* (2021) demonstram que investimentos em TI não apenas ampliam a CA das empresas, mas são imprescindíveis para transformar conhecimento externo em vantagem competitiva e inovações de

produto/processo. A pesquisa de Su *et al.* (2022) corrobora esse papel mediador em contextos de inovação radical, mostrando que a aprendizagem organizacional, fortemente ancorada na CA, é decisiva para que investimentos em P&D sejam transformados em inovação de alto impacto, especialmente em organizações de base tecnológica e sob influência de IA.

Apesar das evidências, lacunas importantes permanecem. Estudos apontam limitações quanto à disponibilidade de métricas padronizadas para a CA (Ma *et al.*, 2021; Su *et al.*, 2022) e desafios ligados a mecanismos de cooperação para exploração do conhecimento, especialmente em ecossistemas abertos e ambientes de inovação que dependem da integração entre múltiplos atores (Zheng *et al.*, 2021). Jin e Wang (2021) acrescentam que complementaridade de recursos em alianças estratégicas e joint ventures nem sempre resulta automaticamente em inovação e desempenho superiores, sendo fortemente moderada por barreiras culturais, simetria de controle e sobreposição de mercados.

MÉTODO

Este trabalho é fundamentado em uma revisão narrativa da literatura, abordagem recomendada para a descrição do estado da arte, análise interpretativa e discussão crítica de temas complexos e multifacetados, como aqueles relacionados à capacidade absorptiva, inovação e inteligência artificial (Rother, 2007; Botelho *et al.*, 2011). As revisões narrativas permitem aprofundar-se em aspectos teórico-contextuais, proporcionando maior flexibilidade analítica e integração de perspectivas, especialmente relevante em campos dinâmicos e carentes de normatização para mensuração e avaliação (Rocha & Reis, 2020; Fernandes, 2023).

As buscas foram realizadas nas bases *Scopus* (Elsevier) e *Web of Science* (Clarivate), reconhecidas pela abrangência e qualidade de seus registros científicos. Utilizou-se a expressão de busca [“(Knowledge management” OR “Knowledge sharing”) AND (“Absorptive capacity” OR “Organizational learning”) AND (“Artificial intelligence” OR “Machine learning”)], tendo como filtros: a) artigos publicados em periódicos no período de 2014 a 2024; b) textos em inglês; c) alinhamento temático conforme os objetivos do estudo. Após aplicação dos critérios de elegibilidade, foram identificados 40 artigos. Visando

aprofundamento temático, os estudos foram organizados em quatro eixos temáticos, a saber: GC mediada por IA, CA e Inovação, Transformação Digital e Aprendizagem e Desafios de Implementação.

Destaca-se que, para este trabalho, a análise qualitativa e interpretativa foi direcionada especificamente aos 11 artigos enquadrados no CA e Inovação, dedicado à inter-relação entre capacidade absorativa e inovação. A abordagem temática permitiu a identificação de tendências conceituais, consensos, divergências e lacunas metodológicas, assim como a proposição de agendas para pesquisas futuras. Todo o tratamento dos dados, incluindo exportação em múltiplos formatos (bib, csv, txt, ris), seguiu o princípio de rastreabilidade e organização defendidos por Botelho *et al.* (2011).

Portanto, ao conjugar fundamentos teóricos da revisão narrativa com procedimentos rigorosos de busca, categorização e análise temática dos artigos, este estudo busca contribuir para o avanço do conhecimento interdisciplinar e para o aperfeiçoamento das práticas metodológicas na área.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os artigos analisados refletem pesquisas realizadas em diversas regiões geográficas e com diferentes metodologias. Utilizando o constructo da Capacidade Absortiva de forma explícita ou implícita, passando por temas de TI, inovação aberta, IA, mobilidade de talentos, transferência de conhecimento entre academia e indústria e *spillover* tecnológico, sempre articulando esses processos com fundamentos e aplicações da capacidade absorativa ou inovação.

Especificado o método para obtenção dos artigos analisados, apresenta-se um resumo dos artigos com os autores, ano de publicação, contexto e foco da pesquisa, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 - Descrição dos artigos.

TÍTULO	AUTORES/ ANO	CONTEXTO	FOCO
<i>Information technology competency and organizational agility: roles of absorptive capacity and information intensity</i>	Mao et al. (2017)	Empresas privadas dos setores de TI, finanças, varejo, agricultura e manufatura na China.	O estudo analisa a capacidade absorptiva como mediadora entre competência em tecnologia da informação e agilidade organizacional. Utiliza <i>survey</i> com gestores para testar relações entre TI, CA e performance organizacional, destacando a importância da integração entre conhecimento interno e externo para vantagem competitiva.
<i>Impact of IT, Absorptive Capacity, and Dynamic Capabilities on Firm Performance</i>	Ma et al. (2021)	241 empresas de TI na China.	Explora como TI, capacidades dinâmicas e capacidade absorptiva afetam a performance da firma (medida por vendas e participação de mercado). Destaca o papel integral da CA no fortalecimento e mediação dos efeitos da TI e das Capacidades Dinâmicas sobre resultados organizacionais.
<i>Inter-firm imitation of artificial intelligence: Towards innovation and competitive edge in business</i>	Mohan (2025)	Seis estudos de caso internacionais em empresas que adotam inteligência artificial.	Propõe um modelo conceitual sobre imitação interorganizacional de IA e inovação, discutindo recomendações para alinhamento entre adoção de IA e capacidade absorptiva nas empresas.
<i>Knowledge-driven business model innovation through the introduction of equity investment</i>	Zheng et al. (2021)	Mercado primário chinês; análise de dados quantitativos de empresas inovadoras.	Avalia como a gestão do conhecimento e a introdução de investimentos em capital fomentam a inovação em modelos de negócio orientados pelo conhecimento. Discute métodos quantitativos e aprendizado de máquina.
<i>Resource complementarity, partner differences, and international joint venture performance</i>	Jin e Wang (2021)	200 <i>joint ventures</i> internacionais (IJVs).	Analisa complementaridade de recursos e aprendizados mútuos em IJVs, investigando como diferenças culturais e assimetria de controle afetam a absorção de conhecimento e a eficácia do compartilhamento interorganizacional.
<i>Artificial intelligence empowerment: The impact of research and development investment on green radical innovation in high-tech enterprises</i>	Su et al. (2022)	Empresas de alta tecnologia chinesas, <i>survey</i> com 321 participantes.	Investiga o impacto da inteligência artificial e do investimento em P&D em inovação radical verde. Enfatiza o papel mediador da aprendizagem organizacional e da CA no contexto da sustentabilidade.
<i>Proximity and Knowledge Spillovers: Evidence from the Introduction of New Airline Routes</i>	Bai et al. (2023)	Estudos de proximidade geográfica utilizando bancos de dados de citações e rotas aéreas. Estados Unidos	Examina como a proximidade e o tempo de viagem atuam na capacidade absorptiva favorecendo <i>spillovers</i> de conhecimento, com ênfase empírica em inovações tecnológicas e patentes.

Quanto ao ano de publicação, os dados da tabela evidenciam maior concentração de publicações em 2024, indicando aumento recente do interesse acadêmico na temática da capacidade absorptiva e inovação, no contexto da IA.

Os 11 textos analisados apresentam convergências e divergências relevantes nas abordagens teóricas e empíricas sobre capacidade absorptiva, inovação, transferência de conhecimento e desempenho organizacional.

Convergências

Os estudos se conectam pela compreensão de que a CA atua como um mecanismo essencial de intermediação entre tecnologia, conhecimento e desempenho organizacional, sendo catalisador tanto da inovação organizacional quanto da performance competitiva, ainda que se utilizando de contextos e métodos empregados diversos.

Há convergência quanto à centralidade da CA como mecanismo mediador entre recursos internos (como tecnologia da informação, P&D, infraestrutura e capital humano) e a capacidade de inovar e obter vantagem competitiva, com a ampliação da resposta estratégica das organizações. Tanto pesquisas de enfoque empírico quanto conceitual alinham-se à ideia de que a presença de rotinas estabelecidas para absorção, transformação e aplicação do conhecimento é condição essencial para o desenvolvimento de soluções inovadoras, sejam elas incrementais ou radicais.

Outro ponto de convergência identificado é a ênfase nas capacidades dinâmicas e nos processos de aprendizagem organizacional. As análises tratam sistematicamente da conexão entre capacidade absorptiva, dinamicidade organizacional e mecanismos de inovação, destacando que o desempenho empresarial é maximizado quando a integração entre conhecimento interno e externo é eficaz. Além disso, a literatura recente incorpora novos elementos, como tecnologias digitais (IA, *analytics*, *blockchain*) e inovação aberta, ampliando o escopo teórico do campo e respondendo aos desafios impostos por ambientes colaborativos e complexos.

De forma geral, os estudos analisados demonstram que a CA modera os efeitos da TI (Mao *et al.*, 2017; Mohan, 2025), da performance organizacional (Ma *et al.*, 2021), da cooperação interorganizacional (Veiga *et al.*, 2024; Jin e Wang,

2021), e das estruturas de redes de conhecimento (Ruan *et al.*, 2024; Shi *et al.*, 2023), promovendo agilidade organizacional, inovação de produtos e gestão eficiente do conhecimento. Zheng *et al.* (2021) reforçam esse papel mediador ao demonstrar que a absorção e a combinação do conhecimento externo, viabilizados por investimentos em capital e gestão do conhecimento, promovem inovação em modelos de negócios.

Os resultados empíricos sugerem que tanto o compartilhamento quanto a integração do conhecimento externo são facilitados por mecanismos robustos de absorção e adaptação internalizada em rotinas organizacionais. Além disso, há indicações de que o desempenho inovador das empresas depende da sinergia entre fatores internos, como infraestrutura de TI (Mao *et al.*, 2017) e cultura organizacional voltada à aprendizagem (Jin e Wang, 2021), e externos, condizentes com imitação (Mohan, 2025), cooperação (Bai *et al.*, 2024), redes de relacionamento (Shi *et al.*, 2023), abertura para a colaboração interorganizacional (Jin e Wang, 2021). Enquanto Jin e Wang (2021) apontam a distância cultural como um fator dificultador do compartilhamento de conhecimento, Bai *et al.* (2024) procuraram examinar a relação causal entre a proximidade e o tempo de viagem com a difusão do conhecimento. Por sua vez, Veiga *et al.* (2024) enfatizam que a cooperação e a coopetição interorganizacional, especialmente entre empresas e universidades, potencializa a inovação de produtos e práticas de gestão de recursos humanos — fenômeno associado, implicitamente, à CA organizacional e ao compartilhamento de conhecimento.

O papel dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) (Su *et al.*, 2022), integração de inteligência artificial e gestão de processos (Mao *et al.*, 2017; Ma *et al.*, 2021; Mohan, 2025) estão presente nos estudos analisados, reafirmando a importância da aprendizagem organizacional para o desenvolvimento de inovações.

Os artigos se fundamentam direta ou indiretamente em abordagens baseadas em recursos (RBVs) e capacidades dinâmicas (CDs), assumindo que as organizações alcançam vantagem competitiva sustentável pela capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas.

Essa visão compartilhada reflete a interdependência conceitual entre CA, CD e inovação, sendo percebida de maneira consistente nos estudos analisados. Ademais, a expansão do conceito de inovação para além dos produtos

— incluindo inovação gerencial, processos e modelos de negócio — refletem uma tendência de multidimensionalidade teórica.

Divergências

Não foram identificadas divergências diretas entre os estudos. Os pontos a serem mencionados como divergências seriam sobretudo o desenho metodológico, o foco da análise e a profundidade da abordagem sobre a CA.

Acerca do desenho metodológico, destacamos o estudo de Ma *et al.* (2021), que se concentra na mensuração do desempenho organizacional via métricas financeiras e participação de mercado, relacionando-os com TI, CA e CDs, contudo, omitindo ou abordando apenas implicitamente a dimensão inovativa. Já Mao *et al.* (2017) investigam a agilidade organizacional sob a ótica da competência em TI e da intensidade da informação, utilizando *survey* com 165 empresas chinesas. Por sua vez, Zheng *et al.* (2021) empregam regressão logística e redes neurais para examinar a inovação orientada ao conhecimento em mercados financeiros, abordando a CA em um contexto distinto — o de absorção financeira e cognitiva em modelos de negócio abertos. Adotando uma abordagem macroestrutural e comparativa entre empresas de Portugal e Espanha, o estudo de Veiga *et al.* (2024) enfatiza redes de inovação e coopetição, sem operacionalizar diretamente o constructo de CA. Diferenças metodológicas, como uso de análise quantitativa, estudos de caso, abordagens quase-experimentais e aplicação de inteligência artificial, dificultam a comparação direta dos resultados e limitam a generalização das conclusões.

Quanto ao foco da análise, alguns trabalhos se dedicam ao contexto interno das organizações, enquanto outros à visão interorganizacional, como *joint ventures* (Jin e Wang, 2021) e dinâmicas de cooperação e mobilidade de talentos (Diasio, 2024; Shi *et al.*, 2023), enfatizando contingências relacionais (como cultura, controle assimétrico e capital social) que desafiam a eficácia do compartilhamento e da absorção de conhecimento.

A diversidade das bases empíricas — China, União Europeia, Estados Unidos e Canadá — resulta em abordagens distintas: enquanto a literatura asiática prioriza P&D, inovação radical (Su *et al.*, 2022), impactos da TI (Mao *et al.*, 2017; Ma *et al.*, 2021; Ruan *et al.*, 2024) e mobilidade de inventores (Shi *et al.*,

2023), os estudos europeus e americanos focam mecanismos de cooperação e coopetição (Veiga *et al.*, 2024), imitação tecnológica (Mohan, 2025) e práticas de inovação aberta (Diasio, 2024).

Por fim, há divergência na clareza conceitual acerca da CA e da Inovação. Enquanto alguns estudos colocam a CA como eixo central da análise teórica e prática (mediadora explícita), outros a abordam de modo tangencial ou insuficiente (sem aprofundar o constructo) centrando-se em variáveis como performance, aprendizado por contratação ou difusão do conhecimento via proximidade geográfica. A falta de estudos longitudinais, o uso recorrente de dados autodeclarados ou secundários, a limitação a contextos específicos, são lacunas comuns apontadas, indicando oportunidades para a realização de pesquisas futuras.

Os achados mencionados acima foram sintetizados no seguinte quadro:

Tabela 2 - Constructo dos artigos; Descrição do papel da CA; Convergências e Divergências.

Tema/Constructo	Descrição do papel da CA	Convergências entre os artigos	Divergências / Lacunas identificadas
CA como mediadora entre competência em TI e agilidade organizacional (Mao et al., 2017)	CA atua como mecanismo mediador entre TI e agilidade organizacional, promovendo vantagem competitiva por meio da absorção e aplicação do conhecimento.	Centralidade da CA como mediadora entre recursos internos (TI, P&D, capital humano) e inovação/desempenho; sinergia entre TI e CA é vital para a agilidade organizacional.	Amostra limitada à China; ausência de análise pareada; itens de medida do construto precisam de atualização.
Cooperação, coopetição e inovação em gestão de pessoas (Veiga et al., 2024)	CA é fundamental para absorver mudanças provenientes da dinâmica cooperativa e competitiva, potencializando inovação em produtos e gestão de recursos humanos.	Enfatiza o papel da aprendizagem organizacional e cooperação como facilitadores da absorção e inovação.	Abordagem indireta da CA; contexto restrito à Europa; ausência de operacionalização direta do constructo.
CDs e CA na performance organizacional (Ma et al., 2021)	CA fortalece capacidades dinâmicas, elevando o desempenho da empresa e vantagem competitiva por meio da criatividade em serviços e produtos.	Alinhamento na avaliação da CA como mediadora positiva entre TI, capacidades dinâmicas e performance organizacional.	Uso de dados auto-relatados; foco limitado a métricas financeiras e participação de mercado; pouco aprofundamento da inovação.

Tema/Constructo	Descrição do papel da CA	Convergências entre os artigos	Divergências / Lacunas identificadas
Inovação orientada ao conhecimento e modelos de negócio (Zheng et al., 2021)	CA viabiliza a absorção e combinação de conhecimento externo, impulsionando inovação em modelos de negócio via investimentos estratégicos.	Convergência em relação à importância da CA para integrar conhecimentos externos e internos para fins inovativos.	Base empírica restrita à China; uso predominante de dados secundários com limitações para interpretação.
Complementariedade de recursos em <i>joint ventures</i> internacionais (Jin e Wang, 2021)	CA medeia a absorção do conhecimento gerado pela complementariedade de recursos entre parceiros, afetada por cultura e controle assimétrico.	CA reconhecida como mediadora essencial em contextos interorganizacionais para aprendizado e inovação colaborativa.	Complexidade da integração pós-formação; moderação por diferenças culturais e estruturas de controle; necessidade de estudos longitudinais.
Impacto de P&D na inovação radical verde mediado por aprendizagem organizacional (Su et al., 2022)	CA, via aprendizagem organizacional, conecta investimento em P&D à inovação radical sustentável, mediando relação complexa em U invertido.	Ênfase em mecanismos de aprendizagem e inovação como componentes essenciais mediadas pela CA.	Amostra limitada e questões metodológicas; necessidade de maiores estudos longitudinais e contextualizados.
Aprendizagem por contratação e transferência de conhecimento (Shi et al., 2023)	CA envolve processos de aprendizagem derivados do recrutamento externo, influenciado pelo capital social e base de conhecimento da empresa.	Reconhece a CA como essencial na transferência efetiva de conhecimento via mobilidade profissional.	Limitação geográfica (EUA e Canadá); diversidade cultural e contextos específicos pouco explorados.
Difusão de conhecimento por proximidade e <i>spillovers</i> (Bai et al., 2024)	CA potencializa a eficácia da difusão de conhecimento facilitada pela proximidade geográfica e redução do tempo de viagem entre regiões.	Avalia empiricamente a CA como fator que potencia <i>spillovers</i> e inovação colaborativa.	Problemas de endogeneidade; dificuldade no controle de variáveis externas; foco exclusivo em contextos geográficos específicos.
Moderação da imitação de IA pela CA (Mohan, 2025)	CA modera a adoção imitativa de tecnologias de IA, facilitando sua aplicação inovadora e consequente vantagem competitiva sustentável.	Concordância sobre o papel central da CA para resultados superiores de inovação via tecnologias emergentes.	Falta de estudos longitudinais e generalizabilidade limitada; lacunas em análises de longo prazo.
Transferência e comercialização do conhecimento acadêmico (Ruan et al., 2024)	CA atua na absorção e adaptação do conhecimento acadêmico para o ambiente empresarial, facilitando a inovação tecnológica e comercialização.	Relaciona integração da CA ao processo de transformação do conhecimento científico em inovação aplicada.	Lacunas em integração estratégica empresarial e escalabilidade dos processos; necessidade de estudos práticos adicionais.

Tema/Constructo	Descrição do papel da CA	Convergências entre os artigos	Divergências / Lacunas identificadas
Aprendizagem em concursos de inovação (Diasio, 2024)	CA é estimulada pela transferência de conhecimento e aprendizagem bidirecional entre solucionadores de problemas e empresas inovadoras.	Reconhece a importância dos mecanismos de design para ampliar a CA em processos de inovação aberta.	Foco limitado em mecanismos e fatores de design; lacunas em pesquisas longitudinais para medir impacto ao longo do tempo.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Apesar das divergências identificadas nos estudos analisados, é possível reconhecer a presença de temáticas recorrentes e inter-relacionadas entre diversos artigos, sendo que alguns deles abrangem múltiplas áreas temáticas simultaneamente, conforme detalhado na tabela a seguir.

Tabela 3 - Agrupamento dos artigos por temática.

TEMÁTICA PRINCIPAL	BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO	AUTORES
Capacidade absorviva, tecnologia da informação e agilidade organizacional	Esses estudos exploram a capacidade absorviva como mediadora da relação entre competência em TI, capacidades dinâmicas e agilidade organizacional com foco no desempenho e inovação.	Mao et al.(2017) Ma et al.(2021) Mohan (2025)
Aprendizagem organizacional e cooperação interorganizacional	Focalizam o papel da capacidade absorviva em contextos de cooperação, coopetição, mobilidade de talentos, redes de relacionamento e inovação aberta, ressaltando contingências culturais e sociais.	Veiga et al.(2024) Jin e Wang (2021) Diasio (2024) Shi et al.(2023) Bai et al.(2024)
Inovação e modelos de negócio orientados ao conhecimento	Destacam a capacidade absorviva na absorção e aplicação de conhecimento para inovação radical, especialmente em modelos de negócio sustentáveis e inovadores baseados em P&D.	Zheng et al.(2021) Su et al.(2022)
Transferência e comercialização do conhecimento	Abordam a capacidade absorviva no processo de transformar conhecimento científico em inovação comercial e práticas de aprendizagem em desafios de inovação aberta.	Ruan et al. (2024) Diasio (2024)
Difusão, imitação e contextos geográficos	Enfatizam aspectos da difusão do conhecimento, imitação tecnológica, dinâmica de proximidade geográfica e o papel da capacidade absorviva para facilitar a inovação nesses contextos.	Bai et al. (2024) Mohan (2025) Shi et al. (2023)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Essa agregação temática permite visão integrada dos estudos, facilitando a compreensão dos focos principais e das inter-relações entre CA, inovação e aprendizagem organizacional, com elementos trazidos pela TI, cooperação

interorganizacional, transferência e comercialização do conhecimento, difusão, imitação e contextos geográficos.

Em síntese, as convergências entre os estudos sugerem que a CA, associada às CDs e ao aprendizado organizacional, constitui o elo entre a aquisição de conhecimento externo e os processos inovativos das organizações. As divergências revelam a necessidade de ampliação dos métodos, do contexto e da delimitação conceitual da CA, sobretudo em ambientes de alta complexidade tecnológica e colaborativa. O avanço teórico sugere que integrar mecanismos interorganizacionais, cognitivos e digitais é imperativo para responder aos desafios contemporâneos de inovação e transferência de conhecimento, destacando a inserção estratégica da CA como foco de pesquisas futuras e práticas gerenciais.

No que se refere à análise da IA alinhada aos estudos da CA, com foco na inovação, percebe-se que ainda há espaço para avanços significativos no campo acadêmico. Embora o foco inicial da pesquisa tenha tido por objetivo mapear a produção científica recente sobre capacidade absorviva (CA), inter-relacionada com a inteligência artificial (IA), o presente estudo aponta que ainda é um campo a ser mais desenvolvido, no que se refere ao eixo relacionado à inovação. Dos 11 artigos analisados, apenas 3 (Su *et al.*, 2022; Ruan *et al.*, 2024, e Mohan, 2025) tratam da IA não apenas como tema tecnológico, mas essencialmente como uma força transformadora da dinâmica de inovação organizacional, vinculando-a à necessidade de desenvolvimento e fortalecimento da CA para uma melhor apropriação dos benefícios dessa tecnologia avançada.

Su *et al.* (2022) sustentam que o investimento em P&D, empoderado pela IA, impacta a inovação radical verde em empresas de alta tecnologia. Discutem o papel mediador da aprendizagem organizacional e das práticas de gestão, sugerindo que a integração da IA no processo de inovação é decisiva para resultados sustentáveis e inovadores, em estreita relação com a capacidade absorviva.

O trabalho apresentado por Mohan (2025) foca diretamente em como a imitação entre empresas em relação à adoção de IA pode impulsionar ou limitar a inovação. O texto mostra que a CA é essencial para que as empresas assimilem e refinem as tecnologias de IA imitadas, convertendo-as em vantagem inovadora e competitiva. São apresentadas recomendações estratégicas para alinhar a adoção de IA com objetivos organizacionais, destacando sempre a necessidade central de desenvolver a CA para o sucesso desse processo.

Finalizando, trazemos o estudo de Ruan *et al.* (2024) que, embora trate mais amplamente de transferência de conhecimento acadêmico e inovação tecnológica, destaca a IA (bem como *analytics* e *blockchain*) como um dos principais catalisadores para a aceleração da transferência e absorção do conhecimento gerado na academia para aplicações mercadológicas e práticas, relacionando tais avanços ao fortalecimento da CA das empresas.

AGENDA DE PESQUISAS FUTURAS

O estudo aponta que há espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas teóricas e empíricas sobre o tema da CA, na busca da inovação, dentro do contexto da IA. Os estudos utilizados na presente pesquisa desenvolveram instrumentos novos que pudessem ser aplicados de maneira integradas para pesquisas empíricas. Assim, pesquisas futuras poderão desenvolver instrumentos qualitativos robustos que capturem as múltiplas dimensões da CA (incluindo *loopings* de *feedback* e outros fatores contingentes), a serem aplicados em contextos tecnológicos atuais, buscando estabelecer a sua relação com a inovação. Ademais, conforme apontado em alguns dos artigos analisados, estudos longitudinais para análise da dinamicidade da CA e seu impacto na inovação das empresas poderia acrescentar resultados objetivos às discussões. Aspectos intrínsecos às organizações, como diferenças de cultura organizacional, setoriais e geográficas, poderão ser explorados em estudos futuros, em especial, no que se refere às hipóteses de cooperação, coopetição, ecossistemas de inovação e alianças interorganizacionais. Por fim, o aprofundamento de pesquisa da interface entre CA e IA, com avaliações sobre o impacto das inovações tecnológicas na CA, gerando inovação organizacional e resultados comerciais, ainda é um campo fértil a ser explorado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A CA se consolida como constructo essencial para a compreensão dos processos de inovação e aprendizagem organizacional, atuando como elo fundamental entre tecnologias emergentes, como a IA, e o desempenho sustentável das organizações. A partir da análise crítica dos 11 artigos extraídos das bases

de dados *Scopus* e *Web of Science* tendo como foco da pesquisa os constructos da CA, este estudo evidenciou convergências quanto ao papel mediador da CA, associada às CDs e ao aprendizado organizacional, na articulação entre recursos internos, dinamicidade organizacional e redes colaborativas externas, ampliando a capacidade estratégica de inovação e competitividade.

Por outro lado, as divergências metodológicas e conceituais apontadas sinalizam a necessidade de aprofundamento teórico e empírico, principalmente na criação de métricas padronizadas, estudo dos fatores contextuais e integração entre processos cognitivos e tecnológicos. Os desafios identificados indicam a necessidade de aprofundamento teórico e metodológico, apontando para um campo de pesquisa dinâmico, ainda em consolidação, cujo avanço depende da articulação entre múltiplos enfoques teóricos, contextos empíricos e de abordagens.

Pesquisas futuras podem utilizar abordagens longitudinais, ambientes colaborativos e a interface entre CA e IA para maximizar o potencial inovativo das organizações. Em síntese, a evolução da capacidade absorptiva acompanha as transformações digitais, reafirmando seu papel como motor da inovação contínua e estratégia organizacional em cenários complexos e dinâmicos, constituindo-se como um campo para avanços nas pesquisas acadêmicas e aplicações práticas, em especial com implicações para gestores que desejam desenvolver CA com fins inovativos, utilizando-se de novas tecnologias como a IA.

REFERÊNCIAS

- BAI, X.; JIN, Y.; ZHOU, J. Proximity and Knowledge Spillovers: Evidence from the Introduction of New Airline Routes. **Education Sciences**, [s.l.], v. 15, n. 3, p. 360, 2024.
- BOTELHO, L. L.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. Análise de literatura narrativa e revisão integrativa: conceitos e questões fundamentais. **Gestão & Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Innovation and learning: the two faces of R&D. **Economic Journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.1, p. 128-152, 1990.

DIASIO, L. Learning as a design factor for innovation contests: a bidirectional model. **Innovation Management Review**, [s.l.], v. 10, n. 3, p. 88-105, 2024.

FERNANDES, J. M. B.; VIEIRA, L. T.; CASTELHANO, M. V. C. Revisão narrativa enquanto metodologia científica significativa: reflexões técnicas-formativas. **Revista de Educação Científica**, v. 3, n. 1, p. 156-170, 2023.

JIN, Z.; WANG, Y. Resource complementarity, partner differences, and international joint venture performance. **International Journal of Strategic Management**, [s.l.], v. 14, n. 2, p. 255-270, 2021.

JOSHI, K. D.; SARKER, S.; SARKER, S. The Impact of Information Technology on Firm Innovation: The Role of Absorptive Capacity. **Information & Management**, v. 47, n. 6, p. 321-338, 2010.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

MA, Khan; XIANGYUN, Wang. Investigating the Impact of Information Technology, Absorptive Capacity, and Dynamic Capabilities on Firm Performance: An Empirical Study. **Journal of Data Science and Technology**, [s.l.], v. 12, n. 2, p. 75-88, 2021.

MAO, Hongyi *et al.* Information technology competency and organizational agility: roles of absorptive capacity and information intensity. **Journal of Open Communication Media and Technology**, [s.l.], v. 7, n. 3, p. 1-15, 2017.

MOHAN, P. Inter-firm imitation of artificial intelligence: Towards innovation and competitive edge in business. **Journal of Business Innovation**, [s.l.], v. 12, n. 4, p. 700-715, 2025.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. 1-2, 2007.

ROCHA, L. P.; REIS, M. B. F. A pesquisa narrativa em educação especial. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 15, n. 2, p. 884-899, 2020.

RUAN, L.; ZHANG, Q.; HU, X. The connection between academic achievements and market demand: The role and practice of technology and innovation in knowledge transfer. **Chinese Journal of Technology Transfer**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 112-126, 2024.

SHI, J.; WANG, H.; KANG, S.; SUN, J. How to poach the talents? Role of social capital and contextual knowledge base. **Mendel Journal**, [s.l.], v. 29, n. 2, p. 147-163, 2023.

SU, Y.; LIU, H.; CAO, L. Artificial intelligence empowerment: The impact of research and development investment on green radical innovation in high-tech enterprises. **International Journal of Education Research**, [s.l.], v. 102, p. 233, 2022.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 774- 786. 2007.

VEIGA, F.; OLIVEIRA, N.; SILVA, M. Cooperation and coopetition, determinants of openness in product innovation and human resource management. Comparative study between Spain-Portugal. **International Journal of Management and Innovation**, [s.l.], v. 9, n. 5, p. 266-274, 2024.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy Of Management Review**, Georgia, v. 27, p.185-203, 2002.

ZHENG, Li *et al.* Knowledge-driven business model innovation through the introduction of equity investment: evidence from China's primary market. **Sustainability**, [s.l.], v. 16, n. 7, p. 3030, 2021.

SOBRE O ORGANIZADOR

Arleson Eduardo Monte Palma Lopes

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido - UFPA. Mestre em Economia Aplicada - UFPA, MBA em Gestão de Projetos e MBA em Gestão Pública pelo Centro Universitário Leonardo Da Vinci - UNIASSELVI (2020), Especialização em Docência do Ensino Superior pela Faculdade da Região Serrana - Farese (2020), Especialização em Gestão da Tecnologia da Informação - UFPA (2018), Bacharelado em Administração - UFPA (2016). Foi Tutor Presencial no Curso de Bacharelado em Administração Pública Modalidade a Distancia no município de Salinópolis-PA ofertado pela UFPA em parceria com a Universidade Aberta do Brasil. Foi Professor-Tutor a distancia no Curso de Bacharelado em Administração Pública Modalidade a Distancia - UFPA/ bolsa CAPES. Foi Tutor Externo no Centro Universitário Leonardo Da Vinci - Uniasselvi - Polo Salinópolis.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9050632281453817>

ÍNDICE REMISSIVO

A

Ações: 22, 53, 54, 55, 57, 58, 62, 64, 65, 73, 77, 89, 96, 97, 105, 110, 130, 141, 144, 150, 152, 153, 158, 168, 169, 233, 236, 238, 247, 249, 250

Administração Consensual: 124, 125, 128, 137

Administração Financeira: 51, 54, 63, 65, 66

Administração Pública: 30, 31, 67, 68, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 133, 134, 136, 137, 138, 166, 167, 168, 171, 174

Aeroporto: 10, 11, 12, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 213

B

B2B Manufacturing Revenue: 176

Banco Comunitário de Desenvolvimento: 70, 71

C

Capacidade Absortiva: 111, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 270, 271, 273

Capital Intelectual: 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111

Concessão: 9, 10, 11, 14, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 133

Conhecimento: 12, 23, 60, 62, 90, 92, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 115, 116, 117, 121, 143, 154, 168, 174, 241, 242, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272

Consciência Ecológica: 140, 141, 142, 143, 144, 150, 153, 158, 159, 161

Consumo Consciente: 139, 140, 141, 143, 144, 155, 159, 161, 162

Contratos de Eficiência: 123, 124, 125, 133, 135, 136, 137

E

Economia Solidária: 69, 70, 71, 74, 76, 77, 78, 82, 85, 86, 87, 168

Educação Corporativa: 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 110

Educación en Administración: 33, 45

Emprendimiento: 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47

Entidades sem Fins Lucrativos: 51, 52, 53, 60, 65, 67

F

fit Cultural: 113, 116, 120

Forecasting: 176, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 186, 188, 189, 190

Fortalecimento Organizacional: 88, 89, 93, 94, 95, 97, 98

G

Gestão: 10, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 23, 26, 27, 28, 31, 50, 54, 60, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 77, 82, 86, 96, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 132, 133, 136, 137, 161, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 191, 192, 193, 194, 200, 230, 231, 237, 251, 256, 257, 258, 260, 263, 264, 266, 268, 271, 273

Gestão de Pessoas: 113, 114, 115, 117, 118, 121, 122, 268

Gestão do Conhecimento: 99, 101, 102, 103, 107, 110, 121, 256, 257, 258, 260, 263, 266

Gestão Hospitalar: 164, 166, 169, 170, 173, 174

Governança Institucional: 164, 165, 172, 173

I

Inclusão Financeira: 70, 71, 72, 76, 78, 79, 83, 85

Infraestrutura: 10, 11, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 77, 102, 106, 107, 265, 266

Innovación: 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47

Inovação: 11, 19, 27, 71, 76, 77, 78, 82, 84, 86, 91, 98, 102, 104, 106, 111, 113, 120, 121, 122, 125, 129, 130, 131, 138, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273

Inovação Tecnológica: 19, 86, 130, 163, 164, 165, 166, 171, 172, 173, 174, 269, 272

Inteligência Artificial: 95, 113, 117, 201, 256, 257, 261, 263, 266, 267, 271

Inteligência Artificial: 95, 113, 117, 201, 256, 257, 261, 263, 266, 267, 271

L

Lean Management: 176

Leilões: 11, 18, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 252, 253, 254

Licitações Públicas: 124, 125, 127

M

Marketing Verde: 140, 162

Moeda Social: 70, 71, 72, 75, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85

O

Operação: 10, 25, 26, 214, 221

Otimização de Filas: 210

P

Pesquisa Operacional: 54, 55, 210, 211, 230

Plano de Vendas: 232, 233, 234, 235, 247, 249, 250

Políticas Públicas: 12, 14, 17, 39, 70, 71, 72, 73, 76, 77, 78, 81, 85, 86, 87, 125, 127, 128, 130, 138, 164, 165, 166, 167, 171, 172, 173, 174

Prazer: 192, 197, 199, 203, 204, 205, 206

Psicodinâmica do Trabalho: 191, 192, 193, 196, 197, 198, 200, 205, 207

R

Regulação: 10, 13, 14, 19, 26, 27, 28, 29, 30

Revenue Management Framework: 176

S

Segregação Ocupacional de Gênero: 192, 194, 195, 196, 200, 202, 206

Seleção por Competências: 112, 113, 114, 115, 116, 117, 120, 121, 122

Sufrimento: 192, 193, 197, 198, 199, 203, 204, 205, 206

SUS: 35, 41, 42, 164, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174

Sustentabilidade Organizacional: 51

T

Tecnologia: 9, 82, 84, 85, 95, 113, 114, 125, 134, 161, 166, 168, 169, 172, 173, 174, 191, 209, 230, 233, 234, 236, 237, 241, 243, 245, 256, 257, 259, 260, 263, 264, 265, 270, 271

Teoria das Filas: 209, 210, 211, 213, 217, 230, 231

Trabalho Híbrido: 113, 120

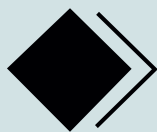
Transformación Curricular: 33

U

Universidade Corporativa: 89, 91, 92, 93, 96, 97, 99

V

Vantagem Competitiva: 89, 93, 95, 97, 98, 102, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 121, 257, 259, 260, 263, 265, 266, 268, 269



científica digital



VENDA PROIBIDA - ACESSO LIVRE - OPEN ACCESS

