

Clayton Robson Moreira da Silva
(organizador)



ADMINISTRAÇÃO:
ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
POLÍTICAS E
SOCIEDADE

 **Atena**
Editora
Ano 2023

Clayton Robson Moreira da Silva
(organizador)



ADMINISTRAÇÃO:
ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
POLÍTICAS E
SOCIEDADE

 **Atena**
Editora
Ano 2023

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Camila Alves de Cremo

Ellen Andressa Kubisty

Luiza Alves Batista

Nataly Evilin Gayde

Thamires Camili Gayde

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora
 Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
 Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
 Profª Drª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
 Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
 Profª Drª Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes
 Claros
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
 Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do
 Paraná
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
 Profª Drª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
 Profª Drª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau
 Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Profª Drª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
 Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Profª Drª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Profª Drª Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
 Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
 Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-
 Oeste

Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia /
Universidade de Coimbra

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Administração: estudos organizacionais, políticas e sociedade

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
A238	Administração: estudos organizacionais, políticas e sociedade / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-1876-4 DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.764232909 1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título. CDD 658
Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

A obra “Administração: Estudos Organizacionais, Políticas e Sociedade”, publicada pela Atena Editora, tem como principal finalidade proporcionar uma abordagem abrangente da administração, explorando sua interseção com fenômenos organizacionais, sociais e políticos, de modo que possa oferecer *insights* relevantes para os diversos *stakeholders*. Assim, a obra explora temas tradicionais e tendências contemporâneas no campo da administração, estimulando debates críticos e contribuindo para o progresso contínuo desse campo científico. A obra é composta por dezoito capítulos, que foram divididos em quatro blocos temáticos.

O primeiro bloco reúne estudos que tratam de temáticas relacionadas ao ensino e educação em administração e áreas afins. Os capítulos tratam sobre: avaliação no ensino de administração; integração da tecnologia da informação e comunicação no processo de ensino-aprendizagem; atualização profissional de docentes; pedagogia da inovação na formação de bacharéis; e ensino remoto durante a pandemia. Essas pesquisas promovem reflexões importantes para melhorar a qualidade do ensino em administração e auxiliam no processo de adaptação às necessidades e mudanças no cenário educacional.

O segundo bloco compreende pesquisas que exploram as implicações da pandemia da COVID-19 no campo da administração. Os trabalhos incluem: análise do comportamento dos investidores diante da crise desencadeada pela pandemia; estratégias de gestão tática de estoques com o uso da metodologia PDCA; e uma análise sobre o perfil dos empreendedores e o papel dos profissionais de contabilidade no auxílio ao enfrentamento da crise. Esses estudos fornecem uma visão ampla sobre as estratégias e desafios enfrentados pelas organizações e empreendedores em tempos de crise, contribuindo para o desenvolvimento de práticas gerenciais aplicáveis a contextos de instabilidade, como foi a pandemia da COVID-19.

O terceiro bloco contempla capítulos sobre gestão organizacional, incluindo uma série de estudos que exploram diversos aspectos relacionados à dinâmica das organizações. Os trabalhos examinam tópicos como: clima organizacional; estilos de liderança e *flow* no trabalho; *marketing* digital e preferência de marca; e aplicação de metodologias ágeis no setor público. Além disso, há uma análise hipotética das práticas de administração e gerenciamento financeiro em uma empresa. De modo geral, esses capítulos fornecem uma visão abrangente e diversificada da gestão nas organizações, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada das práticas gerenciais e fenômenos organizacionais.

O quarto e último bloco reúne estudos sobre governança corporativa, desenvolvimento econômico e indicadores de qualidade de vida. Os trabalhos buscam: compreender a influência da governança corporativa na criação de

valor em empresas; discutir o impacto das ações dos indivíduos e organizações para um mundo digital e sustentável; examinar o papel do investimento direto estrangeiro no desenvolvimento econômico; e elaborar um índice que represente o grau de qualidade de vida nos municípios de Minas Gerais. Esse bloco contribui para ampliar o debate sobre temas como governança corporativa, desenvolvimento econômico e bem-estar social, enriquecendo o conhecimento nas áreas de gestão e políticas públicas.

Em síntese, esta obra representa uma contribuição significativa para o campo da administração, uma vez que aborda uma ampla gama de temas, que vão desde educação em administração até questões relacionadas a práticas gerenciais, governança corporativa e desenvolvimento econômico, fomentando o debate acadêmico e profissional sobre a administração e suas interconexões com fenômenos sociais e políticos contemporâneos. Assim, recomenda-se esta leitura para acadêmicos, professores, analistas, técnicos, gestores e outros profissionais que buscam ampliar seus conhecimentos sobre o papel da administração na resolução de problemas organizacionais e sociais.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

CAPÍTULO 1 1**AVALIAÇÃO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: OS DESAFIOS E SUGESTÕES DO PONTO DE VISTA DE PROFESSORES E ALUNOS**

João Manuel de Sousa Will

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7642329091>**CAPÍTULO 2 15****INCLUSÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO ENSINO-APRENDIZAGEM – A CONCEPÇÃO DE PROFESSORES E ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

João Manuel de Sousa Will

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7642329092>**CAPÍTULO 329****LAS ESTANCIAS TÉCNICAS COMO ESTRATEGIA PARA LA ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL DEL DOCENTE DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Karina Berlanga Reséndiz

Silvia Elena Barrios Mendoza

Raúl Altamirano Zúñiga

Claudia Cruz Navarro

Alba Verónica Balderas Sánchez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7642329093>**CAPÍTULO 436****PEDAGOGIA DA INOVAÇÃO NA FORMAÇÃO DO BACHAREL EM ENGENHARIA: PARADOXOS E FRAGILIDADES**

Milton Correia Sampaio Filho

Maria Ângela da Costa Lino Franco Sampaio

Laise Isabela de Almeida

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7642329094>**CAPÍTULO 548****O ENSINO REMOTO A PARTIR DA PANDEMIA, SOLUÇÃO PARA O MOMENTO, OU VEIO PARA FICAR?**

Alba Valéria Gomes Carvalho

Marcos Roberto da Cunha

Rosário João Fernando Quiala

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7642329095>**CAPÍTULO 666****CORONAVÍRUS: A MOVIMENTAÇÃO DO INVESTIDOR PERANTE A CRISE**

Maxwel Wellington Basilio

Bruna Furlanetto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7642329096>

CAPÍTULO 7 81

CICLO PDCA E GESTÃO TÁTICA DE ESTOQUES PARA REDUZIR OS IMPACTOS DO COVID-19

Thiara Ataíde Sodré

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7642329097>

CAPÍTULO 8 96

ANÁLISE DO PERFIL DO EMPREENDEDOR E A IMPORTÂNCIA DO ESCRITÓRIO CONTÁBIL NA GESTÃO DE CRISES: Um estudo na cidade de Lucas do Rio Verde – MT

Gabriel Alisson Frazão França

João Arthur Casonatto Bauer

Regina Nogueira da Silva Neiverth

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7642329098>

CAPÍTULO 9 110

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DEL CAPITAL HUMANO DE LAS MICROEMPRESAS CASO: MUNICIPIOS DE VICTORIA, DR. MORA, TIERRA BLANCA Y SANTA CATARINA DEL ESTADO DE GUANAJUATO

Samuel Hernández Galván

Silvia Frías Soria

Martha Soledad Landeros Guerra

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7642329099>

CAPÍTULO 10..... 117

CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA

João Marcos Vitorino Dos Santos

Joyce Mary Adam

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.76423290910>

CAPÍTULO 11 135

ESTILOS DE LIDERANÇA E FLOW NO TRABALHO: REVISÃO SISTEMÁTICA

Jeanne dos Santos Oliveira Marques Dantas

José Augusto Evangelho Hernandez

Pâmela Cristine dos Santos Bastos da Fonseca

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.76423290911>

CAPÍTULO 12..... 152

O EFEITO DO MARKETING DIGITAL NA PREFERÊNCIA DA MARCA

Carlitos Mesquita

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.76423290912>

CAPÍTULO 13..... 162

A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL NO SETOR PÚBLICO: LIMITES E DESAFIOS

Humberto Barboza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.76423290913>

CAPÍTULO 14..... 178

UM NOVO RUMO PARA A EMPRESA PACTUAL: ANÁLISE DE UM ESTUDO HIPOTÉTICO

Silvia Kelly Ferreira Cavalcante

Ricardo Loiola Edvan

Daniel Biagiotti

Natanael Pereira da Silva Santos

Teresinha de Lisieux Carvalho dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.76423290914>

CAPÍTULO 15..... 192

A INFLUÊNCIA DA *CORPORATE GOVERNANCE* NA CRIAÇÃO DE VALOR DO BCI, SA

Uneiza Abdul Carimo Juma

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.76423290915>

CAPÍTULO 16.....202

TRIÁDE DA BOA GOVERNANÇA E O EFEITO BORBOLETA

Luciana Muniz Costa

Lúcio Scartezini Lopes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.76423290916>

CAPÍTULO 17..... 210

O CONTRIBUTO DO INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO (IDE) EM MOÇAMBIQUE NO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO

Lino Manuel Mafuca

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.76423290917>

CAPÍTULO 18.....220

INDICADOR DA QUALIDADE DE VIDA DOS MUNICÍPIOS DE MINAS GERAIS ATRAVÉS DA ANÁLISE FATORIAL

Thiara Ataíde Sodré

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.76423290918>

SOBRE O ORGANIZADOR.....234

ÍNDICE REMISSIVO.....235

AVALIAÇÃO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: OS DESAFIOS E SUGESTÕES DO PONTO DE VISTA DE PROFESSORES E ALUNOS

Data de submissão: 06/08/2023

Data de aceite: 01/09/2023

João Manuel de Sousa Will

Universidade Federal do Tocantins,
Palmas -TO
(<https://orcid.org/0000-0003-3681-579X>)

RESUMO: o artigo trata das percepções dos professores e alunos do curso de Administração sobre as dificuldades e desafios do processo de avaliação do ensino e da aprendizagem, e suas sugestões para melhoria da prática avaliativa. Teve o objetivo identificar as dificuldades, os seus respectivos desafios e as sugestões para os professores e alunos. A metodologia utilizada pautou-se na busca de informações por intermédio de três questionários, dois com questões abertas para professores e alunos respectivamente e um com questões fechadas para outro grupo de professores do curso. O terceiro questionário foi elaborado com os indicadores apontados pelos dois primeiros instrumentos. No resultado emergiram sete indicadores de dificuldades com os seus respectivos desafios e sugestões, que levaram os docentes da pesquisa se posicionaram de forma afirmativa ou negativa sobre esses. As dificuldades e os desafios, de um

modo geral, tiveram baixa adesão, mas as sugestões foram bem aceitas. Concluiu-se que a maioria dos professores acreditam que não apresentam maiores dificuldades no processo de avaliação, mas percentuais altos aceitaram as sugestões apresentadas para melhoria da atividade de avaliação.

PALAVRAS-CHAVE: Processo de avaliação. Ensino. Aprendizagem. Dificuldades, Desafios.

ASSESSMENT IN THE MANAGEMENT COURSE: CHALLENGES AND SUGGESTIONS FROM THE POINT OF VIEW OF TEACHERS AND STUDENTS

ABSTRACT: The paper deals with the perceptions of professors and students of the Administration course on the difficulties and challenges of the teaching and learning evaluation process, and their suggestions for improving evaluation practice. It aimed to identify the difficulties, their respective challenges and suggestions for teachers and students. The methodology used was based on the search for information through three questionnaires, two with open questions for professors and students respectively and one with closed questions

for another group of professors in the course. The third questionnaire was elaborated with the indicators indicated by the first two instruments. In the result, seven difficulties indicators emerged with their respective challenges and suggestions, which led the research professors to position themselves affirmatively or negatively on these. The difficulties and challenges, in general, had low adherence, but the suggestions were well accepted. It was concluded that most teachers believe that they do not have major difficulties in the evaluation process, but high percentages accepted the suggestions made to improve the evaluation activity.

KEYWORDS: Evaluation process. Teaching. Learning. Difficulties. Challenges.

1 | INTRODUÇÃO

A avaliação no contexto educacional vem passando por várias modificações, o que vem possibilitando novas interpretações sobre o ato de avaliar. Assim, foi se configurando uma nova abordagem de avaliação que expressa diferentes modelos de ensino e de aprendizagem (FERNANDES; ALVES; MACHADO, 2008).

Esse texto é resultado de uma investigação desenvolvida em uma universidade pública brasileira no curso de Administração, com a finalidade de analisar as percepções de professores e alunos sobre as dificuldades de avaliar e de ser avaliado. Assim, considerou-se importante que os participantes da pesquisa apresentassem a sua opinião, atribuindo desafios e sugestões para cada dificuldade enfrentada. Um modo de levar em conta como o conceito de avaliação é definido. Concebeu-se a avaliação como o conhecimento de um objeto, de uma realidade ou de um sujeito, sendo relacionado diretamente a sua essência e determinando o que é necessário para ser avaliado (Souza, 2018). A avaliação também pode ser entendida como investigação, como diagnóstico de um objeto ou sujeito, como conhecimento das principais características vinculadas aos sentidos e significados do processo avaliativo.

Analisar as percepções dos professores e alunos do curso de Administração sobre o processo de avaliação, partindo das dificuldades, desafios e sugestões, foi um modo de indicar o que pensam e o que sabem sobre a avaliação, como formadores e formandos no contexto universitário e no processo de ensino e aprendizagem. Assim, partiu-se do pressuposto de que os professores utilizam a avaliação para averiguar não só o nível e a qualidade do aprendizado, mas também a eficácia do ensino. Nessa perspectiva, podem assumir várias vertentes formativas, dentre elas, a com a participação dos alunos, ou seja, do sujeito em formação.

Considerando Sordi (2005), os saberes e atitudes dos professores possibilitam estabelecer uma relação de respeito e acolhimento dos alunos no processo de ensino e de aprendizagem. Desse modo, se faz importante refletir sobre os objetivos/avaliação e somente a partir desta ação é que os professores podem opinar sobre conteúdos/métodos. A reflexão sobre a prática de avaliação inicia-se pela busca da sua lógica. Neste sentido, relacionar dificuldades, desafios e sugestões pode ser o ponto de partida para investigar as

escolhas de avaliação e o caminho que se pretende trilhar no curso de Administração da universidade local da pesquisa? Esta questão norteará a discussão deste artigo.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de avaliação

Nas últimas décadas os sistemas educacionais têm passado por um dilema nos seus objetivos de educar. O paradigma educacional moderno vem enfrentando um novo modo de educação diante do predomínio do critério da performance (ALVES; FLORES; MACHADO 2011), alterando assim, o modo de perceber a educação, a escola e a universidade. Em consequência disso, a mercantilização e a instrumentalização instauram-se no contexto da transmissão e aquisição do saber, como uma necessidade de otimização do sistema econômico em detrimento da finalidade “humanista” na ação educativa (DAY, 2004, APUD ALVES, FLORES; MACHADO 2011).

Em contrapartida, nas escolas e universidades o dilema tem aumentado entre o objetivo da formação humana e da eficácia e produtividade. Desse modo, fica evidente o distanciamento entre a predominância do critério da performatividade e os discursos educacionais e pedagógicos fundados nas narrativas modernas, enquanto o sistema educacional pretende formar cidadãos, o sistema econômico está preocupado com a formação técnica eficaz (ALVES; MACHADO, 2011).

Nesse âmbito ao considerar a formação da cidadania, Alves, Flores e Machado (2011) entendem que a avaliação pode contribuir com o currículo e a prática curricular. No entanto, se faz necessário destacar inicialmente o discurso que legitima a avaliação no currículo oficial.

Nas Diretrizes Curriculares para o curso de Administração (Brasil, 2005), a avaliação é assumida como decisão que faz parte do esforço de flexibilização do currículo e da formação de cidadãos críticos. Um encaminhamento que evita a promoção da exclusão no processo avaliativo. Nesta perspectiva, a avaliação não é utilizada na comparação entre os estudantes e nem no sentido de classificação, mas em função dos objetivos e da formação. Nessa visão, a concepção de Vial (2008) é uma possibilidade de uma nova experiência no contexto da prática curricular, com a avaliação interpretada e utilizada como um trabalho que permite a troca entre sujeitos.

Tal concepção, entende a avaliação como uma decisão política e um dos componentes do trabalho docente (Sordi, 2005). Uma visão de avaliação que não trata somente da técnica destituída de suas reais intenções. Para Alves e Machado (2008), nesse conceito é estabelecido uma relação de valores que determina a escolha entre avaliar e controlar.

Will (2015), tomando como referência Pacheco (1995), entende a avaliação como um instrumento com regras bem definidas, envolvendo a dimensão pedagógica (o processo

didático e a lógica da ajuda da aprendizagem); a dimensão institucional (o diálogo entre os atores e o intercâmbio conflitual) e a dimensão social (a articulação entre instituição e sociedade e a lógica da orientação em função das necessidades sociais e do mercado de trabalho).

Nesta perspectiva, os professores podem assumir a função de introduzir os estudantes de administração na sua formação inicial, orientando a avaliação de suas atividades relacionadas ao mundo da profissão de Administrador para cumprir suas diversas dimensões nas quais está inserida. No contexto universitário, a avaliação pode ter vários sentidos, como: mecanismos de controle, de competição ou de exclusão. Mas pode também assumir outra perspectiva, como mecanismo de construção da autonomia, da cooperação e da inclusão. Qualquer opção e escolha dos docentes, define a significação do processo de ensinar, de aprender e de avaliar.

2.2 O processo de avaliação do ensino-aprendizagem

A avaliação pressupõe as práticas avaliativas, as vezes tradicionais, as vezes mais progressistas. O processo de avaliação está relacionado diretamente com o fazer pedagógico na prática curricular (MENDES, 2005; DEPRESBITERIS, 2008). Essa relação entre ensinar, aprender e avaliar é imprescindível. No entanto, esses três processos: aprendizagem, ensino e avaliação, de um modo geral, têm sido investigados de forma isolada, dificultando, assim, a definição da relação ensino, aprendizagem e avaliação, performando-se a construção de uma visão holística. Esse tipo de processo de avaliação é reforçado por Fernandes (2008) como forma de ajudar os estudantes na melhoria da aprendizagem e os professores na melhoria do ensino.

De acordo com Pacheco (1995), as modalidades principais da avaliação se observam nas seguintes etapas: a) inicial (diagnóstico, contexto, expectativa); b) processo (dinâmica da implementação); e c) final (produto, resultados).

A avaliação inicial como diagnóstico realizado e tem a finalidade de conhecer as condições e as necessidades existentes (PACHECO, 2001), o que implica a identificação das dificuldades, o nível de compreensão e as possibilidades de mudança e alteração do plano e do programa de ensino. Esta etapa vincula-se a organização pedagógica estruturada em ações diversificadas. Assim, se estabelece uma relação entre o conhecimento que se pretende ensinar e o que sabe os estudantes. Esta é a forma de verificar o nível de conhecimento e habilidades que os alunos precisam formar. O diagnóstico como nível inicial torna-se indicador para criação de estratégias de ensino, objetivando contribuir com o novo aprendizado dos estudantes.

Na avaliação inicial de contexto, atribui-se a “decisão de analisar as características curriculares; o tempo dedicado à formação; os objetivos do programa; as características institucionais; e as expectativas”. Na avaliação inicial de expectativas, procura-se diagnosticar as maiores expectativas dos alunos, aquelas relacionadas a possibilidades

e acesso aos conhecimentos, habilidades e atitudes na área de formação, bem como, os tipos de instrumentos que esperam responder com os conteúdos que irão ser estudados.

Pacheco (1995) trata da avaliação formativa durante o ensino e aprendizagem como orientadora da conduta do professor e do estudante. Esta modalidade vai além da interação entre os estudantes. A avaliação formativa é contínua, realizada ao longo do curso ou da unidade de ensino. O objetivo de avaliar revela o alcance da atividade de ensino e de aprendizagem.

Durante o ensino, o docente pode analisar o acesso que os estudantes estão tendo ao conhecimento científico abordado na unidade, as estratégias que estão utilizando para se apropriarem dos conhecimentos, as relações e reflexões que conseguem fazer a partir daquilo que estão aprendendo. Esse é um aspecto importante ao professor para interagir com os estudantes, para rever suas estratégias de ensino, sua forma de comunicação, a reorientação do trabalho em grupo e individual.

Sordi (2005) reconhece a avaliação formativa como componente do trabalho docente; Despresbiteris (2008) como sendo o fornecimento de informações que podem ser utilizadas na melhoria do desempenho dos estudantes durante o processo de aprendizagem. Essa melhoria do ensino e da aprendizagem possibilita a identificação dos problemas e da ajuda imediata.

Avaliar depois do processo é a avaliação final (denominada de sumativa ou somativa), ou seja, o produto que se deseja alcançar no término de cada unidade de ensino e as informações sobre o desempenho dos estudantes no final do processo de ensino e aprendizagem.

3 | METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa fundamentada nas orientações de Lüdke e André (1996), possibilitando o uso de métodos que permitiram a apreensão, a descrição e explicações das percepções dos professores quando falaram das dificuldades, dos desafios e das sugestões.

Os dados quantitativos vinculados aos dados qualitativos, tiveram como base os indicadores das questões fechadas, caracterizando-se assim, como uma pesquisa de abordagem mista, interpretada por Guba e Lincoln (1994) como sendo a natureza dos dados qualitativos em relação aos quantitativos. Essa interpretação não significa o uso do paradigma positivo.

A metodologia mista foi determinante, visto que um grupo de professores e alunos emitiram suas opiniões sobre as dificuldades, desafios e deram suas sugestões para superação de cada dificuldade indicada e um outro grupo de professores analisou tais indicadores e confirmando-os ou negando-os de acordo com as percepções docentes sobre a avaliação no curso de administração.

3.1 Objetivos

Identificar os indicadores de dificuldades, desafios e as sugestões para superação e avaliar a opinião dos professores do curso de administração sobre esses indicadores.

3.2 Amostra

A pesquisa foi realizada com os professores e alunos do curso de Administração. A coordenação do curso possui 24 professores efetivos dos quais 6 (25%) formaram o grupo “A” e aceitaram colaborar inicialmente (primeira etapa) e responderam ao primeiro questionário (questões abertas). Na segunda etapa da pesquisa, 9 (37,5%) professores do grupo “B” responderam ao questionário de questões fechadas. Os dois grupos distintos, de professores, colaboraram com a investigação.

A amostra dos alunos dos Cursos de Administração fez parte dos oito períodos, dos quais participaram alunos do 2º, 6º, 8º períodos do semestre letivo da pesquisa, com uma amostra dos que estão iniciando, os que estão no meado do curso e os que estão no final. Segundo Cervo e Bervian (2002), a amostra é a parte da população ou do universo pesquisado e definida no início, antecedendo a execução da pesquisa.

3.3 Instrumentos

Os instrumentos na primeira etapa da pesquisa se constituíram em um questionário com questões abertas para professores e um questionário com questões abertas para os alunos.

Na segunda etapa da investigação elaborou-se e aplicou-se um questionário com questões fechadas para um grupo de professores. Mas as questões também tiveram como base os questionários dos professores e alunos.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados evidenciaram a relevância da investigação para a compreensão da avaliação do ensino aprendizagem tendo em vista os Indicadores de dificuldades, desafios e sugestões de professores e alunos, levando em consideração a opinião de avaliar e ser avaliado. O ponto de partida foi averiguar quais as dificuldades enfrentadas, quais os desafios que tinham em mente e quais as sugestões que poderiam fazer para melhorar a qualidade da avaliação nas disciplinas do curso de Administração.

4.1 Indicadores das dificuldades, desafios e sugestões do processo de avaliação

Considerando a temática de avaliação: avaliação inicial; avaliação durante o processo; avaliação final; critérios de avaliação; instrumentos de avaliação e tipos de avaliação, a pesquisa foi desenvolvida com base na busca de indicadores de dificuldades,

desafios e sugestões, conforme o quadro 1.

INDICADORES		
Dificuldades	Desafios	Sugestões
a) Avaliar os conhecimentos de forma adequada, sem perder de vista os objetivos que pretende alcançar na disciplina.	a) Escolher o instrumento avaliativo e os critérios de maneira objetiva.	a) O professor deve construir saberes sobre avaliação, analisando o conhecimento inicial, relacionando o que sabe os alunos sobre o novo conhecimento e quais as habilidades apresentadas e o nível de aprendizagem e desenvolvimento que pretende formar.
b) Avaliação inicial para que? Saber o que fazer com as ideias diagnosticadas.	b) Conhecer as condições existentes iniciais dos alunos para a organização pedagógica e propostas de ensino.	b) Usar o diagnóstico do nível inicial como um indicador para os professores criarem estratégias de ensino para os alunos ampliarem, ou construírem novos conhecimentos, ou reconstruírem seus saberes.
c) Avaliar o aluno durante o processo de aprendizagem.	c) Ser criativo para trabalhar com diferentes níveis de alunos e criar estratégias de aprendizagem.	c) Desenvolver um tipo de aula que permita a avaliação dos alunos a partir de observações durante as atividades desenvolvidas na aula.
d) Avaliar o conhecimento científico abordado na unidade de ensino, as estratégias propostas para os alunos se apropriarem dos conhecimentos, as relações que estabelecem e reflexões que fazem a partir do aprendizado.	d) Interagir com os estudantes e conseguir perceber se as estratégias de ensino do professor têm sido adequadas ao aprendizado.	d) Analisar a forma de comunicação na atividade de ensino, como uma reflexão para a reorientação do trabalho dos alunos. Reconhecendo a avaliação como componente do trabalho docente.
f) Criar critérios de avaliação e deixando-os claros para os estudantes conheçam a relação entre objetivos e conteúdo.	f) Transparência no processo de avaliação	f) Reconstruir a concepção de avaliação para compreender que a qualidade do ensino está vinculada ao processo de avaliação.
e) Realizar avaliações, apresentar e discutir os resultados.	e) Usar os resultados da avaliação dos estudantes para modificar as estratégias de ensino	e) Avaliar os alunos, antes, durante e depois do processo e ajudá-los, caso seja necessário.
g) Realizar tipos de avaliação e instrumentos diversos.	g) Propor como instrumento de avaliação situações problemas, relatórios, testes, provas e outros.	g) Assumir outros tipos de avaliação não convencionais.

Quadro 1. Indicadores de dificuldades, de desafios e sugestões

Fonte: pesquisa de campo (2019)..

4.1.1 Avaliação inicial

A análise das dificuldades, dos desafios e das sugestões na avaliação inicial, detectou dois indicadores de diagnóstico dos saberes iniciais, comuns aos professores e alunos.

Dificuldades: diagnóstico dos conhecimentos iniciais relacionados aos objetivos de ensino; o entendimento e o saber dos professores sobre as ideias prévias dos alunos; Desafios: escolher o instrumento avaliativo e os critérios de maneira objetiva e o conhecimento das condições iniciais dos alunos, visando a organização pedagógica e proposta de ensino. As sugestões voltaram-se para o uso do diagnóstico para criar estratégias novas de ensino, na busca da ampliação e construção de novos conhecimentos e saberes por parte dos alunos.

A avaliação inicial é atrelada ao entendimento de que os alunos não são pessoas que iniciam as suas aprendizagens como uma tábula rasa. Quando não têm conhecimento dos conceitos, dos princípios, dos fatos e das teorias de cada disciplina, eles fazem analogias, ou usam seus conhecimentos do senso comum para conectar com o novo. Isso pode ajudar ou impedir que consigam entender, compreender ou aprender o conhecimento disciplinar, interferindo ou não de forma positiva ou negativa nos resultados avaliativos.

As dificuldades do entendimento e do saber o que fazer com as ideias prévias dos alunos, de um modo geral, são da maioria dos docentes, mas o desafio de elaborar um instrumento de avaliação com critérios objetivos, de acordo como Pacheco (2001), deve ser a elaboração de um instrumento capaz de criar condições para se diagnosticar as necessidades existentes pressupostas, ou seja, a identificação das dificuldades, o nível de compreensão e as possibilidades de mudança dos alunos ou dos professores.

Diante do exposto, as sugestões dos professores do grupo “A” e dos alunos, referentes a construção de saberes sobre a avaliação inicial e do uso do diagnóstico como estratégias que podem possibilitar a ampliação dos conhecimentos, pode vincular-se a organização pedagógica estruturada em ações diversificadas. Assim, estabeleceram a relação entre o conhecimento que se pretende ensinar e o que sabe os estudantes.

4.1.2 Avaliação formativa

Dando continuidade à discussão, os professores mostraram a dificuldade de avaliar o aluno durante o processo de aprendizagem. O desafio dos professores lançarem mão da criatividade e da criação de estratégias para lidar com os diferentes níveis dos alunos foram vinculadas a sugestão dos professores fazerem observações das atividades em sala de aula.

A dificuldade de avaliação formativa é uma das questões presentes no contexto universitário, geralmente o aluno é percebido diante do seu resultado. Muitas vezes, porque a avaliação contínua é realizada ao longo do curso ou da unidade de ensino, por isso, torna-se um processo de difícil acesso aos professores, visto que, vincula-se diretamente a sua metodologia de ensino. De acordo com Pacheco (1995), a avaliação formativa durante o ensino e a aprendizagem é tratada como orientadora da conduta do professor e do estudante.

Os professores perceberam que realizar esse tipo de avaliação é um desafio,

porque requer criatividade para trabalhar com diferentes níveis de alunos e criar estratégias de aprendizagem. Esse é um aspecto importante aos professores para interagir com os estudantes, para rever suas estratégias de ensino, sua forma de comunicação, a reorientação do trabalho, seja em grupo, seja individual.

Sordi (2005) reconhece a avaliação formativa como componente do trabalho docente, Despresbiteris (2008), como sendo o fornecimento de informações utilizadas na melhoria do desempenho dos estudantes durante o processo de aprendizagem. Essa melhoria do ensino e da aprendizagem possibilita a identificação dos problemas e da ajuda imediata.

4.1.3 Avaliação final

Na avaliação final apontam as dificuldades de avaliar o conteúdo abordado nas disciplinas (o conhecimento científico abordado na unidade de ensino, as estratégias propostas para os alunos se apropriarem dos conhecimentos, as relações que estabelecem e reflexões que fazem a partir do aprendizado).

Os professores e alunos apresentaram a questão da dificuldade dessa avaliação final, indicando as fragilidades de avaliar o aluno de um modo integral. Realmente, quando se pretende saber qual é o nível de aprendizagem e de desenvolvimento dos alunos se faz necessário um tipo de avaliação que reflita esse resultado. O produto que se deseja alcançar no término de cada unidade de ensino é a informação sobre o desempenho dos estudantes no final do processo de ensino e aprendizagem, que envolvem suas capacidades cognitivas e habilidades para operacionalizar com esse conhecimento. O desafio centrou-se no processo de interação entre os professores e estudantes, entre os próprios estudantes nas estratégias de ensino, para saber a potencialidade de cada aluno no aprendizado. As sugestões diante disso se converteu no processo de comunicação na atividade de ensino, uso da reflexão para a reorientação do trabalho dos alunos e do reconhecimento da avaliação como componente do trabalho docente.

4.1.4 Critérios de avaliação

As dificuldades relacionadas a criação de critérios, estratégias e instrumentos, tiveram como base o critério de clareza relacionada aos objetivos de aprendizagem. Com o desafio de tornar o processo de avaliação transparente. Assim, a sugestão se referiu ao processo de reconstrução da concepção de avaliação para compreender a qualidade do ensino.

A avaliação do processo de ensino e de aprendizagem, essencialmente, necessita de parâmetros avaliativos e de busca de uma consistência interna, dos objetivos e dos conteúdos (ALVES, 2004). Os critérios de avaliação devem ser claros e transparentes, de modo a deixar os estudantes cientes do que são esperando deles (Fernandes, Alves & Machado, 2008). Isto porque eles são importantes referências para se julgar o nível

de desempenho e de desenvolvimento dos estudantes nas disciplinas do curso de Administração.

Ainda se tratando dos critérios de avaliação, esses podem ser encarados como uma imposição docente ou como uma negociação entre professor e alunos. Seja de uma forma ou de outra, é importante deixar claros os critérios, visto que, os alunos podem ter acesso aos mesmos (Sordi, 2005). Isto significa que, os professores precisam estabelecer essa relação com seus alunos, contatos que implicam no estabelecimento de um caminho de ida e de volta, de respeito e acolhimento. De acordo com Pacheco (1995), nesta relação entre professores e alunos é importante à questão do diálogo, uma vez que, a avaliação tem regras lógicas bem definidas e pode ser compartilhada entre professores e alunos.

Para Despresbiteris (2008), os critérios de avaliação podem ser classificados em absoluto e relativo. No primeiro, toma como referência o critério para analisar o desempenho dos alunos de acordo com os objetivos. O segundo, baseia-se em normas para verificar a posição do aluno com relação ao grupo.

O critério de avaliação visto como uma exigência de qualidade está diretamente relacionado com as estratégias adotadas na metodologia de ensino aprendizagem. Além dos conteúdos da formação em administração, o currículo do curso pressupõe a aquisição de competências para os alunos responderem de forma eficaz os problemas e desenvolver a capacidade de continuar a aprender (BRASIL, 2005).

Nesta perspectiva, a avaliação deve ser válida e mais diversificada, visando a expressão não somente dos conhecimentos, mas também das competências e atitudes. Isto configura em uma tendência de os professores optarem por atividades avaliativas múltiplas. Assim, a participação dos alunos na negociação de modalidades e critérios de avaliação, torna o processo mais transparente e os alunos agentes de auto e heteroavaliação, delimitado pelos critérios pautados nos objetivos.

4.1.5 Estratégias de avaliação

No que diz respeito as estratégias de avaliação, a dificuldade foi encontrada na apresentação e discussão dos resultados; os desafios se configuraram no uso dos resultados da avaliação dos estudantes para modificar as estratégias de ensino; a sugestão se referiu à avaliação do processo (antes, durante e depois do ensino-aprendizagem) para ajudá-los, caso fosse necessário.

Falando da relação entre ensino, aprendizagem e avaliação, Silva (2009), traz à baila uma estratégia que contempla “a motivação, o pensamento divergente, o trabalho cooperativo, a ligação aos contextos profissionais e de autorregulação da aprendizagem, vinculando as ações e percepções dos alunos diante de análises das autoavaliações, do desempenho individual no contexto do trabalho em grupo; do consenso por meio de um processo de negociação. Neste contexto o autor apresentou uma conciliação entre a

análise crítica da hetero e autoavaliação.

Para consecução de qualquer estratégia é necessário planejar as atividades que os estudantes precisam desenvolver e vinculá-las a hetero e autoavaliação e modificar as estratégias de ensino a partir dos resultados da avaliação. Isto significa o uso dos resultados, como um elemento de reflexão para repensar o modo e a forma de ensinar para alcançar os objetivos por meio de um bom desempenho dos alunos.

A avaliação como estratégia de modificação do ensino, pode identificar hipóteses formuladas pelos alunos, as suas concepções, os erros construtivos e os equívocos cometidos nas atividades, provas, testes e outros instrumentos de avaliações. De um modo geral, facilita a ação docente nas interações pedagógicas, uma vez que, possibilita a criação de novas estratégias didáticas que propiciam o aprendizado dos estudantes com base na complexidade do conhecimento.

4.1.6 Conteúdos e instrumentos de avaliação

No que se referiu aos instrumentos, os professores e alunos mostraram a dificuldade de lidar com os diferentes tipos e elaborar instrumentos diversos. Perceberam como desafio a proposta de situações problemas, relatórios, testes, provas e outros. A sugestão se concentrou no uso de outros tipos de avaliação que não fossem os convencionais.

Os instrumentos de avaliação, em cada unidade de ensino, têm o propósito de avaliar os conteúdos essenciais planejados. Nesta linha de raciocínio, destacam-se determinadas adequações como: a) sejam adequados ao tipo de conduta e de habilidade que estamos avaliando (informação, compreensão, análise, síntese, aplicação); b) sejam adequados aos conteúdos essenciais planejados e, de fato, realizados no processo de ensino (o instrumento necessita cobrir todos os conteúdos que são considerados essenciais numa determinada unidade de ensino-aprendizagem; c) adequados na linguagem, na clareza e na precisão da comunicação (importa que o educando compreenda exatamente o que se está pedindo dele); d) adequados ao processo de aprendizagem do educando (instrumento não deve dificultar a aprendizagem do educando, mas ao contrário, servir-lhe de reforço do que já aprendeu).

O instrumento de avaliação reflete o que está sendo ensinado aos estudantes; o conteúdo que os professores julgam que vale apenas ensinar e aprender. Na verdade, o que se avalia é justamente o programa cumprido. Vale apenas analisar se estão contemplados os conhecimentos, as competências e habilidade e até as atitudes essenciais à formação dos administradores.

4.2 Apreciação dos indicadores das dificuldades desafios e sugestões do processo avaliativo

Na segunda etapa do trabalho, os professores do grupo “B” apreciaram os indicadores apontados na primeira etapa e emitiram suas opiniões, afirmando ou negando

as dificuldades, desafios e sugestões, conforme o gráfico 1.

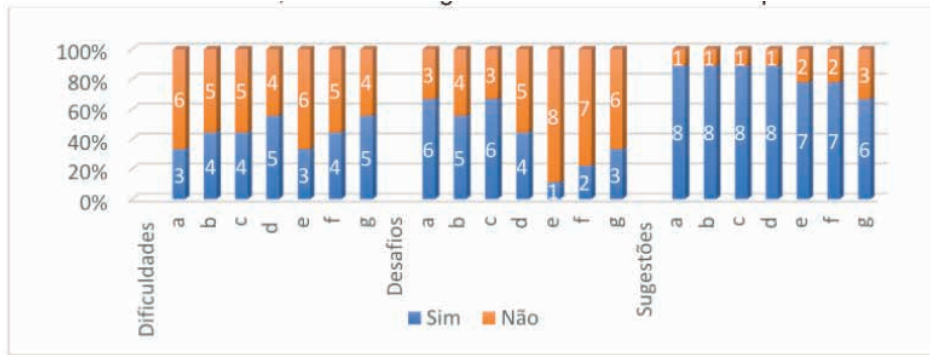


Gráfico 1. Dificuldades, desafios e sugestões relacionadas com o processo de avaliação

No gráfico 1, os professores do grupo B, rejeitaram a maioria das dificuldades. Ficaram positivos apenas os indicadores de dificuldade da avaliação final e os indicadores de dificuldade relacionadas aos instrumentos de avaliação.

Os desafios da avaliação inicial, avaliação formativa e avaliação final foram aceitos pelos professores do grupo “B”, apresentando um resultado positivo. Os demais desafios tiveram resultados negativos, não foram aceitos.

As sugestões foram aceitas positivamente pelos professores, todos os indicadores de sugestões para avaliação inicial, avaliação formativa, avaliação final, para os critérios, estratégias e instrumentos obtiveram um nível de aceitação com percentual alto.

Entretanto, ao confrontar os resultados entre dificuldades, desafios e sugestões verificou-se que não houve uma correlação entre as respostas. Houve um desencontro entre os níveis aceitação das dificuldades e desafios e uma aceitação de todas as sugestões. As dificuldades não foram vinculadas aos desafios e as sugestões propostas, quando os professores expressaram as suas concepções relacionadas aos seus saberes de ensino.

5 | CONCLUSÃO

A identificação dos indicadores de dificuldades da avaliação expressos pelos professores e alunos do curso de Administração demonstraram a necessidade da construção de saberes dos professores sobre os avanços que o processo avaliativo vem apresentando nestes últimos anos no ensino universitário.

Os resultados nos fez concluir que as maiores dificuldades do processo de avaliação no curso de Administração dizem respeito a avaliar o conhecimento científico abordado na unidade de ensino, as estratégias proposta para os alunos se apropriarem dos conhecimentos, as relações que estabelecem e reflexões que fazem a partir do

aprendizado, bem como, realizar tipos diversos de avaliação.

Contudo os desafios analisados, mesmo apresentado um baixo percentual de adesão, observou-se que as sugestões foram aceitas por um percentual superior a cinquenta por cento dos professores. De um modo geral houve um grande desencontro entre dificuldades, desafios e sugestões. Concluímos no entanto, que esse tema relacionado a avaliação ainda pode ser um tabu para os professores e de difícil aceitação de modos diferenciados do referente produto final, que se instalou em todos os níveis de ensino.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. P. **Avaliação e currículo**. Porto Editora, 2004.

ALVES, M. P.; MACHADO, E. A. **Avaliação com sentido**: contributos e questionamentos. Santo Tirso, Portugal: De facto editores, 2008.

BRASIL, Ministério de educação, câmara de educação superior: Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. **Diário Oficial da União**: Seção 1, p. 26, Brasília, 19 de julho de 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2017.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação Qualitativa em Educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Day, 2004, apud Alves, M. P.; Flores, M. A. Machado, E. A. **Quanto vale, o que fazemos?** Práticas de avaliação. Sano Tirso, Portugal: DE factos editores, 2011.

DEPRESBITERIS, Lea. Avaliação da aprendizagem: revendo conceitos e posições In: Sousa, C. P. **Avaliação do rendimento escolar**. 15. Ed. Campinas, SP: Papirus, 2008.

FERNANDES, J. A.; ALVES M. P.; MACHADO, E. A. **Perspectivas e práticas de avaliação de professores de matemática**. Braga, Portugal. Cadernos Cied, 2008.

Guba E. G.; Lincoln, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, N. K.; LINCOLN Y. S. (Eds.) **Handbook of Research** (pp. 105-117) Thousand Oaks. CA Sage, 2008. Disponível em: <http://www.uncg.edu/hdf/facultystaff/Tudge/guba%20&%201994.pdf> em 3 jul. 2013.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MENDES, O. M. Avaliação formativa no ensino superior: reflexões e alternativas possíveis. In: In: VEIGA, I. P. A.; NAVES, M. L. P. (Org.) **Currículo e avaliação na educação superior**. 1. Ed. Araraquara: Junqueira & Marin editores, 2005. H

PACHECO, J. A. **Avaliação dos alunos na perspectiva da reforma**. Porto: Editora, 1995.

SILVA, José Luís. Auto e hetero-avaliação das aprendizagens: espaço de transformação ou reprodução. In: VIEIRA, Flávia (org.). **Transformar a pedagogia na universidade**: narrativas da prática. De facto editores. Santo Tirso, Portugal, 2009.

SORDI, M. L. Avaliação universitária: mecanismo de controle, competição e exclusão ou caminho para a construção da autonomia, da cooperação e a inclusão? In: VEIGA, I. P. A.; NAVES, M. L. P. (Org.) **Currículo e avaliação na educação superior**. 1. Ed. Araraquara: Junqueira & Marin editores, 2005.

Vial, M. Organização e participação dos formandos na avaliação da sua formação - duas entradas possíveis: as tarefas e os critérios do projecto de formação. In: ALVES, M. P.; MACHADO, E. A. (Org.) **Avaliação com sentidos contributos e questionamentos**. Santo Tirso, Portugal. De factores editores, 2008.

WILL, João Manuel de Sousa. **Currículo e Profissionalidade Docente**: Uma Análise Curricular do Curso de Administração da Universidade Federal do Tocantins-Brasil (Tese de Doutorado). Universidade do Minho, Portugal, 398 p. 2015

INCLUSÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO ENSINO-APRENDIZAGEM – A CONCEPÇÃO DE PROFESSORES E ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Data de submissão: 06/08/2023

Data de aceite: 01/09/2023

João Manuel de Sousa Will

Universidade Federal do Tocantins
ORCID. ID: 000-0003-3681-579X

RESUMO: O artigo trata das concepções dos professores e alunos do curso de Administração sobre a inclusão da tecnologia da informação e comunicação no planejamento do ensino-aprendizagem das disciplinas do curso de Administração. O trabalho teve como objetivo diagnosticar os principais indicadores de dificuldades, seus respectivos desafios e sugestões para inclusão das TIC no plano de ensino. A metodologia utilizada pautou-se na busca de informações por intermédio de três questionários, dois com questões abertas para professores (GA) e alunos respectivamente e um com questões fechadas para professores (GB), a partir dos indicadores apontados pelos dois primeiros instrumentos. Os resultados apontaram seis indicadores de dificuldades com os seus respectivos desafios e sugestões. Baseados nestes indicadores revelou-se o posicionamento afirmativo ou negativo dos professores, mediante as temáticas abordadas (os objetivos da implantação da

tecnologia da informação e comunicação; as metodologias utilizadas com as TIC e a implementação de estratégias de TIC em sala de aula). Assim, se verificou o percentual de aceitação ou rejeição aos indicadores expresso pelo primeiro grupo. Concluiu-se que as dificuldades apresentadas pelos professores são de ordem dos saberes de ensino, seja no planejamento com a formulação de objetivos, seja na metodologia com o modo de ensinar, e ainda com o saber orientar a utilização dos recursos tecnológicos.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologia da informação e comunicação. Ensino. Aprendizagem. Curso de Administração. Difficulties. Desafios.

INCLUSION OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY IN TEACHING-LEARNING - THE CONCEPTION OF TEACHERS AND STUDENTS IN THE ADMINISTRATION COURSE

ABSTRACT: The article deals with the conceptions of professors and students of the Administration course about the inclusion of information and communication technology in the teaching-learning planning

of the disciplines of the Administration course. The objective of the work was to diagnose the main indicators of difficulties, their respective challenges and suggestions for the inclusion of ICT in the teaching plan. The methodology used was based on the search for information through three questionnaires, two with open questions for teachers (GA) and students respectively and one with closed questions for teachers (GB), based on the indicators indicated by the first two instruments. The results showed six indicators of difficulties with their respective challenges and suggestions. Based on these indicators, the affirmative or negative positioning of the teachers was revealed, according to the themes addressed (the objectives of the implementation of information and communication technology; the methodologies used with ICT and the implementation of ICT strategies in the classroom). Thus, the percentage of acceptance or rejection of the indicators expressed by the first group was verified. It was concluded that the difficulties presented by the teachers are related to teaching knowledge, whether in planning with the formulation of objectives, or in the methodology with the way of teaching, and even with knowing how to guide the use of technological resources.

KEYWORDS: Information technology and communication. Teaching. Learning. Administration Course. Difficulties. Challenges.

1 | INTRODUÇÃO

O estudo das concepções dos professores e alunos do curso de Administração sobre a inclusão da tecnologia da informação e comunicação no planejamento da atividade de ensino-aprendizagem no curso de Administração teve como base o planejamento da disciplina de cada respondente (seja como professor, seja como aluno), levando em conta os avanços na tecnologia e da informação.

Os professores e alunos universitários são inseridos em um contexto de exigências formativas que vão além da simples relação professor-aluno. As novas tecnologias vêm influenciando e determinando o rumo do ensino universitário. Nesse contexto, a opinião e as concepções dos professores e alunos mudam quando se trata do como ensinar e do como aprender, mas não se sabe se a prática curricular vem tendo a mesma velocidade de mudança que ocorre com as concepções no âmbito das tecnologias digitais.

O plano das disciplinas como parte da atividade docente é o primeiro instrumento que demonstra como vem sendo tratada a questão da tecnologia da informação na atividade de ensino-aprendizagem. O ensino-aprendizado orienta a prática didática-pedagógica a partir dos objetivos, da metodologia de ensino e das estratégias da tecnologia da informação e da comunicação que podem ser utilizadas em cada unidade da disciplina planejada.

O ensino através de ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) também tem sido objeto de pesquisas acadêmicas. Porém, muitas vezes estes ambientes são utilizados somente como repositório de material e de informações, quando na verdade deveria ser utilizado de maneira mais criativa, como, por exemplo, usá-lo conjuntamente com métodos que proporcionem a aprendizagem cooperativa (ALMEIDA e SANTOS, 2015).

Com intuito de desvendar qual a opinião e como pensam os professores e alunos

sobre a inclusão das TIC no planejamento de ensino, a pesquisa foi realizada com o seguinte objetivo: Identificar os indicadores de dificuldades, de desafios e sugestões e realçar a percepções da inclusão da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) na atividade de ensino e de aprendizagem no curso de Administração, iniciando-se pelo plano de ensino.

2 | A INCLUSÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO PLANEJAMENTO DE ENSINO

Na contemporaneidade o modelo de educação segue uma tendência da educação digital, a qual apresenta uma característica interativa, focada no aluno, vinculada a era social e participativa da internet. Neste novo modelo, os professores e alunos constituem o processo de ensino e aprendizagem sem delimitação de papéis e para isso o docente precisa se preparar para trabalhar com a convergência, a inteligência coletiva e a cultura participativa (PEREIRA; TARCIA; SIGULEM, 2014).

Tratando-se de educação digital, as principais tendências tecnológicas se constituem em ambientes colaborativos e espaços virtuais que permitem aos alunos a possibilidade de trabalhos em equipe, mesmo estando em diferentes locais. Neste contexto virtual a troca de informações, divulgação de experiências e compartilhamento de conhecimentos entre alunos e professores podem se efetivar (IBIDEM, 2014).

A área da educação, ao longo do tempo, vem vivenciando as diversas mudanças que promovem o pensar e repensar dos paradigmas da ciência e a partir do século XX as mudanças estão vinculadas a globalização da economia, aos avanços dos meios de comunicação e avanços tecnológicos. Assim, as práticas pedagógicas conservadoras, repetitivas e acríticas, que permeavam o processo de ensino-aprendizagem, começam a dar espaço às práticas inovadoras e críticas na sociedade de informação e comunicação.

Lembrando que no mundo globalizado a utilização das tecnologias vem se intensificando na atividade de ensinar e aprender. O uso de tecnologias de comunicação e informação tem se tornado recursos mediadores cada vez mais presentes para permear as discussões acadêmicas. De acordo com Pereira; Tarcia e Sigulem (2014, p. 54) o avanço na tecnologia vem garantindo “novas maneiras de usar as TICs para a produção e propagação de informações, a interação e a comunicação em tempo real, contribuindo assim para o surgimento das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs)”.

O uso da tecnologia educacional no contexto da educação superior tem a possibilidade de adquirir um novo sentido, diante de novas tendências de utilização de recursos tecnológicos inovadores no ato de ensinar e de aprender numa interação entre o ambiente acadêmico e os espaços virtuais. Um dos ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), segundo Almeida e Santos (2015), precisa se transformar em um espaço criativo em vez de ser repositório de material e de informações. Há possibilidades de desenvolvimento

de métodos que possam proporcionar a aprendizagem cooperativa.

A sociedade de informação é um fenômeno de “sociedade em rede”, os novos conceitos definidos expressam as mudanças tecnológicas que provocaram a convergência e conjugação de várias tecnologias avançadas, entre elas a microeletrônica, o computador (*hardware* e *software*), telecomunicações, fibra ótica e engenharia genética, entre outras (CASTELLS, 1999). Contudo, cada tecnologia promove a evolução das pessoas e suas relações entre si e com o ambiente, bem como, das práticas pedagógicas.

A aproximação desses dois fatos, a sociedade organizacional e a sociedade informacional, se tem a “sociedade do conhecimento” (PETER DRUCKER, 2002). Nesse sentido, ele diz que o conhecimento está sempre incorporado em uma pessoa; é levado com ela; criado, aprimorado ou aumentado por uma pessoa; aplicado, ensinado e transmitido; usado ou mal-empregado por uma pessoa [...]. (DRUCKER, 2002, p. 157).

A sociedade do conhecimento demanda da cultura contemporânea, exigindo uma formação permanente, crescente e constantes aperfeiçoamentos profissionais, ou seja, uma formação contínua. Em todos os setores produtivos as pessoas precisam desenvolver a capacidade reflexiva e autônoma com base na transformação desse conhecimento a partir das informações obtidas nos livros, revistas, artigos, internet, entre outras.

O mercado de trabalho tornou-se complexo e imprevisível, principalmente pelo ritmo acelerado das mudanças tecnológicas. Segundo Drucker (2002, p. 18), “Agora o conhecimento está se tornando rapidamente o único fator de produção, deixando de lado tanto o capital quanto a mão-de-obra”.

2.1 A inclusão das TIC no planejamento para formar competências e habilidades profissionais e sociais

No processo de formação inicial, cabe aos docentes o saber de ensino para estimular os alunos na busca da autonomia, do desenvolvimento de suas capacidades, competências e habilidades de reflexão, criativa, inovadora e crítica. Também visualiza desenvolver as habilidades de comunicação, expressando-se por meio de sua autoria (RICARDO, 2013).

As competências e habilidades docentes vinculam-se não somente a formação inicial, mas também a formação continuada, visando um trabalho conectado com o aprender, com o transmitir e produzir conhecimentos. Considerando o PPC do curso de Administração (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2010), o professor tem o desafio de formar as seguintes competências nos alunos:

- **Competência Técnica:** Saber utilizar ferramentas e processos nas organizações; integrar conhecimentos gerais e específicos à realidade organizacional; analisar e avaliar viabilidade econômico-financeiro de organizações; avaliar alternativas de produção.
- **Competência de Gestão:** Capacidade de analisar criticamente; Visão de Negócio; Visão Sistêmica; Visão empreendedora; Sustentabilidade; Desenvolvi-

mento de parcerias; Negociação; Resolução de conflitos.

- **Competência Social:** Saber trabalhar em equipes; Relacionamento interpessoal; Postura profissional; Ética; Adaptabilidade; Flexibilidade para a atividade; Senso crítico e Autonomia de pensamento.

Nessas condições os professores criam estratégias de ensino para proporcionar a aprendizagem dos alunos (PAQUAY et al. 2001), incluindo o espaço virtual ou ciberespaço que comporta tecnologias intelectuais, de modo que permita o acesso à informação e aos novos modos de pensar e de aquisição do conhecimento. A pesquisa de Pereira (2013), apresenta as ferramentas mais utilizada entre 2011 e 2013, conforme o quadro 1.

2011	2012	2013
1 Twitter	1. Twitter	1. Twitter
2. YouTube	2. YouTube	2. <u>GoogleDrive/Docs</u>
3. <u>Google Docs</u>	3. <u>Google Docs</u>	3. YouTube
4. Skype	4. Google Search	4. Google Search
5. <u>WordPress</u>	5. <u>WordPress</u>	5. PowerPoint
6. Dropbox	6. Dropbox	6. <u>Evernote</u>
7. <u>Prezi</u>	7. Skype	7. Dropbox
8. Moodle	8. PowerPoint	8. <u>WordPress</u>
9. <u>SlideShare</u> 9.	9. Facebook 9.	9. Facebook
10 <u>Glogster</u> EDU	10. Wikipedia	10. Google +/ <u>Hangout</u>

Quadro 1. As 10 Ferramentas TIC mais usadas na educação de 2011, 2012 e 2013

Fonte: Pereira (2013, p.26).

Ainda pode se destacar os avanços tecnológicos na educação nestes últimos anos, entre 2014 e 2022, seja no ensino a distância (EAD), seja no ensino presencial. Usar a tecnologia na educação permite organizar o ensino-aprendizagem em encontros síncronos e assíncronos por meio de aparelhos conectivos: smartphones, tablets e notebook, recursos que funcionam como materiais que permitem navegar no universo virtual e em bancos de informações armazenadas.

Novas habilidades vêm sendo exigidas aos professores e alunos para lidar com a novas tecnologias como: kahoot, mentimeter, jamboard; plataforma digitais e de comunicações tais como: google meet, whtsApp, telegram e outros aplicativos, bem como outras de plataforma: moodle, microsofit, google classroom, teams entre outros recursos digitais.

3 | METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida na busca de indicadores para a compreensão e interpretação das dificuldades e desafios e sugestões para planejar o uso das TIC na sala de aula do curso de Administração. Tornou-se primordial a verificação dos critérios utilizados pelos professores e alunos para significar a relação entre a Tecnologia de informação e comunicação no ensino-aprendizagem com as questões curriculares e pedagógicas.

A investigação obteve resultados relacionados com a opinião e a percepção dos professores e alunos dos cursos de Administração, apontando os indicadores de dificuldades, desafios e sugestões para incluir as TIC no planejamento para orientar o ensino-aprendizagem. Considerando essa perspectiva decidiu-se fazer uso da metodologia de pesquisa de abordagem mista.

A combinação entre as abordagens qualitativa e quantitativa também tem sido discutida por Bogdan e Biklen (1994), visto que possibilita a utilização de métodos qualitativos e quantitativos para tratar da análise de projetos, planos e resultados.

3.1 Técnicas de recolha dos dados

O questionário foi a técnica utilizada, delimitando-se a partir do tema e dos objetivos de pesquisa um cabeçalho padronizado, contendo identificação para professores (sexo, estado civil, profissão, disciplina, data da aplicação), para os alunos (sexo, estado civil, período que frequenta, data da aplicação) e a autorização para a aplicação.

Os questionários foram formulados em três unidades, um questionário aberto para os professores, um questionário aberto para os alunos, formando o grupo (GA) e um questionário fechado para outro grupo professores (GB), com a finalidade de identificação das dificuldades e desafios e sugestões para incluir as TIC no planejamento de ensino e de aprendizagem. A construção do questionário para os professores e o dos alunos (GA) tiveram questões similares (considerando a condição de professor e a condição de aluno), para o confronto dos dados de inclusão das TIC no planejamento de ensino na busca dos indicadores.

A partir das respostas dos questionários do GA foi construído o questionário GB, para verificar a opinião e percepção dos professores sobre as dificuldades, desafios e sugestões para melhoria do planejamento da prática curricular em sala de aula.

Cada professor participante da pesquisa foi abordado para uma conversa inicial e os alunos foram abordados por turmas, solicitando a colaboração deles como respondentes dos questionários. A aplicação dos instrumentos se deu de duas formas, uma presencial, a outra online.

3.2 Lócus e participantes da pesquisa

A pesquisa foi realizada na coordenação do Curso de Administração numa universidade de Palmas, TO, com professores de diferentes disciplinas e alunos de

diferentes períodos.

O curso de Administração da universidade (lôcus da pesquisa), contava na época com 24 professores efetivos, dos quais oito participaram da primeira etapa e 9 participaram da segunda etapa, no total de 17 professores.

A amostra dos alunos do Curso de Administração. Nos 8 (oito) períodos, fizeram parte os estudantes do 2º, 6º, 8º do semestre letivo da pesquisa. Segundo Cervo e Bervian (2002), a amostra é a parte da população ou do universo pesquisado.

3.3 Recolha e análise dos dados

Para a recolha dos dados, o grupo “A” de professores e o grupo “A” de alunos de diferentes períodos do curso refletiram diante das diferentes categorias (dificuldades, desafios e sugestões) e as diferentes temáticas relacionadas com o planejamento das TIC (Objetivos, metodologias e estratégias) para identificar os indicadores inerentes. O grupo “B” de professores fizeram uma escolha dicotômica das variáveis indicadas pelo grupo “A”.

Na análise dos dados do questionário “GA” foi realizada a leitura e o registro dos enunciados expressos em cada questionário, depois do registro foi feita uma comparação entre o que disseram os professores e os alunos sobre a inclusão das TIC no planejamento, apontando, assim, os indicadores relacionados a cada temática de investigação: os objetivos, a metodologia e as estratégias do plano de ensino-aprendizagem. Os indicadores foram agrupados em categorias empíricas, o que possibilitou a comparação, categorização e identificação de categorias comuns entre as respostas dos professores e alunos.

Os indicadores se agruparam em variáveis e constituíram o questionário GB, que depois de aplicado, se construiu a distribuição da frequência, ou seja, o número de vezes que os professores do grupo B, concordaram ou não com os indicadores de dificuldades, desafios e sugestões vinculadas à inclusão das TIC nos objetivos, na metodologia e nas estratégias do plano de ensino-aprendizagem.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A categoria Tecnologia da Informação e Comunicação resultou em uma análise da percepção de professores e alunos sobre o uso das TIC no processo de ensino-aprendizagem, a partir da sua inclusão no planejamento de aula e na identificação de indicadores de dificuldades, para a sua introdução no cotidiano da atividade acadêmica, mostrando os desafios e sugestões. A investigação do planejamento verifica-se no quadro 1.

CATEGORIA	TEMÁTICAS	AÇÕES DOS PROFESSORES E ALUNOS	CARACTERÍSTICAS
Tecnologia da informação e da comunicação no planejamento de ensino-aprendizagem.	a) Objetivos do plano de ensino voltados para as TIC	- Incluir nos objetivos do plano de ensino ações com as TIC; - Analisar os objetivos do plano de ensino com as TIC.	O plano de ensino indica: Interação no contexto da aula para operacionalização do conhecimento por meio das TIC.
	b) Metodologia do plano de ensino relacionada com as TIC.	- Incluir na metodologia do plano trabalho com as TIC; - Analisar a proposta das TIC na metodologia.	Mobilização, aquisição e desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes pessoais, sociais e técnicas por meio do uso das TIC.
	c) Estratégias de TIC em sala de aula.	- Facilitar o uso das TIC; - Participar do processo interativo na produção de conhecimentos.	Construção de conhecimento em processo colaborativo e/ou cooperativo por meio de ferramentas tecnológicas, segundo os fundamentos metodológicos de aulas programadas com as TIC.

Quadro 1. As TIC no planejamento das disciplinas do curso de Administração

Fonte: autor (2022).

No quadro 1, se expôs as temáticas e as ações dos professores no plano da disciplina, o qual foi utilizado como referência para a construção do instrumento de coleta e análise dos dados. O GA de professores e alunos indicaram as dificuldades, os desafios e fizeram as sugestões no sentido da compreensão da inclusão no plano da disciplina. O GB afirmou (positivo) ou negou (negativo) dificuldades, desafios e sugestões comuns apontadas pelo GA.

4.1 Formular os objetivos no plano de ensino para operacionalizar com as TIC

Os objetivos do plano de ensino referentes a Tecnologia da Informação e Comunicação, sendo formulados com clareza orientam tanto os professores, quanto os alunos no uso das TIC, visando a qualidade do ensino e da aprendizagem. As dificuldades enfrentadas para essa inclusão foram indicadas e reavaliadas, mas conectada aos desafios e sugestões, conforme a tabela 1.

Indicadores	Positivo		Negativo	
	Freq.	%	Freq.	%
Dificuldades				
a) Definir objetivos para potencializar a aprendizagem do estudante a partir da operacionalização da tecnologia de informação e comunicação.	3	33,3	6	56,7
b) Prever competências, habilidades de operacionalização e atitudes vinculadas as TIC, visando a aprendizagens do aluno	4	44,4	5	55,6
c) Diferenciar competências, habilidades e atitudes para saber propor objetivos mensuráveis.	5	55,5	4	44,5
d) Habilidade do professor para planejar e perspectivar o uso das TIC na educação.	6	66,6	3	33,4
e) Saber propor um ensino-aprendizagem mais criativo utilizando as TIC	7	77,7	2	22,3
f) Propor objetivos que expressem a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos com o uso das TIC.	6	66,6	3	33,4
Desafios				
a) Apropriar-se dessa nova lógica, desse saber para ajudar os alunos a estabelecer relações de troca de informação e de novas experiências.	8	88,8	1	11,2
b) Saber como utilizar recursos tecnológicos para orientar propostas de trabalhos que proporcionem o aprendizado e desenvolvimento do aluno.	7	77,7	2	22,3
c) Conhecer cada elemento (competência, habilidade, atitudes) para saber planejar e propor objetivos mensuráveis e alcançáveis.	6	66,6	3	33,4
d) Formação das Competências docentes para utilizar e orientar as TIC.	4	44,4	5	55,6
e) Definir objetivos para desenvolver habilidades de operacionalização de recursos tecnológicos, propondo vários caminhos.	4	44,4	5	55,6
f) Ultrapassar o limite físico da sala de aula (Universidade).	6	66,6	3	33,4
Sugestão				
a) Discutir com seus pares e fazer aperfeiçoamentos (professor).	9	100	00	00
b) Construir um conhecimento (professor) na área de recursos tecnológicos para saber planejar e definir os objetivos com clareza e alcançáveis, visando a aquisição e desenvolvimento de competências e habilidade para acelerar a aprendizagem.	8	88,8	1	11,2
c) Construir um saber no coletivo de professores para melhorar as capacidades docentes na prática educativa.	9	100	0	0
d) Promover cursos para os professores para este tipo de aprendizado. É essencial garantir que o conteúdo ensinado seja verdadeiramente relevante para os alunos.	8	88,8	1	11,2
e) Propor a internet como meio de comunicação para rever, ampliar e modificar o modo de ensinar e aprender.	8	88,8	1	11,2
f) Participar de cursos para professores objetivando este tipo de aprendizado	7	77,7	2	22,3

Tabela 1. Inclusão das TIC nos objetivos do plano da disciplina

Fonte: autor (2022).

O GB afirmara ou negara as mesmas dificuldades, os mesmos desafios e aceitara ou não as mesmas sugestões. Analisando cada trio de indicadores, comparou-se as maiores dificuldades no item “e” (77,7 %), saber propor um ensino-aprendizagem mais criativo, com o menor desafios item “e” (44,4 %), definir objetivos para desenvolver habilidades de operacionalização de recursos tecnológicos, propondo vários caminhos, com uma das maiores soluções “e” (88,8%), propor a internet como meio de comunicação para rever, ampliar e modificar o modo de ensinar e aprender. Analisando a situação, observa-se que mais de 70% dos professores tem dificuldade de formular objetivos para transformar o ensino-aprendizagem mais criativo, no entanto, apenas uma média de 40% adotam desafios com objetivos para operacionalizar com a tecnologia, criando uma desproporcionalidade com a sugestão que diz respeito a tecnologia para melhorar e ampliar o ensino.

Comparando item a item, tendo como referencia a dificuldade, observa-se a desproporcionalidade entre as dificuldades, seus respectivos desafios e sugestões. Os professores negaram possuir a dificuldades “a” e “b” , mas seus respectivos desafios e sugestões tiveram alto nível de aceitação.

A questão “f” teve maior equilibrio na resposta ou seja mais de 60% acreditam ter dificuldade de propor objetivos para os alunos se desenvolverem com o uso da TIC e o mesmo percentual apresenta a concepção de que o desafio é ultrapassar o espaço físico da sala de aula no processo de ensino-aprendizagem e mais de 70% aceitarem a sugestão da formação docente na área de tecnologia.

4.1.1 Metodologia do plano de ensino vinculadas à orientação das TIC.

A metodologia do plano de ensino foi um dos aspectos que contribuiu para os professores fazerem escolha relacionadas as suas dificuldades, aos desafios enfrentados e as sugestões para solução do problema. Demonstrando suas percepções sobre o tema, como se observa na tabela 2.

INDICADORES	Positivo		Negativo	
	Freq.	%	Freq.	%
Dificuldades				
a) Propor na metodologia o método investigativo e orientar as diretrizes para o trabalho com as TIC.	7	77,7	2	22,3
b) Falta os recursos tecnológicos para sala de aula: quadro digital, aplicativos, software.	6	66,6	3	33,4
c) Elaboração de material didático: apostila, slides, vídeos, imagens.	6	66,6	3	33,4
d) Situar a proposta metodológica na infraestrutura institucional, como espaço de produção e criação de cultura.	6	66,6	3	33,4
e) Propor um modo diferente de expor e discutir o conteúdo programático, usando vídeo em sala de aula.	6	66,6	3	33,4
f) Explicitar o encaminhamento teórico-metodológico de modo a despertar o interesse dos alunos pelo trabalho com as TIC.	7	77,7	2	22,3
Desafios				
a) Consolidar a metodologia relacionada aos recursos tecnológicos e ao método de trabalho inerente a proposta de ensino.	4	44,4	5	55,6
b) Propor metodologias sem ter um suporte adequado da instituição.	8	88,8	1	11,2
c) Propor a elaboração dos materiais didáticos com qualidade.	6	66,6	3	33,4
d) Usar uma metodologia que pressupõe a mudança na concepção de ensino-aprendizagem e por em prática novas ferramentas que perspectiva a transformação na relação do ensinar e aprender.	7	77,7	2	22,3
e) Em vez de expor o conteúdo, propor uso de vídeos e/ou outras ferramentas, análise, discussão, argumentação e fundamento teórico.	5	55,5	4	44,5
f) Disponibilização de possibilidades do uso das TIC de modo adequado a atender as necessidades individuais e coletiva, oportunizando as diferentes informações aos interesses múltiplos.	5	55,5	4	44,5
Sugestões				
a) Melhorar o processo de ensino-aprendizagem por meio de ambientes virtuais de aprendizagem e de desenvolvimento das habilidades de captar informações, registrá-la, analisá-la e discutir com seus pares e professor(a).	8	88,8	1	11,2
b) Discutir com os alunos, a coordenação e plenário do curso as possibilidades de criar um espaço de trabalho com as TIC, bem como, alternativas encontradas com os recursos de alunos e do professor.	9	100	00	00
c) Fazer curso de metodologias de ensino e oficinas de formação continuada.	6	66,6	3	33,4
d) Propor estratégias para manusear e utilizar recursos tecnológicos na aprendizagem.	7	77,7	2	22,3
e) Elaborar propostas de metodologias que possibilite os alunos a buscarem informações e transformá-las em conhecimentos da prática profissional.	8	88,8	1	11,2
f) Orientar o aluno para participar fazendo anotações e destacando temas e conceitos implícitos nas situações apresentadas, com uso de lápis ou caneta, papel ou caderno, ferramentas e agendas eletrônicas, para que possam discutir com seus pares e professor.	6	66,6	3	33,4

Tabela 2. Metodologia proposta para o trabalho com as TIC na disciplina

Fonte: autor (2022).

Na questão da metodologia, na concepção dos professores, é onde encontra-se as maiores dificuldades para planejar as disciplinas com uso das tecnologias da informação. O grupo “B” apresentou opiniões convergentes com as dos professores do grupo “A”. Os

indicadores de dificuldades foram aceitos de forma positiva; os desafios com exceção do item “a” (negativo) e a sugestão também apresentaram opiniões positivas. Nessa temática, as maiores dificuldades reconhecidas dizem respeito respectivamente ao item “a” e ao “f”, o saber docente para propor uma metodologia, método investigativo e orientar o uso das TIC e explicitar o encaminhamento teórico-metodológico de modo a despertar o interesse dos alunos pelo trabalho com as TIC.

4.1.2 Estratégias de TIC em sala de aula

Diz respeito a interação na sala de aula com apoio das TIC e a mediação do conhecimento, usando as TIC em processo de colaboração e cooperação, tomando como base os fundamentos teóricos das aulas programadas, conforme o quadro a seguir:

INDICADORES	Positivo		Negativo	
Dificuldades	Freq.	%	Freq.	%
a) Usar as TIC como recursos de integração dos conteúdos curriculares (conhecimentos, competências e atitudes).	6	66,6	3	33,4
b) Usar em sala de aulas as inovações tecnológicas como ferramenta para instruir e educar.	4	44,4	5	55,6
c) Mediar atividades com ajuda das TIC, mediante atitudes, colaboração e gestão de conhecimento.	4	44,4	5	55,6
d) Interrelacionar os conteúdos programáticos a pesquisas de outros espaços de produção.	4	44,4	5	55,6
e) Situação da formação docente na área de recursos tecnológico para uso na educação tem sido crítica.	3	33,3	6	66,7
f) Promover a aprendizagem com as TIC de forma dialógica.	5	55,5	4	44,5
g) Atualização dos conteúdos em conformidade com as mudanças que ocorrem rapidamente.	6	66,6	3	33,4
Desafios				
a) Usar a tecnologia para criação de um ambiente colaborativo e cooperativo.	7	77,7	2	22,3
b) Criar condições com as TIC para que os alunos descrevam o que pensam, reconstruam seus conhecimentos iniciais e se expressem por meio de novas linguagens.	7	77,7	2	33,3
c) Diferenciar informação de conhecimento e tratar de questões éticas e legais referentes a propriedade do conhecimento.	9	100	00	00
d) Propiciar a aprendizagem acadêmica como atitude de investigação, interligando-se a outros espaços de produção.	8	88,8	1	11,2
e) Usar essas tecnologias nas aulas para o desenvolvimento de atividades dinâmicas e inovadoras, usando as TIC.	6	66,6	3	33,4
f) Ensinar visando uma educação de qualidade que envolva a atividade colaborativa e entender o ensino como um processo contínuo de aprendizagem.	6	66,6	3	33,4
g) Proporcionar discussões com os alunos para o entendimento de que a universidade é importante para a construção da vida.	9	100	00	00
Sugestão				
a) relacionar os novos recursos tecnológicos com as novas metodologias de ensino.	8	88,8	1	11,2
b) Ajudar os alunos a explorarem, socializar as informações e construir saberes no processo de aprendizagem.	8	88,8	1	11,2
c) O professor deve assumir o papel de mediador e facilitador da aprendizagem.	7	77,7	2	22,3
d) Usar a tecnologia como ferramenta pedagógica para gerar possibilidades de pesquisa e criação no contexto da sala de aula.	9	100	00	00
e) Fazer cursos, oficinas de formação continuada.	8	88,8	1	11,2
f) Desencadear questionamentos, perguntas e reformular argumentos pela mediação do diálogo.	9	100	00	00

g) Ensinar temas relevantes, motivar os jovens estudantes para esses temas, mostrar a utilidade do que está sendo ensinado é ou será útil para a sua vida.	8	88,8	1	11,2
--	---	------	---	------

Quadro 7. Estratégias de TIC incluídas no plano de ensino e em sala de aula.

Fonte: autor (2022).

Na temática as estratégias de TIC incluídas no plano de ensino, os professores do grupo “B” apresentaram opiniões convergentes e divergentes com as dos professores do grupo “A”. Os indicadores de dificuldades foram aceitos pela maioria dos professores, os itens “a” e “f” são as maiores dificuldades para mais de 70% dos respondentes. Os desafios também foram percebidos como aceitáveis, com uma menor proporção do item “a” 40% dos professores respondentes. As sugestões também foram bem aceitas, havendo maior proporcionalidades entre aos indicadores de dificuldades, desafios e sugestões.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a inclusão da tecnologia no planejamento de ensino-aprendizagem as menores dificuldades estão na definição de objetivos, tanto na organização da metodologia, como na proposta de estratégias com as TIC, na concepção dos professores as dificuldades aumentaram.

Verificou-se que os professores identificaram suas dificuldades em maior ou menor percentual, vinculando-as ou não aos desafios apresentados e a elucidação das sugestões. Constatou-se alguns desencontros nas respostas docentes ao se confrontar os percentuais entre as dificuldades, desafios e sugestões, mas de um modo geral, as mesmas dificuldades vem sendo enfrentadas por um percentual maior ou menor dos professores.

Enfim, nem toda dificuldade apontada pelo grupo “A” recebeu uma boa aceitação pelo grupo “B”, mas os desafios e as sugestões foram mais bem aceitas, tiveram maior adesão, demonstrando que os professores apesar de negar determinadas dificuldades ao aceitarem os desafios correlacionados, de um modo geral, demonstram que as dificuldades são inerentes a formulação de objetivos, aos procedimentos metodológicos e sua inclusão como estratégia de ensino com as TIC.

Concluiu-se nesta categoria com suas diferentes temáticas, que as dificuldades apresentadas pelos professores são de ordem dos saberes de ensino, seja no planejamento com a formulação de objetivos, seja na metodologia com o modo de ensinar e as estratégias utilizadas e ainda com o saber orientar a utilização dos recursos tecnológicos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Janaina Borges; SANTOS, Jocyléia Santana. O uso do Moodle: relatos de alunos de contábeis. **Internet Latent Corpus Journal**, v. 5, n. 1, p. 16-26, 2015.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação Qualitativa em Educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. A era da informatização: Economia, sociedade e cultura. 2. ed. V. I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: O homem, a Administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=ClAZfIU7kcC&pg=PA75&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 04 jan. 2017.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

PAQUAY, L. et all. **Formando professores profissionais**. Quais as estratégias? Quais as competências? 2. Ed. Porto Alegre: ARTMED, 2001.

PEREIRA, T. V. **O uso das tecnologias de informação e comunicação (tic) por professores do ensino superior da área da saúde na Universidade Federal de São Paulo**, 2013.

<http://repositorio.unifesp.br/bitstream/handle/11600/41263/Publico-41263.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Pereira, T. A.; Tarcia, Rita M. L; Sigulem, D. **Uso das tecnologias de informação e comunicação (tic) na educação superior**. Universidade Federal de São Paulo. São Paulo 2014. Disponível em: <http://www.abed.org.br/hotsite/20-ciaed/pt/anais/pdf/225.pdf> Acesso em: 10 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, Resolução do consepe n. 15 de 2010. **Projeto pedagógico do curso de administração**. Dispõe da aprovação do Projeto Pedagógico do Curso de Administração. Palmas, Tocantins, 2010.

WILL, João Manuel de Sousa. **Currículo e Profissionalidade Docente**: Uma Análise Curricular do Curso de Administração da Universidade Federal do Tocantins-Brasil (Tese de Doutorado). Universidade do Minho, Portugal, 398 p. 2015

LAS ESTANCIAS TÉCNICAS COMO ESTRATEGIA PARA LA ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL DEL DOCENTE DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Data de submissão: 08/08/2023

Data de aceite: 01/09/2023

Karina Berlanga Reséndiz

TECNM/ I.T. de Ciudad Valles
<https://orcid.org/0000-0003-3774-230X>

Silvia Elena Barrios Mendoza

TECNM/ I.T. de Ciudad Valles
<https://orcid.org/0000-0001-8320-0515>

Raúl Altamirano Zúñiga

TECNM/ I.T. de Ciudad Valles
<https://orcid.org/0000-0002-5411-1457>

Claudia Cruz Navarro

TECNM/ I.T. de Ciudad Valles
<https://orcid.org/0000-0002-3680-0857>

Alba Verónica Balderas Sánchez

TECNM/ I.T. de Ciudad Valles
<https://orcid.org/0000-0002-5411-1457>

RESUMEN: El desarrollo de la vinculación escuela-empresa, a través de una investigación del ambiente laboral empresarial; para establecer las bases de proyectos de formación continua acordes a las necesidades de los colaboradores, con la cual se llevaron a la práctica los conocimientos incluidos en diversas materias que se imparten en la carrera de IGE. La metodología utilizada es la

establecida por el TecNM para la realización de estancias técnicas. Las actividades realizadas permitieron una actualización profesional de los docentes que participaron brindando los conocimientos necesarios para el desarrollo de nuevas prácticas de gestión en la empresa moderna. Se considera que las estancias deberían convertirse en una práctica predominante de todo docente de Nivel Superior, ya que solo al estar involucrado en un contexto empresarial se puede identificar las competencias que se deben fortalecer en el estudiante de Ingeniería en Gestión Empresarial, y así con esto será posible contribuir a la mejora de la calidad en la educación.

PALABRAS CLAVE Estancias Técnicas, Actualización Profesional, Ambiente Laboral, Docente, Calidad.

TECHNICAL INTERNSHIPS AS A STRATEGY FOR PROFESSIONAL UPDATING OF BUSINESS MANAGEMENT ENGINEERING TEACHERS

ABSTRACT: The development of the school-business linkage, through an investigation of the business work environment; to establish

the basis for continuous training projects according to the needs of employees, with which the knowledge included in various subjects taught in the GSE career was put into practice. The methodology used is the one established by the TecNM for technical internships. The activities carried out allowed for the professional updating of the teachers who participated, providing the necessary knowledge for the development of new management practices in modern companies. It is considered that the internships should become a predominant practice of all teachers at a higher level, since only by being involved in a business context it is possible to identify the competencies that should be strengthened in the student of Business Management Engineering, and thus it will be possible to contribute to the improvement of the quality of education.

KEYWORDS: Technical Internships, Professional Updating, Work Environment, Teacher, Quality.

INTRODUCCIÓN

Las estancias técnicas por parte de los docentes del Tecnológico Nacional de México tienen como objetivo la actualización de conocimientos teóricos en la práctica profesional en la empresa, de esta forma los estudiantes se verán beneficiados ya que sus profesores comparten vivencias profesionales adquiridas en su vinculación con la empresa y a al mismo tiempo se establecen nuevas formas para la creación de ambientes de enseñanza-aprendizaje que permiten enriquecer la práctica docente. Como menciona Gliemmo (2017) una estancia, permite establecer lazos entre las instituciones educativas, los centros de investigación e instituciones, para adquirir experiencias propias y mejorar las competencias educativas.

La estancia realizada en una empresa perteneciente a una cadena internacional ubicada en Ciudad Valles, parte de la necesidad de la empresa de conocer el ambiente laboral, para establecer programas de mejora continua, con base en la situación real de esta unidad; esto para establecer un diagnóstico inicial para la generación de un proyecto de formación continua acorde a las necesidades de los colaboradores, con la cual se llevaron a la práctica los conocimientos incluidos en las programas académicos de: Fundamentos de Investigación, Fundamentos de Gestión Empresarial, Taller de Investigación I y II y Taller de Innovación en Organizaciones

En la actualidad toda organización debe establecer los parámetros necesarios para obtener los conocimientos de la situación laboral, estos se convierten en un valor estratégico de gran importancia para establecer la mejora continua. Las organizaciones tienden a ser más creativas, capaces de potenciar el capital humano para obtener ventajas competitivas (Orozco, 2009). En este sentido el tener información base acorde a las opiniones reales del personal local en la distribuidora de Ciudad Valles, se convierte en un reto para encauzar los procesos de mejora continua y conlleven a resultados significativos en el servicio al cliente por parte del personal.

El recurso humano en toda empresa posee distintos niveles de competencias necesarias las cuales le permiten desarrollar adecuadamente los procesos en los que participa, (Domínguez Santiago, 2008) esto influye drásticamente en el nivel de productividad reflejada en el quehacer diario y por ende puede verse afectada la motivación de los colaboradores en forma positiva o negativa.

Durante la estancia realizada se implementaron los modelos teóricos de la metodología de la investigación que se analizan en los programas de las materias Fundamentos de Investigación y Taller de Investigación I y II. Así como análisis teóricos orientados a la mejora de procesos que permitan en la empresa la generación de mejoras incrementales que impacten positivamente en actividades directamente relacionadas con productividad y competitividad, los cuáles son temas incluidos en la materia de Taller de Innovación en las Organizaciones.

METODOLOGÍA

La forma de trabajo fue a través de la vinculación que tiene el TecNN Campus Ciudad Valles, con diversas empresas, se estableció el contacto con una de ellas, la cual es a nivel nacional, con oficinas de distribución local.

Se analizaron las necesidades de acuerdo con sus prioridades y se definió como objetivo de la estancia el siguiente:

Identificar la situación actual en que se encuentra el ambiente laboral en la empresa seleccionada en la sucursal de Ciudad Valles, con la aplicación de un cuestionario para determinar el ambiente laboral que funcione como punto de partida para el desarrollo de un Programa de Formación Continua.

El proceso se divide en tres fases:

PRIMERA FASE: Recopilación de datos laborales de la empresa, se obtuvo el universo de la población encontrándose 105 colaboradores, distribuidos en 3 departamentos, los cuales son: almacén, ventas y área administrativa, se analizó la información obtenida en una evaluación aplicada previamente.

Se determina en conjunto con el personal administrativo de la empresa el tamaño de la muestra, para lo cual se utiliza la fórmula de distribución normal para una población finita. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población finita (universo)

Z = No. De unidades de desviación estándar a la distribución normal

e = Error máximo permitido

p = Proporción considerada de interés de la población finita que posee las características deseadas.

q = Proporción de la población finita que no posee las características deseadas
(1- p)

De acuerdo con los datos anteriores se tiene que:

$n = ?$

$N = 105$ personas

$Z = 1.96$ considerando un nivel de confianza del 95%

$e = 5 \%$, es el error probable a considerar

$p = 95 \%$, utilizando condiciones de completa incertidumbre

$q = 5 \%$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(z)^2 (p) (q) (N)}{(N-1)(e)^2 + (z)^2 (p) (q)} = \frac{(1.96)^2 (.95) (.05) (104)}{(104-1) (.05)^2 + (1.96)^2 (.95) (.05)}$$

$$\frac{18.9}{0.25 + 0.18} = \frac{18.9}{0.43} = 40.86$$

SEGUNDA FASE: Se seleccionó el instrumento a utilizar en la investigación que medirá las variables identificadas, así como también se estableció la confiabilidad y validez de éste; posteriormente se aplicó el instrumento, con la técnica de entrevista dirigida obteniéndose los siguientes resultados, que se muestran en el cuadro No. 1.

No.	ITEM	SÍ	NO	POCO
1	¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades?	33	0	7
2	¿Creo que he elegido mal la empresa donde laboro?	1	36	3
3	¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?	40	0	0
4	¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?	35	1	4
5	¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?	3	28	9
6	¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?	25	8	7
7	¿Me siento seguro y estable en mi empleo?	33	5	2
8	¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?	28	4	8
9	¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando realizo bien mi trabajo?	22	12	6
10	¿Creo que mi trabajo actual es interesante?	35	2	3
11	¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?	36	1	3
12	¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?	10	12	18

No.	ITEM	SÍ	NO	POCO
13	¿Considero que el trabajo que desempeño está de acuerdo con mis capacidades?	36	3	1
14	¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?	38	1	1

Tabla 1. Resultados de la aplicación del instrumento de recolección de información

TERCERA FASE: Análisis de los datos obtenidos, resultados y conclusiones, se presentan en la tabla No. 2

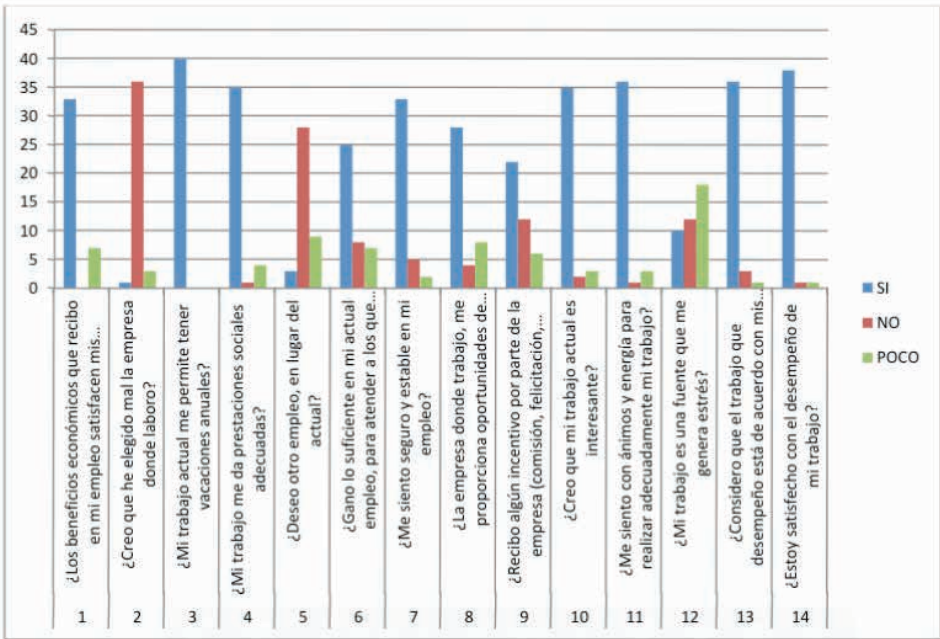


Tabla 2. Análisis de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información

RESULTADOS

Si bien es cierto que la mayoría de los colaboradores en aspectos fundamentales de la organización reaccionan de manera positiva y en otras de manera negativa, por lo que es necesario el diseño de un programa motivacional para que estos desarrollen un mayor sentido de pertenencia, (Mazariegos, 2015) y con ello, asuman y cumplan los objetivos de la organización tanto como los personales, dando con ello un desempeño eficaz y eficiente, (Domínguez Santiago, 2008) de modo que se logre la satisfacción personal y profesional para los colaboradores, así como la laboral como la organizacional para la empresa.

De los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a una muestra representativa de los colaboradores de la empresa en Cd. Valles, se detectó la existencia de causas

que afectan la motivación, por lo que es importante resaltarlas, para con ello, encontrar posibles alternativas de solución. La motivación laboral es un factor que influye en cambios personales, así como organizacionales, logrando con ello el cumplimiento de objetivos tanto de los colaboradores como de la empresa. (Bedodo Espinoza, 2006)

A continuación, se presentan los aspectos en los que es necesario desarrollar estrategias que permitan una mejora en la motivación de los colaboradores.:

1. Remuneraciones económicas e incentivos
2. Mejorar las oportunidades de desarrollo personal y profesional
3. Manejo del estrés
4. Reconocimiento al logro y desempeño
5. Técnicas Motivacionales

En lo concerniente a los beneficios económicos, es importante que se considere si ganan lo suficiente para atender a los que dependen de ellos. En lo referente a vacaciones, ninguno de los colaboradores encuestados tiene inconformidades respecto a estas ni a las prestaciones sociales, pero si en cuanto a incentivos, mientras que en las oportunidades de crecimiento, si la elección de la empresa es correcta, si desean otro empleo así como sentirse seguros y estables en el trabajo, en el desempeño adecuado, si el trabajo es interesante, si se sienten con ánimos y energía para trabajar, si su trabajo les genera estrés, por lo que el resultado de estos factores es la insatisfacción al realizar su trabajo.

Como resultado de la encuesta, lo que más pudiera afectar la motivación de los colaboradores son los beneficios económicos que reciben, en cuanto a incentivos, aunque son pocos los colaboradores que respondieron que no reciben o reciben poco, así mismo, son estos los que respondieron que desean otro empleo o bien que no es interesante, por ello la importancia de diseñar un programa motivacional considerando estrategias y técnicas innovadoras, dando prioridad a las áreas de oportunidad detectadas, para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

Para toda organización, los colaboradores representan el activo principal en sus procesos, es decir los procesos funcionan correctamente a través de ellos, por lo que ofrecer diferentes tipos de incentivos puede motivarlos para lograr una exitosa integración personal y profesional en sus funciones, esto a su vez permitiría alcanzar un alto nivel en la satisfacción de las necesidades de autorrealización, que se verá reflejado en un óptimo ambiente laboral.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

La estancia realizada en la empresa en Ciudad Valles permitió dar cumplimiento al objetivo establecido: Actualizar los conocimientos teóricos-prácticos para mejorar la práctica docente; realizando la investigación del ambiente laboral en la Empresa; para establecer las bases de proyectos de formación continua.

Estas experiencias resultan útiles para trasladar de los aspectos teóricos de las diferentes materias a la práctica de trabajo en un contexto real de la empresa. Las actividades realizadas han contribuido a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollado por los docentes que participaron, permitiendo el conocimiento de nuevas prácticas de Gestión en la Empresa moderna, además de que se logró el fortalecimiento del desarrollo profesional del Docente al realizar actividades prácticas dentro de un contexto empresarial actual.

Las estancias deberían convertirse en una práctica común de todo docente de Nivel Superior ya que solo al estar involucrado en el sector empresarial se puede identificar las competencias que se deben fortalecer en el estudiante de Ingeniería en Gestión Empresarial y se lograría mejorar la calidad de la educación al ser una actividad que mejora el desempeño docente en el aula desarrollando su capacidad de vincular la teoría con la práctica y alentando al desarrollo de investigación que permita la mejora continua de procesos.

Se recomienda finalmente a la empresa seguir trabajando en colaboración con Instituciones Educativas de Nivel Superior a través del desarrollo de programas de estadías técnicas de docentes, o bien con proyectos de residencias profesionales a través de estudiantes, para con ello identificar oportunidades de desarrollo de proyectos conjuntos que impacten positivamente en las metas educativas y empresariales de ambos sectores.

REFERENCIAS

Bedodo Espinoza, V. G. (2006). **Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica.**

Chiavenato, I. (2007). **Administración de los recursos humanos.** Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.

Domínguez Santiago, M. (2008). **Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana.** *Revista científica Pensamiento y Gestión*. Recuperado el 25 de may de 2019

Gutiérrez Reyna, J. A. (24 de Mayo de 2011). **Teoría X y teoría Y de Mcgregor.** Obtenido de <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>

Gliemmo, F. (2017). **Estancias académicas para el desarrollo docente y la excelencia educativa.** *Econo* (14). Recuperado el 04 de 03 de 2020, de <https://revistas.unlp.edu.ar/econo/article/view/3637>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). **Metodología de la investigación.** Perú: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Mazariegos, M. I. (Marzo de 2015). **Motivación y desempeño laboral.** Quetzaltenango

Orozco, E. (2009). **Inteligencia empresarial qué y cómo.** La Habana: Editorial IDICT

PEDAGOGIA DA INOVAÇÃO NA FORMAÇÃO DO BACHAREL EM ENGENHARIA: PARADOXOS E FRAGILIDADES

Data de submissão: 18/07/2023

Data de aceite: 01/09/2023

Milton Correia Sampaio Filho

Instituto de Ciência, Tecnologia e Inovação
/ Universidade Federal da Bahia
Camaçari – Bahia
<http://lattes.cnpq.br/9390350799676232>

Maria Ângela da Costa Lino Franco Sampaio

Faculdade Baiana de Direito e Gestão
Salvador – Bahia
<http://lattes.cnpq.br/2158578076593165>

Laise Isabela de Almeida

Instituto de Ciência, Tecnologia e Inovação
/ Universidade Federal da Bahia
Camaçari – Bahia
<http://lattes.cnpq.br/0621149336399192>

RESUMO: A análise sobre se a graduação em Engenharia no Brasil oferece à sociedade, via suas dinâmicas de ensino e de aprendizagem, a formação de profissionais com competências para a inovação para resolver problemas da sociedade e das organizações foi feita via contraposição das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do Curso com a abordagem da Pedagogia da Inovação, apresentando uma sistematização dos paradoxos na proposição estratégica da política pública, em função

da crítica interdisciplinar de Engenharia, Administração e Pedagogia. Como corolário propõe-se que a implementação da Pedagogia da Inovação na Graduação em Engenharia pode ser compreendida entre a formação de profissionais com conhecimentos técnicos e tecnológicos X formação de profissionais multidisciplinares, com conhecimentos técnicos e tecnológicos e com competências interpessoais e de inovação para conduzir os projetos; formação e escolha dos professores; educação baseada na evidência X baseada no status quo dos processos orientados pelo conteudismo.

PALAVRAS-CHAVE: Competências para Inovação. Cultura para Inovação. Pedagogia da Inovação. Educação Empreendedora. DCN da Graduação em Engenharia.

PEDAGOGY OF INNOVATION IN THE FORMATION OF THE BACHELOR IN ENGINEERING: PARADOXES AND FRAGILITIES

ABSTRACT: The analysis of whether the undergraduate degree in Engineering in Brazil offers society, through its teaching and learning dynamics, the training of professionals with competencies for

innovation to solve problems of society and organizations was made through the opposition of the National Curricular Guidelines (NCG) of the Course with the approach of the Pedagogy of Innovation, presenting a systematization of the paradoxes in the strategic proposition of public policy, due to the interdisciplinary critique of Engineering, Administration and Pedagogy. As a corollary it is proposed that the implementation of the Pedagogy of Innovation in Engineering Graduation can be understood between the training of professionals with technical and technological knowledge X training of multidisciplinary professionals, with technical and technological knowledge and with interpersonal and innovation skills to conduct the projects; teacher training and choice; evidence-based education vs. based on the status quo of content-driven processes.

KEYWORDS: Competencies for Innovation. Culture for Innovation. Pedagogy of Innovation. Entrepreneurial Education. NCG of the undergraduation in Engineering.

1 | INTRODUÇÃO

A inovação na carreira do profissional de Engenharia normalmente é ligada à temas como a incorporação de novas tecnologias que produzem impactos nos processos, projetos e negócios, sem ter sido, no entanto, merecedora de relevante elaboração teórica.

O Relatório de Riscos Globais do Fórum Econômico Mundial, cujo tema “Crucial Year to Rebuild Trust” traz esse viés por levar a debate, além da reconstrução da confiança, sete temas/desafios envolvendo economia, tecnologia, trabalho e sociedade. (WEF, 2021)

Concomitante e correlacionado ao Fórum Econômico Mundial com todos os cenários problematizadores e demandantes de estratégias inovadoras, encontram-se os alertas e diretrizes complementares oferecidos pelo Fórum de Futuro do Aprendizado (Future of Learning) que, desde 2019, ressalta a relevância da educação orientada à formação de um comportamento inovador. (LAPPALAINEN, 2020)

O estudo da Engenharia é chamado, portanto, em conjunto com as demais Ciências à participação cooperativa e colaborativa, responsável e sustentável, reativa e flexível, inclusiva e inovadora em face às características ou competências atitudinais, procedimentais e conceituais esperadas no profissional, independente da sua formação específica (empresarial ou pública) preparada, a princípio, a tratar as questões complexas e interdisciplinares do contexto de crise mundial vicenciada.

O objetivo geral deste artigo é contribuir com acadêmicos, engenheiros, formuladores de políticas ou analistas de políticas para a efetiva atuação inovadora na formação do Bacharel em Engenharia e para isso, foram realizados estudos com os seguintes objetivos específicos:

- a) entender os fundamentos teóricos da abordagem da Pedagogia da Inovação;
- b) Entender a possível correlação da inovação na formação do Bacharel em Engenharia e competências para inovar;

contrapor a estratégia pedagógica, chamada Pedagogia da Inovação, às propostas

estratégicas apresentadas nas DCN da Graduação em Engenharia, buscando possíveis alinhamentos ou paradoxos e contribuindo em alertar futuras problemáticas e fragilidades em sua implementação.

2 | INOVAÇÃO, ENGENHARIA E COMPETÊNCIAS PARA INOVAR

Os fundamentos conceituais sobre inovação são predominantemente influenciados pela Administração e Ciência Econômica, ambas Ciências Sociais Aplicadas (SMITH, 2006).

As teorias de Schumpeter (1934) iniciaram a discussão, continuadas pela Teoria da Difusão (ROGERS, 1962) e complementadas pelas Teorias Evolucionárias (NELSON e WINTER, 1982) lançando um olhar sobre a inovação como um processo dependente do caminho (DOSI, 1982): as inovações são desenvolvidas por meio de interações entre vários atores e depois testadas no mercado, influenciando assim o caminho futuro do desenvolvimento econômico.

A organização política, social e econômica foi e é transformada pela inovação, mudando os rumos da humanidade (MAGALHÃES e VENDRAMINI, 2018) o que justifica o motivo dos estudos sobre inovação serem, na maioria, atrelados ao desenvolvimento econômico das nações e organizações. Por essas características, adotou-se o conceito de inovação da OECD/Eurostat (2018): Inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade (ator de qualquer setor da economia, responsável pela inovação) e que foi disponibilizado para usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo).

A Engenharia é correlacionada à Inovação desde sua concepção: o vocábulo tem origem do latim *ingenium*, que significa “produzir ou gerar talento, ou qualidade nata”. Inicialmente, ela era aplicada a qualquer equipamento mecânico, sobretudo na área militar. Contemporaneamente, entende-se como o estudo e a aplicação do conhecimento econômico, científico, social e prático no que diz respeito a tecnologia.

Uma forte ligação entre engenharia e inovação, foi demonstrado por Stern et al. (2000) em seu estudo sobre os determinantes da Capacidade Inovadora Nacional ao analisar os fatores que influenciam a inovação global em 75 países. Eles descobriram que os setores privado e público devem trabalhar juntos para promover um ambiente favorável à inovação. O setor privado é o motor da inovação, mas o setor público precisa criar a política e a estrutura institucional para apoiá-la.

Existe, portanto, a necessidade para garantir que (a) a academia produza graduados com as competências e habilidades apropriadas e (b) os avanços de engenharia desenvolvidos nas universidades possam ser nutridos, desenvolvidos e comercializados dentro e em conjunto com o setor público e privado. (STERN et al., 2000)

O trinômio empreendedorismo – inovação – educação (formal, não-formal, informal), além de estar naturalmente vinculado à Engenharia, estabelece um contexto de alta complexidade para a proposição e execução efetiva (eficaz e eficiente) de políticas públicas de educação como um todo e as de ensino superior em particular.

Administrar o trinômio empreendedorismo – inovação – educação demanda um olhar que investigue e considere na interação com os atores/usuários de inovações as nuances de contexto social, cultural, econômico, político, ou seja, saibam interagir com a sociedade e seus diversos atores, saibam modelar de forma participativa, cooperativa e colaborativa alternativas de solução interdisciplinares (não apenas multidisciplinares) sobre três aspectos (VARONE et al., 2013; WILLIAMS e HOF, 2016): (a) Inter-relacionamentos; (b) Perspectivas E (c) Limites Mas, quais aspectos são relevantes de serem incluídos no projeto? Quais são considerados irrelevantes? Quem e como tais decisões são tomadas?

As considerações parciais resultantes dessa sessão sobre a possível correlação de Inovação, Engenharia e Competências para Inovar são: (a) A Engenharia propõe a ponte de operacionalização de estratégias fundamentadas em análise econômica com as realidades locais e organizacionais e (b) A dependência das dimensões de conhecimento, novidade com relação aos usos potenciais, implementação/uso real e criação de valor sinaliza a mudança de eixo de complicado para complexo.

3 | A ABORDAGEM ESTRATÉGICA DA PEDAGOGIA DA INOVAÇÃO

A pedagogia da inovação, em contínuo monitoramento e evolução desde 2007, é uma abordagem estratégica, proporcionando soluções para, por exemplo, a cooperação entre instituições de ensino e empresas/instituições, a integração de atividades de pesquisa e desenvolvimento com estudos, permitindo flexibilidade nos currículos e renovando as estruturas organizacionais da educação. (KAIRISTO-MERTANEN e KONST, 2019). É entendida como uma alternativa efetiva às práticas educacionais tradicionais de ensino como ler, dar palestras e trabalhar sozinho, com baixa efetividade na formação de pré-requisitos de aprendizado de competências necessárias à especialização profissional.

Baseia-se na experimentação, na partilha de conhecimentos e na combinação de diferentes perspectivas, orientada a criar a capacidade de inovação dos estudantes, combinando ensino, pesquisa e trabalho de desenvolvimento e cooperação com os atores da vida profissional via a prática de como o conhecimento é assimilado, produzido e utilizado para gerar inovação (AVVISATI et al., 2013).

Inovação, nesta abordagem, é entendida como o aprimoramento de competências com base no princípio da melhoria contínua, o que leva a uma ideia, competência ou outra prática sustentável que pode ser utilizada na vida profissional, quer em âmbito individual pela capacidade criativa de resolução de problemas, holisticidade, orientação para objetivos, quer em grupos / comunidade pela capacidade de trabalhar juntos, quer

em redes pela experiência / vivência em rede, a educação baseada em evidências (VILA et al., 2012; AVVISATI et al., 2013; VIRTANEN e TYNJÄLÄ, 2016). Nesta perspectiva, as universidades finlandesas foram estabelecidas para apoiar o desenvolvimento regional, mais orientadas à prática, preparando especialistas para várias posições na vida profissional e seu desenvolvimento, contrapondo e complementando as universidades tradicionais de pesquisa que visam gerar novos conhecimentos em pesquisa básica.

Os conceitos de aprendizagem e ensino nessas universidades são baseados em suposições compartilhadas sobre como a aprendizagem ocorre. Geralmente, a aprendizagem é vista como um processo construtivo no qual o conhecimento não é apenas transferido para o aluno, mas os alunos devem criar seus próprios modelos de pensamento e estratégias de aprendizagem, ampliando sua compreensão da realidade (NONAKA et al., 2000; RAIJ, 2003; ETELÄPELTO e ONNISMAA, 2006).

Neste contexto, competência é um conceito holístico que descreve a capacidade de uma pessoa de gerir um contexto específico (MULDER, 2012). Edwards-Schachter et al. (2015) defende que todas as competências podem ser aprendidas e ensinadas como parte do processo de desenvolvimento pessoal embutido em ambientes educativos, ou seja, recomenda agregar uma perspectiva de aprendizagem na abordagem de competência, contemplando:

- a) criação de ambientes de aprendizagem de qualidade em que os alunos podem resolver problemas autênticos e do mundo real e ter a inquisição e a mente aberta (KIVUNJA, 2014);
- b) colaborar em soluções para novos problemas melhora a aquisição de capacidades de inovação em estudantes de ensino superior (VILA et al., 2012);
- c) um currículo inovador melhora o desempenho inovador dos alunos. O currículo é um dos elementos-chave na implementação da pedagogia da inovação, pois sendo flexível permite que os alunos sigam vários caminhos alternativos de aprendizagem. Flexibilidade significa que o currículo pode ser reformulado e desenvolvido ao longo dos anos de estudo e de acordo com as necessidades e motivação de cada aluno (HU et al., 2016);
- d) questionamento contínuo de crenças e comportamentos, novos métodos e perspectivas, pessoas entusiasmadas e ambientes de apoio (ASSINK, 2006).

Quando um processo de aprendizagem se assemelha muito a um processo de inovação, facilita o desenvolvimento de competências específicas de inovação.

A consideração parcial resultante dessa sessão é que o objetivo dos métodos de ensino e aprendizagem utilizados na pedagogia da inovação é estimular os alunos e formar competências individuais, interpessoais e em rede; abrangendo cinco dimensões: criatividade, pensamento crítico, iniciativa, trabalho em equipe e networking.

Espera-se que os alunos construam ativamente conhecimento e significado a partir das situações que encontram. Por isso, tal modelo pedagógico pode ser interessante para

pautar a formação do Engenheiro(a) do século XXI, tendo em vista o perfil profissional requerido na atualidade.

4 | METODOLOGIA DE PESQUISA

Como o objetivo desse estudo é, no geral, contribuir com acadêmicos, engenheiros, formuladores de políticas ou analistas de políticas para a efetiva atuação inovadora na formação do profissional de Engenharia, o presente trabalho teórico é descritivo quando trata sobre inovação e as diretrizes curriculares, assuntos já conhecidos, exploratório para o assunto Pedagogia da Inovação, assunto pouco conhecido ou explorado nas IES brasileiras, pouco ou nada referenciado nas diretrizes curriculares, ou seja, uma lacuna de conhecimento prático ainda não coberto por pesquisas (MÜLLER-BLOCH e KRANS, 2014).

A lacuna e objetivo geral levaram à adoção da revisão ou síntese conceitual para contribuir para um melhor entendimento dessas questões em pauta e fornecer uma visão geral da literatura, as principais ideias, modelos e dados, orientando uma coleta de informações feita mediante pesquisa bibliográfica de fontes secundárias pelas informações impressas ou eletrônicas, predominantemente periódicos (jornais e revistas científicas), ou seja, ciência em processo, porque ela ainda está sendo elaborada, testada, discutida (GIL, 2008; FREIRE-MAIA, 1998).

5 | DISCUSSÃO DAS DCN DA GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA SOB A ÓTICA DA PEDAGOGIA DA INOVAÇÃO

A contraposição das referências teóricas sobre inovação e Pedagogia da Inovação e as atuais DCN da Graduação em Engenharia mostram lacunas principalmente no que se refere ao contexto da inovação e evidenciam alguns paradoxos:

a) Paradoxo 1: Educação na Graduação em Engenharia voltada para formar profissionais com amplo saber técnico e tecnológico X Educação na Graduação em Engenharia para formar profissionais multidisciplinares, com amplo saber técnico/tecnológico e com competências interpessoais e de inovação para conduzir o seu trabalho como Engenheiro (a). As DCN apresentam a orientação sobre o curso possuir um olhar não só técnico, mas holístico com competências e habilidades também interpessoais e de gestão. (BRASIL-CNE, 2019) No entanto, as DCN não orientam como pode se dar essa formação, já que a demanda por carga horária técnica/tecnológica necessária leva as instituições a priorizarem essa formação, em detrimento da carga horária necessária para uma formação global, holística e multidisciplinar.

b) Paradoxo 2: Educação na Graduação em Engenharia centrada em formação que privilegia o ensino de competências conceituais e práticas nos tópicos relacionados à Engenharia X Educação na Graduação em Engenharia centrada em formação de profissionais com forte conhecimento técnico/tecnológico em Engenharia, mas

também empreendedores objetivando dinâmicas de ensino-aprendizagem a instigar competências de inovação atitudinais (como agir) via prática de competências procedimentais (como fazer) e competências interpessoais, contendo a aplicação de conceitos / conteúdos. Há um considerável atraso entre as demandas globais sobre profissionais preparados para modelar alternativas sustentáveis de solução via inovações e a realidade na maioria do Projetos Pedagógicos de Cursos de Engenharia existentes.

c) Paradoxo 3: Diretrizes que sinalizam o papel das IES e do curso a desenvolver uma educação orientada ao desenvolvimento do potencial regional (people-centred and place-based) policêntrico orientado pela quintupla hélice (governo-indústria-universidade-sociedade civil-sustentabilidade/meio ambiente/ecologia social) X Inexistência, de um programa estadual/municipal de desenvolvimento e a inexistência da tripla hélice (governo-indústria-universidade). Existem alguns trabalhos acadêmicos discutindo a “Diversidade das Regiões”, mas uma prática que reproduz um centro competitivo, com ações extensionistas tímidas para atender uma periferia dependente ou, eventualmente, um policentrismo de segundo nível.

d) Paradoxo 4: Educação orientada às rotinas estabelecidas e acesso e replicação de conhecimento explícito na tripla hélice X Educação por pedagogia orientada à inovação trabalhando concomitantemente atitudes-procedimentos-conceitos/ conteúdos, girando a espiral de conhecimento da quintupla hélice.

e) Paradoxo 5: Educação alinhada a atuação em metrópoles nacionais X Educação centrada no impacto global de atuação local. Orientada, aparentemente, a reproduzir rotinas e não propor melhorias e inovações. O vocábulo inovação não é praticamente referenciado nas DCN.

f) Paradoxo 6: Educação na Graduação em Engenharia orientada às rotinas estabelecidas e acesso e replicação de conhecimento explícito X Educação por pedagogia orientada à inovação, trabalhando competências, atitudes-procedimentos-conceitos/conteúdos, girando a espiral de conhecimento da quintupla hélice.

g) Paradoxo 7: Graduação em Engenharia alinhada a uma estratégia nacional com foco na atuação local X Graduação em Engenharia alinhada a uma atuação global. Com o advento da Globalização os Engenheiros são chamados a participação em casos/eventos/consultorias/projetos não só locais, mas de âmbito e impactos globais.

h) Paradoxo 8: Educação centrada no conhecimento de Engenharia X Educação centrada em problemas da sociedade e instituições, alinhados aos objetivos de desenvolvimento sustentável. As DCN da Graduação em Engenharia pouco abordam da necessidade desse olhar holístico em relação à sociedade.

i) Paradoxo 9: Ensino e aprendizagem centrada na educação formal de currículo X Ensino e aprendizagem integrada a uma dinâmica de pesquisa-ensino-extensão que englobe estratégias de ensino e de aprendizagem ativas, pautadas em práticas interdisciplinares. O documento cita apenas que essas atividades devem ser

estimuladas, quando precisaria ser um eixo central de qualquer projeto pedagógico que queira formar um profissional multifacetado.

j) Paradoxo 10: Formação de profissionais de Engenharia baseados na indústria 3.0 X Formação profissionais da Engenharia para a Economia 4.0 e sua evolução baseada na Transformação Digital. As DCN atuais não contemplam de forma ampla e explícita a transformação digital na Engenharia. As transformações digitais referem-se a mudanças profundas na forma de produzir, quando de fato não muda o que se está produzindo ou entregando: de produto físico, que precisa de linha de montagem, para serviços ao cliente suportados por inteligência artificial, assistentes pessoais digitais, entre outras possibilidades. Nesse cenário de mudança, profissionais de educação são tremendamente desafiados. Conhecimentos adquiridos terão que ser reciclados, práticas de engenharia serão desafiadas e processos serão alterados.

Os paradoxos listados geram um alerta aos autores sobre problemáticas e fragilidades que podem ocorrer quando da operacionalização das DCN primeiro nos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) que documentam o planejamento das diretrizes para posterior execução via matriz curricular: a educação na Graduação em Engenharia como fragilidade inovadora.

A primeira problemática está entre o paradigma e a pragmática ou uma narrativa de formar um profissional de Engenharia que entenda todas as técnicas e tecnologias da sua área específica, mas com competências multidisciplinares que lhe permita atuar em todos os campos de trabalho de forma efetiva.

A segunda problemática está na formação e escolha dos professores que passam a precisar entender a nova dinâmica do seu papel de liderança, ele passa a ser mediador do conhecimento. Saber trabalhar nos alunos as competências técnicas e emocionais, o aprender a aprender (profissionais devem se atualizar constantemente), a capacidade de resiliência e capacidade de trabalhar em times interdisciplinares. O perfil desse novo professor é não só daquele que traz o amplo saber da engenharia, mas o de líder criativo. Na Liderança Criativa, a matéria fundamental são as pessoas, e não o objeto final, um professor que incentiva e dá suporte ao processo criativo, indica as condições de restrição, direciona o grupo, mas não diz abertamente o que deve ser o produto final. Isso implica perder a função atual e ser mais um guia na jornada de aprendizado, uma fonte inspiradora dos seus alunos.

Finalmente isso gera a terceira problemática que está na formação dos professores, entre uma educação na Graduação em Engenharia na evidência e uma educação baseada na política de manter o *status quo* dos processos orientados pelo conteudismo.

Embora as DCN mantenham as orientações gerais e recomendem a adaptação em cada IES, não fundamentam suas propostas com orientações mais detalhadas sobre como formar esse perfil multidisciplinar que o profissional da Engenharia precisa ter, bem como os novos desafios das práticas docentes, ou seja, não evidenciam de forma plena a interdisciplinaridade e complexidade no documento, o que leva grande parte das instituições

a continuarem privilegiando o conteúdo técnico e tecnológico da Engenharia (nem sempre de grande qualidade) ao perfil multidisciplinar;

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os paradoxismos, problemáticas podem evidenciar, como corolário, outras dimensões de fragilidades da Educação na Graduação em Engenharia orientada à inovação justamente na transição das proposições das DCN para os Projetos Pedagógicos de Curso que necessária e obrigatoriamente precisarão ser atualizados, acelerando sua dinâmica de melhoria contínua, mas que apresentam fragilidades e desafios.

a) Fragilidade Político-estratégica: O Projeto Pedagógico de Curso fundamenta-se no entendimento de ser um instrumento de governança (avaliação – proposição de estratégias – monitoramento de resultados) e orientador da gestão integrada de todas as atividades da IES, do pedagógico ao administrativo (planejamento – execução – controle – ação de realinhamento), capaz de contemplar vontades da comunidade na qual ele surge tanto na sua elaboração quanto na sua operacionalização, desde professores e técnicos.

A construção coletiva por representantes da comunidade ou via dados dos mesmos, objetiva provocar mudanças significativas para uma sociedade mais justa e humanitária, articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos do contexto onde será aplicado, no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. A dimensão política, se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica.

A primeira mudança na disposição dos componentes curriculares que compõem a matriz curricular está na premissa do PPC. Começa-se pelo desenho das competências e não dos conteúdos. Nessa perspectiva, o conjunto de competências esperadas do estudante ao final do curso é o mais importante do trabalho, pois essa etapa concluída significa que está praticamente desenhado o perfil do egresso.

De maneira sintética, as competências significam habilidades + atitudes, atreladas a conhecimento que num primeiro momento, pode-se considerar as habilidades, deixando as atitudes para a próxima etapa, mas idealmente, convém tratá-las em conjunto, de forma sistêmica. Outro ponto essencial: pensar nas experiências de aprendizagem que passa a ser tão importante quanto pensar nos conteúdos. E isso dita também uma lógica de avaliação de desempenho do estudante, verificada na utilização de conteúdo em situações concretas de aplicação e nunca isolados do contexto.

b) Fragilidade Pedagógica: Reside na possibilidade da efetivação da intencionalidade da IES e do Curso, ou seja, a formação do cidadão participativo, responsável, crítico e criativo ao definir as ações educativas e as características necessárias a todo o percurso formativo para cumprir seus propósitos e intencionalidade. As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) da Graduação em Engenharia precisam reforçar a relevância

de uma formação acadêmica pautada em práticas pedagógicas orientadas à construção interdisciplinar de competências através de desafios, envolvendo ativa cooperação e colaboração dos estudantes entre si, alinhados à realidade da Sociedade, voltados ao Desenvolvimento Sustentável e com estreita interação com os docentes e técnicos da IES.

Diante da heterogeneidade de teorias didático-pedagógicas e pressupostos que as permeiam, verifica-se que para a construção das competências e habilidades e a formação holística, crítica e sensível do Bacharel em Engenharia conforme preconizam as DCN, entende-se que devem ser adotados modelos pedagógicos com elementos de diferentes teorias, de acordo com os objetivos propostos nos componentes curriculares, mas será altamente recomendado o ensino pautado em práticas pedagógicas que privilegiem metodologias ativas.

É importante observar que a avaliação da aprendizagem, adotada numa perspectiva não punitiva, mas formativa e diagnóstica, deve sempre atentar para os critérios avaliativos, previamente negociados, que permitem ao professor acompanhar não só a atividade, mas a aprendizagem de seus alunos, identificando, na complexidade do real, as capacidades que estão sendo construídas.

Assim, é importante que o professor saiba discernir os critérios de realização da atividade dos critérios de aprendizagem e manter o necessário equilíbrio entre eles.

Avaliar é um processo contínuo e sistemático que visa oferecer meios de aperfeiçoamento ao estudante, ao docente e ao grupo, fornecendo dados relativos ao progresso da relevância social da formação e do domínio dos conhecimentos e no desenvolvimento de habilidades e atitudes exigidas pela formação científica e o exercício profissional que o estudante, docente e grupo construíram ao longo do percurso.

A inexistência de pesquisa com casos brasileiros sobre o grande tema – Pedagogia da Inovação (lacuna de conhecimento prático) motivou o trabalho teórico desse estudo. Esta limitação é a oportunidade de recomendações para futuras pesquisas quer de forma específica com a Graduação em Engenharia, mas também de forma mais abrangente com outros cursos de graduação e como farão sua transição para a realidade demandada pela sociedade global: inovações sustentáveis oriundas de equipes interdisciplinares.

A pesquisa contribui potencialmente para três principais públicos:

- a) acadêmicos, pois o método de contrapor teoria-prática atende plenamente essa primeira experiência num paradigma qualitativo,
- b) profissionais da engenharia, ao evidenciar argumentos de serem mais críticos com sua formação,
- c) formuladores de políticas ou analistas de políticas. pela sugestão de explicitarem a necessidade de articulação interdisciplinar nas diretrizes nacionais de educação como forma de maximizar o sucesso de sua implementação.

REFERÊNCIAS

ASSINK, M. Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 9 No. 2, pp. 215-233. 2006.

AVVISATI, F., JACOTIN, G., VINCENT-LANCRIN, S. Educating higher education students for innovative economies: what international data tell us, **Tuning Journal for Higher Education**, Vol. 1, pp. 223-240. 2013.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação (CNE). (2019). **Resolução CNE/CES 04/2019**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolu%C3%87%C3%83o-n%C2%BA-2-de-24-de-abril-de-2019-85344528>. Acesso em: 25 jan. 2022

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**, Vol. 11/3, pp. 147-162. 1982.

EDWARDS-SCHACHTER, M.; GARCÍA-GRANERO, A., SÁNCHEZ-BARRIOLUENGO, M., QUESADA-PINEDA, H. AND AMARA, N. Disentangling competences: interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship, **Thinking Skills and Creativity**, Vol. 16, pp. 27-39. 2015.

ETELÄPELTO, A.; ONNISMAA, J. Profissionalismo e crescimento profissional. O 46º anuário da educação de adultos.. 2006.

FREIRE-MAIA, N. **A ciência por dentro**. Petrópolis: Vozes. 1998.

Gil, Antônio Carlos, Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. ed. Atlas, São Paulo. 2008.

HU, C.; HORNG, J.-S.; TENG, C.-C. Developing a model for an innovative culinary competency curriculum and examining its effects on students' performance. **The Journal of Creative Behaviour**, Vol. 50 No. 3, pp. 193-202. 2016.

KAIRISTO-MERTANEN, Liisa e KONST, Taru. **Pedagogia da Inovação: Preparando Instituições de Ensino Superior para Desafios Futuros**. Caxias do Sul: Innopeda/UCS, 2019.

KIVUNJA, C. Innovative pedagogies in higher education to become effective teachers of 21st century skills. **International Journal of Higher Education**, Vol. 3 No. 4, pp. 37-48. 2014.

KLINE, S. e ROSENBERG, N. An overview of innovation, in **The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth**, National Academies Press, Washington, DC. 1986.

LAPPALAINEN, H. **Pedagogia da Inovação na Era da Revolução Industrial 4.0**. Anais da 6ª Conferência sobre Educação e Tecnologia (ICET). 2020.

MAGALHÃES, R. e VENDRAMINI, A. **Os impactos da quarta revolução industrial**. GV Executivo, v. 17, n. 1, p. 40-43, 2018.

MULDER, M. Competence-based education and training, **The Journal of Agricultural Education and Extension**, Vol. 18 No. 3, pp. 305-314. 2012.

MÜLLER-BLOCH, C. e KRANZ, J. **A Framework for Rigorously Identifying Research Gaps in Qualitative Literature Reviews**. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/icis2015/proceedings/ResearchMethods/2/> Acesso em: 25 jan. 2022

NELSON, R. e WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Harvard University Press, Cambridge, MA. 1982.

NONAKA, I.; REINMOELLER, P.; SENNOO, D. Integrated IT Systems to Capitalize on Market Knowledge. In: **Knowledge Creation. A Source of Value**, ed. by von Krogh, G.. 2000.

OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual**. Guidelines for Collecting, Reporting and using Data on Innovation, 4th Edition, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. 2018.

RAIJ, K., ed. by Kotila, H., pp. 42–58, Edita, Helsinki. 2003. (Produzindo competência como objetivo da universidade de ciências aplicadas em pedagogia)

ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**, Free Press, New York. 1962.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**, Harvard University Press, Cambridge, MA. 1934.

SMITH, K. **Measuring innovation**, in The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, Oxford. 2006.

STERN, Scott; PORTER, Michael e FURMAN, Jeffrey L. The Determinants of National Innovative Capacity. September, 2000. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w7876> Acesso em: 25 jan. 2022

VARONE, F.; NAHRATH, S.; AUBIN, D.; GERBER, J.D. Functional regulatory spaces. **Policy Sci.** 46, 311–333. 2013.

VILA, L.E.; PEREZ, P.J.; MORILLAS, F.G. Higher education and the development of competencies for innovation in the workplace, **Management Decision**, Vol. 50 No. 9, pp. 1634-1648. 2012.

VIRTANEN, A.; TYNJÄLÄ, P. Factors explaining learning of generic skill: a study of university students' experiences, paper presented at the Higher Education Conference, **The Scholarship of Learning, Teaching & Organizing**, Amsterdam, July 13-15. 2016.

WEF - WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Risks Report 2021: insight report**, 16th Edition. 2021.

WILLIAMS, B.; VAN 'T HOF, Sjon. **Wicked Solutions : A Systems Approach to Complex Problems**. Editora Lulu.com, 2016.

O ENSINO REMOTO A PARTIR DA PANDEMIA, SOLUÇÃO PARA O MOMENTO, OU VEIO PARA FICAR?

Data de aceite: 01/09/2023

Alba Valéria Gomes Carvalho

Doutoranda em Ciencias Empresariales y
Sociales (UCES- Ar)
<https://orcid.org/0000-0002-9317-9972>

Marcos Roberto da Cunha

Doutorando em Ciencias Empresariales y
Sociales (UCES- Ar)
<http://orcid.org/0000-0002-1743-8071>

Rosário João Fernando Quiala

Graduando em Administração Pública
(Universidade da Integração Internacional
da Lusofonia Afro-Brasileira-UNILAB)

RESUMO: Este estudo exploratório tem por objetivo avaliar a perspectiva dos estudantes de quatro instituições de ensino desde o fundamental a graduação quanto ao ensino mediado pelas TIC (remoto e suas variáveis EAD e híbrido) para o pós-pandemia. A participação no estudo foi voluntária, confidencial e obteve adesão de 117 respondentes. Realizou-se análise descritiva dos dados tabulados no questionário pelo sistema de formulários do Gmail. A predisposição para uma migração definitiva de modalidade de ensino ficou evidenciada, pois 53,8% responderam que apesar de preferirem a modalidade

presencial, o ensino híbrido é melhor que o totalmente remoto por propiciar a interação com colegas e professores. Somando-se este percentual aos que indicaram que preferem o totalmente remoto por terem se adaptado bem (26,5%), teremos 80,3% dos estudantes adaptados aos desafios e possibilidades da nova oferta de ensino se as instituições que estes estão matriculados decidissem por modernizar a oferta de ensino. Conclui-se, portanto, que apesar das dificuldades enfrentadas por parte dos estudantes na adaptação à modalidade remota imposta pela crise sanitária decorrente da pandemia com o coronavírus, a maioria está inclinada a se adaptar de forma definitiva a um modelo intermediário, o denominado ensino híbrido.

PALAVRAS-CHAVE: TIC; Ensino-aprendizagem; Modalidades de ensino; Metodologias ativas.

ABSTRACT: This exploratory study aims to evaluate the perspective of students from four educational institutions from elementary to undergraduate in terms of ICT mediated teaching (remote and its distance and hybrid variables) for the post-pandemic. Participation in the study was voluntary, confidential and obtained adherence from

117 respondents. A descriptive analysis of the data tabulated in the questionnaire was performed using the Gmail forms system. The predisposition for a definitive migration of the teaching modality was evidenced, as 53.8% answered that although they prefer the on-site modality, the hybrid teaching is better than the totally remote one, since it allows interaction with colleagues and teachers. Adding this percentage to those who indicated that they prefer the totally remote because they have adapted well (26.5%), we will have 80.3% of students adapted to the challenges and possibilities of the new teaching offer if the institutions they are enrolled in decide to for modernizing the teaching offer. It is concluded, therefore, that despite the difficulties faced by students in adapting to the remote modality imposed by the health crisis resulting from the pandemic with the coronavirus, most are inclined to adapt definitively to an intermediate model, the so-called hybrid education.

KEYWORDS: ICT; Teaching-learning; Teaching modalities; Active methodologies.

1 | INTRODUÇÃO

A pandemia chegou, de repente, e com ela a necessidade de adaptação e ressignificação de muitos atos diários, inclusive a educação. As tecnologias da informação e comunicação – TIC que nos interligam com o mundo, facilitaram o isolamento social recomendado pelas autoridades sanitárias como medida de combate a propagação do coronavírus.

É fato que a pandemia acelerou processos. Algumas instituições, dos mais diversos ramos de atuação estavam em algum percentual convivendo com o trabalho remoto, mas a mudança imposta foi brutal e quem não teve como desenvolver suas atividades remotamente acabou parando de funcionar, durante o(s) período(s) de lockdown imposto(s) pelos governadores e prefeitos das cidades brasileiras.

Parece óbvio que a geração também denominada de nativa digital, e atualmente a maioria entre os que estão matriculados no ensino público ou privado, adapte-se facilmente com a mudança de cenário e oferta da modalidade de ensino presencial para a virtual, mas será que foi isso que aconteceu?

Pretendeu-se entender óbices ao processo de transformação digital do ambiente de trabalho e estudo, especialmente em instituições de ensino do fundamental a graduação e para tal foram aplicadas pesquisas em estudantes de instituições públicas e privadas para sondar a adaptação destes ao ensino remoto e até a predisposição dos mesmos sobre a continuidade da modalidade no pós-pandemia, ou uma eventual adaptação do ensino presencial em híbrido.

Para existir adaptação é preciso haver minimamente um domínio no(s) ambiente(s) que se passou a “frequentar” remotamente e por isso um dos aspectos averiguados foi se a infraestrutura residencial ou institucional interferiu na adaptação, e até se existiu diferença de domínio, entre os próprios estudantes ou professores que tenha influenciado na aprendizagem.

A escolha pela sondagem de estudantes em realidades diferentes (instituições públicas e privadas, capital e periferia, nível fundamental e graduação, entre outras) buscou evidenciar diferenças ou afinidades perante o mesmo cenário de ensino remoto aplicado a todos os níveis de ensino, indistintamente.

2 | ENSINOS REMOTO, A DISTÂNCIA E HÍBRIDO – APROXIMAÇÕES E DIFERENÇAS

De acordo com a Associação Brasileira de Ensino a Distância (ABED), a história da educação a distância no Brasil começou em 1904, com uma matéria publicada no Jornal do Brasil, onde foi encontrado um anúncio nos classificados oferecendo curso de datilografia por correspondência (ABED, 2011). De lá para cá, muito se evoluiu no EAD.

Entretanto, oficialmente, a educação a distância surgiu pelo Decreto nº 5.622 de 19 de dezembro de 2005, que posteriormente foi revogado. A sua atualização ocorreu pelo Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017, vigente até a atualidade, que define, no seu primeiro artigo:

Art. 1º Para os fins deste Decreto, considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos. (BRASIL, 2017).

É mister salientar que não existe apenas os modelos do ensino presencial, ensino remoto e do ensino a distância, existem associações entre os modelos que podem trazer um maior conforto em período de transição (como o ensino híbrido).

Em razão do isolamento social e lockdown em mais de uma oportunidade nas mesmas cidades, e nos mais diversos estados brasileiros, o ensino híbrido não se transformou em possibilidade real para o caso da pandemia, que chegou exigindo adaptação imediata, e por isso as instituições, em peso, optaram pelo ensino remoto, onde as aulas são em sua maioria on-line (denominadas de síncronas), com oportunidade de atividades desconectadas (denominadas assíncronas), porém em quaisquer das duas possibilidades do ensino remoto as interações foram a partir de casa, mas com imagem e som em tempo real entre estudantes e docentes.

Tal qual o ensino remoto, o ensino a distância – EAD, seria uma possibilidade factível para adoção imediata, mas se presume que não foi consenso sua adoção em razão da possibilidade de impacto negativo perante os estudantes pela falta de contato com os colegas e professores. Pois, nesse formato de ensino as aulas são, normalmente, gravadas com atividades disponibilizadas em plataformas com prazo certo para devolução das mesmas. Parece-nos uma opção para estudantes bem comprometidos com horários e que já possuem certo grau de autonomia e de consciência da responsabilidade de buscar

seus próprios resultados de forma mais solitária.

Apesar de não ser novidade o ensino a distância, a incorporação das TIC no processo gera mais possibilidades, como afirmam Veiga et al (1998, p.2)

O ensino à distância (EAD) não é novidade. No Brasil, tem funcionado há décadas através de cursos por correspondência, como os do Instituto Universal Brasileiro, e pela televisão, como o Telecurso 2o Grau, criado pela Rede Globo. A maior novidade dos últimos anos é a possibilidade de uso de tecnologias interativas, que permitem a comunicação em tempo real entre instrutores e alunos, tais como as teleconferências e a Internet, a qual tem-se desenvolvido em termos de capilaridade, velocidade e incorporação de recursos multimídia.

A ruptura imposta pela pandemia do coronavírus foi radical e exigiu uma adaptação sem uma prévia construção de conhecimento dos professores e de alguns estudantes ao mundo das TIC, de uma forma intensa, sem que a maioria desses tivessem uma experiência prévia que os colocasse mais confortavelmente numa relação de aprendizagem diferente da que estavam habituados.

Considerando a inviabilidade momentânea para a adoção do ensino híbrido, pode vir a ser amadurecida a ideia para garantir um estado de prontidão futura, se uma pesquisa com a comunidade escolar replicar resultados semelhantes aos desta.

Pois, Avrella & Cerutti (2018, p.41) indicam que essa modalidade “visa unir o melhor da aula tradicional com algum tipo de tecnologia, ressaltando de que forma ele pode ser inserido no contexto escolar gradativamente, respeitando o tempo das pessoas envolvidas neste processo”, ou seja, prevê um período de adaptação.

Mudanças bruscas podem levar decisões inesperadas quanto à permanência ou transformação de alunos em egressos, pensamento que coaduna com o que diz Nogueira (2014, p.20).

a evasão e a persistência discente configuram-se como fenômenos complexos, que são decorrentes de inúmeros fatores que influenciam na decisão do estudante em permanecer ou não em um curso, afetando as instituições de ensino por causar desperdício de recursos econômicos, sociais e humanos.

Entende-se que toda mudança promovida pelas instituições de ensino, adotadas pelos seus docentes visam o melhor para os estudantes. Contudo, como as pessoas além de serem diferentes, muitas vezes estão em ritmos e momentos diferentes de suas vidas fazendo com que as mesmas informações e/ou oportunidades sejam recebidas como oportunidades para uma parcela dos envolvidos e como desafio ou obstáculo para outras.

Discutir a transformação do ensino presencial em um estágio mais avançado e menos traumático, o ensino híbrido, pode ser uma excelente oportunidade de fortalecimento institucional para o enfrentamento de outras crises repentinas e duradouras como a da Covid-19.

Ainda para Avrella & Cerutti (2018, p.45) “trabalhar desse modo em sala de aula,

não é benéfico apenas para o bom andamento e rendimento das aulas, mas também para que os estudantes estejam preparados para viver em sociedade e para enfrentar as mais diversas situações”

Assim, devido a experimentação do ensino remoto estar sendo um exercício inesperado ou não programado de uma metodologia pouco conhecida para alguns, e até desconhecida para muitos que só eram atores da modalidade de ensino presencial, entende-se que é importante que as instituições busquem entender junto aos seus públicos-alvo a aceitação de mudanças no sentido de transformarem no todo ou em parte a relação ensino-aprendizagem, de forma permanente no pós-pandemia de maneira mais consensual possível, estimulando a prática e buscando formas de minimizar resistências.

A sensibilidade dos gestores, dos docentes e de toda a comunidade escolar, incluindo os pais e responsáveis é um ponto chave para encontrar alternativas de ensino desiguais de acordo com desigualdades locais, por exemplo megalópoles como São Paulo e Rio de Janeiro, poderiam adotar com mais intensidade modalidades de ensino mediadas pela tecnologia, seja o EAD, o remoto ou o ensino híbrido, como forma inclusive de diminuir a poluição causada pela circulação de mais veículos, os que transportam esses estudantes e professores.

Comunidades com problemas logísticos graves, poderiam adotar as aulas remotas ou o EAD, como reflete Nogueira (2014, p.20).

a região amazônica possui distâncias continentais, além de apresentar barreiras logísticas enormes ao deslocamento dos alunos, bem como dificuldades de implantação de campi avançados nos 62 (sessenta e dois) municípios que compõem o Estado do Amazonas. Locais de difícil mobilidade da população para os centros e *campi* universitários têm encontrado na EaD seu *locus* ideal de aplicação, alcançando expressivo significado no sistema educativo como forma de inclusão social, formação de profissionais, elemento de cidadania, dentre outros.

A inclusão social, um dos pilares base das instituições de ensino deve permear o discurso para vencer barreiras e convencer os menos empolgados com mudanças. Parafrasear Cora Coralina, parece muito adequado para a situação, pois como ela acertadamente definiu, a educação não muda o mundo, mas muda as pessoas e estas mudam suas realidades (adaptação nossa). Difícil pensar em mudanças que não passem pela educação, assim mudar ou combinar metodologias para que a aprendizagem avance nas capitais e nos rincões do Brasil é o convite que ficará mais latente no pós-pandemia.

O fato de cerca de um quinto dos estudantes estar disposto a esperar pelo retorno ao ensino presencial mesmo que demore, indica uma preocupação e se torna um fenômeno que merece ser estudado caso as instituições entendam que o amadurecimento e predisposição da ampla maioria para a mudança da chave de totalmente presencial para híbrido.

Pois, ficar sem estudar por um período indeterminado (haja vista terem considerado

ficar sem estudar, mesmo que demore) não é saudável para o futuro desses e do próprio país, pois estariam os mesmos atrasando seus desenvolvimentos educacional e até profissional (para os respondentes de graduação).

Era esperado que existissem problemas de adaptação e que parte deles decorressem do receio da mudança, ou por desconhecimento da metodologia. Corroborar com essa impressão Almeida (2020, p.18) quando diz que:

Pais tiveram muitos problemas. Professores tiveram muitos problemas. Alunos tiveram muitos problemas. Todos aqueles atores do processo educativo que tanto resistiram à mudança, precisaram experimentá-la. E, é claro, como não havia nenhum preparo anterior, a ação, emergencialmente composta para garantir o envolvimento do aluno com os conteúdos, não poderia ter dado 100% certo. Falo do ensino remoto.

Como o ensino remoto é parte do ensino híbrido, mas não pode ser confundido com ele, com a mudança repentina e drástica do presencial para o ensino remoto, era esperado que existisse alguma resistência, mesmo para os estudantes mais jovens que são nativos digitais, e isso foi percebido na tabulação das respostas atribuídas a pesquisa, base desse artigo.

Afirma Almeida (2020, p.18) que há semelhança entre o ensino remoto e o híbrido, mas que não se deve confundir essas modalidades, pois

dentro da ideia de ensino híbrido há momentos de escola remota, de aprendizagem remota, de ensino remoto. No entanto o que vimos no isolamento social por conta da pandemia foi uma mistura que ora parecia com ensino remoto – na maioria das vezes, ora parecia EAD, ora parecia e-learning, ora tantas outras coisas.

É compreensível, pois, se alguns dos atores envolvidos não possuíam expertise e permearam várias tecnologias buscando aplicar o ensino remoto, que em algum momento e algum grau para um percentual dessa população educacional envolvida que o desânimo e a desmotivação tenham aparecido, mas que a partir do envolvimento de todos essas sensações negativas tenham sido esvaídas para a maioria dos participantes.

A motivação para aprendizagem é algo que pode ser construída, segundo Bacich & Moran (2017, p.43)

A aprendizagem é mais significativa quando motivamos os alunos intimamente, quando eles acham sentido nas atividades que propomos, quando consultamos suas motivações profundas, quando se engajam em projetos para os quais trazem contribuições, quando há diálogo sobre as atividades e a forma de realizá-las. Para isso, é fundamental conhecê-los, perguntar, mapear o perfil de cada estudante. Além de conhecê-los, acolhê-los afetivamente, estabelecer pontes, aproximar-se do universo deles, de como eles enxergam o mundo, do que eles valorizam, partindo de onde eles estão para ajudá-los a ampliar sua percepção, a enxergar outros pontos de vista, a aceitar desafios criativos e empreendedores.

Se o que importa é que a aprendizagem significativa ocorra, centrar a relação de

ensino-aprendizagem no estudante é mais importante do que o espaço onde esse exercício ocorre.

É nesse sentido que se pode dar novo significado para os estudantes se as instituições adotam novas metodologias que consigam despertar neles a vontade de construir seus aprendizados a partir do uso de metodologias ativas, fugindo da necessidade de estarem enfileirados em sala de aula onde as atenções são preferencialmente para o professor.

Nas metodologias ativas, segundo Amaral et al (2018, p.15)

O sujeito-aluno assume posição de coautor na construção do conhecimento, e isso requer das instituições e docentes uma urgência em se fazer circular outros sentidos distintos do modelo tradicional que caracteriza os modos de aprender e ensinar de forma unívoca. Dessa forma, é preciso estabelecer técnicas e estratégias de ensino que tornem os alunos mais participativos considerando que muitos, senão todos, são nativos digitais

Almeida (2020, p.19-22), pensa e defende igualmente metodologia centrada no aluno, mas para o desenvolvimento destes ser exitoso, o ensino precisará estar calcado em seis objetivos a saber:

1. Maior engajamento dos alunos no aprendizado.
2. Melhor aproveitamento do tempo do professor.
3. Ampliação do potencial da ação educativa visando intervenções efetivas.
4. Planejamento personalizado, e acompanhamento de cada aluno.
5. Oferta de experiências de aprendizagem que estejam ligadas às diferentes formas de aprender dos alunos.
6. Aproximação da realidade escolar ao cotidiano do aluno.

Buscando esclarecer às resistências e nos baseando nas respostas a pesquisa, identificando e analisando-as sob o pensamento de Amaral et al, pode-se chegar ao entendimento que os cerca de 20% dos estudantes que resistem à mudança e alegam que preferem esperar pelo ensino presencial, mesmo que demore a acontecer nesse formato, pois segundo eles não conseguem aprender em outro formato que não seja o ensino presencial, talvez não estejam sendo estimulados adequadamente ou até estejam “viciados” no receber os pronunciamentos dos professores como um resumo suficiente, não estando dispostos a ampliar esses conhecimentos de forma autônoma.

Sendo válida essa premissa se torna, ainda mais, importante e urgente que os professores auxiliem na transição do modelo que os deixam limitados no conhecimento devido a passividade e que os distancia dos desafios que os esperam no mundo pós acadêmico.

Exercendo esse papel de mediador e estimulando a busca de informações pelos alunos, auxiliando a estes na construção do conhecimento, instigando-os para que as informações disponíveis a todos no mundo virtual se transformem em conhecimentos úteis para a vida pessoal e profissional dos estudantes, ocorrerá a catapultagem da

aprendizagem para o nível de significância que permitirá uma relação mais efetiva entre o mestre e o aprendiz.

Em função do processo da globalização e das céleres mudanças no cenário mundial, corrobora-se conhecer a construção do ensino remoto a partir da pandemia da COVID-19, diante deste cenário questiona-se a solução: é para o momento ou veio para ficar? Diante dessa visão, de acordo com Almeida (2020) o ensino híbrido chegou e para ficar, mas será necessário quebrar a resistência à mudança dos professores, que falam em novidades e mudanças, mas não as colocam em prática.

Já para Leal (2020) o autor entende como ensino remoto no contexto atual, como sendo uma estratégia educacional tendo a tecnologia como aliada, como forma de garantir continuidade do ano letivo. Dessa forma, diante da circunstância atual, o ensino remoto, inter-relaciona como a educação e tecnologias digitais, constituem-se em instrumento pedagógico estratégico no processo de ensino-aprendizagem.

Na concepção de Alves (2020) o ensino remoto, constitui um conjunto de práticas pedagógicas mediadas por plataformas digitais. Segundo Morán (2015) a tecnologia destacou-se como fator de integração de todos espaços e tempos, onde o ensinar e aprender ocorrem interligadas. O autor descreve como tecnologia o conjunto de diferentes plataformas digitais, entre outros meios que auxiliam o acesso ao conhecimento.

Segundo Spinardi e Both (2018) os autores acreditam que modelo de ensino remoto proporciona, maior interação, flexibilidade, autonomia e disciplina aos estudantes. De acordo com Peres (2020) atual processo de ensino, na sociedade digital, caracteriza-se pela facilidade de interação concedido pelas tecnologias digitais, como forma de difundir a concepção de conhecimentos e relações sociais.

Sendo assim, define-se como ensino remoto como sendo o processo de ensino-aprendizagem aliada a tecnologia, através das plataformas digitais e outros meios, onde o aluno é centro desse processo e o professor é o mediador enfrentando desafios de forma corresponsável no ambiente escolar virtual.

Desse modo, “As constantes atualizações tecnológicas e a grande influência cultural na sociedade da segunda metade do século XX até o momento têm causado uma virtualização das relações”, de acordo com Neto (2017, p.59).

Com isto, segundo dicionário Aurélio, etimologicamente a palavra remota, do Latim *remotus* significa afastado, distanciado ou longe no tempo, Ferreira (2010). Mas, para o contexto aplicado na Educação nesse período pandêmico, o afastamento foi no espaço físico porque boa parte das aulas foi síncrona, onde professores e estudantes estiveram virtualmente podendo interagir, em tempo real.

Principais características do Ensino Remoto no contexto da pandemia da COVID-19:

1. As aulas ocorrem de forma online, coadunando com os horários das aulas no modelo presencial;
2. Foi implementado de carácter emergencial, como forma de atender a retomadas as aulas face a crise da pandemia;
3. Geralmente as aulas ocorrem em plataformas como: *Google Meet*, *Zoom*, *Classroom* e nas plataformas de gestão das próprias universidades *Sigaa* (sistema integrado de gestão de atividades acadêmicas);
4. Dispõe de avaliações de conhecimento do aprendizado de forma diferenciada;
5. O calendário acadêmico remoto segue o funcionamento do calendário presencial;
6. Os conteúdos e atividades são de forma virtual, não tendo um padrão unificado;
7. Existe uma interação entre os alunos e professores em diferentes plataformas e meios de comunicação;
8. Não estabelece um número exato de disciplina à serem cursados por semestre, podendo o aluno fazer a quantidade que matéria possível;
9. Possibilita de criação de conhecimento em um ambiente colaborativo, flexível e virtual;
10. Mudanças progressivas no processo de ensino-aprendizagem dando autonomia aos estudantes na forma de aquisição de conhecimento.

Quadro 1- Ensino Remoto no Brasil: Principais características.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

À luz da continuação das aulas de forma remota tornou-se possível através da portaria *nº 343* de 17 de março de 2020, revogada posteriormente pela portaria *nº 544* de 16 de junho de 2020, promulgada pelo *MEC* na pessoa do então Ministro da educação Abraham Weintraub, que orientava a substituição das aulas presenciais por aulas remotas ou em plataformas digitais, no tempo que perdurar a pandemia do coronavírus- COVID- 19.

No seu art. 1º caráter excepcional autoriza a substituição das disciplinas presenciais, por aulas remotas que utilizem tecnologias digitais e de comunicação seguindo limites da legislação em vigor (BRASIL, 2020).

Com isso, fez com que os estados tomassem medidas estratégicas de forma a integrar e adequar os novos espaços de ensino para todos, como descrito no quadro 2.

A substituição das atividades letivas presenciais, obrigou tanto professores e estudantes a migrarem para o ambiente virtual, alterando as práticas metodológicas do espaço físico para reinvenção nos espaços virtuais, o denominado ensino remoto emergencial a solução do momento face a crise da pandemia no contexto atual.

Ries, Rocha e Silva (2020) descrevem que, no cenário atual ensinar e aprender, requer o repensar no fazer pedagógico e enfrentamento de desafios de forma corresponsável na construção do processo de ensino e aprendizagem. Para esses autores, as novas estratégias educacionais precisam estar em constante avaliação e discussão como forma de garantir o feedback positivo, para que se alcancem as metas e os objetivos traçados.

Esse modelo de ensino-aprendizagem, pressupõe mudanças progressivas, dando autonomia aos estudantes. Para Morán (2015, p. 27) “é importante que cada escola defina um plano estratégico de como fará estas mudanças”. Uma das vantagens, desse modelo, que se pode observar, foi colocar o aluno no centro do processo ensino-aprendizagem, e o professor como um mediador, possibilitando os estudantes estudarem no seu ritmo com as

mais variadas ferramentas digitais.

Moreira, Henriques e Barros (2020) relatam que o professor, mais do que um transmissor de conhecimentos, deve ser um guia do processo de aprendizagem do estudante de forma a desenvolver as suas capacidades, nomeadamente de aprender a aprender, aguçando a autoaprendizagem e fortalecendo a autonomia. Para tal, os estímulos são fundamentais em qualquer processo de crescimento ou evolução do ser humano.

De acordo com Ries, Rocha e Silva (2020), a necessidade de adequação de planos de ensino, estratégias pedagógicas e metodologias de ensino, são construídos por regime colaborativo entre os envolvidos em situações como a pandemia.

Neste ponto, cabe destacar que a escola como tal, deixou de ser o único espaço que possibilita a interação entre estudantes e professor. Pois, cria-se uma ruptura entre o que ocorre tradicionalmente na escola, e o que a tecnologia e o novo modo de vida disponibilizam, Neto (2017).

Dessa maneira, a condição humana significativamente progressiva em seus processos, a mudança, apresenta-se como um manifesto a evolução, Santos, Alves e Porto (2018).

Unidades Federativas	Estratégias de Ensino Remoto: medidas adotadas pelas secretarias estaduais para mitigar as perdas na aprendizagem dos alunos causadas pela pandemia.
Acre	A secretaria lançou uma plataforma com conteúdo para os estudantes e fechou uma parceria com um canal aberto de TV para oferecer tele aulas. Além disso, divulgou um Guia Orientador para o Desenvolvimento de Atividades durante o período de suspensão das aulas. Além do guia, sugestão de materiais, atividades e videoaulas estão disponíveis na plataforma Rede Escola Digital, da própria secretaria.
Alagoas	A secretaria estabeleceu o Regime Especial de Atividades Escolares Não Presenciais. O documento orienta como as atividades devem ser realizadas pelas unidades de ensino, com o apoio das Gerências Regionais de Educação e da secretaria. (Portaria Nº 4.904/2020, publicada no Diário Oficial do Estado de Alagoas (DOE) de 7 de abril de 2020).
Amapá	A secretaria disponibilizou plataformas para atividades não presenciais, como a Escola Digital Amapá, a Escolas Conectadas e o AVAMEC. Além dos livros didáticos já entregues aos estudantes no início do ano letivo de 2020, que poderão ser utilizados nas atividades elaboradas pelos professores.
Amazonas	Transmissão de conteúdo escolar diário pela TV aberta por meio do programa “Aula em Casa”, e disponibilização de conteúdo pelas plataformas AVA, Saber+ e pelo aplicativo Mano. Também há transmissão das aulas por lives no Facebook e no Instagram. Após o retorno das aulas presenciais, será realizada verificação da aprendizagem.
Bahia	Em 2020, a secretaria disponibilizou roteiros de estudos, por área do conhecimento, no portal educacao.ba.gov.br . Também ampliou a Plataforma Anísio Teixeira com o Canal de conteúdos de 12 Instituições Públicas de Ensino Superior (IES). Além disso, transmitiu tele aulas por meio do programa “Estude em Casa”, da TV Educativa, além de utilizar o projeto de salas de aula online “Classes Abertas”, com orientação para professores, da Fundação Roberto Marinho.

Ceará	As escolas foram orientadas a desenvolver um Plano de Atividades Domiciliares, utilizando o livro didático da rede como base. Para interagir com os alunos, professores estão utilizando as plataformas Aluno Online, Professor Online (desenvolvidas pela própria Secretaria) e Google Classroom. A avaliação dos conteúdos deve ser realizada no retorno às aulas presenciais. Os Centros de Educação de Jovens e Adultos também estão utilizando as plataformas tecnológicas para oferecer atividades não presenciais. Para as atividades do regime especial não presencial, as escolas devem preparar materiais específicos por meios digitais ou não, viabilizando a realização das atividades por parte dos alunos.
Distrito Federal	Na parte remota, o principal instrumento é a plataforma Google Sala de Aula. Os estudantes com dificuldade de acesso à internet já têm pacotes de dados para uso em qualquer dispositivo móvel pagos pela Secretaria.
Goiás	Para atender aos estudantes tem o portal de conteúdo NetEscola, com aulas e listas de atividades para todas as séries do Ensino Fundamental e Ensino Médio, esse portal é atualizado diariamente pelos produtores de material das áreas.
Espírito Santo	O ano letivo reinicia nos municípios que estão em Risco Baixo e Moderado, com todo o suporte e protocolos de biossegurança. As aulas na rede estadual foram retomadas em outubro, no formato híbrido. Os alunos que optarem pelo ensino remoto poderão acompanhar as aulas, que serão disponibilizadas no canal SeduES no Youtube. Serão enviados dois projetos de lei à Assembleia Legislativa: um visando a concessão de ajuda de custo a professores, pedagogos e diretores efetivos no valor de R\$ 5 mil para a aquisição de equipamento de informática (notebook, Chromebook ou tablet), e outro dispondo do “auxílio internet” no valor de R\$ 50,00 mensais para cada professor – efetivo ou em designação temporária (DT).
Maranhão	A SEDUC ofertará aos estudantes chips com pacote de dados e material impresso. Em 2020, foi lançado o Portal Gonçalves Dias que contém videoaulas, apostilas e roteiros de estudo baseados no currículo do Ensino Médio da Rede Estadual de Ensino e será suporte para o ensino e a aprendizagem em 2021.
Mato Grosso	O Governo do Estado firmou parceria para ofertar a plataforma Google for Education, que permite maior interação entre alunos e professores. Para os alunos que não possuem acesso à internet, serão entregues apostilas e haverá plantão pedagógico nas escolas para tirar dúvidas.
Mato Grosso do Sul	A secretaria trabalha com a plataforma Protagonismo Digital para execução de aulas remotas durante período de suspensão de aulas. Alunos sem acesso à internet receberão o material de estudos impresso em casa, devendo devolver as atividades após a retomada das aulas.
Minas Gerais	As atividades serão ofertadas por meio do Regime de Estudo não Presencial, que foi desenvolvido pela secretaria. A principal ação é o Plano de Estudo Tutorado (PET), que são apostilas com conteúdos das disciplinas concentrados em volumes e por etapa de ensino.
Pará	A secretaria oferece videoaulas para alunos dos Anos Finais do Fundamental e do Ensino Médio. Elas são transmitidas pela TV Cultura, de segunda a sexta, das 15h30 às 17h30, e aos sábados, das 11h às 13h. Também podem ser acessadas pelo aplicativo e por redes sociais. No site da secretaria, os alunos têm a opção de baixar os exercícios diariamente.
Paraíba	A secretaria lançou a plataforma Paraíba Educa (http://paraiba.pb.gov.br/paraibaeduca) e está fechando parceria para exibição de tele aulas pela TV Assembleia.
Paraná	Os alunos da rede estadual do Paraná terão ensino híbrido em 2021. Os professores darão aula, simultaneamente, para os estudantes que estiverem em sala de aula e para os que estiverem em casa. Para isso, a Secretaria da Educação e do Esporte dispõe de um notebook para cada sala de aula do estado.
Pernambuco	Em 2020, a secretaria criou a plataforma Educa-PE, uma iniciativa pedagógica para transmissão ao vivo de aulas durante o período de isolamento.

Piauí	Entre as plataformas utilizadas, os alunos têm acesso a transmissão via Canal Educação, TV Antares, Google Meet, zoom, whats App, além disso, as escolas estão produzindo material impresso. As escolas também tiveram total autonomia para planejar e implementar novas estratégias de acordo com suas especificidades. A distribuição de chip com internet para os estudantes da rede é uma das novas ações.
Rio de Janeiro	A partir de março será disponibilizado um link de navegação gratuita para que os estudantes tenham acesso ilimitado ao conteúdo didático da Seeduc sem gastar seus próprios pacotes de internet. Um novo aplicativo vai abarcar todo o conteúdo de ensino remoto, além das aulas ao vivo no Google Classroom.
Rio Grande do Norte	A secretaria disponibilizou para toda a rede a Escola Digital, ambiente virtual de aprendizagem da Secretaria, onde o professor pode postar conteúdo para os alunos e realizar webconferências. A secretaria também firmou parceria com a Google for Education para disponibilizar acesso gratuito às plataformas e recursos da empresa.
Rio Grande do Sul	Diante da pandemia de coronavírus e da necessidade de priorizar a segurança de alunos, professores e comunidade escolar, em 2021 a Secretaria Estadual da Educação (Seduc) dará continuidade ao modelo híbrido de ensino. As aulas na Rede Estadual de Ensino, que incluem atividades presenciais e remotas, por meio da plataforma Google Sala de Aula, começam no dia 8 de março e se encerram no dia 21 de dezembro.
Rondônia	Estão sendo ofertadas aulas remotas por meio da plataforma digital Google Classroom. As aulas são planejadas e ministradas pelos professores da rede estadual que atuam na Mediação Tecnológica, disponibilizadas por meio da plataforma “Google Classroom”. Os professores elaboraram cronogramas contendo os temas das aulas e links de acesso, onde o aluno é direcionado para assistir as videoaulas no canal da Mediação Tecnológica no YouTube.
Roraima	A secretaria conta com um grupo de especialistas em tecnologia da informação no assessoramento direto aos professores e alunos, com a oferta de minicursos e informativos.
Santa Catarina	Para alunos com acesso à internet, será mantido o uso da plataforma Google Sala de Aula para o envio de atividades e interações entre a turma e o professor. Já para os estudantes com acesso restrito ou sem acesso à internet, a secretaria irá seguir com a entrega de materiais impressos nas escolas de origem do estudante para os pais e responsáveis.
São Paulo	A secretaria lançou o Centro de Mídias da Educação de SP (CMSP). A plataforma permite que os estudantes da rede estadual tenham acesso a aulas ao vivo, videoaulas e outros conteúdos pedagógicos mesmo durante o período da quarentena.
Sergipe	Em 2020, o governo fez parceria com a Secretaria de Educação do Amazonas e disponibilizou videoaulas na TV Pública do Estado, com 4h40 diárias para ensino médio e fundamental II. Também lançou o portal Estude em Casa, com conteúdo para alunos e professores. Para 2021 o governo permitiu um canal de TV que abrange todo estado.
Tocantins	Conforme o decreto nº 6.211, permitindo as escolas estaduais retomarem as aulas presenciais em janeiro de 2021. Seguindo as orientações da portaria nº 185, estabelecendo um conjunto de práticas pedagógicas de proteção à saúde e as medidas de retomada das atividades presenciais ou remotas.

Quadro 2- Ensino Remoto no Brasil: Estratégias adotadas pelas secretarias estaduais.

Fonte: CONSED, 2020. Adaptado pelos autores.

A emergência desse novo modelo de ensino e das estratégias adotadas pelas secretarias de educação dos estados, transformou em algum grau, de forma permanente o

padrão de ensino tradicional.

De um modo geral, de forma positiva, é possível compreender que o ensino remoto, modificou a ênfase que é dada ao processo de ensino-aprendizagem tradicional. Com isto, ganhando uma importância maior no novo cenário mundial, que se pretende mais inclusão, participação e interatividade.

Além do aspecto emergencial, existem também outros fatores que deveriam influenciar diretamente na mudança do modelo habitual de ensino-aprendizagem, principalmente pelos problemas sociais que o Brasil enfrenta.

Segundo Cesar (2020), considera-se que as estratégias do poder público devem lançar mão de ações que intencionalmente busquem reduzir, ao máximo, o risco de ampliação das desigualdades educacionais.

A partir dessa interpretação, é possível perceber que, é preciso que exista uma equidade no tratamento de disparidades como acesso à internet e aos equipamentos tecnológicos, a fim de que se evite a manutenção de diferenças já existentes entre as regiões, pela exclusão e desigualdade social, política e educacional no nosso país.

Interligar esses estudantes e esses docentes ao mundo virtual, de forma efetiva, poderá e provavelmente propiciará o conhecimento das desigualdades e a busca de soluções conjuntas para que essas disparidades sejam minimizadas e a tal igualdade de direitos de acesso ao conhecimento se torne realidade no Brasil.

3 | METODOLOGIA

Este estudo exploratório tem por objetivo avaliar a perspectiva dos estudantes de quatro instituições de ensino desde o fundamental a graduação quanto ao ensino mediado pelas TIC (remoto e suas variáveis EAD e híbrido) para o pós-pandemia.

Esta pesquisa foi realizada utilizando a metodologia quantitativa e revisão bibliográfica. O questionário foi aplicado na data de 20 a 31/01/2021. A participação no estudo foi voluntária, confidencial e obteve adesão de 117 respondentes.

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 107) o papel do método estatístico é, antes de tudo, “fornecer uma descrição quantitativa da sociedade, considerada como um todo organizado”.

Conforme Gil (2008, p. 17), “este método se fundamenta na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação em ciências sociais”.

Com base na utilização de testes estatísticos, possibilita-se determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão, bem como a margem de erro de um valor obtido (GIL, 2008).

Quanto à pesquisa quantitativa de Fonseca (2002, p. 20) explica que:

[...] os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como

as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Quanto à pesquisa bibliográfica Dalbério e Dalbério (2009, p. 167):

[...]o pesquisador deve tomar cuidado com a fidedignidade e validade científica das informações [sob o risco de] incorrer em possíveis incoerências e contradições causadas por material de baixa credibilidade.

O resultado da pesquisa nos permitiu ter uma ideia da visão dos alunos a respeito do futuro da educação à distância.

A aplicação do questionário seguiu um método padronizado a todos os respondentes. A Cada um foi enviado um link do questionário pelo sistema de formulários do Gmail.

A análise das respostas seguiu de forma sigilosa, sem identificação do respondente para não haver influência quanto ao resultado da pesquisa.

Quanto ao conteúdo da pesquisa, iniciamos com o enquadramento por gênero e condição sócio-econômica, estabelecendo faixas de renda e também indicando a escolha da classificação do gênero que, os respondentes, melhor se identificassem.

No total foram construídas 35 (trinta e cinco) assertivas cujas respostas nos possibilitou o entendimento das inquietações acerca da vivência dessa nova modalidade de ensino-aprendizagem para os estudantes da modalidade presencial, o ensino remoto.

Foi reservado espaço para exploração sobre a percepção dos mesmos acerca do tempo entre a suspensão das aulas e o início no formato possível para a fase de crise sanitária, quanto a estrutura física para acomodar essa prática escolar em isolamento social, incluindo a qualidade da internet que possuem, bem sobre os equipamentos eletrônicos.

A análise foi proposta tanto a nível de autopercepção de adaptação, quanto acerca da percepção destes em relação a adaptação dos colegas e dos professores ao desafio que foi imposto a todos, indistintamente, como pode ser observado no (Apêndice I).

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A classe estudantil parece estar mais propensa a uma quebra de paradigmas do que antes da pandemia. Pois a experimentação do estudo na modalidade remota propiciou a perspectiva de pensar em adaptar a relação ensino-aprendizagem, para grande parte dos pesquisados, com a minimização ou eliminação de desconfortos que sentiam na modalidade presencial, tais como perda de tempo nos congestionamentos enquanto se

deslocam de suas residências para as instituições de ensino.

Pode-se inferir essa predisposição nas respostas dadas para a seguinte pergunta: Quanto a sua adaptação à nova modalidade de aulas? 36,8% respondeu que foi fácil se adaptar, mas que preferem a modalidade presencial porque sentem falta da interação entre os pares e os professores.

Outros 12% responderam que tiveram facilidade de se adaptar e gostariam de permanecer na modalidade remota.

Um razoável percentual de respondentes (18,8%) alega que foram mais produtivos na modalidade remota porque conseguiram otimizar seus tempos devido a não terem desperdiçado parte dele com deslocamento.

Entre os que tiveram mais dificuldades em se adaptar, 14,5% revelam ter sido difícil, mas como não escolheram a opção ainda não me adaptei (uma das respostas possíveis), leva-nos ao entendimento de que foi difícil, mas se ajustaram ao novo modelo. Restando apenas 17,9% que indicaram que ainda não se adaptaram.

Levando a compreensão que o ensino híbrido seria aceito e que a associação entre as modalidades presencial e remota traria benefícios para um percentual elevado dos estudantes, quando a redução de custos com o deslocamento, permitindo existir um melhor aproveitamento da renda *per capita* daqueles que indicaram que a família subsiste com um salário mínimo mensal que correspondeu a 37,6% que somados aos que indicaram o enquadramento de 1 a 3 salários mínimos a renda de sua família (21,4%), indicam que cerca de 60% dos respondentes poderiam ter algum benefício com a mudança de modalidade.

Corroborando com o entendimento de que a classe estudantil está propensa a aceitação de adaptação do ambiente estudantil ao uso das TIC – Tecnologias da informação e comunicação as respostas dadas a seguinte questão: Caso o conselho universitário decidisse por implementar um modelo híbrido (parte presencial e parte remoto), qual a sua opinião acerca da mudança na modalidade do curso, em relação a sua capacidade de adaptação? Pois 53,8% responderam que apesar de preferirem a modalidade presencial, o ensino híbrido é melhor que o totalmente remoto por propiciar a interação com colegas e professores.

Somando-se este percentual aos que indicaram que preferem o totalmente remoto por terem se adaptado bem (26,5%), teremos 80,3% dos estudantes adaptados aos desafios e possibilidades da nova oferta de ensino se as instituições que estes estão matriculados decidissem por modernizar a oferta de ensino.

Assim, as instituições precisam de uma estratégia para estimulação de cerca dos 20%, já que é o percentual indicativo dos que não se adaptaram e preferem o ensino totalmente presencial, mesmo que para tal o retorno a essa modalidade demore muito em função das adversidades impostas pela crise sanitária mundial.

Quanto ao desempenho e a dedicação aos estudos no primeiro semestre remoto para estudantes de ensino presencial, percebe-se que quase 40% deles reconhecem que

se dedicaram menos do que no semestre regular de ensino e que somado aos pouco mais de 30% que indicam terem se dedicado igualmente à modalidade remota e presencial.

Portanto, não surpreendeu o percentual registrado na pergunta sobre desempenho, cujos respondentes indicaram que aprenderam menos que na modalidade tradicional, pois a dedicação na aprendizagem é fator importante para o sucesso, especialmente se desafios como mudança de metodologia fazem parte de um período.

O curioso foi perceber que mesmo cerca de 70% dos respondentes tendo se enquadrado e as suas famílias com renda de até 5 salários mínimos, com destaque para mais da metade deles (37,6%) ou 44 pessoas no total indicarem que suas famílias em relação às situações socioeconômica, enquadram-se com renda de 1 salário mínimo mensal.

Mesmo com um enquadramento social limitado para a manutenção do grupo familiar variável entre duas (o respondente mais uma), ou o(a) respondente mais quatro ou mais pessoas (cerca de 67%, ou seja 78 dos 117 respondentes) indicaram possuir internet rápida.

A maior parte desses justificou ser esse o motivo da rápida adaptação a nova metodologia de ensino-aprendizagem, já cerca de 14% alegou que mesmo possuindo internet rápida não facilitou a adaptação.

Além de 109 dos 117 dos pesquisados indicaram possuir algum equipamento que propiciava o acesso às aulas (notebook, PC ou smartphone), e cerca de 65% destes informaram que tiveram ambiente reservado para se dedicar aos estudos, restando apenas 8 indicando que não possuíam equipamentos e foram auxiliados pelas instituições ou por familiares e amigos.

Quando perguntados sobre a adaptação dos professores (ou seja, da instituição), 77 deles (66,3%) responderam que ou os professores demonstraram domínio na utilização da nova ferramenta para o ensino, ou inicialmente demonstraram pouco domínio, contudo se adaptaram rápido.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Passar pela experiência do ensino remoto, sem uma capacitação prévia, pela imposição de uma crise sanitária mundial, devido a urgência em retomar as atividades escolares, apesar de ter sido uma experiência negativa para estudantes que não dispõem de equipamentos ou internet de banda larga que propiciaria uma regularidade/estabilidade para assistir as aulas, demonstrou que as instituições podem aproveitar a oportunidade surgida desse desafio em ter que implementar uma nova modalidade de ensino em tempo recorde para todos os envolvidos (professores, estudantes, administração como um todo) em algo positivo e não retornar ao estágio de ensino passivo em que se encontrava.

Ocorrendo a compreensão de que é possível acomodar o ensino remoto, e avançar para o ensino híbrido, esses atores sairão mais fortes dessa experiência, e cientes de que

estavam mais suscetíveis a quebra do paradigma do que podiam imaginar. Pois, a auto avaliação revelou resultado razoável, uma vez que muitos assumiram que se dedicaram menos do que na modalidade presencial, e isso refletiu em seus resultados que não poderiam ser iguais aos do semestre anterior em que estavam na modalidade presencial, até então as zonas de conforto do grupo que assim se enquadraram.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Geraldo Peçanha de. *Ensino Híbrido, rotas para implantação na educação infantil e no ensino fundamental*, Pró Infanti Editora, Curitiba, 2020.

ALVES, L. Educação remota: entre a ilusão e a realidade. **Interfaces Científicas - Educação**, [S.L.], v. 8, n. 3, p. 348-365, 4 jun. 2020. Universidade Tiradentes. <http://dx.doi.org/10.17564/2316-3828.2020v8n3p348-365>.

AVRELLA, Jéssica Freitas; CERUTTI, Elizabete. Tecnologias na educação: O ensino híbrido enquanto possibilidade metodológica. *Rev. Ciências Humanas*, Frederico Westphalen, RS. (Pág. 41-56). Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadech/article/viewFile/3242/pdf> Acesso em: 18/01/2021.

BACICH, L.; MORAN, J. (Orgs.). *Metodologias Ativas para uma educação inovadora*. Porto Alegre: Penso editora Ltda, 2018.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base*. – Brasília, DF: Inep, 2015.

CESAR, N. (Brasil). *ENSINO A DISTÂNCIA NA EDUCAÇÃO BÁSICA FRENTE À*

PANDEMIA DA COVID-19. Todos Pela Educação (TPE); Instituto Inspirare, 2020. Disponível em: Educação na pandemia: Ensino a distância dá importante solução emergencial, mas resposta à altura exige plano para volta às aulas | Todos Pela Educação (todospelaeducacao.org.br). Acesso em: 21 fev. 2021.

CONSED. **Ensino remoto**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://consed.info/ensinoremoto/>. Acesso em 10 de fevereiro de 2021.

DALBERIO, O.; DALBERIO, M. C. B. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: desafios e caminhos**. São Paulo: Paulus, 2009.

FERREIRA, A. B. H. **DICIONARIO AURELIO**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 404 p.

FONSECA, J. J. S. **METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA**. Fortaleza: UEC, Apostila. 2002.

GIL, A.C. **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

HEINSFELD, B. D.; PISCHETOLA, M. O discurso sobre tecnologias nas políticas públicas em educação. **Educação e Pesquisa**, [S.L.], v. 45, p. 1-18, 2019. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-4634201945205167>. Acesso em: 05/01/2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA CIENTÍFICA**. 6. ed.5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LEAL, P. C. S. A EDUCAÇÃO DIANTE DE UM NOVO PARADIGMA: ENSINO A DISTÂNCIA (EAD) VEIO PARA FICAR! **Gestão & Tecnologia**, Goiânia, v. 1, n. 30, p. 41-43, jul. 2020. ISSN 2176-2449.

MORÁN, J. Mudando a educação com metodologias ativas. **Coleção Mídias Contemporâneas**, São Paulo, v. 2, p. 15-33, 2015.

MOREIRA, J. A. M.; HENRIQUES, S.; BARROS, D. Transitando de um ensino remoto emergencial para uma educação digital em rede, em tempos de pandemia. **Dialogia**, São Paulo, n. 34, p. 351-364, 3 jun. 2020. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/dialogia.n34.17123>.

NETO, E. B. O ensino híbrido: processo de ensino mediado por ferramentas tecnológicas. **Ponto e Vírgula**, São Paulo, n. 22, p. 59-79, 2017.

NOGUEIRA, Ricardo Jorge da Cunha Costa (2014). Estratégias gerenciais e o fluxo de valor [manuscrito]: estudo no sistema público de ensino a distância. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-9NKFFL> em 23 fev 2021

RIES, E. F.; ROCHA, V. M. P.; SILVA, C. G. L. Avaliação do ensino remoto de Epidemiologia em uma universidade pública do Sul do Brasil durante pandemia de COVID-19. **Ufsm**, Santa Maria, p. 1-20, 28 ago. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/scielopreprints.1152>.

SANTOS, F. M. F.; ALVES, A. L.; PORTO, C. M. EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS: potencialidades e implicações contemporâneas na aprendizagem. **Revista Científica da Fasete**, Bahia, v. 1, n. 1, p. 44-61, jan. 2018. ISSN: 1982-0577. Disponível em: https://www.unirios.edu.br/revistarios/media/revistas/2018/17/educacao_e_tecnologias.pdf. Acesso em: 14/01/2021.

SÉRIE EDUCAR TECNOLOGIA. (Editora Poisson, orgs.) vol. 14, 2020. Disponível em: < <https://poisson.com.br/2018/produto/serie-educar-volume-14/> > Acesso em 22/12/2020.

SPINARDI, J. D.; BOTH, I. J. Blended learning: o ensino híbrido e a avaliação da aprendizagem no ensino superior. **Boletim Técnico do Senac**, [S.L.], v. 44, n. 1, p. 1- 12, 27 mar. 2018. Boletim Técnico do Senac/Senac Journal of Education and Work. <http://dx.doi.org/10.26849/bts.v44i1.648>.

VEIGA, Ricardo Teixeira, MOURA, Alexandre Inácio de, GONÇALVES, Carlos Alberto e BARBOSA, Francisco Vidal. O Ensino à Distância pela Internet: Conceito e Proposta de Avaliação. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-ai-16.pdf> > Acesso em: 23/04/2019.

CORONAVÍRUS: A MOVIMENTAÇÃO DO INVESTIDOR PERANTE A CRISE

Data de aceite: 01/09/2023

Maxwel Wellington Basilio

Graduanda(o) em Ciências Econômicas
(UNOCHAPECÓ)

Bruna Furlanetto

Mestra em Políticas sociais e dinâmicas
regionais. Professora e Coordenadora do
Curso de Ciências Econômicas

RESUMO: O estudo apresenta informações da pesquisa de iniciação científica sobre o comportamento dos agentes econômicos durante a crise de 2008 e de 2020, a queda na bolsa de valores causada pelo receio dos investidores, bem como faz a análise das duas depressões econômicas, os impactos no PIB e a desaceleração da economia causada pela pandemia de Coronavírus, a alteração do perfil do investidor no período, uma vez que o cenário brasileiro enfrentou a retração da SELIC, tendo uma diminuição da taxa de juros, e em consequência o desestímulo do aquecimento do mercado. Tal variação representa uma queda na atividade econômica, demonstrada graficamente utilizando do método de pesquisa, podemos concluir que não só os investidores, mas a economia no geral tiveram alterações que foram evidenciadas

através dos dados encontrados e a mudança no perfil do investidor se dá através da alocação inicial reduzida de recursos e busca de maior autonomia ao investir através de canais disponíveis por meio de sítios na internet e plataformas de conteúdo.

PALAVRAS-CHAVE: Investimentos, crise, pandemia, bolsa de valores, perfil do investidor

1 | INTRODUÇÃO

A economia não é uma ciência exata. A instabilidade de acontecimentos nas relações comerciais e financeiras entre países do mundo globalizado, o comportamento do consumidor quanto às suas preferências para a aquisição de bens, a falta de previsibilidade quanto a acontecimentos naturais que causam danos na oferta de determinados bens de consumo, a superprodução ou desaceleração de investimentos por parte do mercado são eventos imprevisíveis e que geram depressões econômicas (crises econômicas) desde os primórdios da humanidade. Os mais relevantes exemplos

de depressões econômicas do século XXI são a crise do “*subprime*” de 2007 e a mais recente crise sanitária global causada pelo Coronavírus, iniciada em 2020.

O comportamento desencadeado a partir da crise de 2007 abriu com um campo de pesquisa que desenvolveu-se a partir do episódio, a diminuição de liquidez e a escassez de linhas de crédito, a depreciação do câmbio também foram as modificações sentidas, o que provocou um afastamento do investidor no período.

Outro momento da história recente que acometeu os sistemas econômicos foi a crise sanitária originada na cidade de Wuhan, na China. Em março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu como pandemia a crise sanitária do novo Coronavírus (Covid-19).

O objetivo geral é identificar e explicar sobre o comportamento dos investidores frente às duas crises econômicas que tiveram impacto macroeconômico, bem como entender seus efeitos no comportamento do investidor. Através da pesquisa e dos dados expostos, o objetivo geral do estudo é analisar as mudanças no perfil do investidor, o impacto da redução da taxa básica de juros - a Selic na decisão do investidor que levou os brasileiros a procurarem a bolsa de valores em meio a uma crise sanitária e econômica, impulsionando a Brasil, Bolsa, Balcão - B3 (bolsa brasileira) a bater recorde de CPFs cadastrados, atingindo 4 milhões no início de novembro de 2021 (B3, 2021).

Os objetivos específicos do estudo tem por finalidade:

1. Descrever a crise de 2008 e a pandemia COVID - 19 e seus impactos na economia;
2. Apresentar os tipos de investimentos existentes no Brasil
3. Identificar e analisar o comportamento do investidor frente às duas depressões econômicas, com ênfase à pandemia COVID-19.

Dado o exposto, o presente artigo tem como problema de pesquisa o questionamento:

Quais alterações podem ser identificadas nas modalidades de investimento atrativas ao investidor frente a crise sanitária do Coronavírus (2020) em paralelo com a crise do *subprime* (2008)?

2 | A CRISE DO SUBPRIME

A crise econômica internacional de 2007 teve como principal característica os investimentos massivos em hipotecas, categoria de alto risco e que possuía tomada de crédito com garantias irreais e portanto chances de calote, por daí derivando o termo crise do “*subprime*”. A depressão econômica tem impactos que se alongaram até hoje, pois trouxe a diminuição da liquidez, escassez de crédito e a depreciação do câmbio na época.

Nesta crise, dois fatores foram decisivos para que se instalasse no sistema financeiro americano, uma delas sendo novos potenciais tomadores de financiamento imobiliário no mercado hipotecário dos Estados Unidos. Estes tomadores não possuíam condições

para pagamento dos financiamentos, muitas vezes não dispunham de trabalho ou renda e contavam com histórico de inadimplências de pelo menos dois anos anteriores à data de contratação do financiamento. O segundo fator foi a busca por seguros para crédito dos *subprimes*. As instituições serviam de origem para financiamentos imobiliários de longo prazo a taxas fixas e baixas, uma vez que a taxa de juros dos EUA caía consideravelmente, distribuindo riscos através do mercado de capitais (BORÇA e TORRES, 2008).

[...] “O processo de trocas de hipotecas estava baseado, portanto, no movimento ascendente dos preços dos imóveis, possibilitando, ainda, que os agentes não apenas conseguissem resgatar alguma quantia em dinheiro por ocasião da realização da transação, mas também arcar com as elevadas comissões que os intermediários financeiros cobravam pela negociação.”

(BORÇA e TORRES, 2008, P. 138)

Com a crise instaurada, várias foram seus efeitos, como a redução de liquidez de títulos de curto prazo nos Estados Unidos (os *commercial papers*), a elevação dos spreads bancários e as taxas para empréstimos entre bancos subiram gradativamente, ressaltando seu receio quanto ao fornecimento de crédito e empréstimos de curto prazo entre si, forçando os Bancos Centrais a desenvolver medidas para manter a liquidez na economia. (BORÇA e TORRES 2009)

“A contração da liquidez internacional continuou contribuindo para um processo de desalavancagem por parte de administradores de recursos, o que, por sua vez, vem exercendo influência baixista generalizada sobre os preços de ativos. Em ambiente de maior aversão ao risco e fluxos de capitais mais escassos, as pressões sobre moedas de economias emergentes foram mantidas.” (COPOM, 2008)

Esta pressão sobre as moedas emergentes teve reflexo no mercado financeiro brasileiro. Em outubro de 2008 um mecanismo denominado *circuit breaker* - que paralisa as negociações na bolsa de valores - foi acionado para evitar a forte queda das ações negociadas na bolsa brasileira. As negociações foram paralisadas por um total de 1 hora e 30 minutos, sendo a forte turbulência dos mercados internacionais quanto às necessidades bilionárias dos bancos norte-americanos, bem como a falência de algumas instituições um dos motivos para a parada de negociações no mercado (LAPORTA, 2017).

Uma das medidas adotadas pelo governo americano para a contenção de impactos da crise do *subprime* foi o *quantitative easing* que é a ação de compra de títulos de longo prazo por parte do Banco Central, no caso dos Estados Unidos o FED, gerando liquidez no mercado e derrubando juros para que assim os tomadores de crédito renegociem suas dívidas tendo maior fôlego financeiro (LIMA, 2020, P. 15).

3 | A CRISE SANITÁRIA DO CORONAVÍRUS

Segundo a Universidade Aberta do Sistema Único de Saúde (UNA-SUS), o Brasil

teve o primeiro caso confirmado dia 26 de fevereiro de 2020, o infectado contraiu o vírus em uma viagem à Itália. Com isso vários países além do Brasil iniciaram medidas de isolamento e distanciamento social, uma tarefa árdua e muito complexa de garantir a saúde de toda a população. Com as medidas adotadas para a implementação do isolamento e *lockdown*, empresas e trabalhadores precisaram adequar-se ao novo modelo de trabalho denominado *home office*.

As medidas de confinamento impactaram principalmente economias emergentes, como é o caso do Brasil. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no primeiro trimestre de 2020, retraiu 0,3% em relação ao mesmo período do ano anterior, porém, com a crise sanitária causada pela Covid-19, o PIB recuou, no segundo semestre de 2020, 9,7% em relação ao primeiro semestre do mesmo ano. Tais informações demonstram o impacto inicial das medidas governamentais de distanciamento social para combate à pandemia.

Analisando as informações do PIB, identifica-se uma baixa na atividade econômica no fim do primeiro ano da crise sanitária. Segundo dados do IPEADATA, o PIB brasileiro fechou o 4º trimestre de 2020 em uma retração de -0,92%, retratando graficamente os impactos causados por medidas de isolamento social adotadas no país, os *lockdowns*, e as restrições de circulação em determinados horários (toques de recolher).

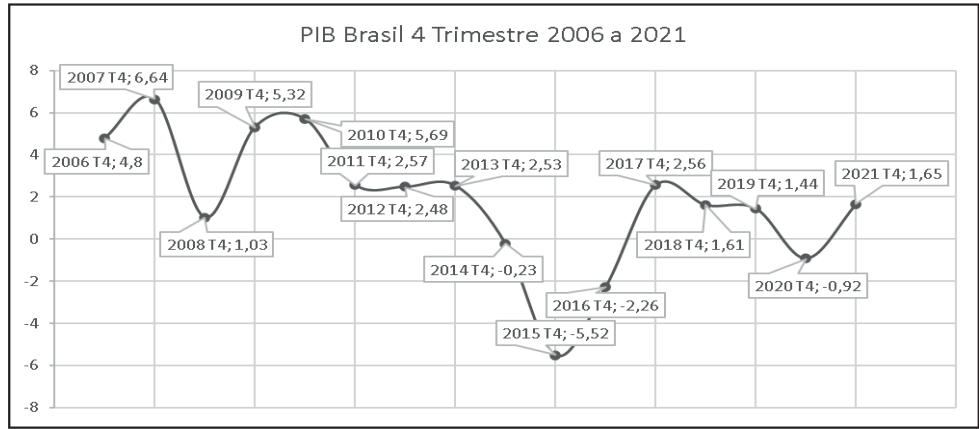


Gráfico 1: Histórico do PIB brasileiro no 4º trimestre. Fonte: IPEADATA - modificado

As medidas governamentais voltadas para a política monetária no cenário da pandemia foram expansionistas, a redução da taxa de juros a fim de aquecer a economia tornou o acesso ao crédito facilitado e atrativo, com o consumidor buscando empréstimos e financiamentos pagando taxas menores por operação (LIMA, 2020).

“[...] o que foi visto foi que o corte da taxa de juros não conseguiu aquecer a economia, tampouco há aumento esperado na inflação. Nesse ponto, o que foi visto foi uma queda tão acentuada da demanda agregada e um cenário tão complicado no que tange a perda de renda da população que, mesmo

com o menor nível histórico dos juros, não houve aquecimento da economia.” (LIMA, 2020. P. 15)

Concubinado com a retração no PIB, as medidas de distanciamento social e o início de pandemia mundial causaram aflição no mercado financeiro desde os estágios iniciais. O índice IBOVESPA, o principal do mercado financeiro brasileiro teve queda, passou de 104.171 pontos no fim de fevereiro para 73.019 pontos no último pregão do mês de março de 2020 (Brasil Bolsa Balcão – B3).

“Em resumo, o índice Ibovespa é calculado por uma média de performance das ações mais negociadas nos últimos meses pela Bolsa. E quando se fala que o “Ibovespa subiu” quer dizer que as empresas do índice, em média, se valorizaram e que os investidores em geral estão mais otimistas.” (XP, 2020)

A queda no índice avaliado como termômetro do mercado acionário brasileiro, demonstra o receio dos investidores quanto à movimentação de ativos e a alocação de recursos dentro do país. A queda gradativa e rápida em um único dia da bolsa de valores brasileira acionou o mecanismo que interrompe as negociações de ações na bolsa, o *Circuit Breaker*. Esta queda no índice e o uso do *Circuit Breaker* para interromper as negociações se assemelham muito a acontecimentos provocados pela crise de 2008, citada anteriormente.

4 | INVESTIMENTOS DISPONÍVEIS NO MERCADO BRASILEIRO

O mercado financeiro brasileiro dispõe de diferentes modalidades de investimento além do mercado de renda variável e de ações. Estão disponíveis para investidores brasileiros Certificados/Recibos de depósito bancário (CDB/RDBs), produtos de renda fixa onde o investidor “empresta” o valor investido para o banco, recebendo juros atrelados a uma taxa pré-fixada, pós-fixada ou um índice flutuante como o CDI. Os *commercial papers*, já citados neste artigo, são títulos de crédito emitidos para captação de capital de giro para empresas (NETO, 2022).

A caderneta de poupança é um dos investimentos mais seguros existentes, bem como um dos mais comuns em todo o mercado financeiro nacional. Este tipo de aplicação permite qualquer valor, sendo sua remuneração a Taxa Referencial + 0,5% ao mês. Os títulos públicos, outro modelo de investimento considerado conservador, são emitidos pelo Tesouro Nacional e servem para financiar o governo. Conhecidos também como “Títulos do Tesouro”, podem ter taxas prefixadas, pós-fixadas, atreladas ao Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) ou ser atrelados à taxa Selic.

Ainda no campo da Renda Fixa, as LHs e LIs - letras hipotecárias e letras imobiliárias, respectivamente - servem para fornecer crédito e financiar empreendimentos imobiliários. A LCA, ou Letra de Câmbio do Agronegócio serve para financiar atividades voltadas ao setor do agronegócio e as LCIs do setor imobiliário.

No mercado da renda variável, ou mercado de capitais, voltado para investidores com perfil adequado, existem as ações que são a menor parte de uma empresa e estão

disponíveis para negociação na bolsa de valores, sendo adquiridas através de uma instituição financeira. Existem os Depositary Receipts, recibos de depósitos emitidos por empresas que buscam capital internacional. Debêntures também estão disponíveis ao investidor brasileiro, sendo títulos de dívida emitidos por empresas de capital aberto para financiamento de atividades ou projetos de longo prazo (NETO, 2022).

O mercado da renda variável teve um salto significativo quanto à participação de Pessoas Físicas em suas negociações. Segundo relatório emitido pela Brasil, Bolsa, Balcão - B3, o número de CPFs na bolsa de valores nacional teve crescimento constante durante todo o período de pandemia.

“Em 2018, o número de contas de investidores PF na B3 era de 814 mil e, em dezembro de 2020, foi atingida a marca de 3,2 milhões, representando um aumento de quase 300%. No primeiro semestre de 2021, esse crescimento foi de 17%, atingindo a marca de 3,8 milhões de contas de investidores PF, sendo 500 mil novas contas no 1º semestre de 2021.” (B3, 2022)

5 | O COMPORTAMENTO DO INVESTIDOR BRASILEIRO PERANTE A CRISE SANITÁRIA

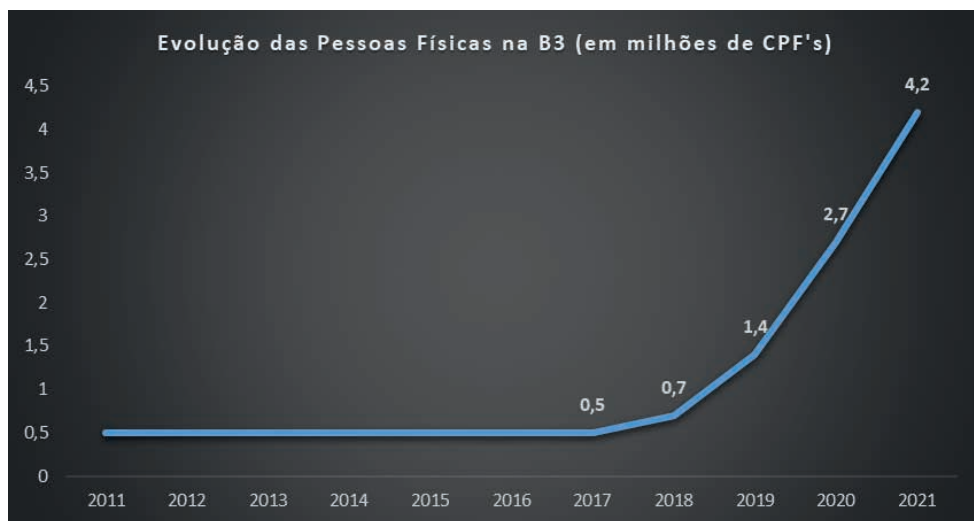
5.1 Evolução de CPFs inscritos na B3

Dados da B3 apontam um crescimento no número de CPFs cadastrados na Bolsa de Valores a partir de 2017, até então este número “andava de lado”, conforme jargão do mercado financeiro. É possível observar um salto de 3,7 milhões de novos inscritos na bolsa, ao comparar o ano de 2017 com o final de 2021, conforme ilustrações abaixo:

Evolução das pessoas físicas na B3			
Período	Homens	Mulheres	Total (milhões)
2011	-	-	0,5
2012	-	-	0,5
2013	0,4	0,1	0,5
2014	0,4	0,1	0,5
2015	0,4	0,1	0,5
2016	0,4	0,1	0,5
2017	0,4	0,1	0,5
2018	0,6	0,2	0,7
2019	1,1	0,3	1,4
2020	1,9	0,7	2,7
2021	3,2	1	4,2

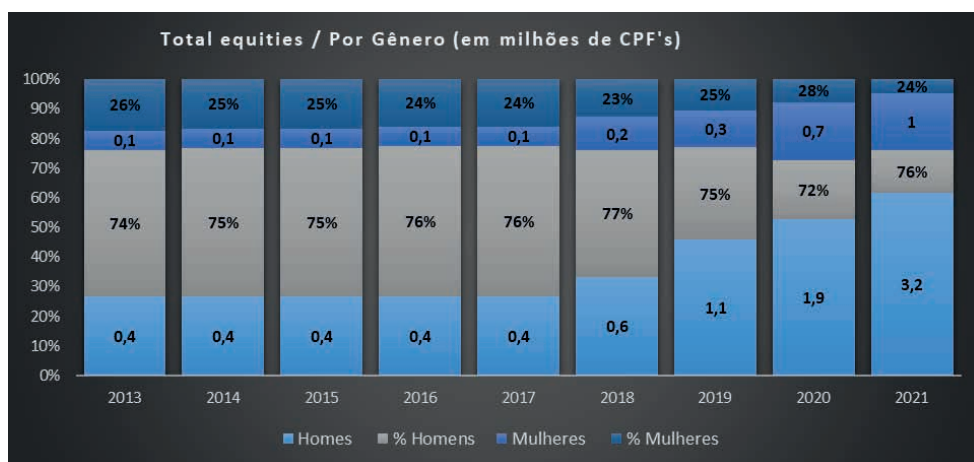
Fonte: B3 e inserção própria de dados.

A curva do gráfico a seguir é crescente, apontando um aumento no total de CPFs desde 2017, e tendência de alta nos próximos anos.



Fonte: B3 e inserção própria de dados.

Mesmo com tanto crescimento, ao analisarmos este aumento por sexo, é possível observar que o número de CPF's masculinos, é maior em relação ao de mulheres, contudo, houve um crescimento significativo de mulheres inscritas na bolsa nos últimos dois anos, e a perspectiva é que este número aumente.



Fonte: B3 e inserção própria de dados.

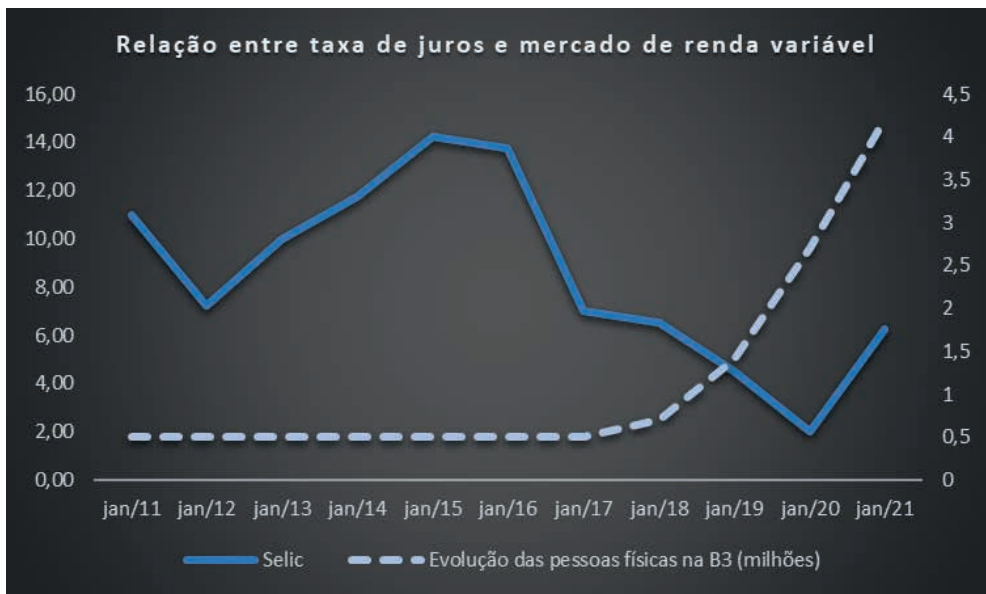
De acordo com Marcelo Billi, superintendente de Comunicação, Certificação e Educação de Investidores da ANBIMA, em um matéria para Infomoney, um possível justificativa para este fato, é a falta de dinheiro para investir, este fato reflete um importante impacto causado na esfera socioambiental: mulheres ocupando o mesmo cargo que muitos

homens, e por vezes ganhando uma remuneração menor.

5.2 Variações na taxa Selic

No mercado, salvo raras exceções, quanto maiores o risco e o prazo do investimento, maiores serão as taxas exigidas, para poder compensar o risco da operação. A história da taxa Selic no Brasil é extremamente volátil, seja por resposta às recessões causadas por crises econômicas, seja para estimular a economia, o fato é que esta dinâmica de aumento e queda na principal taxa de juros do país causa impactos em todo mercado financeiro.

Atualmente, as aplicações em renda fixa são remuneradas com base na taxa CDI, seja através do benchmark ativo, cujo objetivo é performar a rentabilidade acima do CDI, seja por um benchmark passivo que busca acompanhá-la. Ou seja, quanto maior a taxa CDI, maior é a demanda por títulos de renda fixa, pois além de possuírem uma boa rentabilidade, o risco é baixo, tornando a relação “risco vs retorno” muito atrativa, tanto aos investidores internos, quanto externos. Esta dinâmica causa impactos nos aportes de renda variável, pois oferecem riscos, e por vezes estes não compensam o retorno financeiro, esta dinâmica pode ser observada no gráfico abaixo:



Fonte: IPEA Data, B3 e inserção própria de dados

Há um “trade off” entre taxa selic e evolução de pessoas físicas na B3, em 2020 o Bacen baixou a taxa selic ao piso de 2% a.a., tornando a rentabilidade dos títulos de renda fixa menos atrativas. Este fato tornou a renda variável mais atrativa, pois apesar dos riscos, a rentabilidade seria bem maior que 2% a.a., tendo em vista que quanto maior o risco, maior o retorno.

O objetivo da tabela a seguir é evidenciar o “trade off” entre cenários com taxa Selic em percentuais maiores e a evolução da renda variável.

Período	Selic	CDI	Evolução das pessoas físicas na B3 (milhões)
dez/11	11,00	10,90	0,5
dez/12	7,25	7,15	0,5
dez/13	10,00	9,90	0,5
dez/14	11,75	11,65	0,5
dez/15	14,25	14,15	0,5
dez/16	13,75	13,65	0,5
dez/17	7,00	6,90	0,5
dez/18	6,50	6,40	0,7
dez/19	4,50	4,40	1,4
dez/20	2,00	1,90	2,7
dez/21	6,25	6,15	4,2

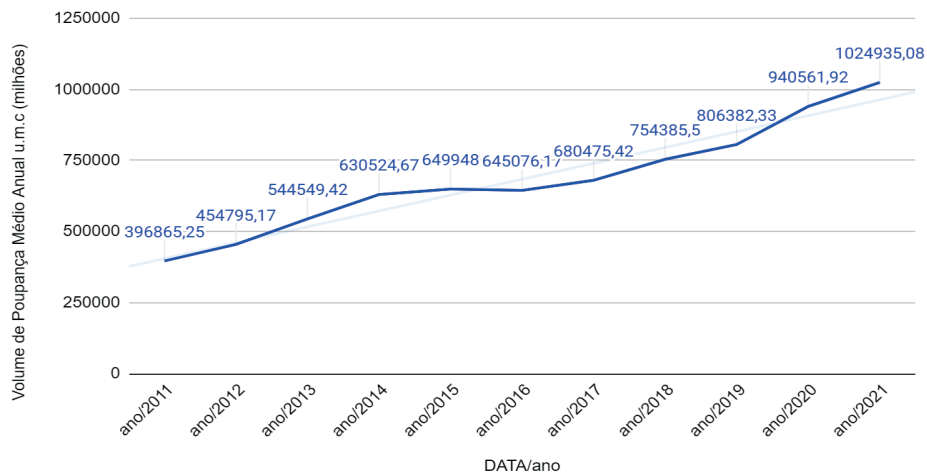
Fonte: IPEA Data, B3 e inserção própria de dados

É possível observar que o aumento no número de inscritos na bolsa de valores, iniciou quando a Selic começou a cair, em meados de 2017, tornando a renda variável mais atrativa para quem busca rendimentos maiores, considerando atrativa a relação entre risco e retorno.

5.3 Variação do volume de poupança

A poupança é uma aplicação financeira de renda fixa acessível e de fácil acesso para a população, possui alta liquidez e é remunerada com juros a cada 30 dias desde a data da aplicação. O principal problema que se encontra nela é a baixa rentabilidade comparada a outras aplicações, ficando abaixo da inflação em certas ocasiões. O principal objetivo pelo qual ela foi criada era o de garantir que as pessoas tivessem acesso a uma opção de investimento seguro, acessível e que pudesse se adequar a diferentes perfis.

Variação do Volume de Poupança



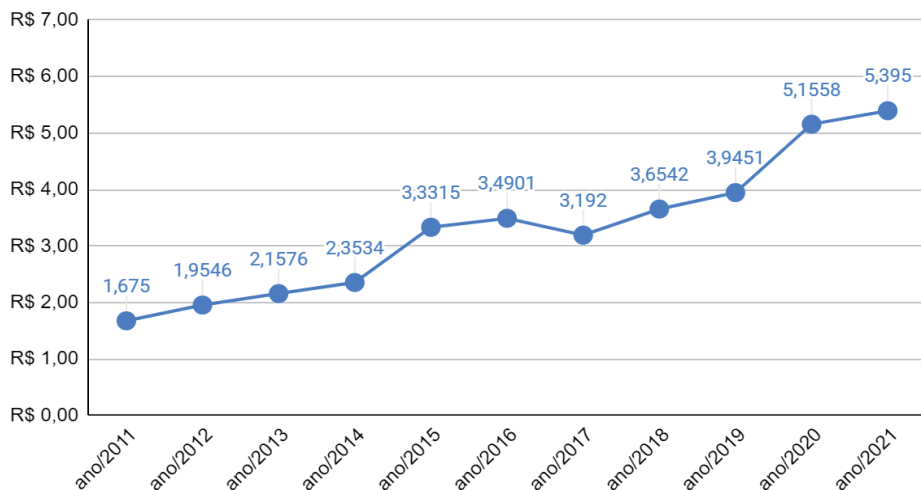
Fonte: IPEA Data, e inserção própria de dados

No espaço de tempo de 10 anos, o volume de poupança foi aumentando de maneira constante, com uma pequena diminuição no ano de 2016, que se explica devido a crise do período. Percebe-se também um grande salto no volume do ano de 2019 para 2020, com uma variação de 16,64%, isso se deve a injeção de dinheiro que o governo colocou na economia com o auxílio emergencial e o aumento da impressão de dinheiro no período, e ao fato das pessoas conseguirem poupar mais por estarem em casa, com baixo consumo.

5.4 Variação da taxa de câmbio

A taxa de câmbio é o valor que uma moeda tem comparado a outra, sendo que, no contexto mundial, o dólar é usado como referência ao valor de outras moedas estrangeiras. Ela é fortemente influenciada por questões econômicas e escolhas políticas, que pesam sobre diversos tipos de investimento.

Variação da Taxa de Câmbio



Fonte: IPEA Data, e inserção própria de dados

A taxa de câmbio teve uma variação de 222,09% do ano de 2011 para o ano de 2021, desvalorizando o valor do real no período, sendo que o aumento do valor do dólar perante a moeda brasileira teve seus picos nos períodos de crise, como a de 2015 e 2016, e a pandemia do Covid-19. A desvalorização do real durante a pandemia se deve aos fatores de que se teve fuga do capital estrangeiro do país no ano de 2020, grande impressão de moeda pelo Banco Central e taxas de juros mantidas em níveis baixos durante um grande período de tempo.

As baixas taxas de juros durante a pandemia podem ser consideradas uma das principais causas da desvalorização, já que não se tinha espaço para crescimento econômico durante esse período, levando a uma alta significativa da inflação. Em contrapartida, foi um período em que os investidores aportaram mais dinheiro na Bolsa de Valores.

Analisar o comportamento do investidor.....

O número de CPFs na bolsa de valores brasileira cresceu durante o período da pandemia, assim como o número de empresas abrindo seu capital. Segundo Assaf Neto (2021) a abertura de capital de uma empresa, ou seja, a emissão de ações no mercado é vantajosa pois desta forma as organizações financiam recursos para aplicação em seus projetos. Pode-se fazer uma relação entre a queda da atividade econômica - demonstrada pelo PIB - e a quantidade de IPOs na bolsa brasileira durante o período inicial da pandemia de Covid-19, uma vez que os recursos são utilizados para investimentos das organizações, os IPOs tornaram-se uma via a mais de financiamento durante o período de crise.

Segundo a ANBIMA, somente no ano de 2020 um total de 21 empresas abriram

seu capital. Em comparação com os anos anteriores, a soma de empresas tornando-se companhias de sociedade anônima, não chega a quantidade de IPOs em 2020. Em 2017, foram 9 empresas, em 2018, 4 instituições e em 2019, 5 companhias lançaram ações na bolsa de valores brasileira.

Com o aumento de empresas de diferentes segmentos abrindo seu capital, o termo “ações” ganhou destaque. Segundo dados do *Google Trends*, a palavra teve seu pico de popularidade e pesquisas durante as duas primeiras semanas de março de 2020, período onde ocorreram os *circuit breakers* na bolsa. O mercado de capitais estava em baixa, como mostra a série histórica de cotações do IBOVESPA anteriormente citado, e com tal queda o preço de ações despencou, tornando-se atrativo ao pequeno investidor entrar no mercado de renda variável.

Outro gatilho importante para a alocação de recursos do investidor no mercado de capitais foi a influência dos juros baixos na renda fixa. A taxa Selic, taxa básica de juros, iniciou seu processo de redução a partir da 228ª reunião do Comitê de Política Monetária - COPOM, passando de 4,50% para 4,25% ao ano. Desde então, suas reduções foram constantes, até o patamar de 2% a.a. após decisão do COPOM em 05/08/2020. A Selic permaneceu nesse patamar até o início de 2021.

A influência dos juros é sentida em todo o mercado financeiro, atuando sobre as decisões de investimentos e financiamentos, tanto a curto como a longo prazos. Quando os juros apresentam um comportamento de alta, os investidores de mercado são atraídos para títulos de renda fixa com maior remuneração esperada. Em momentos de baixa dos juros, a situação se inverte, migrando os investidores para o mercado de renda variável (ações). (ASSAF NETO, P. 137, 2021)

De acordo com a Brasil, Bolsa, Balcão - B3, o número de investidores Pessoa Física no mercado de capitais atingiu mais de 3 milhões de CPFs cadastrados no mês de setembro de 2020, sendo menos de 1 milhão deles mulheres. Em comparação entre 2020 e 2021 o número cresceu para 4,2 milhões de pessoas físicas, com aumento de valor em custódia de 9%, totalizando R\$501 bilhões.

Algo inverso ao que Assaf Neto explica sobre a alocação de investimentos em renda fixa ocorreu pois na prática existiu um aumento de estoques em renda fixa. Segundo relatório mensal da ANBIMA, no ano de 2019 os estoques de renda fixa fecharam em um total de R\$6.966,83 bilhões e no ano de 2020, R \$8.016,60 bilhões, um aumento de 13,09% de um ano para o outro. Um dos motivos desse aumento pode ser explicado pela alta rentabilidade de títulos pré-fixados e de índices atrelados à inflação (IPCA), com rendimento anual de 6,4% a.a.

A redução da taxa de juros básica da economia nos últimos anos permitiu que o mercado de debêntures se consolidasse como fonte alternativa para captação de recursos pelas empresas e de aplicação por parte dos investidores. Contudo, a maior aversão ao risco imposta pela pandemia se refletiu na liquidez do mercado secundário. Em fevereiro de 2020, quando o

Brasil tinha apenas um caso confirmado do vírus, 6,1% dos títulos fora das carteiras dos subscritores eram considerados líquidos, em contrapartida, em dezembro de 2020 esse número passou para 5,8%. (ANBIMA, 2021)

Estudos por parte da B3 exemplificam o perfil do investidor que entrou no mercado financeiro no ano de 2020, ápice da pandemia de Coronavírus. Divididos em 3 perfis - avesso a riscos, realizador e ousado - a pesquisa por parte da companhia explica que quanto mais conservador o investidor, menor é seu conhecimento sobre o mercado e diversificação, logo a sua alocação de recursos e exposição ao risco será menor. A tendência de que os pequenos investidores se popularizaram no mercado se consolidou, sendo a faixa de renda dos investidores menor que R \$5 mil mensais, sendo a média inicial de investimento de R \$660,00. “A população investidora é jovem (média de 32 anos), se preocupa em diversificar seus investimentos e começa a montar sua carteira com valores baixos.” (B3, 2021)

O novo investidor está ciente que para ganhar mais deve se expor mais ao risco, logo, seu conhecimento sobre o mercado financeiro deve ser maior. Os investidores que iniciaram no período da pandemia, alocaram seus recursos com visão de longo prazo, não se prendem apenas na taxa básica de juros para a tomada de decisão, mas buscam autonomia para investir. Apenas 11% dos entrevistados indicou que a entrada no mercado de capitais se deu em razão da queda da taxa de juros e baixo rendimento na poupança. (B3, 2021)

A popularização da educação financeira também contribui para a movimentação de recursos por parte do pequeno investidor, sendo que, na pesquisa da bolsa de valores brasileira, 73% dos entrevistados consumiam conteúdo e informações sobre investimentos na internet e 60% com influenciadores ou em canais de finanças na plataforma *YouTube*.

6 | CONCLUSÃO

O problema de pesquisa do presente estudo foi identificar as modalidades de investimento atrativas ao investidor com o paralelo de duas das depressões econômicas relevantes no século XXI, bem como explicar o comportamento do investidor frente aos dois períodos: a crise de 2008 e a de 2020.

É possível concluir a partir da pesquisa e dos dados estratificados que a economia teve impactos que serão base de estudo por vários anos, como a crise de 2008 e as suas medidas de contenção que são abordadas como modelo até hoje. As estratégias do governo, a partir de um modelo de política econômica monetária expansionista - a redução da Selic - não teve os impactos esperados da forma como modelados, porém trouxe uma alocação de recursos maior no mercado de capitais, com a injeção de mais de R\$500 bilhões ao fim de 2021.

Esta queda na taxa de juros deveria, segundo Assaf Neto, reduzir o capital alocado em renda fixa e aumentaria as reservas em renda variável, porém na prática

esse comportamento não ocorreu. O que aconteceu de fato foi uma elevação de valores, tanto em reservas de Renda Fixa, quanto em renda variável e mercado de capitais. Tal comportamento é explicado pela busca de autonomia do investidor na hora de escolher seus produtos, bem como a possibilidade de iniciar seu investimento com valores menores no mercado de renda variável, uma vez que, com a bolsa brasileira tendo ações com valores baixos, impactado pela aflição dos investidores ao mercado global frente a iminente pandemia, o investidor com pouco recurso teve mais facilidade em incrementar sua carteira com ações e se expor ao risco.

REFERÊNCIAS

Kuronuma, Helio Henrique. **PARALELO DAS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS ENTRE AS CRISES ECONÔMICAS DA DÉCADA DE 20 E A DE 2008**. 2010. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260059.pdf>> Acesso em: 30/03/2022

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE. **INDICADORES IBGE: CONTAS NACIONAIS TRIMESTRAIS**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?edição=20920&t=publicacoes>> Acesso em: 26/04/2022

BORÇA JUNIOR, Gilberto Rodrigues; TORRES FILHO, Ernani Teixeira. **ANALISANDO A CRISE DO SUBPRIME**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.15, n.30, p. 129-159, dez. 2008. Disponível em: <<http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/8344>> Acesso em: 16/05/2022.

JUNIOR, Gilberto Rodrigues Borça; TEIXEIRA FILHO, Ernani Torres. **AS ORIGENS E DESDOBRAMENTOS DA CRISE DO SUBPRIME**. Francisco Marcelo Rocha Ferreira, v. 287, 2009. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1907/2/Ensaio%20sobre%20Economia%20Financeira_2009_P_A.pdf#page=290> Acesso em: 16/05/2022.

LAPORTA, Taís. **Entenda o circuit breaker e relembre momentos de turbulência na bolsa**. G1, 18/05/2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/entenda-o-circuit-breaker-e-relembre-momentos-de-turbulencia-na-bolsa.ghtml>> . Acesso em: 13/06/2022.

Comitê de Política Monetária. **ATA DA 139ª REUNIÃO**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/atascomopm/10122008>> Acesso em 28/05/2022.

UNA-SUS. **Coronavírus: Brasil confirma o primeiro caso da doença**. Disponível em: <<https://www.unasus.gov.br/noticia/coronavirus-brasil-confirma-primeiro-caso-da-doenca>> Acesso em: 12/06/2022.

LIMA, Alexandre Vasconcelos. A POLÍTICA MONETÁRIA NO CENÁRIO DA PANDEMIA. **Boletim Economia Empírica**, v. 1, n. 3, 2020. Disponível em: <<https://portal.idp.emnuvens.com.br/bee/issue/view/206>> Acesso em: 21/02/2022.

Histórico de Cotações do Índice IBOVESPA. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/cotacoes/?symbol=IBOV> Acesso em 13/06/2022

O que é Ibovespa? Entenda tudo sobre o índice da B3. Research XP. 27/07/2020. Disponível em: <<https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/o-que-e-ibovespa/>>. Acesso em: 13/06/2022.

Perfil Pessoas Físicas. Brasil, Bolsa, Balcão - B3. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/consultas/mercado-a-vista/perfil-pessoas-fisicas/perfil-pessoa-fisica/> Acesso em: 14/06/2022

NETO, Alexandre A. **Mercado Financeiro.** Rio de Janeiro, Grupo GEN, 2021. 9788597028171.

Emissões ultrapassam R\$ 300 bilhões em 2020, ANBIMA. Rio de Janeiro, 08/12/2020. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/pt_br/informar/relatorios/mercado-de-capitais/boletim-de-mercado-de-capitais/emissoes-ultrapassam-r-300-bilhoes-em-2020.htm> . Acesso em 14/06/2022.

Google Trends. Disponível em: <<https://trends.google.com.br/trends/explore?date=2020-01-01%202020-12-31&geo=BR&q=a%C3%A7%C3%B5es>>. Acesso em: 14/06/2022

Banco Central do Brasil. Taxas de Juros Básicas - Histórico. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>>. Acesso em: 14/06/2022

Carteira de pré-fixados longos exibe a maior rentabilidade do ano. ANBIMA. Rio de Janeiro, 11/01/2021. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/pt_br/informar/relatorios/renda-fixa-tesouraria/boletim-renda-fixa/carteira-de-pre-fixados-longos-exibe-a-maior-rentabilidade-do-ano.htm>. Acesso em: 14/06/2022.

B3 atinge 4 milhões de contas em renda variável. Brasil, Bolsa, Balcão - B3. São Paulo, 03/11/2021. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/4-milhoes-de-pfs.htm>. Acesso em: 14/06/2022.

B3 atinge 5 milhões de contas de investidores em renda variável em janeiro. Brasil, Bolsa, Balcão - B3. São Paulo, 04/02/2022. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/5-milhoes-de-contas-de-investidores.htm#:~:text=Em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20final%20de,no%20mesmo%20m%C3%AAs%20de%202021.>. Acesso em 14/06/2022.

Gráfico 1: IPEADATA. Histórico do PIB brasileiro. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/exibeserie.aspx?serid=38414>> - Acesso em: 19/05/2022.

CICLO PDCA E GESTÃO TÁTICA DE ESTOQUES PARA REDUZIR OS IMPACTOS DO COVID-19

Data de aceite: 01/09/2023

Thiara Ataíde Sodré

Mestra em Desenvolvimento Econômico e Estratégias Empresariais – PPGDEE, da Universidade Estadual de Montes de Claros – Unimontes. Pós-Graduada em Docência na Educação Profissional e Tecnológica. MBA em Consultoria e Planejamento Empresarial. Pós-Graduação em Gestão Pública. Bacharelado em Administração e Ciências Contábeis, Licenciatura em Matemática

RESUMO: A pandemia do coronavírus, designado SARS-CoV-2, gerou interrupções nas cadeias de abastecimento, sendo considerado um risco para empresas de diversos setores que têm vivenciado diferentes tipos de desafios. Os gestores do processo produtivo se preocupam em encontrar o ponto ótimo com relação aos seus estoques. O objetivo geral é implementar uma ferramenta de controle baseada nos parâmetros de gestão de estoque, para proporcionar redução de excesso de estoque e garantia de um nível de segurança na quantidade de lenha disponível, de acordo com o exigido pelo processo. Trata-se de um estudo de caráter descritivo, com método quali-

quantitativo. Aplicou-se uma pesquisa de campo no processo de produção de vapor para uma indústria farmacêutica, em que o principal insumo para o fornecimento desse vapor é a lenha. Aplicou-se o novo método de controle estoque, que foi estruturado através da metodologia PDCA. Os resultados apresentaram uma redução de 7,17% no custo de compra mensal de lenha, e no total dos 5 períodos avaliados, a empresa economizou R\$28.975,00. Conclui-se, que foi possível implementar estratégias com custo baixo para gerenciar a cadeia de abastecimento de uma empresa durante a instabilidade econômica da pandemia do COVID-19 e agregar valor ao empreendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Pandemia Coronavírus; Ciclo PDCA; Controle de Estoque.

1 | INTRODUÇÃO

A pandemia do coronavírus, designado SARS-CoV-2, gerou interrupções nas cadeias de abastecimento, sendo considerado um risco para empresas de diversos setores que têm vivenciado diferentes tipos de desafios. Para alguns

as demandas são crescentes, por outro lado, o abastecimento de matéria-prima, para produção, foi reduzido devido à falta de oferta (OMS, 2020).

Para responder às necessidades do cliente neste novo contexto e gerenciar a cadeia de abastecimento durante a pandemia do COVID-19, é necessária uma coordenação e colaboração entre processos, organizações, mercados e a economia em geral. Os gestores do processo produtivo se preocupam em encontrar o ponto ótimo com relação aos seus estoques.

Os estoques, por ora são custosos e representam risco de deteriorar, obsoleter e ocupar espaços valiosos, mas por outro lado, se tornam necessários à segurança do processo produtivo, assim, os estoques são uma espécie de garantia contra incertezas. Seguindo essa linha de pensamento, a pesquisa foi aplicada no processo de produção de vapor em uma indústria farmacêutica, em que o principal insumo para o fornecimento desse vapor é a lenha que alimenta a caldeira prioritária, o que torna necessário manter certa segurança na disponibilidade desse estoque, e consequentemente na capacidade de fornecer vapor para as áreas produtivas.

A principal hipótese com relação ao processo é de que o estoque poderia estar acima dos níveis ideais gerando custo desnecessário, principalmente no cenário econômico de instabilidade oriundo da crise sanitária. Além de não haver segurança com relação à quantidade de dias que o processo se manteria em casos de problemas com fornecimento, por não ter um monitoramento adequado, justificando-se a elaboração desta pesquisa.

O objetivo geral deste trabalho é implementar uma ferramenta de controle baseada nos parâmetros de gestão de estoque, para proporcionar facilidade no monitoramento, ajuste da quantidade de lenha comprada de acordo com a necessidade ideal do processo, redução de excesso de estoque e a garantia de um nível de segurança na quantidade de lenha disponível de acordo com o exigido pelo processo.

Para isso, definiram-se os valores ideais para estoque de segurança, ponto de ressuprimento e estoque máximo, ambos em metros cúbicos de lenha, além de analisar o comportamento do consumo histórico que será responsável por embasar a definição desses parâmetros. O desenvolvimento deste trabalho está dividido em etapas dentro da metodologia PDCA, que estruturou as análises, a execução e a verificação dos resultados obtidos com a aplicação da ferramenta de controle.

2 | MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um estudo de caráter descritivo, como método quantitativo e qualitativo com análise documental. Realizou-se uma pesquisa de campo aplicada desenvolvida em uma indústria farmacêutica de grande porte, do setor de utilidades industriais. Efetuou-se a observação do fluxo de compra e consumo, e após a análise, aplicado o novo método de controle estoque, que foi estruturado através da metodologia PDCA que em seus quatro

passos possibilitaram a organização das etapas para implementação da gestão de estoque.

Na etapa “*plan*”, foi feita a análise do processo em seu estado atual, levantando dados e identificando o problema no controle do estoque. Na etapa “*do*”, foram realizados os cálculos e definidos os parâmetros de controle aplicados na ferramenta de monitoramento. A etapa “*check*” apresentou a ferramenta e verificou o funcionamento do controle, bem como da aplicação dos novos valores de compra, estoque de segurança e ponto de ressuprimento. Por sua vez, o “*action*” avalia a necessidade de uma nova rodada do PDCA, com a análise do resultado obtido na etapa anterior.

A ferramenta utilizada para tratar os dados da pesquisa foi o *software* Microsoft Office Excel, onde foram tratados os dados levantados na etapa *plan* e criada a planilha de controle e monitoramento com todas as suas funcionalidades. Os valores relacionados à lenha foram apresentados em unidade de medida metros cúbicos (m³), sendo essa uma unidade de volume.

Ressalta-se, como limitação, a definição da quantidade de dias para o cálculo do estoque de segurança, que já foi requerida pelo responsável do processo de fornecimento de vapor. O acordo contratual de um pedido de compra mensal também foi considerado como um limite para o cálculo do ponto de ressuprimento e estoque máximo, visto que não seria possível solicitar essa alteração em tempo hábil para realização dessa pesquisa.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o fornecimento de vapor, o departamento conta com três caldeiras que utilizam óleo como combustível e uma caldeira que utiliza lenha, somando no total, quatro caldeiras. Para atender a demanda de vapor da fábrica, é necessário o funcionamento de apenas uma caldeira, ficando as outras três como *backup* em caso de necessidade de parada para manutenção programada ou falha do equipamento que está em operação. Para a caldeira à lenha, existem duas paradas programadas durante o ano, com duração de sete dias cada. A seguir, será apresentado o estudo feito através da metodologia PDCA em suas etapas *plan*, *do*, *check* e *action*, onde foi feita a definição dos parâmetros de controle e a implementação da ferramenta.

3.1 Implementação Do PDCA: *Plan*

Na primeira fase do PDCA analisa-se o comportamento das variáveis relacionadas ao estoque de lenha, com o objetivo de assegurar a viabilidade da implementação do controle sem comprometer o fornecimento de vapor para as áreas, uma vez que a falta de lenha para queima pode acarretar a parada de produção de vapor até que seja possível colocar as caldeiras a óleo em operação.

Em novembro de 2020, foram levantados dados de consumo de lenha da caldeira referentes ao período de janeiro a outubro de 2019, e comparados com o mesmo período do ano de 2020. Um evento sazonal foi levado em consideração, pois poderia influenciar

na variação dos dados. O evento é uma parada programada para manutenção e limpeza das caldeiras, que ocorre semestralmente nos meses de abril e setembro com duração de cinco dias, onde a caldeira a lenha é colocada fora de operação, ou seja, não há consumo de lenha nesse período, mas a produção de vapor não para, pois são utilizadas as caldeiras a óleo como *backup*.

Essa parada foi realizada em abril e setembro dos anos de 2019 e 2020 com a mesma quantidade de dias, o que proporciona confiabilidade na comparação do consumo nesses dois anos. O Gráfico 1 ilustra os dados comparando o consumo mensal em unidade de medida m³, da caldeira a lenha no período de janeiro a outubro dos anos de 2019 e 2020.

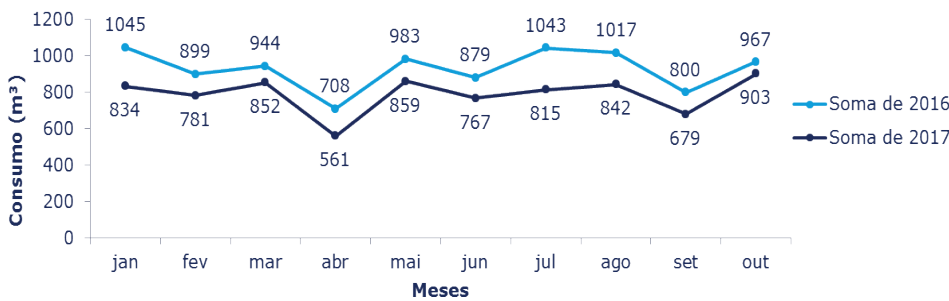


Gráfico 1- Gráfico comparativo de consumo em 2019 e 2020
Fonte: Elaboração própria (2023).

No Gráfico 1 é possível identificar visualmente a redução considerável no consumo mensal dos períodos avaliados, e que inclusive nos meses sazonais manteve-se o mesmo comportamento dos dados. Após a identificação visual da redução do consumo em relação ao ano anterior, foi quantificada a variação de consumo para comprovar quantos m³ de lenha foram consumidos a menos. A tabela 1 apresenta os valores em m³ do consumo mensal e a variação em relação aos períodos citados.

Meses	Consumo 2019 (m³)	Consumo 2020 (m³)	Var 2019 a 2020 (m³)
Janeiro	1045	834	-211
Fevereiro	899	781	-117
Março	944	852	-92
Abril	708	561	-147
Mai	983	859	-124
Junho	879	767	-113
Julho	1043	815	-229
Agosto	1017	842	-175
Setembro	800	679	-121
Outubro	967	903	-64

Total Geral	9.285	7.893	-1.392
-------------	-------	-------	--------

Tabela 1 - Variação de consumo 2019 x 2020

Fonte: Elaboração própria (2023).

A variação é calculada pela subtração entre o consumo de 2020 e o consumo de 2019. Observa-se em todos os meses avaliados, que as variações foram negativas, ou seja, o valor negativo indica quantos m³ foram consumidos a menos no ano de 2020, em relação ao mesmo período de 2019. No total dos meses avaliados, observa-se que o consumo de 2020 reduziu 15% em relação ao ano de 2019, o que reforça a possibilidade de reduzir o valor de compra e definir parâmetros de reposição e segurança.

Confirmado com a análise de dados que o consumo realmente havia reduzido, foi definido pelo setor de engenharia da empresa que o estoque mínimo deveria ser de dezesseis dias, ou seja, para qualquer eventualidade, o estoque de lenha teria que suprir 16 dias de produção de vapor. A partir do valor de estoque definido em dias, identificou-se a necessidade de avaliar a média de consumo diário em 2020, pois esse valor seria usado como base para cálculo da quantidade de metros cúbicos necessária para atender 16 dias de consumo. A tabela 2 mostra o consumo médio diário no período de janeiro a outubro de 2020.

Mês	Média de consumo diário m ³
Janeiro	27
Fevereiro	28
Março	28
Abril	21
Maior	27
Junho	25
Julho	25
Agosto	25
Setembro	25
Outubro	27
Média do período	26

Tabela 2 - Média de consumo diário agrupado por mês

Fonte: Elaboração própria (2023).

Na Tabela 2, a média de consumo do período de janeiro a outubro do ano de 2020 foi de 26m³ por dia, sendo esse dado utilizado para calcular a quantidade de lenha necessária em estoque de segurança para atender 16 dias de produção, conforme limitação da empresa.

Após identificar que o consumo havia reduzido, foi avaliada a relação entre compra

e consumo no período de janeiro a outubro de 2020, para identificar como o volume de compra estava impactando no comportamento do estoque, visto que o valor não era estipulado de acordo com as variáveis de consumo, e não havia nenhuma definição de estoque mínimo. Era estipulado pelo analista da área ao comprador, um valor fixo mensal de 850m³ de lenha a serem adquiridos mensalmente, e assim era feito. Identificou-se os dados compra *versus* consumo, conforme a Tabela 3:

Meses	Compra 2020	Consumo 2020	Variação compra x consumo
Janeiro	850	834	16
Fevereiro	850	781	69
Março	850	852	-2
Abril	850	561	289
Maio	850	859	-9
Junho	850	767	83
Julho	850	815	35
Agosto	850	842	8
Setembro	850	679	171
Outubro	850	903	-53
Total Geral	9285	7893	607

Tabela 3 - Compra x consumo de lenha 2020

Fonte: Elaboração própria (2023).

Na Tabela 3, entre os meses de janeiro e outubro de 2020 pode-se observar que o estoque foi alimentado com 607m³ de lenha, pois era o valor que sobrava na relação entre compra e consumo. É possível observar que a compra não levava em consideração o valor em estoque, nem as variações do consumo, o que ocasionou o descontrole da quantidade de lenha já estocada.

O preço cobrado por metro cúbico de lenha é de R\$95,00. Essa compra tabelada em 850m³ representa mensalmente um custo de R\$80.750,00 para a empresa, e a implementação do controle objetiva também, reduzir esse valor, visto que a definição de parâmetros de compra evita o excesso de estoque. Ao final do ano de 2019, havia sobrado 203m³ de lenha no estoque, conforme contagem feita pelo operador de caldeira no mês de janeiro de 2020, ou seja, a situação do estoque de lenha em novembro de 2020 estava conforme Tabela 4.

Sobra de 2019 (m³)	Estoque gerado em 2020 (m³)	Estoque em novembro 2020 (m³)
203	607	810

Tabela 4 - Estoque em novembro de 2020

Fonte: Elaboração própria (2023).

Pode-se observar que o estoque em novembro de 2020 foi calculado pela soma dos valores de sobra em 2019 mais o estoque gerado pela relação entre compra e consumo de 2020 que foi evidenciado na Tabela 4, indicando que havia 810 m³ de lenha no estoque contabilizados até o final de outubro de 2020.

O *lead time* médio do tempo de entrega de lenha pelo fornecedor é de 5 dias a partir da data do pedido de compra, que é feito todos os meses no valor de 850m³, conforme Tabela 4. Por contrato com o fornecedor, é definido um pedido de compra por mês, sendo essa a periodicidade de compra. A partir destes dados, serão definidos o estoque de segurança, ponto de ressuprimento e estoque máximo mensal de lenha.

3.2 Implementação do PDCA: DO

Com base nos dados levantados na etapa *plan* do PDCA e a identificação do problema de falta de controle dos níveis de estoque, foram calculados os valores ideais para compor a ferramenta de controle em Excel. Para isso, foi necessário primeiramente realizar os cálculos de estoque de segurança, ponto de ressuprimento e estoque máximo mensal de lenha. Nessa etapa, será implementada a ferramenta a partir desses parâmetros.

O estoque de segurança pode ser estabelecido de acordo com a quantidade de dias de consumo médio, que é igual à demanda diária multiplicada pela quantidade de dias. Sendo assim, como foi determinado que o estoque de segurança deveria suprir dezesseis dias de produção de vapor, ficou determinado conforme fórmula (1) abaixo o cálculo de estoque de segurança para lenha:

$$ES = CMD \times QD \quad (1)$$

Sendo: ES: Estoque de Segurança; CMD: Consumo Médio Diário; QD: Quantidade de Dias. Conforme evidenciado na Tabela 2, o consumo médio diário era de 26m³ no período avaliado, o que deixaria o cálculo conforme apresentado na fórmula (2):

$$ES = 26 \times 16 \Rightarrow ES = 416 \quad (2)$$

No cálculo acima, foi identificado que o estoque de segurança necessário para atender dezesseis dias de produção é de 416m³ de lenha, de acordo com quantidade de dias estabelecidos pela empresa, e a média de consumo diário. Sendo assim, ficou definido que o estoque mínimo, ou de segurança, será de 416m³ de lenha.

Sendo obtido o valor do estoque de segurança, calcula-se o ponto de ressuprimento, sendo este o valor do estoque que vai disparar a necessidade de aquisição ao comprador. Antes de realizar o cálculo, é importante mencionar que não é esperado haver ruptura do estoque de segurança, ou seja, ele não deveria ser consumido no dia a dia de produção normal de vapor, nem mesmo durante o *lead time* de reposição da lenha, que é de cinco dias a contar da data do pedido de compra. Para isso, será utilizada a fórmula (3) de cálculo do ponto de ressuprimento da seguinte maneira:

$$PR=(CMM \times L)+ES \quad (3)$$

Sendo: PR: Ponto de Ressuprimento; CMM: Consumo Médio Mensal; L: *Lead time* de reposição; ES: Estoque de Segurança.

Os dados acima mencionados foram apresentados na etapa *plan* do PDCA, e serão utilizados para o cálculo. O valor do *lead time* que é de cinco dias, será convertido para a unidade de meses, considerando o mês com trinta dias para se adequar ao período de compra, que é mensal. Sendo assim, o cálculo do ponto de ressuprimento se dá conforme fórmula 4:

$$PR=(789 \times 0,17)+416 \Rightarrow PR= 550 \quad (4)$$

Conforme equação acima, o ponto de ressuprimento do estoque de lenha é de 550m³ utilizando arredondamento, ou seja, quando o estoque chegar a esse volume, o comprador deverá solicitar o pedido de compra, para garantir que não seja consumido o estoque de segurança dentro tempo de reposição, que é de 5 dias, ou 0,17 meses, como está na equação. A diferença entre o ponto de ressuprimento e o estoque de segurança é de 134m³, sendo esse aproximadamente o valor referente a cinco dias de consumo médio de lenha, conforme fórmula 5.

$$\text{Consumo médio em 5 dias}=5 \times 26 \Rightarrow \text{Consumo em 5 dias}=130 \quad (5)$$

Comparando o valor de consumo em cinco dias com o ponto de ressuprimento, pode-se comprovar que o valor do PR é capaz de garantir a manutenção do estoque de segurança em caso de desabastecimento como foi solicitado pela empresa, ou seja, haverá no mínimo 416m³ de lenha no estoque. Como citado, a periodicidade de compra é de um mês, ou seja, o estoque máximo precisa ser definido levando em consideração o consumo médio mensal e o período definido de compra. A fórmula 6 para o cálculo de estoque máximo fica da seguinte maneira:

$$EM=ES+ LC \quad (6)$$

Sendo: EM: Estoque Máximo; LC: Lote de Compra.

Como nos dados anteriores já foi calculado o estoque de segurança, calcula-se o lote de compras, que é dado pela fórmula 7 abaixo:

$$LC=P \times CMM \quad (7)$$

Onde P é a periodicidade de compra, e CMM como já informado, é o consumo médio mensal. Logo, o valor do lote de compra é dado pela fórmula 8.

$$LC=1 \times 789 \Rightarrow LC=789 \quad (8)$$

Descoberto o valor do lote de compra, tem-se o estoque máximo conforme fórmula 9:

$$EM=416+ 789 \Rightarrow EM=1205 \quad (9)$$

O estoque máximo será de 1.205m³, que é composto pelo consumo médio mais o estoque de segurança, o que garante que a reposição será feita com base no lote de compra, e não mais no valor estipulado anteriormente de 850m³ que não levava em conta as variáveis do estoque. Com base nos dados calculados anteriormente, foram definidos os parâmetros do estoque de lenha para caldeira, que ficaram resumidos conforme Tabela 5.

Parâmetros	Valor em m³
Estoque de segurança	416
Ponto de ressuprimento	550
Estoque máximo:	1205
Lote de compra	789

Tabela 5 - Resumo de dados do estoque

Fonte: Elaboração própria (2023).

Os dados da Tabela 5 possibilitaram montar um gráfico dente de serra adaptado ao modelo desenhado para o estoque de lenha, que é fundamental para visualização das flutuações. Com ele é possível ver como ponto de ressuprimento é importante para determinar a compra, pois é seguido um padrão de reposição de acordo com o consumo e todas as demais variáveis calculadas anteriormente. O Gráfico 2 dente de serra montado a partir dos parâmetros definidos com os dados de consumo médio diário.

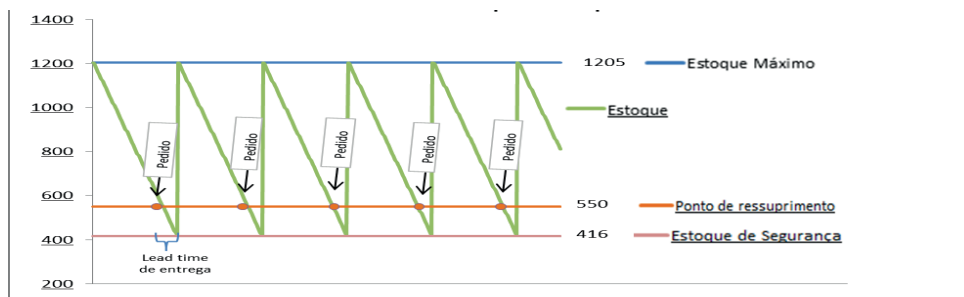


Gráfico 2 - Simulação dente de serra para estoque de lenha

Fonte: Elaboração própria (2023).

O Gráfico 2 acima retrata o estado ideal, considerando o consumo regular de 26m³ por dia e os parâmetros definidos na Tabela 5. Esses dados apenas mostram como o processo foi desenhado para se comportar a partir deste estudo, visto que o valor de consumo é apenas uma média feita com base em dados históricos. Após elaborar visualmente o estado ideal, foi criado um gráfico dente de serra do período de janeiro a maio de 2020, contabilizando cinco períodos para mostrar como o estoque divergia dos parâmetros ideais

que foram definidos neste estudo, conforme Gráfico 3.

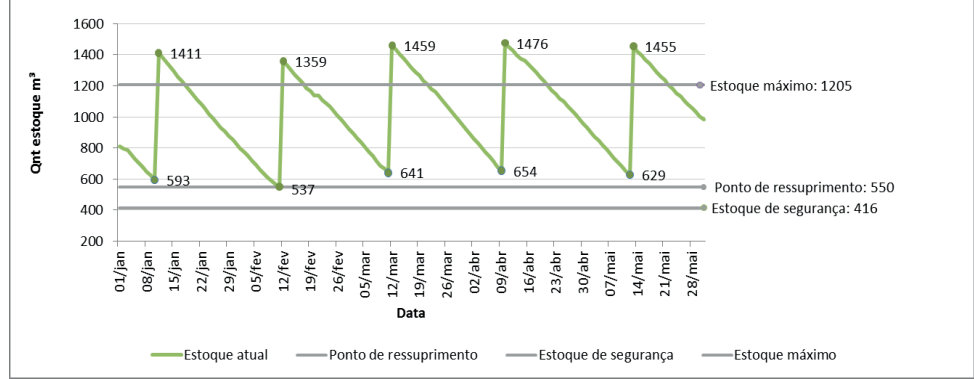


Gráfico 3 - Dente de serra sem implementação do controle – Janeiro a Maio de 2020

Fonte: Elaboração própria (2023).

Observa-se que o estoque sempre ficava acima do nível de segurança requerido, não seguia o ponto de ressuprimento e estava sempre maior do que o estoque máximo ideal. No Gráfico 3, as linhas dos parâmetros estão em cinza para demonstrar que esses valores ainda não faziam parte do processo antes da pesquisa, tampouco eram seguidos para definir os valores de compra, seu objetivo é mostrar o quanto o estoque divergia dos níveis ideais. No total dos cinco períodos avaliados, foi feito o cálculo da diferença entre os níveis de estoque máximo, e a variação estava conforme a Tabela 6.

Total Estoque máximo do período	Total estoque máximo ideal	Variação
7160	6025	1135

Tabela 6 -Variação estoque máximo

Fonte: Elaboração própria (2023).

Observa-se na Tabela 6 que o estoque estava 1135m³ acima do ideal nesse período, o que significa um excesso de 18% em relação ao estoque máximo necessário de acordo com os parâmetros definidos para o processo. O estoque elevado representa um gasto desnecessário naquele momento, que poderia ser melhor investido em outros processos da empresa.

Após a definição dos parâmetros de controle, foi dado início à criação da ferramenta em Excel para a gestão do estoque. Para sua composição, foram utilizados os dados de consumo somados aos de compra, e assim mantém atualizados os valores de estoque e consumo de lenha sempre até o dia atual. A fórmula 10 demonstra o cálculo de estoque no Excel.

$$\text{Estoque atual} = (\text{Estoque dia anterior} - \text{Consumo dia atual}) + \text{Lenha recebida} \quad (10)$$

Para dar início ao acompanhamento do saldo de lenha em estoque, foi feita uma contagem utilizada como valor base, e a partir dela, foi implementada a fórmula para automatizar o cálculo, conforme Figura 1 retirada da planilha em Excel.

C16		= (C15-A16)+2018 'ID16				
	A	B	C	D	E	F
1	Consumo	Data	Estoque atual	Ponto de ressuprimento	Estoque de segurança	Estoque máximo
2	15	01/nov	810	550	416	1205
3	9	02/nov	795	550	416	1205
4	29	03/nov	786	550	416	1205
5	30	04/nov	757	550	416	1205
6	27	05/nov	726	550	416	1205
7	24	06/nov	699	550	416	1205
8	28	07/nov	675	550	416	1205
9	25	08/nov	647	550	416	1205
10	28	09/nov	622	550	416	1205
11	32	10/nov	593	550	416	1205
12	30	11/nov	561	550	416	1205
13	29	12/nov	532	550	416	1205
14	33	13/nov	503	550	416	1205
15	31	14/nov	470	550	416	1205
16	31	15/nov	1227	550	416	1205
17	29	16/nov	1196	550	416	1205
18	29	17/nov	1167	550	416	1205
19	33	18/nov	1138	550	416	1205
20	28	19/nov	1105	550	416	1205
21	31	20/nov	1077	550	416	1205
22	28	21/nov	1045	550	416	1205
23	29	22/nov	1017	550	416	1205
24	31	23/nov	988	550	416	1205
25	31	24/nov	957	550	416	1205
26	28	25/nov	926	550	416	1205
27	27	26/nov	898	550	416	1205
28	27	27/nov	870	550	416	1205
29	28	28/nov	843	550	416	1205
30	24	29/nov	815	550	416	1205
31	26	30/nov	791	550	416	1205
32	29	01/dez	765	550	416	1205
33	30	02/dez	736	550	416	1205
34	30	03/dez	712	550	416	1205
35	30	04/dez	680	550	416	1205

Figura 1 - Planilha do Excel para cálculo de estoque
Fonte: Elaboração própria (2023).

A coluna A da planilha puxa os dados de consumo que são alimentados pelos operadores diariamente, a coluna B é o dia referente ao consumo e saldo do estoque, e a coluna C contém as células onde é feito o cálculo do estoque em tempo real, com base no consumo e recebimento da lenha. As demais colunas mostram os parâmetros de controle, que serão utilizados na ferramenta de forma visual, como será mostrado a seguir. Pode-se observar também, que o valor em estoque no dia 1 de novembro é exatamente o que foi calculado na Tabela 4, pois ele foi utilizado como base na planilha para os posteriores cálculos de estoque em tempo real.

Esses valores são o que compõem a ferramenta de controle e monitoramento de estoque, que será apresentada nos Gráficos 3, 4 e 5. A primeira parte é o controle do saldo em estoque, comparado aos valores de ressuprimento e estoque de segurança, conforme Gráfico 3.

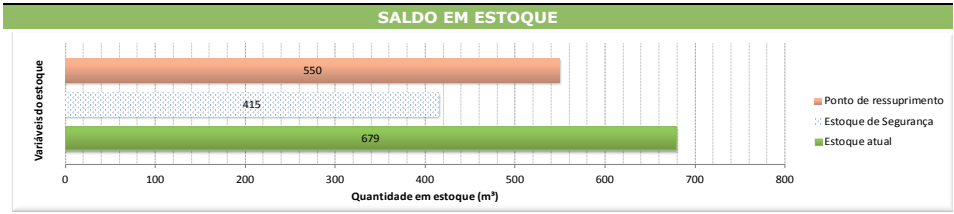


Gráfico 3 - Controle de saldo
Fonte: Elaboração própria (2023).

O Gráfico 3 possibilita ao comprador e gestor do processo, facilidade para

identificar quando é necessário efetivar a compra, pois o dado fica de fácil interpretação. O monitoramento do saldo em estoque proporciona segurança ao processo, uma vez que antes da ferramenta, não havia a informação de quantidade de lenha disponível ou se o estoque atual suportaria algum risco de não receber a entrega do fornecedor.

Dessa forma, a barra verde vai reduzindo na medida em que o estoque é consumido, e aumenta proporcionalmente quando uma carga de lenha é recebida. Outro ponto da ferramenta de controle, é o acompanhamento dos consumos mensal e médio diário, como mostra o Gráfico 4.

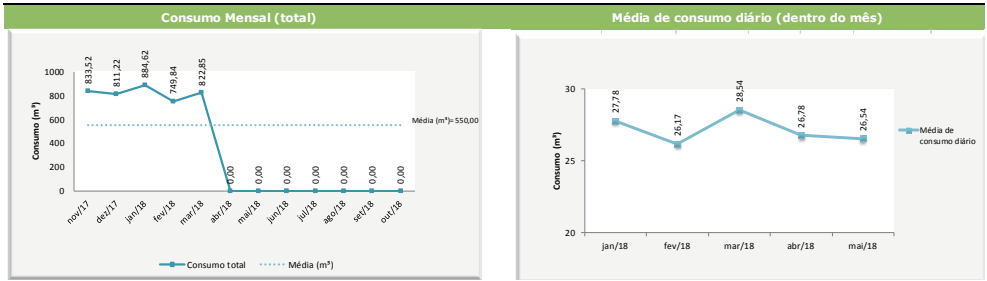


Gráfico 4 - Monitoramento de consumo e média

Fonte: Elaboração própria (2023).

Com as informações acima, os responsáveis pelo processo conseguem monitorar as variações de consumo dos meses e a média de consumo diária, que é um dado fundamental para manter o controle de estoque em perfeito funcionamento, pois uma grande variação pode afetar os parâmetros definidos como ideais, e disparar a necessidade de rever os dados.

O Gráfico 5 apresenta a aderência do estoque aos parâmetros definidos de ponto de ressuprimento e estoque máximo, e evidencia caso haja risco de alguma ruptura no estoque, pois quando a linha azul começa a ficar abaixo da linha verde, isso significa que a caldeira já está consumindo do estoque de segurança, e alguma ação deve ser tomada pois, o carregamento de lenha não chegou até a data prevista, ou o consumo médio aumentou consideravelmente, reforçando ao gestor a necessidade de rever os dados.

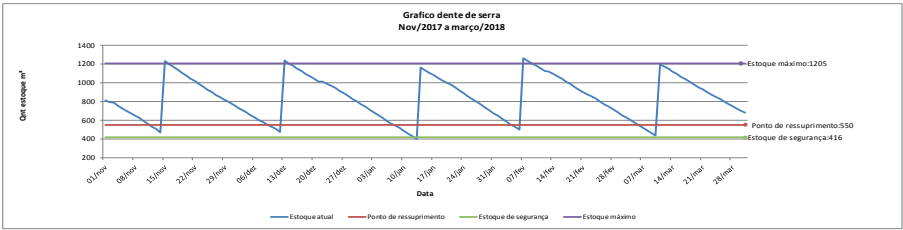


Gráfico 5 - Dente de Serra

Fonte: Elaboração própria (2023).

Portanto, o Gráfico 5, Dente de Serra, também é atualizado diariamente, para que seja possível ao gestor acompanhar as flutuações do processo de recebimento e consumo, baseadas no ponto de ressuprimento, estoque de segurança e estoque máximo definidos.

3.3 Implementação do PDCA: Check

Nessa etapa do PDCA, foram checados os resultados obtidos após aplicação da ferramenta de controle de estoque de lenha. O período analisado para verificar os resultados foi de novembro de 2020 a março de 2021, pois em novembro começou a ser utilizada a planilha de estoque. Para a análise, foi criado um gráfico dente de serra com o cenário do estoque após a aplicação dos parâmetros definidos na etapa “do” da metodologia PDCA, e comparados com o estado anterior à aplicação do controle.

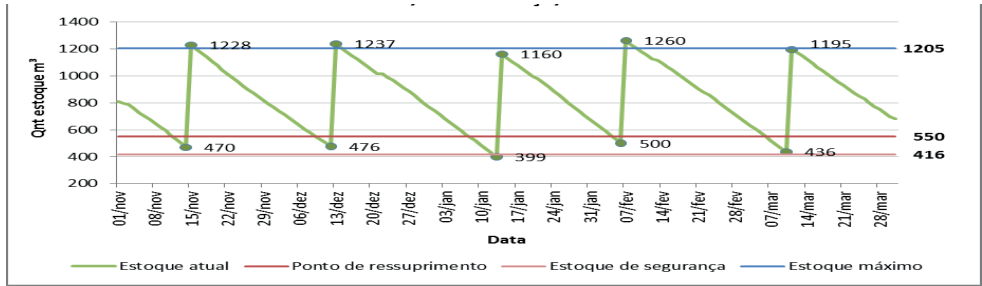


Gráfico 6 - Dente de Serra para estoque de lenha – Novembro de 2020 a Março de 2021 Fonte: Elaboração própria (2023).

É possível observar com o Gráfico 6, que o comportamento do estoque se diferencia consideravelmente do Gráfico 2 que não utilizava os parâmetros de controle, e seguia um lote de compra de 850m³ mensais sem considerar o consumo médio para definir o valor ideal de reposição. Essa prática causava um volume excessivo de estoque, além do que seria necessário para suprir a produção, que conforme evidenciado na Tabela 5, estava 18% acima do ponto máximo ideal dentro do período analisado. Mesmo estando controlado, o Gráfico 6 também mostra pequenas variações em relação aos níveis ideais, e isso acontece devido às variações normais do processo como o consumo e *lead time* de entrega do fornecedor. Após a implementação do controle, a variação do nível máximo nos 5 períodos ficou conforme a Tabela 7.

Total Estoque máximo do período	Total estoque máximo ideal	Variação
6080	6025	55

Tabela 7 - Variação estoque máximo

Fonte: Elaboração própria (2023).

Ou seja, nos períodos avaliados, o estoque ficou apenas 0,9% acima do estoque máximo ideal, o que representa uma redução de 17,1% no nível do estoque sem comprometer

o fornecimento de lenha para caldeira, liberando espaço físico e tratando o excesso de estoque, que é considerado pelo *lean* um desperdício para o processo produtivo.

Com relação ao estoque de segurança, é possível observar que foi mantido sem ruptura, o que indica que os parâmetros definidos foram suficientes para o processo no período avaliado, garantindo os dezesseis dias de estoque sem que houvesse risco de falta de lenha para caldeira. O ponto principal com relação ao controle é que os riscos de falta de estoque, e consequente parada de produção são mitigados, pois o gestor consegue acompanhar as flutuações em tempo real e tomar ação caso necessário.

A alteração no valor do lote de compra também trouxe ganhos para o processo, antes da aplicação da ferramenta, o valor definido para compra era de 850m³ de lenha, que não era baseado no consumo e gerava estoque excessivo. Após a definição dos parâmetros de controle, o lote de compra foi reduzido para 789m³ e adequado à necessidade real de nível máximo do estoque. Essa alteração implicou na redução do custo mensal de aquisição de lenha, conforme Tabela 8.

Custo mensal antes do controle	Custo mensal depois do controle	Redução
R\$ 80.750	R\$ 74.955	R\$ 5.795

Tabela 8 - Variação estoque máximo

Fonte: Elaboração própria (2023).

Esse valor representa uma redução de 7,17% no custo de compra mensal de lenha, e no total dos 5 períodos avaliados, a empresa deixou de desembolsar R\$28.975,00 para aquisição de lenha que estava apenas alimentando um estoque excessivo, sem causar nenhum impacto negativo no processo de produção de vapor.

3.4 Implementação do PDCA: *Action*

Após a aplicação satisfatória da ferramenta de controle, é necessário um acompanhamento crítico pelos gestores do processo, para identificar e corrigir possíveis interferências que possam alterar significativamente a eficácia dos parâmetros definidos. Nessa etapa do PDCA, foram sugeridas ações futuras para o processo de estoque de lenha, com a intenção de manter o controle de acordo com as alterações das variáveis do processo.

O primeiro ponto, é que em uma próxima rodada do PDCA sejam revisados os dados de consumo médio, a fim de atualizar a quantidade de lenha necessária em estoque para suprir dezesseis dias de consumo e continuar garantindo segurança ao processo produtivo.

Como ação futura, também é importante revisar o contrato com o fornecedor utilizando os dados de consumo médio atualizados, pois eles influenciam na negociação de valor mínimo de compra com o fornecedor, o que é de grande importância caso haja uma redução no consumo, e posterior possibilidade de reduzir ainda mais o lote de compra.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, que o objetivo geral deste trabalho foi alcançado. A partir dos resultados satisfatórios obtidos com a gestão de estoque estruturados com a metodologia PDCA, foi possível implementar estratégias com custo baixo para gerenciar a cadeia de abastecimento da empresa durante a instabilidade econômica da pandemia do COVID-19, e, agregar valor ao empreendimento. Além disso, a implementação do *dashboard* proporciona a análise em tempo real dos dados, o que facilita a identificação de grandes alterações nos valores calculados, e a necessidade de fazer um novo cálculo de acordo com as alterações do cenário de consumo de lenha, consumo de vapor pelas áreas produtivas, *lead time* de entrega do fornecedor, dentre outras.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia*. 6ª ed., Belo Horizonte, Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1994.

_____. *TQC – Controle da Qualidade Total* (no estilo japonês). Fundação Cristiano Ottoni/Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 1992.

COSTA, Antônio Fernando Branco; EPPRECHT, Eugênio Kahn; CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti. *Controle estatístico de qualidade*. São Paulo: Atlas, 2003.

ISHIKAWA, Kaoru. *Introduction to Quality Control*. 3A Corporation, Tokyo. 1989.

_____. *Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa*, Editora Campos, Rio de Janeiro, 1993.

OHNO, Taiichi. *Sistema Toyota de Produção – Além da Produção em Larga Escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE - OMS. **Doença do coronavírus 2019** (Covid-19): relatório de situação 51. Gênova, 2020. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331475/nCoVsitrep11Mar2020-eng.pdf>. Acesso em 10 de fevereiro de 2021.

SHINGO, Shingeo. *O Sistema Toyota de Produção*. Tradução de Eduardo Schann. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. *Criando a cultura seis sigma*. 4. Ed. São Paulo: Prentice-hall, 2003.

_____. *Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos*. v. 2. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

DAYCHOUW, Merhi. *40 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

ANÁLISE DO PERFIL DO EMPREENDEDOR E A IMPORTÂNCIA DO ESCRITÓRIO CONTÁBIL NA GESTÃO DE CRISES: UM ESTUDO NA CIDADE DE LUCAS DO RIO VERDE – MT

Data de submissão: 27/06/2023

Data de aceite: 01/09/2023

Gabriel Alisson Frazão França

Centro Universitário Unilasalle. Discente do Curso de Ciências Contábeis, Lucas do Rio Verde, Mato Grosso

João Arthur Casonatto Bauer

Centro Universitário Unilasalle. Discente do Curso de Ciências Contábeis, Lucas do Rio Verde, Mato Grosso.

Regina Nogueira da Silva Neiverth

Centro Universitário Unilasalle. Docente, Lucas do Rio Verde, Mato Grosso
ID Lattes: 3993764654952482.

RESUMO: Buscando entender os impactos da pandemia da COVID-19 sobre as empresas, o presente artigo teve a proposta de analisar o perfil dos empreendedores do município de Lucas do Rio Verde – Mato Grosso, bem como buscar compreender qual foi o papel dos profissionais da área contábil no auxílio e na busca de resoluções de crises enfrentadas pelos seus clientes. Além disso, buscou através deste artigo, analisar qual o entendimento dos empreendedores sobre a responsabilidade das empresas do setor de contabilidade, do Governo e da sociedade em geral para a saúde e prosperidade de sua empresa,

buscando quantificar os efeitos e influência de cada uma dessas esferas. Os resultados evidenciaram certas dificuldades no começo da pandemia, notavelmente foi fundamental para criar processos e novas formas de trabalhar, agregando um resultado ainda melhor na empresa. A pesquisa aponta a importância da área contábil para essas empresas adotando novos planejamentos empresariais, aplicação de novos processos e buscando saídas para reestruturar a empresa no mercado econômico sem a necessidade de fechar as portas, o governo teve sua contribuição, quando postergou os prazos tributários. O artigo contribui para estudos de ensino superior, inovação de uma área que não é bem valorizada e contribuição com uma visão de um ambiente pós-período de pandemia.

PALAVRAS-CHAVE: COVID 19. Empreendedor. Gestão. Pandemia. Perfil.

ANALYSIS OF THE ENTREPRENEUR'S PROFILE AND THE IMPORTANCE OF THE ACCOUNTING OFFICE IN CRISIS MANAGEMENT: A STUDY IN THE CITY OF LUCAS DO RIO VERDE – MT

ABSTRACT: Seeking to understand the impacts of the COVID-19 pandemic on companies, this article had the proposal to analyze the profile of entrepreneurs in the municipality of Lucas do Rio Verde - Mato Grosso, as well as to seek to understand what was the role of professionals in the accounting area in helping and seeking solutions to crises faced by its clients. In addition, this article sought to analyze the understanding of entrepreneurs about the responsibility of companies in the accounting sector, the Government and society in general for the health and prosperity of their company, seeking to quantify the effects and influence of each of these spheres. The results showed certain difficulties at the beginning of the pandemic, notably it was fundamental to create processes and new ways of working, adding an even better result in the company. The research points to the importance of the accounting area for these companies, adopting new business plans, applying new processes and looking for ways to restructure the company in the economic market without the need to close the doors, the government had its contribution, when it postponed the tax deadlines. The article contributes to higher education studies, innovation in an area that is not well valued and contribution with a vision of a post-pandemic environment.

KEYWORDS: COVID 19. Entrepreneur. Management. Pandemic. Profile.

INTRODUÇÃO

Empreender é um desafio significativo, principalmente em época de crise, no entanto, se tornou mais expressivo durante a pandemia da COVID-19, onde os empreendedores passaram por inúmeros desafios, não enfrentados há pelo menos um século na história da humanidade. Demissões em massa, acrescido da interrupção forçada da jornada de trabalho e funcionamento das empresas, bem como redução do poder de compra dos consumidores, devido às incertezas, levaram muitos empreendedores a fecharem as portas de seu estabelecimento (CARVALHO, 2021).

Desta forma alguns empreendedores se destacaram por conseguirem elaborar estratégias, ou seja, conseguiram desenvolver uma gestão capaz de sobreviver à crise econômica mundial, continuaram com seus negócios após a pandemia, tornaram-se obrigados a conviver com o “novo normal”, ao qual já se passaram dois anos, além disso, houve a demanda de vultosos gastos públicos para tentar conter a crise. Diante do exposto, o problema da pesquisa buscou responder as seguintes perguntas: qual o perfil do empreendedor na tomada de decisões antes, durante e após a pandemia na cidade de Lucas do Rio Verde-MT?

Qual foi a importância dos escritórios de contabilidade durante o período pandemia?

Por conta de tais fatores, o presente artigo tem como objetivo geral: analisar o perfil do empreendedor na tomada de decisões antes, durante e após a pandemia na cidade de Lucas do Rio Verde/MT e identificar os pontos onde o escritório contábil foi significativo

nesse período. Como objetivos específicos: a) Compreender como os empresários se portaram durante a crise; b) Analisar o apoio fornecido pelos escritórios de contabilidade; c) Evidenciar quais as diferenças adotadas pelos escritórios em seu modelo de gestão de negócios e o relacionamento com seus clientes; d) Mostrar o perfil do empreendedor.

O estudo justifica-se pela relevância dos perfis dos empreendedores nas tomadas de decisões, principalmente na gestão da crise, ocasionada pela pandemia conhecida como COVID 19, onde muitos empreendedores desenvolveram novas formas de trabalho, evidenciando seus negócios em um mercado totalmente desestruturado, sem saber para onde ir, além de buscar compreender a influência e apoio dos escritórios de contabilidade nesse período de incertezas legislativa e tributária.

METODOLOGIA

O objetivo do estudo foi a de analisar o perfil do empreendedor na tomada de decisões antes, durante e após a pandemia na cidade de Lucas do Rio Verde/MT. Para alcançar este objetivo, adotou-se uma pesquisa quali-quantitativa, descritiva por meio de estudo de casos múltiplos. A escolha dos escritórios ocorreu por conveniência, o primeiro escritório se trata de uma assessoria e consultoria atuando em Lucas do Rio Verde, há treze anos, denominado com o pseudônimo Escritório A.

O segundo escritório se trata de uma assessoria e consultoria atuando em Lucas do Rio Verde, há dois anos, denominado com o pseudônimo Escritório B. O terceiro escritório se trata de uma assessoria e consultoria atuando em Lucas do Rio Verde, há dezessete anos, denominado com o pseudônimo Escritório C. Foi aplicado aos entrevistados dos escritórios um único roteiro de entrevista a fim de compreender as características do escritório, carteira de clientes, dentre outros pontos que formam as dimensões de análise qualitativa, conforme Quadro 1. O roteiro foi elaborado a partir da literatura prévia explorada sobre o tema, bem como, na vivência e conhecimento da realidade dos escritórios apresentados pelos autores da pesquisa.

Após a realização das entrevistas, foi solicitado à gestão dos escritórios contábeis que disponibilizassem a seus clientes o link de acesso ao formulário eletrônico, vinculado à plataforma Google Forms. Os escritórios enviaram a seus clientes um formulário eletrônico conforme demonstrado no Quadro 3, com intuito de analisar e observar as medidas que os empreendedores adotaram para as tomadas de decisões das empresas, analisar as buscas pelas áreas contábeis e advocacias e analisar a relação do empreendedor na busca de um escritório contábil. O formulário ficou disponível para respostas no período de 24 a 29 de novembro de 2022.

As análises foram divididas a partir de sua origem, portanto, os dados obtidos das entrevistas foram tratados a partir das seções do roteiro, predefinidas para nortear a discussão. As entrevistas foram transcritas em Word e a classificação e decodificação

foi realizada simultaneamente. Em relação aos dados obtidos via formulário eletrônico, os mesmos foram tratados por meio do Software Microsoft Excel, a fim de calcular a estatística descritiva apresentadas na seção de resultados. A apresentação e análise destes são abordadas na seção a seguir.

Perfil do empreendedor

O empreendedor tem o desafio de comandar e direcionar seu próprio negócio seja de pequeno, médio ou grande porte. Entretanto, pontos como a legislação e a incidência do governo sobre as empresas se configura de maneira direta e excessiva, influenciando o aumento da carga tributária do país e consequentemente o aumento dos preços de produtos e serviços. Ser empreendedor é ser desafiado constantemente.

É comum considerar o empreendedorismo como uma atitude poderosa que conduz os nossos sonhos a tornarem-se uma realidade transversal a muitas áreas do conhecimento gestão e ciência. Em princípio, o perfil do empreendedor consiste nas variáveis de produzir e usar ideias e processos criativos; ver, criar, avaliar e transformar os riscos em oportunidades; ter iniciativa; responsabilidade; ver, avaliar e superar riscos; abertura da informação e fazer propostas; procurar e avaliar recursos; bom uso do tempo e energia; procurar informação e fazer propostas; procurar e avaliar recursos; bom uso do tempo e energia (BRITO e HONRADO, 2021, p.02).

Quando se fala em empreendedorismo, logo vem à mente ideia transformadora, pessoas capazes de transformar algo imaginável na percepção de alguns, no entanto, empreender é considerado realizar um sonho, ser persistente, dinâmico, otimista, agir, testar e avaliar, buscar conhecimento, realizar pesquisa sobre o negócio, identificar a clientela alvo, adquirir investimento, analisar os concorrentes, desenvolver um diferencial, ser inovador, ter estratégia competitiva e principalmente acreditar no empreendimento, desta forma, “empreendedor é quem, de fato, faz algo” (NEIVERTH, 2023, p.14).

Lim Filho e Bruni (2015) afirmaram que ao tomar uma decisão, o empreendedor concretiza o seu pensamento, realizando uma análise do caminho que decidiu percorrer, ou seja, o ato de empreender também exige escolhas que oferecem ao indivíduo a possibilidade de avaliar as decisões.

O recorde apresentado no surgimento de novas empresas no país continua sendo determinado pelo chamado “empreendedorismo de necessidade”. Desta forma, com as taxas de desemprego muito elevadas, indivíduos desempregados acabam abrindo negócios como forma de geração de renda, sobretudo no setor de serviços (Serasa Experian, 2017, p. 1).

Muitas pessoas querem empreender para ter seu próprio negócio e conseguir uma renda através de suas ideias, mas nem sempre é como planejado, muito menos como se espera, pois existem diversos pontos que exercem bastante influência, como o entendimento de legislações, conhecimento de custos, planejamento estratégico, dentre outros, que afetam diretamente a tomada de decisão precisa e assertiva onde cada

decisão tomada é um ponto crucial que a empresa vai seguir para crescer ou mesmo sobreviver.

Empreender está atrelado à vida ativa da organização empresarial ou a extinção do empreendimento. Quando um empreendedor abre um negócio, ele deseja a continuidade da empresa, no entanto, devido aos aspectos subjetivos e também psicológicos o empreendimento poderá não ter sucesso, pois o sucesso de todo e qualquer negócio depende exclusivamente do seu idealizador. (ESTRELA, BRUNI e FILHO, 2021).

Existe uma linha de estudos sobre o comportamento empreendedor com base na teoria do comportamento organizacional. Bird (1989) como pioneira pesquisou sobre hipóteses sobre o comportamento organizacional, por considerar que a conduta do empreendedor está atrelada ao comportamento da empresa. Portanto, o perfil do empreendedor é influenciado por a alguém com visão sistêmica do meio econômico o qual estará inserido e que também possui coragem e disposição para arriscar, acreditar no empreendimento, adquirir conhecimento para que o negócio não morra logo nos primeiros anos de vida.

Gestão de crise antes, durante e após COVID 19

De forma geral as empresas não estão preparadas para uma crise econômica, principalmente para uma crise mundial, portanto realizar uma gestão na crise para obter sucesso é uma tarefa difícil, uma vez que são necessários fatores como reserva de capital, para conseguir cumprir com as obrigações com terceiros e manter se ativo no mercado, sem a necessidade de aquisição de créditos de terceiros para conseguir capital de giro.

No entanto, durante o período de 2020 e 2021, empreendedores do mundo todo tiveram que se reinventar para conseguir manter no mercado, e neste cenário muitos se perdeu pelo caminho, adquirindo dívidas e sendo obrigados a fecharem seus estabelecimentos, devido à crise global chamada Covid 19.

Com o avanço da pandemia da COVID-19, muitos empreendedores se viram forçados a buscar métodos de inovação de seu negócio e redução de custos, como se pode destacar o aumento expressivo de serviços de entregas, a adoção massiva do *Home Office* e a utilização da internet para comunicação e *marketing* digital para permanecerem atualizados no mercado de trabalho (FERREIRA, 2021).

De acordo com Froehlich e Taschetto (2019, p. 3):

O *home office* caracteriza-se como uma forma de trabalho flexível, decorrente das evoluções tecnológicas que aconteceram ao longo dos anos. Estas evoluções, como o desenvolvimento e o uso frequente da Internet, proporcionaram uma nova forma de desenvolver o trabalho, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores.

A tecnologia se mostrou de extrema importância para o novo cenário mundial, as empresas se adaptaram com as reuniões virtuais, os colaboradores com o trabalho em

casa, pois os consumidores continuaram a consumir produtos, serviços e mercadorias e as empresas precisavam atendê-los, desta forma ferramentas e plataformas digitais ficaram em evidências nesse novo jeito econômico.

Essa nova situação impõe a todos estes atores do processo a repensarem sobre as estratégias mais eficientes para manter as engrenagens da economia em funcionamento. Ou seja, inovar, desenvolver e ampliar canais que permitam realizar vendas de forma eficiente, cômoda e segura aos consumidores para que fluxo financeiro mantenha-se e garanta a existência das empresas no período pós-pandemia (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI; 2020 p. 7).

Devido às dificuldades encontradas frente à pandemia (COVID 19) os profissionais contábeis se adaptaram ao novo cenário econômico, conforme as transformações empresariais e comportamentais da sociedade. O governo diante de tais fatores ofereceu novos prazos para o envio das obrigações acessórias até mesmo dos pagamentos de tributos, com o interesse de reduzir o fechamento de mais empresas e aumentar o desemprego no País. (ASCENÇÃO, 2020).

Conforme esperado, verificou-se uma queda significativa do nível de receitas das empresas, ou seja, diminuição do faturamento. Tal queda pode ser associada à necessidade de isolamento social, à ruptura de cadeias de suprimentos e à menor confiança do consumidor, tal como exposto por Salisu e Vo (2020).

O início da pandemia com a COVID-19 no ano de 2020 marcou nosso País e o mundo interferindo diretamente a população brasileira e as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Geraram-se dificuldades e incertezas entre empreendedores e empresas que buscavam uma maneira de continuar suas atividades, pois dependiam da mesma para conseguir sobreviver, e com um governo interferindo na atividade, seja em pontos como limitações de horários, limitações de circulação de pessoas e até mesmo fechamento temporário de grande parte das empresas.

Dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) aponta que o número de desempregados foi estimado em 14,4 milhões no primeiro trimestre de 2021, o maior contingente desde 2012, podendo apontar que nesse período teve um aumento de 2,9% ou 400 mil pessoas desempregadas, referente ao último trimestre de 2020. Abaixo se pode observar o período antes do início da pandemia causada pela COVID 19.

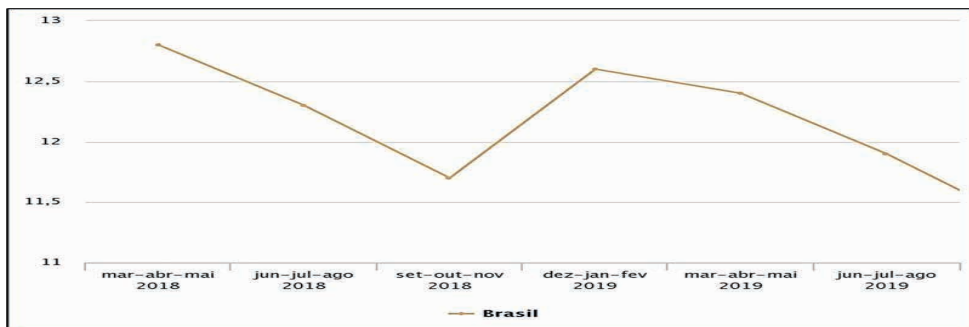


Figura 1 - Taxa de Desemprego (%) do 1º Trimestre de 2018 ao 3º Trimestre de 2019.

Fonte: IBGE – Pesquisa por Amostra de Domicílios Contínua mensal (2021).

Observa-se na Figura 1 uma lateralização na taxa de desempregados de quase 11,5% até aproximadamente 13% da população entre os anos de 2018 e 2019 no Brasil. Apontamentos demonstram que essa estatística relacionando os dois anos definitivamente é normal, porém é considerada uma média de desemprego elevada em relação a outros países nas proximidades do Brasil.

Contudo, a demanda e as aplicações de legislações tributárias, decretos e leis federais, estaduais e municipais, propagou um aumento excessivo desta taxa no Brasil, afetando diretamente inúmeros empresários e comerciantes, que em sua grande maioria não possuíam conhecimento legislativo e tributário.

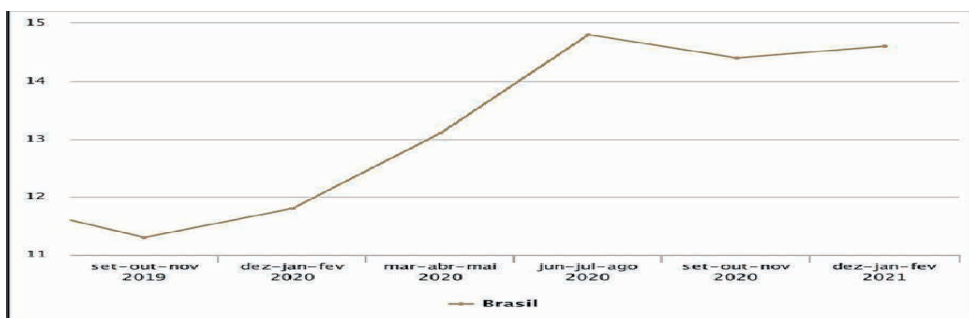


Figura 2 - Taxa de Desemprego (%) do 4º Trimestre de 2019 ao 1º Trimestre de 2021.

Fonte: IBGE – Pesquisa por Amostra de Domicílios Contínua mensal (2021).

Referenciando os dados acima, nota-se que o vasto aumento da taxa de desemprego no Brasil no início e durante a pandemia, ocorreram devido ao fechamento compulsório e à redução da jornada de trabalho de muitas empresas, que se viram obrigadas a demitir parte de seus funcionários, por falta de fluxo em sua empresa. Conforme demonstrado na Figura 2 e citado anteriormente, houve um aumento excessivo na taxa de desemprego, gerada principalmente pela disseminação COVID-19 e gradativamente elevada pelas medidas tomadas durante esse período.

Opções para reestruturação financeira das empresas

Diante das dificuldades encontradas nos anos de 2020 e 2021, o governo teve que encontrar uma forma de amenizar os prejuízos que afetaram as empresas, principalmente as de pequeno porte. Uma das soluções encontradas foi à criação da lei n.º 13.999, de 19 de maio de 2020, em que foi liberado crédito para empresas com faturamento de até R\$ 4,8 milhões em 2020, para auxiliar as empresas durante a pandemia, que poderia ser até destinado a empresas inadimplentes, desde que a instituição financeira intermediadora aceitasse.

Muitos empresários e empresas de pequeno porte buscaram os escritórios de prestação de serviços contábeis para conseguir orientações para salvar suas empresas, ou ao menos dar um suspiro a elas, através da intermediação da liberação de empréstimos, por meio do PRONAMPE (Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte).

Segundo o Governo Federal, desde 2020 já foram liberados mais de R\$ 37,5 bilhões em financiamento através do PRONAMPE. Além de o profissional da contabilidade ter sido essencial para que seus clientes conseguissem ter acesso ao crédito pelo PRONAMPE, pode-se citar, além disso, ofícios enviados pelo Conselho Federal de Contabilidade solicitando prorrogação de prazo de entregas de obrigações tributárias, bem como pagamento de impostos.

Nesse cenário o planejamento estratégico das empresas também foi importante, para utilizar métodos eficientes e continuar o atendimento aos clientes e até adquirir novos através das ferramentas tecnológicas, pois o cenário exigiu algumas restrições na atividade das empresas, como por exemplo, o transporte das mercadorias, o trabalho presencial dos colaboradores, entre outros.

Os autores Besanko et al.(2006), relatam a estratégia como resultado do meio econômico onde a organização empresarial está inserida. Já o autor Kotler (1992), diz que estratégia é a percepção da empresa em relação às mudanças, se preparando para o que pode acontecer no cenário econômico, e assim se manter ativa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados cuja análise segue obedecendo a mesma cronologia metodológica. Dessa forma, discute-se inicialmente o perfil do empreendedor a partir dos relatos de seus prestadores de serviços, escritórios contábeis, resultado das entrevistas em profundidade. Em sequência, aborda-se uma análise da autopercepção dos empreendedores sobre as atitudes desempenhadas durante, a crise provocada pela pandemia, resultado a partir do formulário eletrônico respondido por estes.

Relação entre Escritório A X seus clientes	
Demandas no início da Pandemia	Houve um aumento Gradativo
Principal demanda de seus Clientes	Solicitação do Pronampe
Mudanças de Processos	Necessidades de cada empresa
Principal característica dos Clientes	Análise Financeira

Quadro 1 - Demandas Observadas durante a Pandemia - Escritório A

Fonte: Dados elaborados pelos autores (2022).

Conforme observado no quadro acima, a empresa A, é possível observar que no início da pandemia houve um aumento da procura dos clientes nos escritórios, devido à liberação do PRONAMPE, um financiamento liberado pelo governo para ajudar os empreendedores devido à crise mundial, nesse cenário os escritórios atenderam seus clientes conforme as necessidades apresentadas por eles, uma característica do empreendedor destacado pelo escritório contábil foi à necessidade financeira, ou seja, análise financeira.

Relação entre Escritório B e seus Clientes	
Demandas no início da Pandemia	Houve um aumento Gradativo
Principal demanda de seus Clientes	Funcionamento das Atividades
Mudanças de Processos	Maior parte <i>Home Office</i>
Principal característica dos Clientes	Organização

Quadro 2 - Demandas Observadas durante a Pandemia - Escritório B

Fonte: Dados elaborados pelos autores (2022).

Na empresa contábil B, as demandas no início da pandemia, aumentaram gradativamente, tendo como principal: funcionamentos das atividades e a mudança do trabalho presencial para o *home office*, considerando como principal característica a organização do cliente.

Relação entre Escritório e seus clientes	
Demandas no início da Pandemia	Não Houve
Principal demanda de seus Clientes	Apenas as Obrigações Acessórias
Mudanças de Processos	Não Houve
Principal característica dos Clientes	Dedicação e Persistência

Quadro 3 - Demandas Observadas durante a Pandemia - Escritório C

Fonte: Dados elaborados pelos autores (2022).

Na terceira empresa contábil, não houve aumento da demanda no início da pandemia, tendo a preocupação com o envio das obrigações acessórias, destacando que não houve mudanças nos processos, e a principais características dos seus clientes é a dedicação e persistência.

Apresentação do perfil do empreendedor a partir da auto percepção

Diante da análise das respostas dos sócios, fundadores e coordenadores das empresas, em relação ao decreto de abertura com restrições das atividades na pandemia, muitos não sabiam o que fazer, pois não esperavam algo do tipo.



Gráfico 1 – Procura de crédito ou auxílio contábil após decreto de abertura das atividades durante COVID 19.

Fonte: Respostas do Formulário Eletrônico (2022).

42,9% buscaram os escritórios para solicitação, resolução de dúvidas e auxílio na tomada de decisões, 28,6% buscaram Instituições Financeiras para solicitação de créditos e empréstimos com a finalidade de realizar melhorias no seu negócio ou aplicação para giro de capital, e 28,6% disseram para outra finalidade, não especificando.



Gráfico 2 – Consulta dos empresários /empreendedores antes da tomada de decisão

Fonte: Respostas do Formulário Eletrônico (2022).

42,9% dos empresários analisam apenas o caixa e o faturamento da empresa antes de tomar uma decisão e acabam deixando de lado outros indicadores que podem influenciar na assertividade, seja de curto ou a longo prazo. 57,1% buscaram auxílio, planejamento e indicadores de um escritório contábil antes da tomada de decisão, demonstrando, desta forma, a importância que esses profissionais contábeis possuem para a empresa.

Apresentação do papel dos escritórios contábeis e a importância que essa área tem para as empresas.



Gráfico 3 – Relação entre empresas x Escritórios Contábeis.

Fonte: Respostas do Formulário Eletrônico (2022).

42,9% utilizam os escritórios contábeis como fonte de informações seguras e outros 42,9% recorrem para auxílio na direção e projeções de crescimento. Apenas 14,3% dos entrevistados acreditam que a principal atribuição do contador é a entrega das obrigações principais (apuração de impostos) e acessórias (escriturações fiscais e contábeis obrigadas por lei). Percebe-se que, de fato, a maioria dos clientes confia no setor da contabilidade.

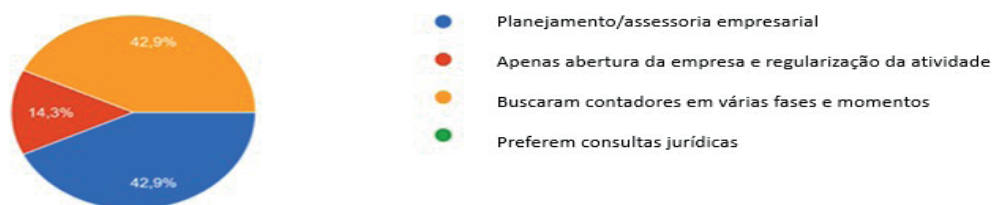


Gráfico 4 – Relação entre empresas x Escritórios Contábeis.

Fonte: Respostas do Formulário Eletrônico (2022).

Dos entrevistados 85,8% utiliza dos serviços ofertados frequentemente, para auxílio em diversas fases e momentos e também como uma confiável fonte para planejamento e assessoria empresarial. Apenas 14,3% afirmaram não usufruir de todos os serviços prestados pelos contadores, recorrendo apenas para abertura da empresa e regularização da atividade.

CONCLUSÕES

Diante do apresentado neste artigo, pode-se perceber como a pandemia COVID-19 afetou a dinâmica empresarial e as relações entre os empreendedores e os escritórios de contabilidade de maneira geral, que tiveram que buscar outras maneiras para resolução de suas adversidades, que apesar das imposições de regras e horários de funcionamento, ainda precisavam cumprir com suas obrigações.

As maiores dificuldades constatadas pelos profissionais da área contábil foram a adequação ao trabalho *Home Office*, junto ao atendimento remoto e resoluções de dúvidas de seus clientes; e o cumprimento das obrigações principais e acessórias, que ainda foram obrigadas a serem entregues dentro do prazo, mesmo com a dificuldade devido ao *lockdown*.

Em relação aos clientes empreendedores dos escritórios de contabilidade, a maior dificuldade observada foi à queda substancial do faturamento, que levaram muitos deles a recorrerem a empréstimos a instituições financeiras ou empréstimos junto ao Governo Federal, por intermédio de seu contador, para conseguir pagar suas contas e dívidas incorridas durante a pandemia.

Um dos pontos positivos observados foi que a maioria dos empreendedores recorreu e ainda confiam bastante nos profissionais da área contábil, apesar da dificuldade e dos

grandes desafios enfrentados durante a pandemia da COVID-19.

Nesse cenário foi possível analisar que os empreendedores buscaram os escritórios contábeis para adquirir o benefício chamado PRONAMPE, um financiamento disponibilizado pelo governo para que pudessem continuar suas atividades econômicas com menos prejuízos e buscando formas para reduzir e quitar suas obrigações. Diante da pandemia, os escritórios tiveram que modificar seus atendimentos aos clientes de presencial para *home office*, o que causou algumas dificuldades para os colaboradores, que foi a de se adaptarem a um novo cenário econômico. Os perfis dos empreendedores conforme os escritórios foram voltados para as finanças, organização, dedicação e persistência o que contribuiu para que a empresa continuasse ativa, mesmo diante da crise causada pela pandemia.

Por fim, diante da pesquisa de campo, pode se concluir que tanto o empreendedor quanto os escritórios contábeis tiveram que se adaptar a nova realidade causada pela covid 19, o que foi possível evidenciar que os escritórios contábeis contribuíram de forma efetiva com os empreendedores em relação aos processos para aquisição dos financiamentos, ou seja, PRONAMPE.

REFERÊNCIAS

ASCENÇÃO, H. **Adequação do profissional de contabilidade junto a novas tecnologias**. Brasil escola, 2015. Disponível em: < <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/informatica/adequacao-profissional-contabilidadejunto-as-novas-.htm>>. Acesso em: 05 de maio. 2022.

AVELAR, Ewerton Alex et al. **Efeitos da Pandemia de COVID-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras**. Revista Gestão Organizacional, v. 14, n. 1, p. 131-152, 2021.

BESSANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIRD, B. **Entrepreneurial Behavior**. Glenview. Scott, Foresman and Company, 1989.

BRASIL. Lei Federal Nº 13.999, de 18 de Maio de 2020. **Institui o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), para o desenvolvimento e o fortalecimento dos pequenos negócios**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13999.htm>. Acesso em: 05 de Maio de 2022.

BRITO, Sílvia Manuel; Honrado, Maria Graciete. **Um Breve Retrato do Perfil Empreendedor**. *Journal Of Exact Sciences and Technological Applications*, v. 1, p. 2-5, 2021. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/revisorjb,+39588-209008-2-CE.pdf. Acesso 10 de maio de 2022.

CALLADO, A. A. C.; MELO, W. A. **Ferramentas e Informações Gerenciais em Micro e Pequenas Empresas**. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 10, n. 3, p. 53-65, 2018.

CARVALHO, Bigail Moreira et al. **Estudo de caso no controle de estoque de medicamento nas drogarias durante a pandemia do COVID-19**, em Benjamin Constant, Amazonas. 2021.

ESTRELA, Pedro Marlus Cavalcante de Albuquerque; BRUNI, Adriano Leal; FILHO, Raimundo Nonato Lima. **Metacognição, perfil empreendedor e percepção de sucesso**. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 20, p. e3166- e3166, 2021.

FERREIRA, Elisabete Baldaça. **Desafios do Home Office na pandemia: construindo estratégias para a efetivação**. Florianópolis- SC. 2021. Disponível em: [https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_-_Elisabete_B._Ferreira_assinado_assinado_assinado_assinado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_-_Elisabete_B._Ferreira_assinado_assinado_assinado.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: maio de 2022.

FROEHLICH, Cristiane; TASCHETTO, Maira. **Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul**. Vale dos Sinos e Paranhana: Recape - Revista de Carreiras e Pessoas, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652>. Acesso 10 de maio de 2022

GARCIA, Rafaella Medeiros; Bezerra, Darlan Oliveira. **A Importância da Contabilidade Gerencial Para Pequenas e Médias Empresas Em Meio à Pandemia DO COVID-19**. Revista Campo do Saber, v. 6, n. 2, 2021.

IBGE. **Desemprego fica estável em 14,4% no trimestre encerrado em fevereiro**. <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-denoticias/noticias/30600-desemprego-fica-estavel-em-14-4-no-trimestre-encerrado-em-fevereiro>>. Acesso em maio de 2022.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KLAPPER, Inessa Love, **O impacto da crise financeira no registro de novas empresas**, *Economics Letters*, Volume 113, Issue 1, 2011, Pages 1- 4, ISSN01651765, <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2011.05.048>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165176511002254>. Acesso 12 de maio e 2022.

LIMA Filho, R. N., & BRUNI, A. L. (2015). **Metacognição estimula características empreendedoras? Uma análise profissional de administração**. *RACE*, 14(2), 427-450.

MOLTER, Lorena. **CFC solicita à Receita Federal a prorrogação do prazo de entrega da declaração do Imposto de Renda**. Conselho Federal de Contabilidade, 9 de abril de 2021. Disponível em: <<https://cfc.org.br/noticias/cfc-solicita-a-receita-federal-a-prorrogacao-do-prazo-de-entrega-do-imposto-de-renda/>>. Acesso em 10 de Maio de 2022.

NEIVERTH, Regina. **E-business: uma visão de futuro para o seu negócio**/Regina Neiveth-. 1 ed. – Maringá: viseu, 2023.

NERY, Carmen. **Desemprego Fica Estável em 14,4% no Trimestre Encerrado em fevereiro**. Agência IBGE Notícias, 2021. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30600-desemprego-fica-estavel-em-14-4-no-trimestre-encerrado-em-fevereiro>>. Acesso em: 08 de Maio de 2022.

PRADO, Renata de Souza; JUNIOR, Alvaír Silveira Torres. **Comportamento empreendedor na criação do negócio: uma comparação entre as abordagens effectuation e lean startup.** *Latin American Journal of Business Management*, v. 10, n. 1, 2019.

REZENDE, A. A. de; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. **A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19.** Boletim de conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 2, n. 6, p. 53-69, jun. 2020. Disponível em: <https://revista.ufr.br/boca/article/view/Rezendeetal> Acesso em 06 de maio de 2022.

SERASA EXPERIAN. **Número de empresas criadas no primeiro trimestre de 2017 é recorde,** diz Serasa Experian. São Paulo: Serasa Experian, jun. 2017. Disponível em: <<http://bit.ly/2hvZxYn>>. Acesso em: 05 de maio. 2022.

SALISU, A. A., & Vo, X. V. (2020). **Predicting stock returns in the presence of COVID-19 pandemic: The role of health news.** *International Review of Financial Analysis*, 101546.

SANTOS, A. K. R dos; PAES, A. P. **Contabilidade Terceirizada e Gestão de Crises em Micro e Pequenas Empresas à Luz do Covid-19.** 11º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças. 2020.

SANTOS, I.; PAES, Amanda Pimentel; Lima, Thiago Henrique Claudino. **Adoção e Uso da Contabilidade Digital: Uma Percepção de Organizações Contábeis.** *congressousp.fipecafi.org*>. Acesso, v. 27, 2021.

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DEL CAPITAL HUMANO DE LAS MICROEMPRESAS CASO: MUNICIPIOS DE VICTORIA, DR. MORA, TIERRA BLANCA Y SANTA CATARINA DEL ESTADO DE GUANAJUATO

Data de submissão: 09/08/2023

Data de aceite: 01/09/2023

Samuel Hernández Galván

Universidad Tecnológica del Norte de
Guanajuato
Guanajuato México

Silvia Frías Soria

Universidad Tecnológica del Norte de
Guanajuato
Guanajuato México

Martha Soledad Landeros Guerra

Universidad Tecnológica del Norte de
Guanajuato
Guanajuato México

RESUMEN: El presente estudio muestra la tendencia general de la percepción del capital humano sobre el clima laboral en los municipios de Victoria, Dr. Mora, Tierra Blanca y Santa Catarina del Estado de Guanajuato, resultado de la investigación cuantitativa descriptiva realizada por alumnos y docentes de la Universidad Tecnológica de Norte de Guanajuato, para lograr este objetivo se aplicó una encuesta, misma que se dividió en 10 dimensiones, seleccionando 5 para su análisis, las cuales son: condiciones ambientales en el puesto de trabajo, compañeros de trabajo, puesto de trabajo, remuneración y reconocimiento.

Con este estudio se pretende detectar fortalezas y áreas de oportunidad, que presentan las Microempresas a fin de ser tomadas en cuenta para realizar procesos de mejora.

PALABRAS-CLAVE: Clima laboral, comportamiento organizacional, microempresa.

DIAGNOSIS OF THE LABOR CLIMATE OF THE HUMAN CAPITAL OF MICRO-ENTERPRISES CASE: MUNICIPALITIES OF VICTORIA, DR. MORA, TIERRA BLANCA AND SANTA CATARINA OF THE STATE OF GUANAJUATO

ABSTRACT: The present study shows the general tendency of the perception of human capital on the labor climate in the municipalities of Victoria, Dr. Mora, Tierra Blanca and Santa Catarina, in the State of Guanajuato, this as a result of the descriptive quantitative research carried out by students and teachers of the Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato. To achieve this goal a survey was applied, which was divided into 10 dimensions, selecting 5 of them for analysis; environmental conditions in the workplace, co-workers, job post,

remuneration and recognition. This study aims to identify strengths and areas of opportunity which are presented by the Micro Companies to be taken into account in order to carry out improvement processes.

KEYWORDS: Labor climate, organizational behavior, micro company.

INTRODUCCIÓN

Una de las debilidades u omisiones de las organizaciones es el no considerar a los clientes internos (los empleados), olvidan que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la empresa hacia los usuarios o clientes externos de la empresa; por lo tanto, el clima laboral tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se le proporcionan las herramientas básicas a sus empleados (clientes internos) para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente. (Calva & Hernández, 2004).

Un estudio realizado a nivel mundial por Gallup (sondeo de opinión) revela que en el mundo hay más del doble de trabajadores “activamente desconectados” que trabajadores “comprometidos” que empleados felices y México está al final de la tabla en América Latina, con sólo 12% de sus trabajadores completamente satisfechos con su empleo, 60% desconectados lo que significa que no están contentos, están fuera de sintonía, son sonámbulos de oficina y dirigen poca energía a su trabajo y un 28% que repudia su trabajo (Forbes, 2013). Estos datos nos cuestionan a determinar qué factores han provocado estos resultados.

El presente caso se aborda desde el método cuantitativo-descriptivo, el cual parte del estudio del clima laboral del capital humano en la microempresa en algunos de los municipios del Noreste del Estado de Guanajuato como son: Victoria, Dr. Mora, Tierra Blanca y Santa Catarina. (Hernández S., Fernández C. & Baptista Lucio, 2006)

Con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua, con el análisis de las condiciones laborales en las que se desenvuelve el capital humano, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia.

La investigación se plantea la siguiente incógnita: ¿Cuál es la percepción del capital humano en parte de la zona noreste del estado de Guanajuato en relación con el clima laboral?

Tratar el tema nos lleva a preguntar sobre las causas de la Insatisfacción Laboral, existe una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo, como lo son: Salario bajo, mala relación con los compañeros o jefes, escasa o nulas posibilidades de promoción, de esta forma si existe personal con capacidades y aspiraciones profesionales se estanca en un puesto de trabajo suele presentar frustración y deseo de abandono, otros elementos como la dificultad para adaptarse al ambiente laboral,

malas condiciones laborales.

La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las situaciones del empleador, del entorno físico o de un empleo en condiciones anómalas o rutinario.

Puede afectar el rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que no se desarrollan las actividades, si un empleado no está satisfecho en el lugar de trabajo, posteriormente infectará a los demás empleados, creando en ellos la misma sensación. Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.

Los colaboradores deben ver el trabajo no sólo como una necesidad básica, sino también como una oportunidad de crecimiento profesional, pues cuando no es feliz y el trabajo se vuelve un martirio que no le deja avanzar en sus objetivos, ni le motiva, su rendimiento no será el mismo. (Pérez, 2017)

Es así que el analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes (Calva & Hernández, 2004).

El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el capital humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. (Baguer, 2005) Las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal; Es por ello que influyen diferentes factores como: El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. Moss(1989). Crear relaciones humanas adecuadas propias de un clima laboral motivador es necesario para generar grupos y equipos de trabajo capacitados para orientarse hacia los objetivos técnicos y productivos de la organización.

En cuanto al tipo de negocio seleccionado se tiene que las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas por 4 millones de pesos y representa el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento de empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del producto interno bruto. De acuerdo al último censo económico publicado por el instituto nacional de estadística y geografía (INEGI), del universo de unidades económicas en México: a) el 95.2% son microempresas, b) generan el 45.6% de empleo, y c) contribuyen con 15% del valor agregado en la economía.

En el estado de Guanajuato se han generado 7 mil 978 empleos y una inversión privada de 482.9 millones de pesos; el Sistema de Apertura Rápida de Empresas opera en 36 municipios. Durante 2014 en Guanajuato abrieron mil 514 micro y pequeñas empresas, las cuales generaron 3 mil 352 empleos y se realizó una inversión privada de 235.6 millones de pesos.

METODOLOGÍA

La realización de este estudio está apoyada en el paradigma de investigación cuantitativa, mediante un estudio descriptivo, transversal (Hernández S., Fernández C., Bapatista L., 2014) a un grupo de microempresas seleccionadas al azar bajo muestreo para poblaciones finitas. Obteniendo los siguientes resultados para la aplicación del instrumento:

Municipio de Santa Catarina; 35 cuestionarios, Victoria; 41, Tierra Blanca; 36 y Dr. Mora, 48. Sobre el Instrumento: El cuestionario se diseñó para ser aplicado en campo, para ello los alumnos de 5° cuatrimestre de la carrera de TSUA área recursos humanos fueron quienes fungieron como entrevistadores.

RESULTADOS

Una vez que se aplicaron y analizaron los datos obtenidos, se graficaron para realizar la interpretación de los aspectos a investigar y en esta ocasión solo se presentan 5 variables de las 10 que comprende el instrumento, así como 28 aspectos de los 55 que se evaluaron, obtenido los siguientes resultados.

Variable: Condiciones ambientales en el puesto de trabajo

Empleador: El 52% que se analizaron nos dieron a conocer que tienen áreas de oportunidad en cuanto regular los niveles de temperatura y que no afecte el desempeño de los trabajadores.

El 51% de ellos se cuida el ruido que se genera dentro de la organización

El 49% de las organizaciones no se toma en cuenta este aspecto para mejorar las condiciones en las cuales laboran los empleados. limpieza dentro de las organizaciones de este tipo, el 60% nos menciona que están limpias y dentro del 40% mencionan que no del todo. Sobre si el material y equipo que utiliza funciona correctamente el 57% nos comentó que si, pero dentro del 43% se encuentran algunas áreas de oportunidad para mejorar las condiciones del material y equipo que se les proporciona.

Trabajador: más del 50% de los que se entrevistaron consideran que desempeñan su trabajo en un lugar cómodo.

Variable: Compañeros de trabajo

Empleador: Con respecto a la adaptación a la nueva organización cuando ingresaron el 57% nos comentó que se sienten adaptados y el 43% nos menciona que se

les presentaron algunos obstáculos para poder lograrlo.

Trabajador En cuanto a las relaciones de trabajo con los compañeros se identificó que el 64% de las personas que se entrevistaron no está totalmente de acuerdo con tener este afecto con sus compañeros.

El 44% de los trabajadores, piensan que no se tiene unión entre los compañeros de trabajo, aunque existen algunos que consideran que si se llevan bien pero no del todo.

El 43% de las personas que se encuestaron consideran que las relaciones que se tienen en el trabajo son solo laborales, no llega a ser una relación de amistad entre los compañeros.

La mayoría de las personas permanecen en el mismo puesto, lo cual nos demuestra que es poca la movilidad que se tiene dentro de estas organizaciones, esto lo corroboramos con la opinión de las personas la cual representa el 76%.

Variable: puesto de Trabajo

Trabajador: un gran porcentaje de las personas consideran que, aunque poseen conocimientos y experiencias el puesto que desempeñan no está acorde a la experiencia que posee esto lo pudimos encontrar obteniendo un 55% de los trabajadores.

En cuanto a la preparación académica, los trabajadores opinan que no es tomada en cuenta para poder ocupar un puesto en este tipo de organizaciones, esto representa un 69% de las personas que tienen esta opinión, solo el 31% consideran que si se tomó en cuenta.

Con respecto a la permanencia el 53% de las personas tienen pensado continuar en el trabajo, pero el 47% de los trabajadores están considerando cambiar de trabajo.

Es muy poca la posibilidad de crecer dentro de la organización, esto lo piensa el 61% de los trabajadores.

Variable: Remuneración

Trabajador: El 49% de los trabajadores piensan que su trabajo está bien remunerado, el 51% considera que no del todo.

Las personas de este tipo de organizaciones cuando se les cuestiono sobre si su sueldo es justo con respecto a los sueldos de los otros puestos de la organización consideran que no del todo esto no lo dio a conocer el 55 % de las personas.

Considerando su sueldo con respecto al de otros negocios similares, solo el 32% considera que está por encima del sueldo de otras organizaciones, así que el 68% piensa que está por debajo.

Si la remuneración que reciben va acorde al crecimiento del negocio solo el 41% consideran que si el 59% piensan que se tienen algunas incongruencias.

Sobre la equidad de género en cuanto al pago de los sueldos y el 54% nos contestó que sí, pero el 46% consideran que no se cumple por completo.

CONCLUSIONES

La presente investigación contempla la investigación del clima laboral que se tiene dentro las organizaciones comerciales al por menor, al por menor y de servicios, en los municipios de Dr. Mora, Santa Catarina, Tierra Blanca y Victoria, Gto. Que forman parte del noreste del estado, de las cuales el grueso de este tipo de organizaciones son las de comercio al por menor, en segundo lugar, encontramos las de servicios y por último las de comercio al por mayor, dentro de las cuales podemos mencionar lo siguiente:

Aspectos observados en la investigación	
Favorables	Requieren Apoyo
Generación de empleos directo	Para mejorar las instalaciones paramejorar las condiciones de trabajo
Detonan la economía de losmunicipios	Mejorar el sueldo y las prestaciones delos trabajadores
No tienen que salir del municipio para trabajar	Generar niveles jerárquicos dentro de lasáreas y puestos de trabajo
Se genera ingresos los cuales sequedan dentro del municipio	Motivar a los trabajadores a través del reconocimiento
Algunos de los empleados sesienten comprometidos con laorganización	Seleccionar al personal considerando su experiencia con respecto al perfil de puestos
	Mejorar las relaciones de trabajo entre los empleados.

Operaciones:

1. Realizar prácticas con alumnos de TSU del campus Victoria, para mejorar las instalaciones de las organizaciones.
2. Aplicar una encuesta de sueldos y prestaciones para este tipo de organizaciones.
3. Generar escalas de salarios dentro de las organizaciones.
4. Impartir cursos de capacitación sobre motivación para los dueños de los negocios.
5. Aplicar técnicas que ayuden a mejorar las relaciones de trabajo entre los empleados.

Trabajar de forma conjunta con las presidencias municipales, específicamente con el área de desarrollo económico para ofrecer este tipo de servicios que puede brindar la universidad a través del área de vinculación.

REFERENCIAS

Adam, S. (2013). **México, el país con mayor insatisfacción laboral de Latam.** FORBES México.

Baguer, A. (2005). **¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua.** España: Ediciones Díaz de Santos.

Boletines Dependencias. (2017). **Boletines. guanajuato**.

Calva & Hernández (2004). **Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla**.
Obtenido de:http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/ Fecha de consulta:
24/11/2010.

Don. L. Hellriege, John W. Slocum (2004). **Comportamiento Organizacional**, México. Ed. Thomson.

Hernández S. Roberto, Fernández C. Carlos, Bapatista L. Pilar. (2014). **Metodología de la Investigación**. Mexico: Mc. Graw Hill.

Pérez, D. T. (24 de octubre de 2017). **PSWGLOBAL**. Obtenido de PSWGLOBAL: http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769 &RUTA=1-3-70-103769

Robbins, Stephen (1999). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. McGraw- Hill Interamericana.

CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA

Data de submissão: 02/08/2023

Data de aceite: 01/09/2023

João Marcos Vitorino Dos Santos

Universidade Estadual Paulista “Júlio de
Mesquita Filho” – UNESP
Rio Claro – São Paulo
<http://lattes.cnpq.br/9170146163972363>

Joyce Mary Adam

Universidade Estadual Paulista “Júlio de
Mesquita Filho” – UNESP
Rio Claro – São Paulo
<http://lattes.cnpq.br/3567581285174163>

RESUMO: O presente artigo apresenta e discute a metodologia utilizada em uma pesquisa que teve como objetivo principal estudar o clima organizacional de duas escolas de ensino médio do interior do estado de São Paulo, Brasil. Deste modo, o estudo tem como objetivo a necessidade de associar a perspectiva sócio-política/crítica como possibilidade metodológica de análise da organização escolar, por meio da análise de seu clima, apresentando como questionamento a seguinte inquietação: Quais são os pressupostos e técnicas metodológicas que melhor atendem a necessidade de avaliar o clima organizacional escolar a partir de tal perspectiva? O estudo articula sua

reflexão a partir do sustentáculo teórico dos estudos de Dubet (1994) que versa sobre a questão da experiência e convivência no âmbito escolar, assim como de Brunet (1995) que salienta a importância do estudo das organizações escolares de forma crítica. As principais conclusões do estudo sugerem que a redefinição metodológica, no diz que diz respeito ao estudo do clima organizacional, corresponde positivamente a uma postura de abertura epistemológica da análise da realidade, demonstrando que a busca por soluções e enfrentamento dos problemas cotidianos é fator que se mobiliza a partir do compartilhamento da experiência social pelos sujeitos.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional escolar; metodologia; sociologia da experiência.

SCHOOL ORGANIZATIONAL CLIMATE: A METHODOLOGICAL PROPOSAL

ABSTRACT: This article presents and discusses the methodology used in a research whose main objective was to study the organizational climate of two high schools in the interior of the state of São Paulo, Brazil. The study has the need to

associate the socio-political/critical perspective as a methodological possibility of analysis of the school organization, through the analysis of its climate, presenting as problematization the following concern: What are the assumptions and methodological techniques that best serve the need to evaluate the organizational climate of the school in this perspective? The study articulates its reflection based on the theoretical support of studies by Dubet (1994) who deals with the issue of experience and coexistence in the school environment, as well as by Brunet (1995) who emphasizes the importance of studying school organizations in a critical way. The main conclusions of the study suggest that the methodological redefinition, with regard to the study of the organizational climate, corresponds positively to an attitude of epistemological openness to the analysis of reality, demonstrating that the search for solutions and the confrontation of everyday problems is a factor that mobilizes from the sharing of the social experience by the subjects.

KEYWORDS: School organizational climate; methodology; sociology of experience.

1 | INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo principal, apresentar o percurso metodológico empregado em uma pesquisa de clima organizacional escolar¹, realizada em duas escolas do interior do estado de São Paulo - Brasil, de modo a ressaltar a importância da associação de uma visão sócio-política/crítica para a análise da organização escolar em sua completude, assegurando possibilidade de fala, e principalmente, discussão, dos desafios que se apresentam à escola pública.

Deste modo, a partir do desenvolvimento lógico da proposta, é importante destacar que, a pesquisa buscou compreender o desenvolvimento das relações em âmbito escolar, de modo a perceber o quanto estas impulsionam ou neutralizam a possibilidade de um clima organizacional positivo, e por consequência, melhora na convivência entre pares, a partir da verificação de sete dimensões analíticas, a saber: 1) relações de poder; 2) processos de interação; 3) relações com o conhecimento; 4) processo de tomada de decisão 5) infraestrutura e equipamentos escolares; 6) processo de controle externo; 7) relações com a comunidade e seu entorno.

O estudo das relações nas instituições, e mais especificamente, a análise do clima organizacional das escolas, propicia a possibilidade de verificação da ação coordenada dos sujeitos na organização, compreendendo este elemento como sendo de fundamental importância, pois nos permite reconhecer, analisar e decompor as experiências (Dubet, 1994) dos indivíduos, percebendo-os em suas singularidades, e mais amplamente, oportunizando-se um olhar sobre o espaço escolar a partir das interações cotidianas dos sujeitos que ali protagonizam suas ações.

Nesse sentido, pode ser observado que há em curso no âmbito da pesquisa

1 Tal pesquisa foi desenvolvida no âmbito do programa de pós-graduação em educação da Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho "UNESP-Rio Claro", e encontra-se disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/193579/santos_jmv_me_rcla.pdf?sequence=7&isAllowed=y>.

acadêmica, uma gama de estudos que procuram associar as relações escolares e a produção da escola contemporânea, incidindo-se em análises que buscam perceber quais os reflexos das interações para o convívio dos sujeitos. Dito de outra forma, tem se procurado associar o modo como os sujeitos agem e compreendem o espaço da escola com a identidade desta instituição, no sentido de colaborar para a construção de um modelo de avaliação desse espaço que ultrapasse as questões de ensino-aprendizagem e aferiam, portanto, as dimensões de convivência.

Esta cultura por uma análise aprofundada do ambiente escolar, e por consequência, das relações estabelecidas nesta organização, tomam por subsídio a implicação dos sentidos coletivos na mobilização dos sujeitos para questões que envolvem todos os partícipes da escola. Toma-se por pressuposto que o processo organizacional da escola é influenciado pelas demandas coletivas (Brunet, 1995), e que estas produzem sentidos e significados a respeito da escola, criando-se um clima coletivo que representa a percepção daqueles que fazem parte deste espaço. Esta visão global dos processos desenvolvidos na escola é uma das características da análise do clima organizacional escolar, que deve levar em consideração as diferentes esferas que compõem a instituição para promover um olhar sobre sua materialidade, incidindo-se em uma busca analítica a partir das suas potencialidades, bem como das dificuldades que podem ser evidenciados.

Alguns autores reforçam a importância do clima organizacional como sendo um mecanismo de análise da realidade, possibilitando-se uma abertura para a verificação das condutas e processos presentes nas instituições, assim como os padrões de interação que potencializam a ação dos sujeitos. Paula e Silva e Bris (2002) afirmam que tais elementos objetivos podem ser identificados como caminho para se refletir a ação coordenada nas organizações, e estruturam o reconhecimento de particularidades em relação ao clima organizacional, dentre elas, destacam que: “a) O clima diferencia as organizações; b) É uma qualidade relativamente persistente do ambiente; c) Baseia-se e vê-se afetado por componentes objetivos (estruturais, pessoais e funcionais) das organizações” bem como “d) É construído subjetivamente: são as pessoas que interpretam a natureza das condições objetivas; e) Essa construção subjetiva pode ser analisada tanto a título individual como a título coletivo” Paula e Silva; Bris, 2002, p. 25 - 26).

O clima organizacional escolar é compreendido como sendo o conjunto de percepções que os sujeitos julgam a respeito do ambiente que compartilham, refletindo-se, desta forma, as condutas, qualidade das relações que são travadas no cotidiano desta instituição, bem como o conjunto de experiências e expectativas que são compartilhadas por esses sujeitos (Ortega; Del Rey, 2004). Trata-se, nesse sentido, de elementos que não podem ser demonstrados à primeira vista, mas que são sentidos e compartilhados pelo grupo. São sensações que se constroem em relação ao ambiente organizacional.

A impositividade do clima organizacional escolar como mecanismo de análise da qualidade das relações, promove a intrínseca necessidade de reconhecer este fenômeno

como parte indissociável dessa instituição (Cohen; McCabe; Michelli; PickeraL, 2009), o que, por sua vez, favorece a capacidade de se avaliar as condições objetivas que se colocam de maneira multidimensional ao trabalho escolar em suas mais diferentes esferas, seja estas de cunho pedagógico, de convivência, ou mesmo aquelas que tenham por premissa a verificação da vitimização entre pares.

Por sua vez, a concepção da avaliação do clima organizacional escolar como mecanismo de análise organizacional se intensifica, tendo em vista que se parte do pressuposto que as relações escolares não podem ser compreendidas a partir de convenções esquemáticas, ou pré-determinadas, dada a sua especificidade dinâmica, sendo necessário, portanto, a amplificação do olhar dos sujeitos por meio de uma análise criteriosa do que se estabelece no ambiente por meio da verificação das diferentes condutas.

De acordo com Brunet (1995) as relações do clima organizacional escolar se constituem em um conjunto de apreensões interpessoais que se vinculam às “variáveis da estrutura da organização e incluem a sua dimensão, os níveis hierárquicos, o tamanho dos departamentos, os graus de centralização e o programa de trabalho”. Deste modo, a avaliação do clima da escola se oferece como sendo “medida” capaz de diagnosticar as condições do trabalho e oportuniza uma reflexão acerca de seus problemas em diversos graus de manifestação”. Ocorre, nesse sentido, a oportunidade da instituição olhar para si, repensando ações há muito estagnadas, tendo como princípio norteador, a possibilidade da mudança organizacional, bem como a reanálise das ações escolares.

Assim, é possível perceber que o clima organizacional escolar é, nesse sentido, uma compreensão coletiva incorporada no cotidiano, e favorece ora a mudança das condições reais de existência por meio de sua avaliação, ora a permanência, por meio do desprezo da necessidade de implementação de novas práticas escolares. É, pois, o regulador da ação sistematizada dos sujeitos escolares, uma vez que se propõe a ser um mecanismo de mediação das sensações coletivas em torno das questões mais urgentes a serem modificadas na escola Lück (2017).

Deste modo, levando em considerações tais apontamentos, o presente estudo apresenta como questionamento a seguinte inquietação: Quais são os pressupostos e técnicas metodológicas que melhor atendem a necessidade de avaliar o clima organizacional escolar a partir da perspectiva sócio-política/crítica?

Com o intuito de dar resposta à tais questionamentos, exploraremos na próxima seção, os embates teórico-metodológicos que norteiam as bases de proposição da avaliação do clima organizacional escolar, bem como quais percursos metodológicos foram utilizados na pesquisa.

2 | CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR E OS EMBATES TEÓRICO-METODOLÓGICOS PARA SUA ANÁLISE

Ao longo do tempo, diversas estratégias têm sido empregadas para a promoção da análise do clima organizacional nas escolas, de modo a extrair os sentidos que são construídos pelos sujeitos inseridos na dinâmica das instituições. Deste modo, muito embora a metodologia para a análise do fenômeno tenha evoluído, no sentido de prover aos estudiosos possibilidades para se perceber as principais necessidades que se colocam diante dos sujeitos, ainda não há um consenso sobre quais os melhores instrumentos, e, a partir destes, quais as dimensões que devem ou não ser privilegiadas na análise do clima. Santos (1999) explicita que:

O conceito de clima organizacional mostra um dilema em comum no esforço de descrever e compreender o comportamento humano. O problema é, em essência, o de operacionalizar o conceito, para, então, medi-lo de forma confiável e válida. O que se evidencia, através dos trabalhos e pesquisas na área, é que existe um quase perfeito acordo entre os autores de que clima organizacional é um conceito significativo, o qual tem importantes implicações para entender o comportamento humano nas organizações. Uma das formas de se obter melhor compreensão do conceito de clima organizacional é considerar algumas de suas propriedades (Santos, 1999, p. 27-28).

Nesse sentido, diferentes metodologias têm sido empregadas para a análise do clima organizacional, mas em sua grande maioria, se constituem em metodologias quantitativas, evidenciadas principalmente pela larga utilização de surveys, onde por meio de escalas padronizadas, tem-se como foco central a verificação de diferentes dimensões de análise do clima.

A exemplo disso, podemos verificar que as dimensões empregadas inicialmente nos estudos Halpin e Croft (1963), embora possam soar como sendo gerenciais por conta da demanda de se analisar questões muito relacionadas ao ramo empresarial, satisfizeram à época, a natural necessidade das instituições escolares por um instrumento que possibilitasse a verificação das condutas que permeavam essa estrutura, facilitando-se, assim, as demandas por mudanças que eram impulsionadas pela gestão escolar.

Dessa forma, “os pioneiros estudos com o OCDQ demonstraram que a abertura de um clima escolar estava relacionada com o tom emocional da escola, seguindo um padrão previsível” o que fica evidenciado a partir da constatação de que “as escolas com climas abertos têm menos sentido de alienação do aluno em relação à escola e ao seu pessoal do que aquelas com climas fechados”. As pesquisas mais atuais que utilizaram os instrumentos de Halpin e Croft foram capazes de expor que os climas escolares abertos se “caracterizam por níveis mais elevados de lealdade e confiança [...] onde os diretores [...] geram mais comprometimento organizacional, ou seja, identificação e envolvimento na escola” (Hoy; miskeL, 2015, p.193).

Nesse sentido, como fica evidente, dependendo dos atributos e das especificidades

inerentes à análise que se pretende empreender, uma ou outra categoria pode ser privilegiada, o que torna o conceito de clima heterogêneo, vez que, flui de acordo com as necessidades de cada instituição, sujeitos, ou mesmo referencial teórico empregado. Deste modo, fica claro a existência de dois grupos epistemológicos que articulam, cada qual à sua maneira, formas de análise da realidade: os estruturalistas e os humanistas.

O primeiro grupo de pensadores identificam que a existência do clima só se efetua a partir de particularidades objetivas presentes no contexto de trabalho, atribuindo-se relevância a aspectos como o “tamanho da organização, a centralização ou descentralização na tomada de decisões, o número de níveis hierárquicos e autoridade, o tipo de tecnologia que utiliza, a regulação do comportamento individual, etc” (Paula E Silva; Bris, 2002, p. 24). Observa-se, nesse sentido, pequena consideração do indivíduo nesse processo, visto que o sujeito não se molda como categoria central da análise do clima organizacional, fixando-se apenas em aspectos estruturais de natureza objetiva da própria instituição. Nessa perspectiva, a organização metodológica é amparada a partir da utilização das escalas padronizadas, notadamente os questionários, que buscam compreender as relações dos sujeitos e suas ações na organização.

Já os humanistas percebem que o clima é a soma das percepções globais incorporadas nas instituições a partir da análise direta das impressões dos sujeitos inseridos na dinâmica organizacional, e que desta forma, possibilitam uma reflexão acerca da “interação entre as características pessoais do indivíduo e as da organização” (Paula e Silva; Bris, 2002, p. 24). Em vista disso, apontamentos como o de Schneider (1972) são ilustrativos no que diz respeito a esta lógica, dado que o autor compreende o clima como sendo “uma percepção generalizada que o indivíduo forma da organização, e que é resultante de experiências vivenciadas por ele neste ambiente” (Schneider, 1972 *apud* Santos, 1999, p. 31).

Percebe-se, nesse sentido, a preocupação em se caracterizar o clima organizacional em conformidade com a soma de diversas variáveis que concorrem, cada uma a seu modo, para compreender a realidade. Nessa acepção, um dos pilares para a identificação disso se ampara no fato de que, mesmo com suas peculiaridades, funções, organização e componentes estruturais padronizados, uma escola nunca terá um clima idêntico à outra. Cada instituição, a partir dos indivíduos que a compõem, é um microssistema único que carrega as características e marcas das pessoas as quais participam da construção desse espaço.

Desse modo, a simples intenção de replanificar ações implementadas em outras unidades escolares sem o necessário trabalho de análise de sua materialidade, incorre no risco de insucesso, dado as particularidades existentes em cada comunidade escolar. O diagnóstico de clima organizacional escolar, nesse sentido, oferece-se como possibilidade para se analisar, perceber interferências relativas aos problemas e replanejar a ação na unidade escolar. O destaque metodológico aqui, diz respeito à utilização de estratégias mais

qualitativas, como as entrevistas, os grupos focais, assim como observação participante.

Dada a relevância da temática, algumas pesquisas têm se dedicado a compreender se seria possível mensurar os elementos que constituem a convivência entre os sujeitos escolares, e desta maneira, verificar a sua qualidade das relações. Desta maneira, tais pesquisas impulsionam uma arguta busca por sentidos metodológicos, e convergem em torno do compromisso com a melhora e aperfeiçoamento do ambiente escolar, a partir de uma preocupação com relação aos fatores metodológicos inerentes à avaliação do clima organizacional escolar, numa concepçãoêmica de pesquisa: na escola, com a escola, para a escola.

Não obstante, verificar as relações entre pares e traçar um caminho metodológico confiável que possibilite investigar criteriosamente os elementos que influenciam, ora a escola como espaço de trocas relacionais qualitativas, ora impeçam-na de articular os sujeitos em prol da construção de um objetivo comum, se coaduna com a perspectiva de análise do clima organizacional escolar, situação esta que oportuniza reconhecer os aspectos que merecem atenção nesta conjuntura, tendo como sentido, a validação das diferentes concepções dos partícipes desse processo em torno dos sentidos da organização.

Desta maneira, em contraponto às visões estruturalistas, bem como aquelas ligadas puramente ao humanismo, nosso estudo dialoga com a perspectiva sócio-política/crítica, sendo importante destacar que tanto a estrutura, o processo organizacional, bem como as variáveis comportamentais, concorrem como sendo atributos indispensáveis para se pensar as percepções em torno da escola. Nessa direção, as opções metodológicas oferecem abertura analítica a respeito da realidade escolar, não se resumindo à um ou outro instrumento de análise da realidade, tendo na unificação destes atributos, uma eficaz estratégia para a consecução dos objetivos de pesquisa, favorecendo, desta maneira, a possibilidade de se compreender em profundidade, a análise da realidade organizacional da escola. Tal orientação metodológica coaduna com o pensamento de Brunet (1995), quando salienta que:

A estrutura refere-se às características físicas de uma organização, tais como a dimensão, os níveis hierárquicos e a descrição de tarefas. O processo organizacional refere-se à forma como são geridos os recursos humanos, tais como o estilo de gestão, os modos de comunicação e os modelos de resolução de conflitos. A variável comportamental inclui os funcionamentos individuais e de grupo que desempenham um papel activo na produção do clima (Brunet, 1995, p. 127).

Essas três grandes variáveis, de acordo com Brunet (1995) oportunizariam a articulação do clima organizacional da escola, de modo que atuam enquanto “catalisadores dos comportamentos observados nos atores de uma organização”. Desta forma, pode-se compreender que são eixos indispensáveis para se arregimentar as expectativas do grupo, bem como os efeitos que atuam sobre as ações dos sujeitos escolares, tendo em vista que “o clima organizacional reporta-se às percepções dos actores escolares em relação às

práticas existentes numa dada organização” (Brunet, 1995, p. 128).

A contribuição de Brunet, nesse sentido, se mostra de fundamental importância, pois alicerça a avaliação do clima organizacional tendo como sustentáculo essa visão integral do sistema, apoiada nas diversas hierarquias e modus operante que se processam, bem como os mecanismos que se articulam no âmbito escolar, o que significará para Paula e Silva; Bris (2002) que Brunet (1995) verifica a “configuração das características de uma organização, assim como as características pessoais de um indivíduo podem constituir sua personalidade”. Para esse autor, o clima organizacional é um componente multidimensional uma vez que a “soma de todos os seus elementos forma um clima particular dotado de suas próprias características” (Paula e Silva; Bris, 2002, p. 26).

Tal constatação não é recente, e remonta às discussões oriundas de Nóvoa (1995) ao explorar a complexidade da pesquisa na área da educação, e num sentido restrito, a análise das organizações escolares como objeto de estudo. Nesse contexto, o autor propõe a ruptura da percepção micro e do olhar macro para as instituições escolares, asseverando a necessidade de se instigar a concepção meso de intervenção na realidade educativa (Nóvoa, 1995, p. 15).

Desta forma, sendo as organizações coletividades especializadas em torno da produção de determinados bens ou serviços (Srouf, 1998, p. 107) torna-se necessário compreendê-las a partir da diversidade que congrega, vez que, dada as influências que têm sobre aqueles que dela fazem parte, e na mesma medida, o quanto o inverso se potencializa, torna-se crível observar o quanto as manifestações concretas absorvem os elementos culturais de determinados grupos, uma vez que Cassar (2003) salienta que:

[...] as organizações se originam da união de diversas pessoas, que se reúnem na busca de objetivos comuns claramente definidos, por um prazo que pode ser determinado ou não, mas que segue a coerências dos objetivos buscados pelos componentes desta. Através dessa união, espera-se atingir resultados melhores do que aqueles que seriam possíveis se estas mesmas pessoas atuassem isoladamente (Cassar, 2003, p. 13).

Em razão de tais atributos, destacamos que essa visão global dos processos organizacionais não se faz possível apenas pela verificação de atributos objetivos, tão pouco a partir de elementos subjetivos, mas ao contrário, e para além disso, faz-se necessário uma integralização metodológica onde os sujeitos possam reconhecer a avaliação do processo organizacional como momento de privilegiada análise da realidade, situação esta que expõe a necessidade de se assumir uma postura sócio-político/crítica da realidade escolar, o que remonta à necessidade de se reafirmar os pressupostos defendidos por Brunet (1995) quando este salienta que:

Ao tentar determinar as causas do comportamento de um indivíduo em situação de trabalho, depressa se constata que a análise baseada exclusivamente em aspectos pessoais se torna caduca e incompleta, sendo necessário alargar a pesquisa ao ambiente de trabalho. São os atores no interior de um

sistema que fazem da organização aquilo que ela é. Por isso, é importante compreender a percepção que estes têm da sua atmosfera de trabalho, a fim de se conhecerem os aspectos que influenciam o seu rendimento (Brunet, 1995, p. 125).

Tal análise da realidade instiga reflexões acerca de seu próprio caráter, uma vez que se torna necessário pensar as lógicas da experiência social dos sujeitos (Dubet, 1994, p.93-100) a partir de dispositivos metodológicos coerentes e sistematicamente focados na identificação das condutas, valores, concepções, normas e modos de articulação frente à organização, o que implica a necessidade de assumir a avaliação do clima organizacional da escola como fator indispensável para a análise multidimensional da realidade na qual os sujeitos estão inseridos.

Consequentemente, à alusão ao clima organizacional deve fomentar a possibilidade de se averiguar como que os indivíduos se percebem ao fazer parte da organização, e na mesma medida, como esta noção é compartilhada no ambiente em pauta. Nessa acepção, avaliar a qualidade da vida organizacional, bem como os padrões de comportamento que influenciam a possibilidade de uma melhora nas relações, exige compreender, para além de questões focadas unicamente na escola, os: a) paradigmas culturais que permeiam a concepção de escola e sociedade; b) os tensionamentos e disputas em relação ao projeto político escolar; c) os discursos de poder que permeiam a ação dos sujeitos, b) o papel desempenhado pelas desigualdades econômico-sociais na percepção da organização escolar, bem como e) as agendas ideológicas que se apropriam da escola enquanto espaço de reprodução e manifestação de abordagens extremistas e discriminatórias.

Desta maneira, nossa proposta metodológica se alicerçou na escolha de duas técnicas de pesquisa: o inquérito por questionário e os grupos focais, que tiveram como base a necessidade de se analisar questões relacionadas à organização, bem como a consequente discussão em grupos como forma de aprofundar a análise do processo organizacional.

3 | UMA PROPOSTA METODOLÓGICA SÓCIO-POLÍTICA/CRÍTICA PARA A ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR

Muitos autores de diferentes países desenvolveram instrumentos para análise do clima organizacional escolar, abordando diferentes dimensões, abarcando desde a gestão escolar até mesmo as questões de aprendizagem, vitimização entre pares, bullying e valores morais etc. (Cohen, 2010; Blaya *et all*, 2005; Brunet, 1995, Vinha *et all*, 2018; Del Rey; Casas; Ruiz, 2017).

Não obstante, pode-se observar uma crescente demanda por estudos que denotam a importância da escola como organização social seja pela representatividade que este espaço assume na constituição da experiência humana (Dubet, 1994), seja pela

necessidade de se analisar em profundidade as estruturas e as relações que compõem a lógica escolar (Brunet, 1992), tendo em vista que estas definem as práticas dos sujeitos, ou do mesmo modo, pela incorporação de políticas de precarização no bojo de sua estrutura.

A organização de um processo de análise da realidade escolar, por meio da utilização de uma metodologia baseada na perspectiva sócio-política/crítica, implica, necessariamente, que as escolhas definidas pelo autor tenham por base a necessidade de se observar as relações estruturais e comportamentais dos sujeitos de modo aprofundado. Deste modo, optou-se, a partir de revisão teórica subsidia pelos estudos organizacionais de Brunet (1995), bem como as pesquisas sobre a experiência social dos indivíduos calcada nos estudos de Dubet (1994), na organização lógica de duas técnicas metodológica distintas, porém intrinsicamente conectadas: o inquérito por questionário e os grupos focais.

Desta maneira, o caminho metodológico trilhado pela pesquisa teve como princípio central a perspectiva do clima organizacional escolar pela ótica dos alunos do segundo ano do ensino médio de duas escolas localizadas no interior do estado de São Paulo, Brasil e nesse sentido, as técnicas de pesquisa utilizadas se direcionaram para o aprofundamento dessa perspectiva.

A construção de um instrumento, em si, para análise do clima não foi o objetivo central da pesquisa. Ao contrário, a articulação do inquérito por questionário teve a pretensão de servir como um método coerente e assertivo para acesso a realidade escolar, provocando, por meio da obtenção de seus dados empíricos, a reflexão crítica a respeito dos elementos evidenciados nas diferentes dimensões. Assim, a escolha das dimensões que orientaram a pesquisa teve por intento de dialogar com as perspectivas teóricas do campo de análise do clima organizacional, mais especificadamente, aquelas oriundas da perspectiva sociológica crítica (Dubet, 1994) favorecendo-se, portanto, um olhar aprofundado para a organização escolar.

Dessa forma, tomando por base a revisão de literatura na área, foi enfatizada na pesquisa a verificação de sete dimensões para compreensão do espaço da escola: 1) relações de poder; 2) processos de interação; 3) estabelecimento de objetivos; 4) processo de tomada de decisão 5) infraestrutura e equipamentos escolares; 6) processo de controle; 7) relações com a comunidade e seu entorno. Tais dimensões resultaram de ampla revisão sistemática da literatura especializada, culminando no refinando de alguns preceitos metodológicos evidenciados por Brunet (1995).

A primeira dimensão (relações de poder) trata das relações que são convencionadas no cotidiano de professores e estudantes em sala de aula, buscando avaliar a partir da ótica dos estudantes, como que estas são desenvolvidas no cotidiano escolar. São enfatizadas as relações interpessoais em sala de aula, o modo como professor e estudantes se relacionam, as regras e combinados, o respeito mútuo, assim como a indisciplina.

A segunda dimensão (processos de interação) diz respeito à qualidade das relações e dos processos dialógicos que são processadas no âmbito escolar, tendo como

necessidade analisar como que se torna possível (ou não) obter-se motivação para que os sujeitos escolares desempenhem seus papéis sociais. Além disso, tal dimensão busca analisar como que os estudantes analisam o reconhecimento pelo grupo por meio do encorajamento que recebem (ou não), assim como o sentimento de pertencimento em relação ao espaço escolar.

A terceira dimensão (estabelecimento de objetivos) busca refletir sobre o conhecimento oferecido nas escolas e seu grau de relevância para os estudantes. Busca-se analisar a validade e grau de importância dos programas escolares sob a ótica de análise dos estudantes, instigando-se se este conhecimento é ratificado e incorporado à lógica de integração dos sujeitos, ou se não lhes serve de propósito.

Na quarta dimensão (processo de tomada de decisão) faz-se uma análise da gestão e da participação dos estudantes no âmbito escolar, bem como sobre os processos de decisão e os mecanismos que se colocam à disposição dos sujeitos escolares para que estes possam deliberar conjuntamente nas decisões institucionais da escola. Investiga-se, nesse sentido, o grau de abertura da escola no que corresponde às decisões, bem como a partilha das informações e processos de mudança.

A quinta dimensão (infraestrutura e equipamentos escolares) está relacionada à noção de qualidade do ambiente físico e dos materiais didáticos. Busca-se compreender como que esta dinâmica afeta o trabalho educativo, e por extensão, a atividade de aprender, a partir da visão dos estudantes. As questões tomam por necessidade a verificação dos espaços e a qualidade dos bens e serviços oferecidos pela escola.

A sexta dimensão (processo de controle) visa perceber as nuances do controle externo que se impõe às escolas, a partir da averiguação das políticas do estado na regulamentação do sistema de ensino. Busca-se analisar as sensações dos estudantes a partir da verificação das avaliações padronizadas, assim como questões que envolvem a política salarial e de contratação de seus professores.

A sétima dimensão (relações com a comunidade e seu entorno) visa perceber o papel desempenhado pelos pais e a comunidade no direcionamento escolar a partir da percepção dos estudantes, de modo a refletir sobre o grau de participação destes na escola, assim como em relação a co-responsabilização da família nos espaços de decisão da escola.

Todas estas dimensões concorreram para demonstrar as nuances das percepções dos sujeitos a respeito da escola, e a partir do questionário, contendo 57 questões, foi possível verificar a robustez tanto do ponto de vista teórico, quanto estatístico, onde a partir do cálculo de consistência interna do alfa de Cronbach, obteve-se um índice de 0.7908422.

Em relação ao inquérito por questionário Gil (2016) define que se trata de uma técnica “[...] de investigação composta por números mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito para as pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões” bem como as “crenças, sentimentos, interesses, expectativas; situações vivenciadas, etc.”

(Gil, 2016, p. 124). Essa primeira fase metodológica, teve por objetivo, portanto, construir parâmetros em torno das sensações coletivas da organização, de modo a se possibilitar uma reflexão coletiva sobre os aspectos que necessitam serem desenvolvidos, e os pontos fortes das escolas.

A composição das amostras se desenvolveu da seguinte maneira: a) Na aplicação do pré-teste foram selecionados 15 estudantes para se mensurar aspectos como a validade e a confiabilidade do instrumento. A partir do redirecionamento articulado por meio das falhas ainda existentes, o instrumento sofreu alterações no que diz respeito ao design, a análise semântica das questões, bem como a eliminação de questões que possibilitassem interpretação dúbia.

Na aplicação do questionário participaram na primeira escola (E1) 51 alunos do período matutino, 17 do período vespertino e 45 do período noturno, perfazendo um total de 113 alunos. Na segunda escola (E2) participaram dessa fase 50 alunos do período matutino. Ao todo foram aplicados 163 questionários. A partir dos dados gerados nessa primeira fase, foram organizados os gráficos da realidade social e por meio de amostragem do tipo estratificada proporcional (Moreira, 2011, p. 139), se tomou uma percentagem de cada grupo no processo de composição da mesma, sendo selecionados para a análise da pesquisa os grupos do período matutino de ambas as escolas.

Os demais dados não foram contemplados na proposta, uma vez que, devido ao número discrepante de respondentes, tal fator poderia interferir na análise da realidade. Dessa maneira, tendo em vista o equilíbrio do total de respondentes (51 estudantes da E1 e 50 estudantes da E2) procedeu-se a segunda fase da pesquisa (grupo focal) que teve o intuito de aprofundar as questões evidenciadas pela resposta dos questionários.

Após a aplicação dos questionários, efetuou-se o tratamento dos dados colhidos nessa primeira etapa. Foram categorizados os gráficos no formato de setores, onde por meio das dimensões, se constataram os níveis das variáveis. Deste modo, com os dados em mãos, retornou-se às escolas lócus da pesquisa e, a partir disso, foi organizada a discussão nos grupos focais com o objetivo de aprofundar os dados evidenciados na primeira fase da pesquisa.

Para o direcionamento dessa metodologia grupal o pesquisador elaborou questões articuladoras, a partir da observação dos índices coletados na primeira fase, que possibilitaram a participação dos estudantes, fato que oportunizou o constante diálogo entre os sujeitos participantes, uma vez que as questões norteadoras da discussão refletiam aquilo que os estudantes haviam delimitado enquanto percepção em relação à escola. Tais questões serviram como base para o estímulo da discussão em grupo, de modo a instigar os estudantes a falarem sobre suas percepções acerca da escola, tendo por foco o aprofundamento da realidade organizacional. Nessa etapa participaram 8 alunos, dos quais 4 eram meninas e 4 eram meninos na E1, assim como 8 alunos com a mesma proporção de gênero na E2.

Seguindo as premissas de Kitzinger (2000), quando salienta a importância do grupo focal como sendo espaço de discussão que se baseia na interação entre pares e na comunicação amistosa para refletir as opiniões dos diferentes sujeitos, o grupo focal seguiu a lógica de organização com o pesquisador sendo o mediador, e tendo apoio de um auxiliar responsável por anotar as falas e gestos dos participantes, oferecendo suporte neste momento. Todas as falas foram gravadas em áudio e transcritas sem que pudesse ser possível identificar os respectivos sujeitos, garantindo-se, portanto, anonimato aos participantes. É importante frisar que, tanto a etapa de aplicação do inquérito por questionário, quanto o grupo focal foram permeados pelos processos de autorização do comitê de ética da universidade, bem como a partir da autorização dos pais dos estudantes.

A técnica do grupo focal se vincula à perspectiva de pesquisa qualitativa uma vez que solicita às participantes respostas abertas que transmitem pensamentos ou sentimentos a respeito da situação que lhes é proposta. Deste modo, a pesquisa encoraja a compreensão, descrição e análise da realidade através da dinâmica das relações sociais, uma vez que para Gatti (...) permite compreender processos de construção da realidade [...] além de ajudar na obtenção de perspectivas diferentes sobre uma mesma questão (Gatti, 2005, p. 11).

Deste modo, grupos focais se constituem em entrevistas em grupo que dão ao pesquisador a capacidade de capturar informações mais profundas mais economicamente do que entrevistas individuais. A interação grupal e a comunicação não verbal são principais benefícios dos grupos focais. Um grupo focal é tipicamente formado por sete ou dez pessoas que podem ou não estar familiarizadas umas com as outras.

Os participantes foram selecionados porque possuíam certas características em comum relacionadas ao tópico da discussão em voga (estudantes do segundo ano do ensino médio). O moderador ou entrevistador criou um ambiente seguro e estimulante que teve por intuito encorajar diferentes percepções e pontos de vista, sem pressionar os participantes a falar, planejar ou chegar a um consenso (Krueger, 1988). Deste modo, pode-se observar que a discussão em grupo é realizada várias vezes com tipos semelhantes de participantes para identificar tendências e padrões nas percepções. Uma análise cuidadosa e sistemática das discussões fornece pistas sobre como a escola tem sido percebida pelo grupo.

Desta maneira, um grupo focal pode: a) dar informações sobre como grupos de pessoas pensam ou sentem sobre um determinado tópico; b) oferecer uma visão aprofundada sobre as razões pelas quais certas opiniões são mantidas; c) ajudar a melhorar o planejamento das ações em prol da mudança organizacional.

Assim, essa técnica dialógica se oferece enquanto possibilidade de acesso às concepções em torno do ambiente construídas pelos sujeitos, fator que oportuniza conhecer com maior riqueza de detalhes, como estes compreendem e verificam as formas de representação organizacional do espaço escolar.

Além disso, a partir da estruturação desta estratégia metodológica, foi possível constatar em que medida os dados oportunizados pelo questionário estavam de fato coesos e articulados com a realidade, ou o quanto estes não representam de fato as ações dos sujeitos. Deste modo, trata-se de técnica que foi utilizada com a necessidade de aprofundar as discussões a respeito do clima organizacional da escola, uma vez que apenas os dados dos questionários não possibilitariam verificar em sua totalidade a percepção dos sujeitos escolares, tendo em vista nossa crítica à utilização da perspectiva estruturalista em pesquisa.

Na análise do clima organizacional, a partir da visão sócio-política/crítica é importante salientar a participação dos sujeitos, bem como o envolvimento destes no diagnóstico das sensações coletivas em torno da escola. Tal movimento evidencia a participação, a co-responsabilidade pela melhoria do ambiente escolar e a difusão de uma cultura de avaliação que extrapola os dados censitários, arregimentando os sujeitos em prol do aperfeiçoamento do ambiente que lhes é comum, por meio do diálogo.

Nesse sentido, levando em consideração os aspectos que subsidiam a apropriação da prática da avaliação do clima organizacional na pesquisa, torna-se imprescindível analisar as vozes que ecoam dos sujeitos pertencentes à instituição escolar, de modo a verificar as condutas, os procedimentos, bem como os mecanismos nos quais a escola está inserida, tentando compreender as formas de organização e os modos pelos quais os sujeitos representam seus papéis sociais perante esta.

Esse movimento epistemológico impulsiona a necessidade de validar a experiência dos sujeitos, o que Dubet (1994) evidencia como lógica combinatória, composta por três etapas que se complementam. De acordo com o autor, inicialmente torna-se necessário isolar e descrever as lógicas da ação presentes nas atividades dos sujeitos, de modo a analisá-las e relacioná-las ao fato avaliado.

Este momento é de suma importância, pois possibilita verificar as condutas do sujeito, observado pelo pesquisador, favorecendo o olhar para a experiência concreta, imediata e, portanto, perceptível ao primeiro momento de análise. Desta forma, de acordo com Dubet (1994, p. 111 – 112) “[...] uma experiência combina vários tipos puros da ação que importa distinguir, ao passo que eles estão inteiramente misturados na mesma experiência social e que os atores abarcam todos”.

A segunda operação diz respeito à necessidade de se compreender a articulação do ator com as diversas lógicas. Assim, privilegia-se um olhar mais focado para o sujeito da pesquisa e as relações com o meio, tentando avaliar as diferentes lógicas que são inerentes à sua prática, buscando compreender em que medida são impulsionadas pelas relações estabelecidas com o outro. Constata-se, então, o quanto as ações do sujeito são reflexo do ambiente e das relações impulsionadas pela necessidade das trocas cotidianas. Deste modo, “o indivíduo está sempre numa espécie de intervalo, num espaço misto, intermediária a várias lógicas [...] as experiências sociais são sempre construções

históricas, tipos históricos formados pela combinação de tipos puros” (Dubet, 1994, p. 112).

Esta operação se vincula à lógica da integração, uma vez que cabe ao sujeito avaliar o seu nível de pertencimento e as suas relações diante do grupo, de modo a se compreender como parte de uma comunidade complexa e relacionada aos propósitos convencionados socialmente. Destaca-se, portanto, a importância do reconhecimento de si perante o grupo, o que oportuniza um olhar atento sobre o impacto da ação dos sujeitos diante daqueles que convive. Neste sentido, avaliar esta operação remete ao reconhecimento da origem social e o quanto esta favorece ou não o desenvolvimento individual dos sujeitos. Já a terceira operação diz respeito à necessidade de:

[...] subir da experiência para o sistema, em compreender quais são as diferentes lógicas do sistema social mediante a forma como os atores as sintetizam e as catalisam tanto no plano individual como no plano coletivo. Mesmo que se possa considerar que o sistema social é apenas produto da ação social e que, como diz Goethe, no “no começo era a ação”, e certo que cada lógica pura da ação não pertence totalmente ao ator (Dubet, 1994, p. 112).

Compreender esta questão é a base da análise da experiência do sujeito, uma vez que, tendo em vista tanto o papel deste na sociedade ou comunidade em que está inserido, como sua relação e interação perante o grupo, e também seu nível de comprometimento. Logo, torna-se indispensável pensar como essas lógicas configuram a experiência coletiva.

Evidencia-se ainda, que um determinado sistema pode ser criado de forma estruturada, com regras e funcionalidades próprias, seja pela articulação de lógicas integrativas que visam definir, em termos culturais, os valores socialmente difundidos pelo grupo. Assim, na medida em que são compartilhados, passam a ratificar os preceitos fundamentais deste coletivo.

Avaliar a experiência dos sujeitos sociais impõe destacar o papel de centralidade que este assume no processo de constituição das diversas lógicas que compreendem sua relação. Destaca-se que tais lógicas são definidas em termos das relações sociais e pelos conflitos ocasionados por estes, sendo importante destacar que a análise da realidade organizacional é um fator multidimensional, que busca avaliar não apenas as relações, e suas consequências para a organização, mas também os fatores externos à escola que influenciam no modo de ser/agir dos sujeitos, e que empregam concepções normativas/ organizacionais que influenciam o desenvolvimento das lógicas de ação.

O processo metodológico da pesquisa em tela seguiu tais lógicas. Inicialmente, por meio de inquéritos por questionários, buscou-se identificar a relação dos estudantes por meio da análise das questões mais significativas e urgentes em torno do clima organizacional da escola.

Por meio da percepção destes, foram evidenciadas nuances da experiência social que tem sido constituída em torno da escola a partir da análise de seu clima organizacional. Visou-se, ainda, identificar as relações do sujeito com o grupo escolar, de modo a possibilitar

a decomposição das questões mais urgentes. Desta maneira, a presente pesquisa buscou aprofundar, por meio dos grupos focais, os modos de compreensão do espaço escolar, sendo de imprescindível importância a elucidação de questões salutaras para a realidade escolar.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve por objetivo associar a perspectiva sócio-política/crítica como possibilidade metodológica de análise da organização escolar, por meio da análise de seu clima. Tal percurso foi evidenciado por meio de duas estratégias que se complementaram ao longo do processo: o uso do inquérito por questionário e os grupos focais. Deste modo, trata-se de pesquisa que visa diagnosticar e refletir as dimensões que envolvem a dinâmica organizacional e que afetam a dinâmica da escola de forma latente, por meio de uma metodologia de análise que, primeiramente expõe os dados de maneira estatística, e por fim, a partir de um movimento dialógico, como forma de possibilitar aos sujeitos a construção de sentidos e significados a respeito da experiência escolar.

Nesse sentido, a análise das relações escolares por meio da perspectiva sócio-política/crítica, reafirma uma das premissas da prática instigada pela sociologia da experiência, na qual Dubet (1994) salienta que “o estudo objetivo da subjetividade dos atores determina uma relação particular nos indivíduos desde o momento que lhes sejam reconhecidas certas capacidades, especialmente as de construir a sua própria experiência”.

Dessa maneira, o diálogo sociológico envida a necessidade de fortalecer a crença de que a análise do clima organizacional da escola é fator que determina a busca pelas diversas concepções dos sujeitos, e que a partir de tal percurso metodológico, expõe-se a possibilidade da instituição escolar avaliar-se de forma qualitativa, mensurando seus desafios e acertos, suas competências e dificuldades, bem como as limitações impostas pelo jogo de poderes no qual está situada, e sob a qual suas lógicas não podem, por vezes, lutar, dado que refletem o contexto social, as disputas por hegemonia, bem como as prescrições de cunho técnico-regulatórias (de estilo político top down) que influenciam não apenas a estrutura escolar, mas o modo como os sujeitos agem e articulam suas experiências.

Na esteira das contribuições de Lima (1998), compreendemos que as prescrições regulatórias, se consagram enquanto propostas político-pedagógicas nas quais os sujeitos ficam alheios ao processo de discussão, sendo, portanto, impelidos ao cumprimento destas por meio da ação coercitiva dos órgãos educacionais. São entendidas, nesse sentido, como o conjunto de ações que articulam, comprimem, direcionam e moldam o modo pelo qual os sujeitos devem agir no seio da organização escolar, fomentando posturas que devem ser padronizadas, e que não podem ser compreendidas a partir da análise focada numa

única estratégia metodológica, em função de que tal movimento se revelaria: a) limitador do ponto de vista da análise da realidade; b) assumiria um caráter prescritivo, generalista, e portanto, gestor, do ponto de vista de abordagem, bem como c) focaria apenas numa dimensão da realidade, esquecendo-se das múltiplas dimensões nas quais a escola encontra-se inserida (macro, meso, micro).

Este movimento, alicerçado pelas concepções teóricas preconizadas por Dubet (1994), assim como a partir das reflexões sobre a organização por Brunet (1995), coaduna com uma postura de abertura epistemológica, onde o olhar dos sujeitos se dirige para a busca de soluções diante dos problemas que desafiam as convenções cotidianas, uma vez que a mudança só poderá ser realizada tendo em vista o compartilhamento da experiência social pelos sujeitos, tornando possível verificar as “representações, emoções, condutas e as maneiras como os atores as explicam” (Dubet, 1994, p. 262), assim como um olhar para as superfícies, nas quais encontram-se dilemas e tensões que uma abordagem mecanicista e limitada não teria condições de captar.

Deste modo a pesquisa ressaltou que as relações estabelecidas no interior da escola podem e devem ser analisadas de acordo com uma perspectiva que assume a totalidade, garantindo-se representatividade e conferindo voz aos anseios dos jovens por meio de um movimento metodológico inclusivo e aberto às diferentes necessidades dos sujeitos que compõem a escola.

REFERÊNCIAS

BLAYA, C.; DEBARBIEUX, E.; ALAMILLO, R. D. R.; RUIZ, R. O. Clima y violencia escolar. Un estudio comparativo entre España y Francia. **Revista de Educación**. v.1 n.339, jan./abr., 2006.

BRUNET, L. Clima de Trabalho e Eficácia na escola. In NÓVOA, A. **As Organizações Escolares em Análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote. 1995, p.123-139.

CASSAR, M. **Introdução à administração**: Da competitividade à sustentabilidade. Campinas: Alínea, 2003.

COHEN, J.; MCCABE, E. M.; MICHELLI, N. M.; PICKERAL, T. (2009). School climate: Research policy, practice, and teacher education. **Teacher's College Record**, 111, 180–213.

COHEN, J.; GEIER, V.K. (2010). **School Climate Research Summary**: January 2010. New York, N.Y.

DEL REY, R.; CASAS, J. A.; ORTEGA RUIZ, R. Desarrollo y validación de la Escala de Convivencia Escolar (ECE). **Universitas Psychologica**, n. 16, p1-11, 2017.

DUBET, F. **Sociologia da experiência**. Tradução de Fernando Tomaz. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em Ciências sociais e humanas**. Brasília: Liber Livro, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2016.

HALPIN, A. V.; CROFT, D. B. **The organizational climate of schools**. Chicago, University of Chicago, 1963.

HOY, W.K; MISKEL, C. G. **Administração educacional**: teoria, pesquisa e prática. Porto Alegre: AMGH, 2015.

KITZINGER, J. Focus groups with users and providers of health care. In: POPE, C.; MAYS, N. (Org.). **Qualitative research in health care**. London, BMJ Books, 2000.

KRUEGER, R. **Grupos focais**: Um guia prático para pesquisa aplicada. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1988.

LIMA, L. C. **A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar**. Braga: Universidade do Minho. Instituto de Educação, 1998.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima escolar**. Petrópolis: Vozes, 2017. (Cadernos de Gestão).

MOREIRA, A. M. **Metodologias de pesquisa em ensino**. Porto Alegre: LF editorial, 2011.

NÓVOA, A. **Formação de professores e formação docente**. Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1995.

ORTEGA, R.; DEL REY, R.. **Construir la convivencia**. Barcelona: Edebe, 2004.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999.

SILVA, J. M. A. P; BRIS, M. M. Clima de trabalho uma proposta de análise da organização. **Educação: Teoria e Prática** - vol. 10, nº 18, jan.-jun.-2002 e nº 19, jul.-dez.-2002, p. 24-30.

VINHA, T. P.; MORAIS, A.; MORO, A. **Manual de orientação para a aplicação dos questionários que avaliam o clima escolar**. Campinas, SP: FE/UNICAMP, 2017.

ESTILOS DE LIDERANÇA E FLOW NO TRABALHO: REVISÃO SISTEMÁTICA

Data de aceite: 01/09/2023

**Jeanne dos Santos Oliveira Marques
Dantas**

<http://lattes.cnpq.br/1286351203077241>

José Augusto Evangelho Hernandez

<http://lattes.cnpq.br/3533988543300433>

**Pâmela Cristine dos Santos Bastos da
Fonseca**

<http://lattes.cnpq.br/2205667085420474>

RESUMO: *Flow* é um estado mental ótimo em que uma pessoa fica totalmente imersa em uma atividade, é considerado altamente relevante para o desempenho e bem-estar humano. No trabalho, o *flow* está associado a uma experiência mobilizadora para o engajamento e obtenção de resultados por líderes e equipes. Esta revisão sistemática investigou a relação entre o estilo de liderança e o *flow* no trabalho. Considerando a recomendação PRISMA e consulta as bases Scopus, PsylInfo, Web of Science, Pubmed, foram incluídos oito estudos com total de 4.600 participantes de diversos países, a maioria profissionais da área de serviços. Os resultados apontaram que estilos de liderança que visavam a alta qualidade da interação, empoderamento psicológico, autonomia, emoções positivas,

baixa centralização e autenticidade, se relacionaram significativamente com o *flow* no trabalho. Novos estudos são sugeridos, em contextos variados, para investigar possíveis relações entre diferentes estilos de liderança e o *flow*.

PALAVRAS-CHAVE: flow, trabalho, liderança.

LEADERSHIP STYLES AND FLOW AT WORK: SYSTEMATIC REVIEW

ABSTRACT: Flow is an optimal mental state in which a person becomes fully immersed in an activity and is considered highly relevant for human performance and well-being. In the workplace, flow is associated with a mobilizing experience for engagement and achieving results for leaders and teams. This systematic review investigated the relationship between leadership style and flow at work. Following the PRISMA recommendation and consulting the Scopus, PsylInfo, Web of Science, and Pubmed databases, eight studies were included with a total of 4,600 participants from various countries, mostly professionals in the service sector. The results indicated that leadership styles that aimed for high-quality interaction, psychological empowerment, autonomy,

positive emotions, low centralization, and authenticity were significantly related to flow at work. Further studies are suggested in varied contexts to investigate possible relationships between different leadership styles and flow.

KEYWORDS: flow, work, leadership

ESTILOS DE LIDERAZGO Y FLUJO EN EL TRABAJO: REVISIÓN SISTEMÁTICA

RESUMEN: Flow es un estado mental óptimo en el que una persona se sumerge completamente en una actividad, y se considera altamente relevante para el rendimiento y el bienestar humano. En el trabajo, el flujo está asociado con una experiencia movilizadora para el compromiso y la obtención de resultados por parte de líderes y equipos. Esta revisión sistemática investigó la relación entre el estilo de liderazgo y el flujo en el trabajo. Siguiendo la recomendación PRISMA y consultando las bases Scopus, PsycInfo, Web of Science y Pubmed, se incluyeron ocho estudios con un total de 4,600 participantes de varios países, principalmente profesionales del sector de servicios. Los resultados indicaron que los estilos de liderazgo que apuntaban a una alta calidad de interacción, empoderamiento psicológico, autonomía, emociones positivas, baja centralización y autenticidad se relacionaron significativamente con el flujo en el trabajo. Se sugieren nuevos estudios en contextos variados para investigar posibles relaciones entre diferentes estilos de liderazgo y el flujo.

PALABRAS CLAVES: flujo, trabajo, liderazgo

Flow é um estado mental em que uma pessoa fica totalmente imersa em uma atividade, que é acompanhado por baixos níveis de pensamento autorreferencial. O *flow* é considerado altamente relevante para o desempenho e bem-estar humano. O conceito do *flow*, introduzido por Csikszentmihalyi (1990, 2020), descreve que é necessária uma combinação de nove fatores para que esta experiência ocorra: o equilíbrio entre desafio e habilidade, fusão entre ação e consciência, objetivos claros, feedback inequívoco, concentração na tarefa, senso de controle, perda de autoconsciência, transformação do tempo e experiência autotética. Antes de tudo, para que o *flow* ocorra é imprescindível o equilíbrio entre as habilidades da pessoa e o desafio da tarefa a ser executada (Peifer et al., 2022; Yazidi et al., 2020).

A experiência do *flow* no contexto do trabalho – *flow at work* - pode ser definida como ótima e movilizadora, tanto no que se refere a aspectos emocionais quanto cognitivos (Salanova et al., 2014). O *flow* no local de trabalho se concentra na experiência de pico de curto prazo caracterizada por três aspectos: absorção, prazer e motivação intrínseca (Castrejon et al., 2022).

O trabalho tem papel estruturante na vida do sujeito e cada vez mais tem sido estudado com foco no bem-estar, na satisfação, no envolvimento, na qualidade de vida, dentre outros aspectos que se relacionam com a atividade laboral (Bendassolli et al., 2014). Neste ponto, o suporte e o apoio social fornecido pelo líder são centrais para o atingimento de metas organizacionais e no desenvolvimento de equipes e das pessoas (Borges &

Yamamoto, 2014).

Trabalhadores que experimentam maior autonomia, apoio social dos colegas e oportunidade de crescimento, vivenciam mais felicidade no trabalho (Bakker, 2008). As crenças de autoeficácia impactam a forma como pessoas e/ou grupos se sentem e na percepção de suas próprias capacidades em lidar com os desafios propostos (Nunes, 2008; Salanova et al., 2014).

As relações de liderança como uma troca social estão pautadas em obtenção de resultados e na construção de relacionamento de confiança (Bendassolli et al., 2014). O estilo de liderança é um dos preditores mais importantes do engajamento no trabalho (Prochazka et al., 2017). O estudo de Khan et al. (2021) descobriu que a liderança servidora pode afetar o *flow* no trabalho, pois enriquece os cargos com desafios e os funcionários com habilidades, uma das alegações da teoria do *flow*.

Assim se uma pessoa está profundamente engajada no seu trabalho, focada e com a máxima atenção, ela pode considerá-lo com recompensador e prazeroso (Csikszentmihalyi et al., 2016; Demerouti, 2006; Demerouti et al., 2011). Este fenômeno é denominado *flow* e pode ser experimentado de forma coletiva em ambientes de trabalho, o chamado *Collective Flow* (Rogala & Cieslak, 2019; Salanova et al., 2014).

Na investigação das relações entre emoções positivas e o “*job crafting*” (criação no trabalho em tradução livre), o *flow* coletivo previu o aumento de recursos sociais que envolvem a criatividade, a iniciativa e a solicitação de feedback, além de relacionamentos amplificados entre os funcionários e os gestores. Demandas de trabalhos mais desafiadoras tendem a produzir resultados mais positivos (Rogala & Cieslak, 2019).

Assim é possível inferir que determinados estilos de liderança podem atuar como facilitadores do *flow* de forma individual e/ou coletiva. Desta forma, esta revisão sistemática de literatura investigou as relações entre o estilo de liderança e o *flow at work*, verificando as características da liderança que são facilitadoras do *flow*.

MÉTODO

Esta revisão foi conduzida de acordo com as diretrizes PRISMA - *Preferred Reporting Items For Systematic Reviews And Meta-Analyses* (Page et al., 2021). Foram realizadas buscas entre os meses de maio e junho de 2022 de nas bases de dados *Scopus*, *PsyInfo*, *Web of Science* e *Pubmed*, que indexam estudos sobre área da saúde, psicologia e psiquiatria e temáticas multidisciplinares.

As questões norteadoras da pesquisa são: Existe relação entre o estilo de liderança e o *flow* no trabalho? Quais os estilos de liderança são facilitadoras na experiência do *flow*? quais as recomendações da literatura para o desenvolvimento do *flow* no trabalho? Desta forma este estudo buscou verificar as possíveis relações entre o tipo de estilo de liderança e o impacto no *flow*, seja como facilitador ou inibidor.

Estratégia de pesquisa

As buscas foram delimitadas ao título, resumo e palavras-chave dos artigos, utilizando-se a seguintes termos de busca: “*leadership*” AND “*flow*” AND “*work*”. Foram usados filtros para restringir os resultados a somente artigos científicos revisados por pares e publicados partir de 2017 até 2022 considerando o recorte atualizado sobre a temática. Foi utilizado o sistema *Medical Subject Headings* (MeSH) e a Biblioteca Virtual de Psicologia (BVS-Psi) para seleção dos descritores.

Crítérios de elegibilidade

Foram adotados os seguintes critérios de inclusão: estudos empíricos quantitativos transversais ou longitudinais e que investigassem os estilos de liderança e o *flow*. Os artigos que não foram revisados por pares ou estavam indisponíveis para leitura na íntegra e não relataram estudos empíricos foram excluídos do corpus de análise.

Seleção dos estudos

O processo de identificação e seleção dos artigos relevantes foi realizado por dois juízes de forma independente. Em caso de discordância um terceiro juiz (um especialista na área) era convocado para solucionar as discordâncias. Os juízes, de forma independente, inicialmente analisaram os títulos, resumo e palavras-chave de todos os artigos de modo a selecionar os artigos que seguiriam para o estudo de elegibilidade. Os estudos que avançaram na fase de elegibilidade foram analisados integralmente e, a partir disso, foram incluídos ou não na análise dos dados.

Extração de dados

Na fase de extração de dados, os mesmos juízes também trabalharam de forma independente para levantamento dos dados relevantes dos artigos a serem incluídos no *corpus* de análise. No caso de discordância entre os juízes, um terceiro juiz era acionado (o mesmo da etapa anterior).

Para extração de dados foram considerados as seguintes informações: 1) relação entre o estilo de liderança e a teoria do *flow* de Csikszentmihalyi; 2) tipo de liderança e suas características; 3) tamanho da amostra; 4) média de idade da amostra; 5) tipos de organizações e países de coleta; 6) método; dentre outras informações consideradas relevantes para discussão dos resultados.

Análise de viés

A avaliação do risco de viés foi verificada a partir do instrumento *Risk of Bias Utilized for Surveys Tool* (ROBUST) desenvolvido por Nudelman e Otto (2020), que avalia presença ou ausência de oito tipos de itens fundamentais para estudos de levantamento com respostas dicotômicas do tipo “sim ou não”. Assim como nas etapas anteriores, o instrumento foi preenchido por dois juízes independentes e, no caso de divergência entre

eles, um terceiro juiz era acionado.

Os oito tipos de vieses considerados de acordo com o ROBUST são: (1) representatividade da amostra; (2) método de recrutamento dos participantes; (3) taxa de exclusão de participantes; (4) tamanho final da amostra; (5) apresentação de variáveis sociodemográficas; (6) confiabilidade das medidas utilizadas; (7) ambiente de coleta de dados controlado; e (8) administração dos dados.

RESULTADOS

A Figura 1 apresenta a quantidade de artigos presente em cada etapa da seleção do *corpus* de análise. No somatório dos resultados nas quatro bases de dados pesquisadas, foram identificados inicialmente 345 artigos, dos quais 234 deles permaneceram após revisão de duplicidade via *software* gerenciador de bibliografia *EndNote* e por verificação manual.

Foram excluídos documentos identificados como teses e dissertações e artigos com resumo indisponível, restando 192 artigos que tiveram o seu título, resumo e palavras-chave analisados. Desses, 150 foram excluídos por notoriamente não se referirem ao tema de interesse – estilos de liderança e a teoria do *flow* de Csikszentmihalyi (1975, 1990), não se referirem ao contexto do trabalho ou por não utilizarem métodos quantitativos. 42 artigos avançaram ao estudo de elegibilidade e oito foram incluídos no *corpus* de análise final.

As principais características dos artigos incluídos estão exibidas na Tabela 1. Os estudos foram predominantemente publicados nos últimos dois anos (57%); a maior parte referentes a amostras norte americanas, europeias, asiáticas e uma amostra africana, contudo não foram identificados estudos com amostras brasileiras. Vale desatacar que estudo com participantes de 49 países proporcionou uma maior diversidade da amostra.

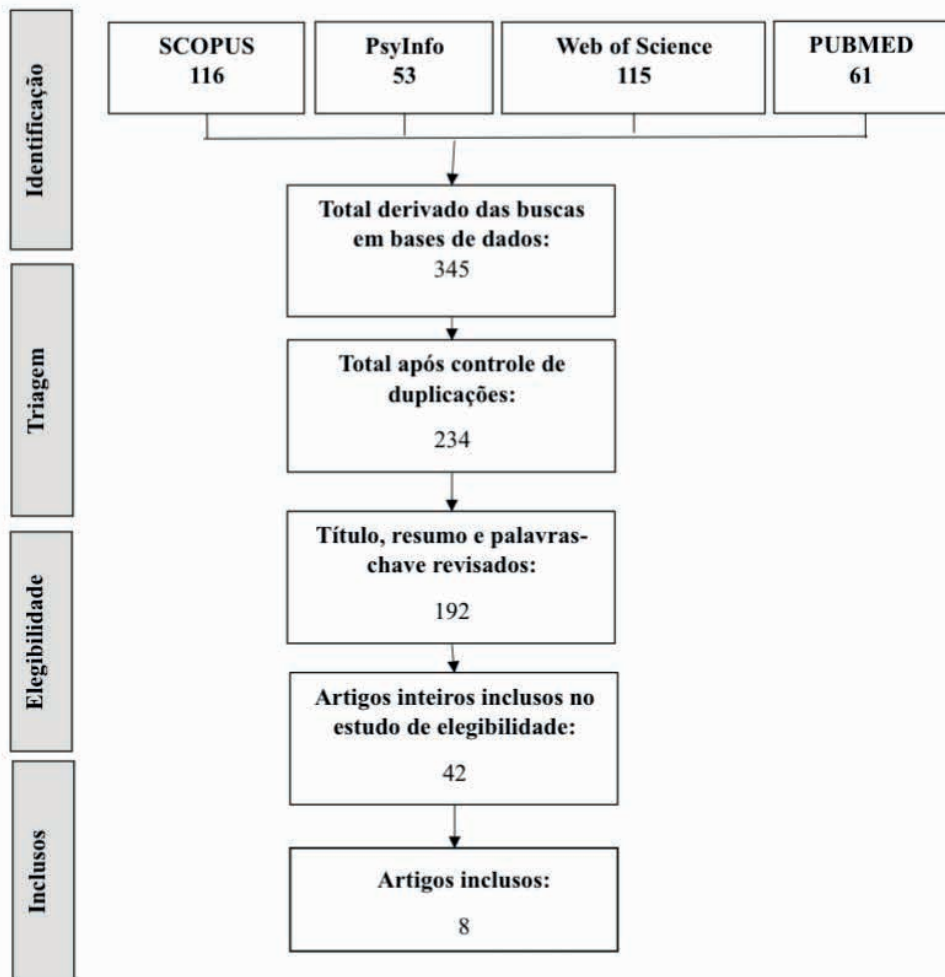


Figura 1 - Fluxograma de seleção de artigos

Conforme dados apontados na Tabela 1 os participantes estão associados a diversos tipos de organizações privadas. Considerando todas as amostras em conjunto, observaram-se 4.600 participantes, em sua maioria na faixa entre 18 e 60 anos. Dois estudos contaram com participantes entre de 48 anos e 60 anos, sendo um especificamente com profissionais que atuavam na área de tecnologia da informação (TI).

A maioria das participantes eram mulheres (51%) enquanto os homens representaram 49% da amostra total. 03 estudos contaram com profissionais atuantes na área de serviços – 02 especificamente no setor hoteleiro – representando 26% da amostra total de participantes dos estudos selecionados e ainda dois estudos ($n=2082$; 45%) contaram com participantes profissionais atuantes em diversas áreas, a maioria de países como Hungria, Estados Unidos, Turquia e Cazaquistão e Alemanha.

No que se refere a nível hierárquico, 02 dos estudos contou com profissionais no nível gerencial/executivos, sendo os demais estudos relacionados a trabalhadores em níveis diversos. Somente 01 estudo (n=267) relatou o tempo médio de experiência laboral (9,4 anos) e apenas um estudo relatou a não inclusão de trabalhadores em regime temporário.

Primeiro Autor	Local	N	Idade <i>M (DP)</i>	Tipo de Organização
Aubé	Canadá	521	$\bar{x}^* = 27,8$ anos	Escola de Negócios
Badibanga	49 países	1.164	Entre 23 e 38 anos.	Diversas
Coun	EUA	257	62% entre 41e 60 anos.	Tecnologia da Informação (TI)
Khan	Paquistão	267	$\bar{x}^* = 33$ anos	Serviços
Kucuk,	Turquia	711	42% entre 20 e 30 anos.	Hotelaria
Lan	China	A1** 219 A2** 208 Total 427	A1** - 74,9% entre 20 e 30 anos A2*** - 87,5% entre 20 e 30 anos.	Hotelaria / Setor Fabril
Sanda	Gana	335	79,4% entre de 18 a 34 anos	Telecomunicações
Schermuly	Alemanha	A1**- 307 A2*** - 611 Total 918	A1** - $\bar{x}^*= 48,22$ A2*** - $\bar{x}^*=33,76$ anos	Diversas

Nota: *média. **amostra 1. ***amostra2

Tabela 1 - Características dos estudos incluídos no corpus de análise.

Na Tabela 2, são apresentadas informações sobre o risco de viés em cada um dos artigos incluídos. Quatro estudos alcançaram escore entre cinco e seis pontos e o risco de viés mais observado foi a realização da coleta de dados em ambiente não controlado (coletas online) e o recrutamento de participantes por conveniência. Não foram verificados conflitos de interesses e financiamentos que pudessem enviesar a publicação dos artigos selecionados.

Nos estudos foi possível verificar as relações entres os tipos ou estilos de lideranças com relação a teoria do *Flow* e ainda associações entre outras variáveis. Dois estudos por exemplo, verificaram aspectos referentes a inovação (Coun et al., 2021; Khan et al., 2021), outras duas pesquisas relacionaram o *flow* com o empoderamento psicológico (Lan et al., 2017; Schermuly e Meyer, 2020).

Primeiro autor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Aubé	sim	não	não	sim	sim	sim	não	sim
Badibanga	sim	sim	não	sim	sim	não	não	não
Coun	não	não	não	sim	sim	não	não	sim
Khan	não	não	não	sim	não	sim	não	sim
Kucuk	sim	não	não	sim	não	sim	não	sim
Lan	não	não	não	sim	não	sim	não	sim
Sanda	não	não	não	sim	não	sim	não	sim
Schermuly	sim	sim	não	sim	não	sim	não	sim

Nota: (1) representatividade da amostra; (2) método de recrutamento dos participantes; (3) percentual de participantes excluídos; (4) tamanho final da amostra; (5) apresentação de variáveis sociodemográficas; (6) confiabilidade das medidas utilizadas; (7) ambiente de coleta de dados controlado; e (8) administração dos dados

Tabela 2 - *Análise de risco de viés - Risk of Bias Utilized for Surveys Tool (ROBUST; Nuldeman & Otto, 2020)*

Os comportamentos da liderança podem potencializar o engajamento dos liderados na obtenção de resultados. Um estudo com 411 participantes verificou a relação entre o engajamento dos funcionários, comportamento do líder e o desempenho da tarefa, com base na perspectiva da teoria da troca social (Obuobisa-Darko & Domfe, 2019).

Identificou-se os seguintes estilos de liderança: compartilhada, empoderadora, diretiva, servidora, *Leader-Member Exchange (LMX)*, autêntica, transacional e transformacional. Além disso, foram apontadas habilidades de liderança consideradas facilitadoras do flow - habilidade de equilíbrio, feedback, a aplicação de pontos fortes pessoais e o pensamento estratégico.

Foram observados também dois estudos que utilizaram no método, instrumentos com base em “gamificação”, ou seja, jogos de simulação que observaram comportamentos e tomadas de decisões dos participantes. As atividades propostas envolviam a construção de cenários (FLIGBY®; “*Flow Is Good Business for You*”) e construção de produtos (Jogo Meccano) e levaram em média de aplicação de 06:45h (Aubé et al, 2018; Badibanga & Ohlson, 2021).

No estudo realizado com participantes de 49 países, que envolvia jogos de construção de cenários, ficou evidenciado que o equilíbrio de habilidades específicas empresariais, o feedback, a aplicação de forças pessoais e o pensamento estratégico relacionam-se com a promoção do *flow*. Os resultados foram verificados através de estudo realizado com 697 homens e 487 mulheres, com idade entre 23 e 38 anos através do game *FLIGBY®* desenvolvido por Csíkszentmihalyi e *ALEAS Simulations* (Badibanga & Ohlson).

Em outra perspectiva, a liderança compartilhada, o comportamento de trabalho

em equipe e flow foram analisados em 111 equipes de trabalho canadenses através da Simulação *Pégasus* envolvendo o jogo *Meccano* e instrumentos de medidas e observação do comportamento. Neste estudo foi possível verificar o efeito indireto da liderança (conforme Tabela 3) compartilhada no *flow*, que impactou por sua vez na predisposição de comportamentos que facilitam o trabalho em equipe (Aubé et al, 2018).

A teoria *Leader-Member Exchange* (LMX; Liderança de troca líder-membro) desenvolvida por Dansereau et al. (1973) enfatiza a verificação da qualidade a relação diádica com base na troca social entre líder e liderado. Esta teoria foi analisada em 02 estudos distintos com uma amostra de 1.138 participantes.

Em ambos os estudos, foi verificada a relação entre a teoria LMX e o *flow at work* (Lan et al., 201, Kucuk, 2020). No estudo realizado por Kucuk (2020), tanto a teoria LMX quanto a teoria *Person-Job Fit* (ajuste pessoa-trabalho) foram analisadas. Esta última, enfatiza a necessidade de compatibilidade entre a pessoa e o seu trabalho para o bem-estar de forma geral.

A LMX impactou positiva e significativamente o *flow*, pois foi observado que relacionamentos de alta qualidade influenciam a experiência do *flow*. O ajuste pessoa-trabalho foi apontado como antecedente, já que uma maior correspondência da pessoa com o seu trabalho teria a função facilitadora desta experiência (Lan et al., 2017; Kucuk, 2020).

Todos os estudos relataram estatísticas descritivas e inferenciais. Foram também relatados utilização de análises bi e multivariadas com a análise multivariada de covariância (MANCOVA), análises de correlação e Análise Fatorial e Modelagem por Equações Estruturais - Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Na Tabela 3 foram sintetizados os principais resultados das análises considerando as relações entre as variáveis.

Primeiro Autor	Tipo de Liderança	Correlações com o Flow
Aubé	Compartilhada	Liderança compartilhada (Densidade) x <i>flow</i> através de comportamentos de trabalho em equipe (estimativa 0,47, SE 0,21, $p < 0,026$).
Badibanga.	Habilidades de liderança.	1) <i>Flow</i> x Habilidade de equilíbrio (<i>Balancing skill</i>) ($r = 0,20$, $p < 0,01$); 2) <i>Flow</i> x feedback ($r = 0,22$, $p < 0,01$); 3) <i>Flow</i> x Aplicação de forças pessoais ($r = 0,18$, $p < 0,01$); 4) <i>Flow</i> x Pensamento estratégico ($r = 0,15$, $p < 0,01$).
Khan.	S servidora.	Liderança servidora x <i>flow</i> - correlação moderada ($r = 0,686$, $p < 0,01$); e significância ($\beta = 0,694$, $p = 0,000$);
Coun	Empoderadora e diretiva.	1) <i>Flow at work</i> (FTW) x Liderança empoderadora ($r = 0,33$ $p < 0,01$)*; ($r = 0,39$ $p < 0,01$)**; 2) FTW x Liderança diretiva ($r = -0,02$, $p < 0,01$)*; ($r = -0,070$ $p < 0,01$)**.
Kucuk,	LMX.	LMX x <i>Flow</i> ($r = 0,801$, $p = 0,000$).
Lan	LMX.	LMX x <i>Flow</i> - $\beta = 0,34$, SE=0,05, $p < 0,001$, [0,24, 0,44]*; LMX x <i>Flow</i> - $\beta = 0,51$, SE=0,04, $p < 0,001$, [0,42, 0,59]**

Sanda	Autêntica e transacional e criatividade.	<i>Flow</i> x Liderança autêntica x criatividade ($r = 0,316, p = 0,000$); <i>Flow</i> x Liderança transacional x criatividade ($r = 0,034, p = 0,000$).
Schermuly	transformacional.	<i>Flow</i> x Liderança transformacional ($r = 0,10, p = 0,000$) * <i>Flow</i> x Liderança transformacional ($r = 0,34, p < 0,001$) **

Nota: *Estudo1. **Estudo2. ***Nome do primeiro autor do estudo.

Tabela 3 - Correlações entre estilo de liderança e *flow*

Associado ao *flow*, foi verificado a mediação do empoderamento psicológico e a moderação da inteligência emocional em relação ao LMX e o *flow* no estudo de Lan et al., (2017). Tais efeitos corroboram para a perspectiva dos impactos psicológicos, emocionais e motivacionais do *flow*.

Duas outras abordagens mais emergentes também foram analisadas pelos estudos, a liderança servidora e a liderança autêntica. Enquanto a autêntica se refere a uma questão do estado de consciência do líder de suas habilidades, motivações e posicionamento e são reconhecidos por isso, a liderança servidora é aquela que está para além dos seus próprios interesses.

A liderança diretiva e empoderadora foi avaliada durante a pandemia da Covid-19, considerando variáveis como comportamento inovador e o *flow at work* em amostra da área de TI. Resultados apontaram que apesar do esforço da liderança diretiva para facilitar o *flow*, não se verificou efeitos no estado mental – prazer, motivação, absorção - dos liderados. O *flow at work* mediou o efeito negativo entre liderança diretiva e comportamento inovador (Coun et al., 2021).

Já a liderança servidora afetou positivamente o *flow* por meio de desafios e habilidades, como demonstrado no estudo com trabalhadores paquistaneses (vide Tabela 3) que considerou também a teoria das emoções positivas de Fredrickson (2004). Evidências apontaram que a *flow* atua como mediador entre a liderança servidora e comportamento inovador, fomentando o prazer no trabalho e a motivação (Khan et al., 2021).

Um outro estilo de liderança analisado foi o transformacional, relacionando as teorias do autoconceito e do *flow* em uma amostra da população em geral de trabalhadores alemães. A percepção de competência, de significado, de autodeterminação e do impacto do seu trabalho pela pessoa, facilitaram o *flow*. Por outro lado, o estudo apontou um aspecto negativo do *flow* como apagamento em termos de atenção em outras atividades sociais ou ainda laborais (Schermuly & Meyer, 2020).

O estudo alemão demonstrou que este estilo de liderança transformacional influenciou o autoconceito e a percepção de fortalecimento (Schermuly & Meyer, 2020). O líder transformacional descrito por Burns (1978) influencia na transcendência do foco em objetivos pessoais para metas coletivas ou organizacionais, considerando valores, missão, propósito e comprometimento (Bendassolli et al., 2014).

A liderança autêntica proposta por Avolio e Gadner (2005) e a liderança transacional

(Burns, 1978) foram correlacionados com o *flow* no estudo com trabalhadores ganeses da indústria de telecomunicações. Na pesquisa constatou-se que a liderança autêntica elevou os níveis de criatividade, o clima de trabalho e a inovação. Neste estudo o *flow* moderou as relações entre o estilo de liderança autêntica e o transacional no que se refere a criatividade (Sanda & Arthur, 2017).

Nas pesquisas notou-se a baixa recorrência de instrumentos que permitissem comparação entre amostras diferentes. Novos estudos com instrumentos como o *Work-Related Flow Inventory* (WOLF; Bakker, 2008), adaptado por Freitas et al. (2019), podem ser utilizados, já que este apresentou evidências de validade em todas suas dimensões (absorção com prazer no trabalho, $r = 0,81$, absorção com motivação intrínseca no trabalho, $r = 0,79$, prazer no trabalho com motivação intrínseca no trabalho, $r = 0,87$).

DISCUSSÃO

Esta revisão teve por objetivo investigar as relações entre o estilo de liderança e o *flow* no trabalho de forma a sintetizar como determinados tipos de liderança podem ter efeito moderador ou mediador de forma direta ou indireta quando associado a outras variáveis. Práticas como reconhecimento, empoderamento, compartilhamento de informações, recompensas justas e desenvolvimento de competências podem induzir à experiência do *flow* (Wang & Shaheryar, 2020).

De forma geral, foi possível verificar a pluralidade de abordagens teóricas clássicas ou emergentes que fundamentam os estilos de liderança. Recai como ponto central destas discussões o processo de influência dos líderes sobre os liderados e vice-versa.

Neste estudo foram identificados seis comportamentos fundamentais dos líderes: a busca pelo bem-estar e o cuidado dos funcionários; a abertura e fluxo de informações; a conscienciosidade (cuidadoso e diligente); o relacionamento bom e cordial; a justiça e a confiança e ainda, o envolvimento na tomada de decisões. O comportamento transformacional do líder foi fortemente relacionado ao envolvimento dos liderados (Obuobisa-Darko & Domfe, 2019).

A liderança transformacional apresenta características como influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada, possibilitando que seus liderados ultrapassem ou transcendam seus próprios interesses. Produz inspiração, o envolvimento da equipe reforçando a participação, a criatividade e a iniciativa (Bendassolli et al., 2014; Robbins, 2008).

De forma multifocal, os estudos se basearam em teorias como a da identidade social da liderança (Hogg, 2001) que postula sobre a eficácia da percepção dos membros do grupo sobre as habilidades do líder e como estas são identificadas de forma coletiva. Por outro lado, teoria LMX (Dansereau et al., 1975) se concentra na qualidade da relação entre líderes e liderados, o que permite inferir que há diferentes tipos de abordagens com base

nas relações e que não há indicação de único e exclusivo estilo de liderança que facilitaria o *flow* no trabalho.

Nos estudos foram vistas duas abordagens de liderança centradas nas relações: a transacional e transformacional. Esta última, foi concebida por Burns (1978), tem sido amplamente estudada na literatura baseia-se na concepção de conexão entre líderes e liderados quando há compartilhamento de valores, metas e motivos (Bendassolli et al., 2014; Robbins, 2008; Prochazkan et al., 2017).

Historicamente o *flow* se correlaciona com a motivação através de indicadores como a volição, o engajamento, a orientação para metas, o motivo de realização, o interesse e a motivação intrínseca (Peifer et al., 2022). No estudo de Khan et al., (2021) verificou-se a influência positiva do *flow* impactando a motivação intrínseca especificamente a partir de um estilo de liderança servidora, o que produziu um repertório de pensamento e ação dos funcionários direcionam para um comportamento inovador,

Desta forma, é possível inferir a necessidade de novos estudos que avaliem modelos que privilegiem teorias com a Sócio- Cognitiva de Bandura ou ainda Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (Peifer et al., 2022). Neste ponto, conjectura-se que o desenvolvimento de um conjunto específico de habilidades de liderança é central não apenas para o cumprimento de metas organizacionais como também para permitir a facilitação do *flow* de forma individual e coletiva.

Determinados estilos de liderança, foram considerados preditores para o *flow*, quando associados a outras variáveis. É o caso da liderança compartilhada, da liderança empoderadora, e ainda foi verificado que em relação a LMX, o ajuste pessoa-trabalho (*Personal job fit*) como antecessor ao *flow*.

Neste ponto, pode-se inferir que a partir da demanda para alcance de determinados objetivos e metas, do contexto situacional, aspectos motivacionais, cognitivos e até referentes a personalidade, é necessário que o líder tenha clareza sobre um conjunto de indicadores que vão promover uma experiência emocional ativa e prazerosa, a chamada *Experience Fluctuation Model* (EFM; Peifer et al., 2022). Aqui se destaca o papel fundamental do treinamento com enfoque no desenvolvimento de habilidades de liderança.

Aspectos com comportamento inovador e criatividade, trabalho em equipe, autonomia, empoderamento, satisfação no trabalho, compromisso são constantemente relacionados ao bem-estar no trabalho. Assim, quando combinados ao estilo de liderança que possibilite o alinhamento entre adaptação ao trabalho, desenvolvimento do relacionamento com o gestor, a tendência é haver maior experimentação do *flow* no trabalho (Kucuk, 2022)

Por outro lado, aspectos negativos do *flow* também precisam ser pontuados e discutidos. Até que ponto o foco em excesso em determinada atividade, pode limitar a execução de outras tarefas não tão prazerosas, porém importantes para atingimento de objetivos e metas?

E ainda, o comportamento de dependência fomentada pelo estilo liderança

transformacional pode gerar negligência em determinadas tarefas ou ainda desenvolvimento de um ciclo vicioso que inviabiliza a obtenção de resultados (Schermuly & Meyer 2020). Desta maneira parece ser fundamental que a liderança permaneça atenta as condutas de seus liderados, bem como possíveis flutuações comportamentais que podem impactar não apenas individualmente, mas coletivamente.

De acordo com o Schermuly e Meyer (2020) alguns cuidados devem ser tomados pelos líderes em relação a estabilidade do processo de *flow*. O líder deve estar atento a fontes de interrupção como por exemplo, dispositivos eletrônicos ou ainda deve se precaver de ser ele mesmo a fonte destas interrupções.

Uma possibilidade interessante de pesquisa futura, seria verificar de forma longitudinal como o comportamento do líder induz sistematicamente a experiência do *flow*, de forma individual ou coletiva. Desta forma, seria possível avaliar os benefícios ou ainda contrapontos da influência do *flow* no atingimento de metas. Um exemplo é o estudo longitudinal realizado por Ignjatovic et al. (2022).

A restrição a determinados contextos organizacionais nos estudos, pode ser considerado como um viés da avaliação do fenômeno, pois há outros contextos que também são impactados por hierarquização e pelo estilo de liderança. Tome-se por exemplo, o contexto esportivo, serviço público, artístico, militares, educacionais e tantos outros.

Pesquisas futuras podem avaliar sob a perspectiva do estilo de liderança tanto a *flow at work* de forma individual, quanto o *Collective flow*. Uma análise a partir do gênero também poderia trazer resultados interessantes, já que em certos cenários organizacionais pode haver maior prevalência por exemplo, de mulheres.

Outro ponto interessante, seria comparar estilos de liderança clássicas centradas nas relações - liderança transformacional e transacional versus abordagens alternativas e emergentes – a liderança autêntica e a liderança servidora (Bendassolli et al., 2014). Líderes eficazes possuem tanto qualidades transacionais quanto transformacionais (Robbins, 2002).

Uma limitação mais marcante observada incide sobre a maioria dos estudos terem sido realizados em contexto internacional em comparação a poucos estudos realizados dentro da realidade brasileira, assim como, uma baixa produção de estudos que envolvem a temática proposta. Aliado a isto, verificou-se a limitação em sua maioria de estudos com amostras que atuavam na área de serviços.

Esta pesquisa teve por objetivo produzir e fomentar o desenvolvimento de estratégias as organizações e instituições para que tantos líderes quanto liderados se beneficiem dos aspectos positivos do *flow*, promovendo bem-estar e satisfação.

CONCLUSÃO

Neste estudo foi possível verificar que determinados estilos de liderança podem

atuar como facilitares na experiência do flow no contexto do trabalho. Determinados tipos de liderança podem ter um efeito moderador ou mediador quando associados a outras variáveis.

Práticas como reconhecimento, empoderamento, compartilhamento de informações, recompensas justas e desenvolvimento de competências podem induzir a experiência do flow. Aliado a isso, determinados comportamentos foram apontados como potencialmente capazes de induzir a experiência de flow: busca pelo bem-estar e cuidado, abertura e fluxo de informações, conscienciosidade, relacionamento cordial, justiça e confiança, e envolvimento na tomada de decisões.

Destaca-se o papel fundamental do treinamento com enfoque no desenvolvimento de habilidades de liderança. A depender das habilidades do líder, o equilíbrio entre as condições que induzem a experiência do flow, os profissionais podem vivenciar maior satisfação no trabalho, níveis mais altos de criatividade, bem-estar e inovação.

Não há intenção dos pesquisadores em esgotar esta temática, mas para além disso, a ideia é fomentar novas discussões que permitam aos pesquisadores avançar no estudo desta temática. Outro ponto é que estudos como este podem municiar organizações de modo geral e seus representantes para que possam pensar em soluções que facilitem o bem-estar no trabalho de seus profissionais e equipes.

FONTE DE FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Aubé, C., Rousseau, V., & Brunelle, E. (2018). Flow experience in teams: The role of shared leadership. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(2), 198–206. <https://doi.org/10.1037/ocp0000071>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Badibanga, A., & Ohlson, M. (2021). Millennials' Leadership Skills for Promoting Flow and Profit in a Business Simulation. *Journal of Leadership Studies, 15*(2), 70–80. <https://doi.org/10.1002/jls.21768>
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior, 72* (3), 400–414, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. De O., & Malvezzi, S. (2014) Liderança nas Organizações. In: J. C. Zanelli, J. E Borges-Andrade.; A. V. B. Bastos, (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, (2 ed., pp. 413-449). Artmed.

Borges, L. O. & Yamamoto O.H. (2014). Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In: J. C. Zanelli, J. E Borges-Andrade.; A. V. B. Bastos, (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, (2 ed., pp. 25-72). Artmed.

Castrejon, M., Angulo, C., & Barber, L. (2022). *The Science of Flow at Work*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367198459-REPRW16-1>

Coun, M. J. H., Edelbroek, R., Peters, P., & Blomme, R. J. (2021). Leading Innovative Work-Behavior in Times of COVID-19: Relationship Between Leadership Style, Innovative Work-Behavior, Work-Related Flow, and IT-Enabled Presence Awareness During the First and Second Wave of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717345>

Csikszentmihalyi, M. Flow: (1990) The psychology of optimal experience. Harper Collins.

Csikszentmihalyi, M. (2020). *Finding flow: the psychology of engagement with everyday life*. Hachette.

Csikszentmihalyi, M., Khosla, S., & Nakamura, J. (2016). Flow at Work. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths Based Approaches at Work* (pp. 99–109). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch7>

Csikszentmihalyi, M., Khosla, S., & Nakamura, J. (2016). Flow at Work. In Lindsay G. O. ,Michael F. S. ,Antonella D. F. ,Jonathan P. (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths Based Approaches at Work* (pp. 99–109). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch7>

Dansereau, F.J., Graen, G. and Haga, W.J. (1975) A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)

Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266–280. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276–295. <https://doi.org/10.1002/job.760>

Freitas, C. P. P. de, Damásio, B. F., Haddad, E. J., & Koller, S. H. (2019). Work-Related Flow Inventory: Evidence of Validity of the Brazilian Version. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 29. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2901>

Fredrickson B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological sciences*, 359(1449), 1367–1378. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>

Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1

Ignjatovic, C., Kern, M. L., & Oades, L. G. (2022). Flow Support at Work: Examining the Relationship Between Strengths Use and Flow at Work Among School Staff over a Three-Year Period. *Journal of Happiness Studies*, 23(2), 455–475. <https://doi.org/10.1007/s10902-021-00409-x>

- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., & Khan, E. (2021). Innovation with flow at work: exploring the role of servant leadership in affecting innovative work behavior through flow at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1267–1281. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2021-0236>
- Kucuk, B. A. (2022). Workflow Experience in the Light of Leader-Member Exchange and Person-Job Fit Theories. *Psychological Reports*, 125(1), 464–497. <https://doi.org/10.1177/0033294120981927>
- Lan, J., Wong, C.-S., Jiang, C., & Mao, Y. (2017). The effect of leadership on work-related flow: a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 210–228. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0180>
- Nudelman, G., & Otto, K. (2020). The development of a new generic risk-of-bias measure for systematic reviews of surveys. *Methodology*, 16(4), 278–298. <https://doi.org/10.5964/meth.4329>
- Nunes, M. F. O. (2008). Funcionamento e desenvolvimento das crenças de autoeficácia: uma revisão. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 9(1), 29–42. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902008000100004&lng=pt&tlng=pt
- Obuobisa-Darko, T., & Domfeh, K. A. (2019). Leader behaviour to achieve employee engagement in Ghana: a qualitative study. *International Journal of Public Leadership*, 15(1), 19–37. <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2018-0018>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Peifer, C., Wolters, G., Harmat, L., Heutte, J., Tan, J., Freire, T., Tavares, D., Fonte, C., Andersen, F. O., van den Hout, J., Šimleša, M., Pola, L., Ceja, L., & Triberti, S. (2022). A Scoping Review of Flow Research. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.815665>
- Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The Relationship Between Transformational Leadership and Engagement: Self-Efficacy as a Mediator. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 22–33. <https://doi.org/10.1002/jls.21518>
- Robbins, S. P. (2002) *Comportamento Organizacional*. 9 ed. Prentice Hall.
- Rogala, A., & Cieslak, R. (2019). Positive Emotions at Work and Job Crafting: Results From Two Prospective Studies. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02786>
- Salanova, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., Schaufeli, W. B., & Cifre, E. (2014). Flowing Together: A Longitudinal Study of Collective Efficacy and Collective Flow Among Workgroups. *The Journal of Psychology*, 148(4), 435–455. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.806290>
- Sanda, A., & Arthur, N. A. D. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 274–295. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0098>

Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 740–752. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1749050>

Wang, X., & Shaheryar. (2020). Work-Related Flow: The Development of a Theoretical Framework Based on the High Involvement HRM Practices With Mediating Role of Affective Commitment and Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.564444>

Yazidi, A., Mofrad, A. A., Goodwin, M., Hammer, H., & Arntzen, E. (2020). Balanced difficulty task finder: an adaptive recommendation method for learning tasks based on the concept of state of flow. *Cognitive Neurodynamics*, 14, 675–687. <https://doi.org/10.1007/s11571-020-09624-3>

O EFEITO DO MARKETING DIGITAL NA PREFERÊNCIA DA MARCA

Data de aceite: 01/09/2023

Carlitos Mesquita

Universidade Católica de Moçambique

THE EFFECT OF DIGITAL MARKETING ON BRAND PREFERENCE

RESUMO: Avaliar o efeito do Marketing Digital na preferência de marca dos consumidores é essencial para todos os profissionais de marketing. Se o Marketing Digital não criar nenhuma mudança positiva na preferência de marca dos consumidores, todos os recursos como dinheiro, tempo e esforço do promotor de vendas em marketing digital serão em vão. O estudo tem como objetivo explorar o efeito do Marketing Digital na preferência de marca dos consumidores. Seguiu uma forma dedutiva de abordagem de pesquisa e o desenho da pesquisa foi explicativo e descritivo, em procedimentos técnicos classifica-se como pesquisa documental. Eventualmente, este estudo recomenda ações adequadas para as empresas refinarem seus elementos e técnicas de Marketing Digital como forma de superar a intensa concorrência existente no mercado, podendo assim aumentar seu conhecimento de marca, volume de vendas e participação de mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing, Marketing digital e preferência de marca.

ABSTRACT: Evaluating the effect of Digital Marketing on consumers' brand preference is essential for all marketers. If Digital Marketing does not create any positive change in consumers' brand preference, then all of the sales promoter's resources like money, time and effort in digital marketing will be in vain. The study aims to explore the effect of Digital Marketing on consumers' brand preference. It followed a deductive form of research approach, and the research design was explanatory and descriptive, in technical procedures it is classified as documentary research. Eventually, this study recommends appropriate actions for companies to refine their Digital Marketing elements and techniques to overcome the intense competition existing in the market, thus being able to increase their brand awareness, sales volume and market share.

KEYWORDS: Marketing, Digital marketing and brand preference.

1 | INTRODUÇÃO

Uma das mudanças mais significativas na interação humana nos últimos anos é o crescimento das Mídias sociais e das redes sociais. O rápido crescimento das plataformas da *web* afecta muito o comportamento social. As relações sociais reais são transferidas para o ambiente digital virtual, o que leva à criação de comunidades *online* que conectam pessoas de todo o mundo. Esta passagem para o ambiente digital permite aos indivíduos partilhar conhecimentos, estabelecer contactos e promover o diálogo entre diferentes culturas. (Tiago & Veríssimo, 2014).

Marketing digital (ou marketing online, marketing na internet ou marketing na *web*) significa “um conjunto de atividades de Marketing na Internet (*online*)” (BESTPRACTICE, 2017). De forma simples, pode-se dizer que o marketing digital representa as actividades de marketing realizadas por meio da internet e das comunicações móveis, ou seja, na internet, por meio de redes sociais, e-mail, aplicativos, plataformas e muito mais (Kannan & Li, 2017).

Actualmente, o marketing digital abrange um termo profissional que descreve todo o processo de uso de tecnologias digitais para adquirir clientes e construir preferências de clientes, suporte à marca, retenção de clientes e crescimento de vendas (Smutný, Rezníček, e Pavlíček, 2013).

A mídia social tornou-se um factor importante para influenciar vários aspectos do comportamento do consumidor, incluindo a obtenção de informações, opiniões, atitudes, conscientização, comportamento de compra, comunicação e avaliações pós-compra. No entanto, muitos administradores não conseguem avaliar plenamente o papel da mídia social no esforço promocional de sua organização.

A preferência pela marca está próxima da realidade em termos de refletir a avaliação do consumidor sobre as marcas. As decisões de compra são o resultado comportamental que precede a diferenciação entre várias alternativas é a decisão de compra; um resultado subsequente das preferências do consumidor (Dhar et al., 1999). A preferência facilita a escolha dos consumidores, aumentando suas intenções em relação à marca preferida.

Com o surgimento das Mídias sociais, os departamentos de marketing agora têm várias opções disponíveis para a marca de seus produtos, como publicidade, publicação de conteúdo da marca, participação em redes sociais e desenvolvimento de oportunidades de engajamento para os consumidores participarem da marca (Ashiey e Tuten, 2015).

Segundo Stone e Woodcock (2013), aplicativos ou conteúdos para marketing digital podem ser pensados para engajar o consumidor em qualquer lugar, com o propósito de informar, educar, entreter ou fornecer *insights* para a marca.

A mídia de marketing digital, que é considerada uma nova ferramenta de marketing, tem muito a oferecer aos académicos no campo da pesquisa; o instituto de ciência de marketing identificou a tecnologia digital e os consumidores como um tópico de tendência

actual e a identificou como uma das principais áreas de pesquisa. Em nosso país, muito pouca pesquisa foi realizada, tanto do ponto de vista do consumidor quanto do ponto de vista organizacional, sobre marketing digital e preferência de marca do consumidor. Com o surgimento da plataforma online, as organizações precisam adoptar para alcançar os consumidores e se manterem competitivas no ambiente de negócios.

Tanto quanto é do conhecimento do pesquisador e da comunidade, que existem estudos insuficientes e nenhuma pesquisa significativa que informe sobre o efeito do marketing digital relação à preferência de marca em nosso país

O objetivo geral deste estudo é examinar o efeito do marketing digital na preferência da marca consumidor, consequente determinar a influência dos elementos de marketing digital na preferência da marca.

O trabalho apresenta-se com cinco capítulos estruturados da seguinte forma: O primeiro capítulo é introdutório. Nele, apresenta-se o contexto em que surgem os debates sobre marketing digital e preferência de marca.

O segundo capítulo é relacionado com a exposição do referencial teórico, nele apresentam-se as teorias de base que sustentam o trabalho, a revisão bibliográfica sobre os conceitos apresentados.

No terceiro capítulo é onde se apresenta a metodologia usada para a realização da pesquisa, onde indicamos as questões de método de abordagem de problema e pesquisa, métodos de procedimento e o tipo de pesquisa.

O quarto capítulo é reservado a debruçar sobre o efeito do marketing digital na preferência da marca.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo explicar o impacto detalhado do marketing digital na preferência de marca do consumidor e tem como objetivo fornecer uma revisão da literatura relacionada. Em consonância com os objetivos deste estudo, este capítulo aborda conceitos relacionados ao marketing, importância do marketing digital, marca e conceito de preferência de marca. Além disso, também estão incluídos os resultados de pesquisas anteriores de diferentes autores, bem como o quadro teórico deste estudo.

As comunicações de marketing são os meios pelos quais as empresas tentam informar, persuadir e lembrar os consumidores directa ou indirectamente sobre os produtos e marcas que vendem. De certo modo, as comunicações de marketing representam a voz da empresa e de suas marcas; são um meio pelo qual a empresa pode estabelecer um diálogo e construir relacionamentos com os consumidores. (Kotler e Keller, 2012).

Marketing Digital e Preferência do Consumidor

Simplificando, o marketing é a criação de demanda por um produto/serviço, e a demanda criada deve se transformar em vendas e, posteriormente, em receita. O marketing digital pode ser definido como o uso de canais digitais para comercializar uma marca. Para desenvolver essas definições, no marketing digital, a criação de demanda é impulsionada pela internet, que é um meio interativo que permite a troca de moeda e valor (Stokes, 2011).

Benefícios do Marketing Digital

Com a rápida evolução tecnológica, o marketing digital mudou o comportamento de compra dos clientes. Trouxe várias vantagens para os clientes:

(i) Manter-se actualizado com produtos ou serviços

As tecnologias de marketing digital permitem que os consumidores fiquem com as informações da empresa actualizadas. Actualmente muitos consumidores podem aceder a internet em qualquer lugar a qualquer hora e as empresas estão continuamente actualizando informações sobre seus produtos ou serviços.

(ii) Maior engajamento

Com o marketing digital, os consumidores podem se envolver com as diversas actividades das empresas. Os consumidores podem visitar o site da empresa, ler informações sobre o produto ou serviço e fazer compras online e fornecer feedback.

(iii) Informações claras sobre o produto ou serviço

Por meio do marketing digital, os consumidores obtêm informações claras sobre os produtos ou serviços. Há uma pequena chance de má interpretação das informações obtidas do vendedor em uma loja de retalho. No entanto, a Internet fornece informações abrangentes sobre o produto nas quais os clientes podem confiar e tomar decisões de compra.

(iv) Fácil comparação com outros

Uma vez que muitas empresas estão tentando promover seus produtos ou serviços usando marketing digital, está se tornando a maior vantagem para o cliente, pois os clientes podem fazer comparações entre produtos ou serviços de diferentes fornecedores de retalho em custo e tempo de maneira amigável. Os clientes não precisam visitar vários pontos de venda diferentes para obter conhecimento sobre os produtos ou serviços.

(v) Compras 24 horas por dia, 7 dias por semana

Como a internet está disponível o dia todo, não há restrição de horário para quando o cliente deseja comprar uma linha de produtos.

(vi) Compartilhar o conteúdo dos produtos ou serviços

O marketing digital oferece aos espectadores a chance de compartilhar o conteúdo do produto ou serviço com outras pessoas. Usando a mídia digital, pode-se facilmente transferir e obter informações sobre as características do produto ou serviço para outras

pessoas.

(vii) Possibilita a compra instantânea

Com o marketing tradicional, os clientes primeiro assistem ao anúncio e depois encontram a loja física relevante para comprar os produtos ou serviços. No entanto, com o marketing digital, os clientes podem comprar os produtos ou serviços instantaneamente.

Canais de Marketing Digital

Elementos de Marketing Digital	Definição
Marketing de email	Marketing digital que entrega mensagens a um público por meio de correio eletrônico.
Publicidade Online	Anúncios que são exibidos na internet;
Marketing afiliado	Um afiliado online comercializa produtos de uma organização e é recompensado por referências
Marketing de mecanismo de pesquisa	Marketing relacionado a pesquisas na internet
Publicidade paga por clique	Um sistema de publicidade on-line pelo qual o anunciante paga por clica em seu anúncio
Marketing de Mídias Sociais	A criação, publicação e compartilhamento de conteúdo por indivíduos, como blogs, imagens e vídeos na internet

Tabela 1 Elementos de Marketing Digital (Stokes, 2011)

Os canais para alcançar os consumidores por meio do marketing digital são indicados na Tabela 1 acima, que são marketing por e-mail, publicidade online, marketing de afiliados, marketing de mecanismo de busca, publicidade paga por clique e canais de mídia social (Stokes, 2011). Eles serão explicados resumidamente:

O **marketing de e-mail** é uma forma de marketing directo que usa o correio eletrônico como meio de comunicação de mensagens comerciais ou de captação de recursos para um público. Em seu sentido mais amplo, todo e-mail enviado a um cliente potencial ou actual pode ser considerado marketing por e-mail.

No entanto, o termo é normalmente utilizado para se referir a:

- Envio de e-mails com o objectivo de melhorar o relacionamento de um comerciante com seus clientes actuais ou anteriores e incentivar a fidelidade do cliente e a repetição de negócios.
- Envio de e-mails com o objetivo de adquirir novos clientes ou convencer os clientes actuais a comprar algo imediatamente.
- Adicionar anúncios a e-mails enviados por outras empresas aos seus clientes.

A **publicidade online** é qualquer tipo de mensagem de marketing que aparece com a ajuda da Internet. Isso significa que pode aparecer em um navegador da Web, mecanismo de pesquisa, mídia social, dispositivos móveis e até mesmo em e-mail.

- É relativamente barato;

- Atinge um grande público;
- Pode ser rastreado para medir o sucesso (ou falha);
- Pode ser personalizado para um público-alvo;

A publicidade online está crescendo em escopo, à medida que surgem novos caminhos para os profissionais de marketing (pense em anúncios entregues por mensagem de texto ou mensagens de marketing entregues a usuários em uma determinada área, conhecida como segmentação geográfica). Mas, enquanto alguns dos anúncios são menos comuns ou apenas ganhando força, há muitos aos quais estamos expostos várias vezes todos os dias. Alguns dos tipos mais populares de publicidade on-line são anúncios gráficos, anúncios por e-mail, anúncios nativos e anúncios de mídia social.

O **marketing de afiliados** é uma das formas mais antigas de marketing digital em que você indica alguém para qualquer produto online e quando essa pessoa compra o produto com base em sua recomendação, você recebe uma comissão.

O marketing de mecanismo de pesquisa (MMP) é a técnica de marketing de colocar anúncios nas páginas de resultados do mecanismo de pesquisa para obter tráfego no site.

Link patrocinado ou **Publicidade paga por clique** (*Pay-per-click*) é um sistema de pagamento usado na Internet em que um anunciante em um site paga ao proprietário do site de acordo com o número de pessoas que visitam o site do anunciante. O Link patrocinado é um modelo de publicidade na Internet usado para direcionar o tráfego para sites é a maneira mais rápida de aumentar o tráfego para o seu site do que a otimização do mecanismo de pesquisa. Link patrocinado é um sistema de pagamento usado na Internet em que um anunciante em um site paga ao proprietário do site de acordo com o número de pessoas que visitam o site do anunciante.

O **marketing de mídia social** é uma forma de marketing na Internet que utiliza sites de redes sociais como ferramenta de marketing. O objectivo do marketing de mídia social é produzir conteúdo que os usuários compartilharão em sua rede social para ajudar uma empresa a aumentar a exposição da marca e ampliar o alcance do cliente.

O marketing de mídia social ajuda uma empresa a obter feedback directo dos clientes (e clientes em potencial), ao mesmo tempo em que torna a empresa mais pessoal. As partes interativas da mídia social dão aos clientes a oportunidade de fazer perguntas ou reclamações e sentir que estão sendo ouvidos. Esse aspecto do marketing de mídia social é chamado de Gestão de relacionamento com o cliente.

O desempenho do marketing digital na preferência do consumidor pode ser medido por meio de métricas como taxa de conversão, taxa de engajamento e taxa de cliques. A conversão pode ser definida como a ação que o site da Internet deseja que o usuário execute, o que geralmente gera receita para o site, por exemplo, os usuários comprem um produto ou assinam um boletim informativo. A taxa de conversão expressa em porcentagem é calculada pelo número de conversões dividido pelo número de visitantes do canal de

marketing online (Stokes, 2011).

Marca

A palavra marca é derivada da palavra nórdica antiga *brand*, que significa “queimar” como era e ainda é um meio pelo qual os proprietários de gado marcam seus animais para identificá-los (Keller 2004). A definição de marca em várias literaturas de marketing é dada a partir de diferentes perspectivas. Portanto, é difícil encontrar uma definição concisa.

De acordo com a American Marketing Association (AMA), um nome de marca, termo, sinal, símbolo ou design ou uma combinação deles, destinado a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos da concorrência. De acordo com Choudhury (2001), uma marca é essencialmente a soma total da satisfação particular que proporciona ao cliente que compra aquela marca específica, sendo a soma total o seu nome, ingredientes, preço, embalagem, distribuição, reputação e, finalmente, o seu desempenho.

Preferência de marca

Na literatura de marketing, a palavra preferência significa desejo ou escolha de uma alternativa. A preferência está acima de todas as tendências comportamentais (Zajonc e Markus, 1982).

A preferência de marca é definida de várias maneiras como as predisposições do consumidor em relação a uma marca que variam dependendo das crenças salientes que são activadas em um determinado momento; o viés do consumidor em relação a determinada marca; até que ponto um consumidor prefere uma marca em detrimento de outra. Para este estudo, uma definição de trabalho para preferência de marca é oferecida: “as tendências comportamentais tendenciosas que refletem a predisposição do consumidor em relação a uma marca” (Ebrahim, 2011).

A escolha dos consumidores é revelada pela preferência da marca. A preferência de marca é que os entrevistados preferem e pretendem ficar com seu provedor de serviços (Holbrook.2001).

3 | METODOLOGIA

A pesquisa realizada neste estudo é classificada quanto aos seguintes aspectos:

Quanto à abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa e quanto a abordagem de pesquisa é dedutiva. De acordo com os objetivos do estudo a pesquisa é classificada como explicativa e descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos esta pesquisa classifica-se como pesquisa bibliográfica.

Análise e Interpretação de Dados

O marketing digital é uma das estratégias de marketing geralmente usadas para promover bens e serviços aos clientes, utilizando diferentes canais de distribuição. O

marketing digital vai além da promoção na web, incluindo todos os canais que não exigem a necessidade da Internet. Por meio da mídia digital, os compradores podem obter informações quando e onde precisarem. Com a presença da mídia digital, os clientes não dependem apenas do que a empresa diz sobre sua marca ou produto, mas também podem aceitar o que a mídia, amigos, afiliações e colegas estão dizendo.

O marketing digital é um termo amplo em que, por meio do uso de tecnologias digitais, várias técnicas de promoção estão sendo fornecidas ou implantadas para clientes em potencial. No mundo impulsionado pela tecnologia de hoje, os sites de redes sociais tornaram-se uma avenida onde os retalhistas podem estender suas campanhas de marketing para uma ampla gama de consumidores (Paquette, 2013).

Análise SWOT: Marketing Digital

Forças:

1. Simples de segmentar e explorar o mercado de maneira econômica.
2. As campanhas podem ser recriadas com eficácia e mais focadas de acordo com os objetivos e requisitos do profissional de marketing.
3. Ajuda o profissional de marketing a alcançar mais e mais pessoas globalmente.
4. É rentável.
5. A promoção de pequenas empresas pode ser feita facilmente.

Fraquezas

1. Necessidade de acompanhar a mudança na tecnologia.
2. Precisa ter uma compreensão profunda da natureza, comportamento, gosto e preferências humanas.
3. Fica difícil entrar no mercado que não usa a Rede.
4. Pode ser quase impossível controlar os danos devido à revisão online negativa; sua maior força se torna o problema.
5. Quanto mais opções de marketing digital estiverem disponíveis, mais confusão ocorre para promover a marca.

Oportunidades

1. É útil para tornar nosso governo digitalizado.
2. Mais oportunidades de emprego para jovens são criadas neste setor.
3. Incentiva o crescimento de pequenas unidades de negócios.
4. As ações do governo podem ser imediatas.

Ameaças

1. Se a campanha não funcionar de acordo com o plano, ela poderá afectar adversamente o nome da marca.
2. A segurança dos dados ainda é uma questão questionável.
3. Uma vez que algo é colocado na Web, é impossível retirá-lo. Por exemplo, se uma crítica ou comentário ruim for postado na Web contra uma marca, isso poderá afetar

adversamente seus negócios futuros.

4. Investigar as informações incorretamente pode causar danos, que são comuns em muitas organizações. Todos os elementos de marketing digital têm sua própria força, oportunidade, fraqueza e ameaça.

O Marketing Digital garante que o profissional de marketing aborde os compradores de maneira relevante, sensata e econômica. O procedimento de marketing digital é adequadamente utilizado como parte das estratégias de marketing push e pull. As técnicas de marketing push e pull são possíveis no marketing digital. Demonstrou-se que o mindfulness da marca funciona com mais adequação em países com alto índice de esquiva de vulnerabilidade, da mesma forma para países com evasão de instabilidade, a publicidade em rede online funciona adequadamente. No entanto, os profissionais de marketing devem estar atentos para não exagerar no uso desse tipo de vitrine, e depender exclusivamente dele, pois pode ter sugestões que possam, ao contrário, equipar sua imagem. Marcas que falam por si de forma humanizadora provavelmente prevalecerão em circunstâncias em que uma marca é promovida. Como o uso de redes online pode melhorar as informações da marca e consequentemente diminuir a vulnerabilidade, é concebível que indivíduos com alta instabilidade se esquivem.

Midde (2009) realizou uma pesquisa secundária para comparar a confiança dos consumidores entre marketing tradicional e digital, cuja conclusão foi que as maiores influências são familiares e parentes. A publicidade online chega muito tarde e o marketing digital ainda tem um longo caminho a percorrer para influenciar a decisão de compra dos consumidores (Clarke e Svanaes, 2012; Furrer e Sudharshan, 2001).

Há muito que os profissionais de marketing têm interesse em entender como os consumidores partem de sua preferência por uma marca específica. A preferência pela marca está intimamente relacionada à escolha da marca que pode facilitar a tomada de decisão do consumidor e activar a compra da marca.

Conhecer o padrão de preferência do consumidor em toda a população é um insumo crítico para projectar e desenvolver estratégias de marketing inovadoras. Ele também revela a heterogeneidade da escolha do consumidor levando a estratégias eficientes de segmentação de mercado.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAS

Neste estudo, o pesquisador baseou-se em revisões de literatura teórica de diferentes fontes e em trabalhos anteriores em outros países.

O Marketing Digital é uma das grandes armas de marketing que atraem clientes e permanecem na mente dos clientes, além de ter um impacto significativo na preferência da marca, visto que, todos os elementos de Marketing Digital têm impacto significativo na preferência de marca do consumidor..

REFERÊNCIAS

- Ashley, C. & Tuten, T. (2015). Estratégias criativas em marketing médico social: um estudo exploratório de conteúdo social de marca e engajamento do consumidor. *Psicologia e Marketing*, 32, 15-27;
- Chaudhuri, A., e Holbrook, M. B. (2001). *The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty*. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. DOI:10.1509/jmkg.65.2.81.18255
- Dhar, S. K., González-Vallejo, C., e Soman D. (1999). *Modeling the Effects of Advertised Price Claims: Tensile versus Precise Claims? Marketing Science*, 18, 154-177. DOI:10.1287/mksc.18.2.154
- Ebrahim, R. (2011). *A Study of Brand Preference: An Experiential View*. London: Brunel University of London.
- Kannan, P.K. e Li, H.A. (2017) *Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda*. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 22-45. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2012) *Administração de Marketing*. 14ª ed., Pearson Education, São Paulo, Brasil.
- Smutný Z., Rezníček V., & Pavlíček A., (2013). Interaction of social media and its use in marketing management, in: 21st interdisciplinary information management talks (IDIMT), Praga
- Stokes, R. (2011). *eMarketing: The essential guide to digital marketing* (4th ed). Quirk Pty Ltd.
- Stone M. e Woodcock N. (2013): *Social intelligence in customer engagement*, *Journal of Strategic Marketing*, DOI:10.1080/0965254X.2013.801613
- Tiago, M. T. P. M. B., e Veríssimo, J. M. C. (2014). Marketing digital e mídias sociais: por que se preocupar? *Business Horizons*, 57(6), 703-708.
- Zajonc, R. B., e Markus, H. (1982). *Affective and cognitive factors in preferences*. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 123–131. DOI: 10.1086/208905

A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL NO SETOR PÚBLICO: LIMITES E DESAFIOS

Data de aceite: 01/09/2023

Humberto Barboza

É funcionário público, concursado, do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Atualmente é CTO - Chief Technology Officer da CEDAE - Companhia Estadual de Águas e Esgotos. [linkedin.com/in/humbertobarbozaprojeto](https://www.linkedin.com/in/humbertobarbozaprojeto) <http://lattes.cnpq.br/3840256648799061>

ágeis no setor público, de forma que este estudo espera contribuir para ampliar a compreensão e limitações quanto a seu uso.

PALAVRAS-CHAVE: Metodologias Ágeis. Setor Público. Cultura Organizacional. Dificuldades. Inovação.

RESUMO: Este estudo visa *identificar quais as limitações que as características do setor público trazem à utilização das metodologias ágeis*. A partir de construção de referencial tratando das características formalistas e burocráticas da administração públicas e suas limitações na adoção de tecnologias de gestão menos estruturadas, foi realizada entrevista semiestruturada com especialistas, técnicos e gestores, que tiveram oportunidade de trabalhar com metodologias ágeis nos setores público e privado. Os resultados obtidos permitiram sinalizar às barreiras inerentes à implantação dessas metodologias e métodos ágeis no setor público, entendidas como *proxy* a modelos flexíveis de planejamento. O levantamento do referencial teórico indicou que ainda é relativamente incipiente o conhecimento sobre o uso dos métodos

1 | INTRODUÇÃO

A significativa expansão da área de Tecnologia da Informação (TI) no século XXI tem feito com que as empresas aprendam a utilizar um número cada vez maior de *softwares* em diversos setores com o objetivo de tornarem suas instalações e processos mais modernos, além de conseguir a fidelização de seus clientes através de um atendimento de excelência ágil e prático (VACARI, 2015).

Neste cenário competitivo, novos sistemas são criados e testados junto com a crescente demanda por mudanças e inovações nos já existentes, com urgência cada vez maior na finalização do processo. Modernidade e rapidez (RASSWEILER, 2015; AGOSTINHO, 2015).

A maior parte dos clientes não tem conhecimento a respeito da complexidade de funcionalidades que são requisitos básicos para a implementação de um novo sistema que seja o mais apropriado para atender às expectativas da sua empresa. Por isso, desconsideram e/ou desconhecem a fase de levantamento de dados e sua importância para todo o processo. Na metodologia tradicional, o passo seguinte é a leitura de contratos extensos e repletos de termos técnicos causando irritação nos clientes. As empresas desenvolvedoras de *software* têm feito de outro modo: um curto prazo para implementação do projeto com etapas menores, acompanhadas e testadas com os clientes (RASSWEILER, 2015).

É importante destacar que a Engenharia de *Software* Ágil pode ser considerada uma combinação de filosofia e princípios de desenvolvimento em que prevalece a simplicidade no desenvolvimento, tendo como objetivo principal a satisfação do cliente, utilizando estratégias para o envolvimento e o entusiasmo do time (equipe de desenvolvimento). Nesse processo de construção do produto, a comunicação interna na equipe e externa com o cliente é prioridade absoluta, valorizando as entregas em cada etapa (PRESSMAN, 2011).

Pode-se afirmar que no desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação, a mudança é diária, isto é, um dos grandes desafios é entender e atender às solicitações do cliente, que, na maioria dos casos, não tem uma ideia fechada/clara da concepção do produto, de maneira que o projeto evolua e o impacto gerado não seja um problema mas uma solução evitando, assim, consequências como: estouro do orçamento, escopo não cumprido, demora para transformar pedidos em entregas ou baixa qualidade no produto final (RISING & JANOFF, 2000; PRESSMAN, 2011).

Uma das alternativas para estas dificuldades possíveis no processo de desenvolvimento é prezar o envolvimento e o engajamento do cliente, criando assim uma atmosfera de interação com a equipe do projeto, melhor gestão das mudanças com as entregas ocorrendo com mais frequência e em pequenas partes. Além disso, esses fragmentos de *software* são apresentados funcionando, mas, não necessariamente em produção (TAVARES, 2008; SILVA, 2009).

Neste novo cenário, os projetos são considerados por essa perspectiva onde a aplicação das práticas e princípios ágeis tem como valores a prática a agilidade, assegurando maior capacidade de adaptação e transparência nas diversas fases e em todo o ciclo de vida dele, com o objetivo de apoiar a melhoria contínua do processo e da equipe, sendo esses fatores críticos de sucesso (EDER et al, 2014).

Todavia, há dificuldades e limites, sobretudo, no setor público. O que constitui a essência desta pesquisa é que inúmeros autores trabalham com categorias que serão apresentadas para análise das entrevistas embasando esta hipótese e confirmando-a. Na última década a agilidade e a eficiência no atendimento ao cliente se destacaram no mercado competitivo e criativo. Por isso, as empresas têm investido na gestão de projetos e

uso de metodologias que possam atuar neste cenário desafiador e dinâmico (SILVA, 2009).

Em projetos de longa duração muitos imprevistos podem acontecer durante o ciclo de desenvolvimento por causa de fatores como: ausência de informação, bem como a comunicação inadequada entre os membros da equipe e no relacionamento com os demais *stakeholders*, resultando em processos mal elaborados e implementações deficientes. Por isso, é sempre necessário eliminar ameaças como: falta de atenção, não cumprimento dos requisitos e atrasos para alcançar os objetivos finais do projeto (SILVA, 2009; PRESMANN, 2011).

O modelo tradicional, criado tendo como referência o industrial, segue o determinismo acreditando na redução dos erros e de tempo, mas, essas metodologias tradicionais têm recebido críticas e questionamentos por dois fatores: limitações e insuficiências, sobretudo, em ambientes dinâmicos de negócio (EDER et al, 2014).

Por outro lado, há inúmeros profissionais de Tecnologia da Informação criativos desenvolvendo trabalhos com constantes mudanças e adaptações nos requisitos e exigências dos clientes, utilizando abordagens diferentes na gestão de projetos (AGOSTINHO, 2015).

Para este artigo foi realizada uma pesquisa exploratória com o objetivo de identificar quais as limitações que as características do setor público trazem à utilização das metodologias ágeis.

A pesquisa é relevante na medida em que o uso de metodologias ágeis é cada vez mais comum no setor privado impactando diretamente nos resultados positivos das empresas. Entretanto, no setor público há inúmeras limitações e desafios.

A pesquisa se limitou a profissionais que atuam no mercado brasileiro. Assim, será possível compreender a percepção da aplicação da metodologia ágil no setor público nacional estabelecendo um panorama de suas principais características, seus desafios e suas expectativas. Todos tiveram experiência no ou com o setor público.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Metodologias ágeis

Na década de 1990, essa metodologia surgiu com a proposta de diminuir a burocracia nos processos de criação de *software*. O termo se popularizou dando origem nos anos 2000 ao “Manifesto Ágil”, com princípios comuns compartilhados por esses métodos (AGILE, 2001); (AGOSTINHO, 2015):

Nos anos 2000, líderes da comunidade de *extreme programming* se reuniram e discutiram as práticas do XP e a relação entre o XP e os Método Leves (SCRUM, DSDM, Adaptive Software Development, Crystal, Feature-Driven Development, Pragmatic Programming, etc). Os métodos leves apresentavam uma abordagem mais leve e menos burocrática. Assim, chegou-se à conclusão de que o XP era melhor como um método específico, entretanto,

com algumas características comuns entre ele e os métodos leves. Durante a reunião estabeleceu-se parâmetros para os métodos de desenvolvimento de *software*. Estava criado o Manifesto do desenvolvimento de Software Ágil, ou, simplesmente o Manifesto Ágil. Fonte: <http://www.metodoagil.com/manifesto-agil/>. Acesso em: 12 de outubro de 2019.

As metodologias ágeis (MA) valorizam a adaptação às mudanças durante o ciclo de desenvolvimento do projeto, a flexibilidade na modificação/substituição de requisitos e transparência com a utilização de ferramentas tanto para a equipe quanto para o cliente, fundamental em cenários nos quais os resultados virão a partir de um prazo curto e as mudanças são constantes.

As entregas ocorrem em ciclos curtos de desenvolvimento, variando de 2 (duas) a 4 (quatro) semanas, no qual ao final do ciclo o cliente recebe o que de maior valor ele mesmo elegeu entre as funcionalidades apresentadas para o desenvolvimento (DANTAS, 2003) (ver figura 1).

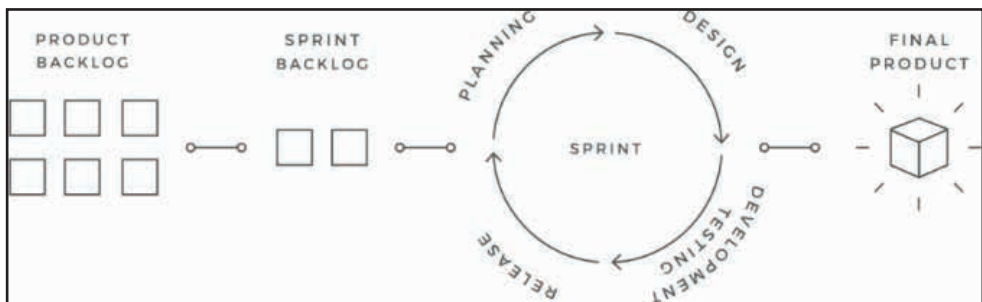


Figura 1: Agile Development Cycle

Fonte: clm-consulting.com

É importante destacar que a agilidade é a capacidade de responder às mudanças ou a habilidade de equilibrar flexibilidade e estabilidade. Assim, a inexistência de estrutura ou estabilidade favorece a criação de um cenário caótico, mas por outro lado, estrutura em excesso gera uma rigidez desnecessária, ou seja, é necessário um “ponto de equilíbrio” e as metodologias ágeis têm essa flexibilidade durante o processo, diminuindo muito as chances de insatisfação do cliente, pois ele participa ativamente do processo (HIGHSMITH, 2004; SOMMERVILLE, 2004).

Summerville (2004) listou princípios que resumem os valores destas metodologias. O “Mindset” ágil é uma forma mais dinâmica de pensar e desenvolver projetos que pode ser aplicada em todo processo de *software*, mas, é fundamental que a equipe esteja em um ambiente favorável à melhoria contínua, no qual tudo o que não seja o produto em desenvolvimento precisará ser reduzido e simplificado, priorizando as entregas de maneira incremental e com o *software* funcionando (PRESSMAN, 2006); (STEVEN, 2017).

O Manifesto Ágil considera os indivíduos que vão utilizar o produto, o *software*

entregue e funcionando de acordo com o que o cliente precisa, tendo a colaboração dos clientes e responder às mudanças mais importantes que processos e documentação (KOSCIANSKI, 2007).

Doze princípios resumem esta filosofia de trabalho na qual a equipe ou time deverá ter como prioridade a entrega contínua do produto em construção para a satisfação e fidelização do cliente:

- Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de software de valor.
- Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.
- Entregar software funcionando com frequência, na escala de semanas até meses, com preferência aos períodos mais curtos.
- Pessoas relacionadas a negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto.
- Construir projetos ao redor de indivíduos motivados. Dando a eles o ambiente e suporte necessários, e confiar que farão seu trabalho.
- O Método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma conversa cara a cara.
- Software funcional é a medida primária de progresso.
- Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários, devem ser capazes de manter indefinidamente passos constantes.
- Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumentando a agilidade.
- Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito.
- As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto organizáveis.
- Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo (Disponível em: <<https://www.manifestoagil.com.br/principios.html>>. Acesso em: 12 de outubro de 2019).

É preciso reconhecer o valor dos profissionais como os responsáveis pelo sucesso dos projetos com foco na eficácia do gerenciamento, resultado, valores e princípios do “Mindset” ágil. Podemos citar várias metodologias ágeis: *Scrum*, *XP (Extreme Programming)*, *FDD (Feature Driven Development)*, *Kanban*, *Lean Inception* etc. Todas são iterativas e incrementais e seguem os princípios ágeis anteriormente citados (LARMAN *et al*, 2003).

Desse modo, as metodologias ágeis têm a possibilidade de realizar durante o processo de criação, pequenos testes, reuniões, adaptações e correções até chegar ao produto final. Enquanto o foco das metodologias tradicionais era o produto final com

planejamento e orçamento rígidos nas Ágeis há flexibilidade e interação com o cliente. Em outras palavras, mudou-se o foco do objeto para o sujeito (cliente).

A primeira grande mudança é a entrega rápida de valor ao cliente, isto é, mesmo que a velocidade não seja uma característica ou qualidade técnica precisará ser desenvolvida e utilizada. No caso de um *software* isto poderá ser realizado em etapas nas quais são entregues conjuntos mínimos de funcionalidades.

Outro aspecto importante é a colaboração entre TI e negócios. Em um mercado cada dia mais competitivo e incerto é fundamental aproximar a equipe de TI aos gestores para juntos poderem pensar e propor novas formas de trabalho e estratégias capazes de agregar valores e inovações aos produtos e/ou serviços. Na prática, significa entregar o maior valor do produto, uma etapa mais elaborada em curto espaço de tempo (STEVEN, 2017).

À satisfação do cliente estão relacionadas duas características já citadas: entrega de valor ao cliente em espaço de tempo reduzido e alinhamento da equipe de TI com os produtos ou serviços: “Ao tornar o processo de desenvolvimento mais aberto para o cliente, a implementação de novas funcionalidades tem se tornado algo previsível, transparente e mais aderente às necessidades dos clientes” (VACARI *et al*, 2014, p. 07).

Outra vantagem do uso de Metodologias Ágeis é a união da equipe e a diminuição da dependência de empresas contratadas. É certo que cabe à organização pública preparar, treinar e incentivar seus funcionários para que comecem a desenvolver novas tecnologias, projetos e ideias diminuindo significativamente a dependência de empresas privadas e motivando os membros da equipe anteriormente focados em trabalhos burocráticos (VACARI *et al* 2014).

2.2 Processo de formação da cultura ágil

A organização deve desenvolver e consolidar uma cultura ágil para que as metodologias ágeis alcancem seus objetivos, ou seja, para que seus colaboradores entendam cada etapa do projeto e estejam comprometidos da apresentação à conclusão dele.

É necessário impactar a cultura organizacional, pois ela é o maior obstáculo para qualquer metodologia ágil. As organizações são grupos sociais que tem sua cultura própria, isto é, seus valores, hábitos e regras que são assimiladas por seus colaboradores. Ela está enraizada na organização desde a sua fundação:

Este é um processo de socialização ocorrido ao longo do tempo, apresentando crenças, valores, ideologias, hábitos, costumes e normas que geram padrões de comportamento coletivo e estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e os diferenciando das outras (AGOSTINHO, 2015, p. 26).

Todavia, no setor público são inúmeros os desafios a serem superados, como:

muita burocracia, serviços ineficientes e inadequados (em quantidade e qualidade), mínima motivação e comodismo dos servidores que tem seu emprego garantido, pequeno investimento em cursos de aperfeiçoamento ou atualização para eles são alguns exemplos (FEITOSA, 2016).

Trata-se de um contexto que requer esforços conjuntos para ser modificado, no qual, na maioria dos casos, há recursos insuficientes e predomina a morosidade. É preciso pensar em inovação e criatividade e promovê-las. Surge, assim, uma questão: Como transformar os recursos humanos das organizações públicas, muitos deles há décadas na mesma função ou setor em vantagem competitiva, agregando valor ao projeto, criando soluções, sugestões, e com motivação para aprender? (VACARI, 2015).

Segundo Soares (2011), em muitos casos, há um relacionamento conflituoso entre a cultura organizacional e as práticas dela nas organizações, causando dificuldades de mudanças a partir de projetos que utilizem TI. Nestes casos, sugestões ou propostas de implantação de uma MA devem vir acompanhadas de um conhecimento prévio da cultura organização: setores, histórico, projetos além da observação da rotina de seus colaboradores.

Feitosa (2016) explica que inovar não é tarefa simples, pois a mudança organizacional só ocorre quando há alterações significativas no sistema ou no ambiente de trabalho. No setor público, a resistência é maior, na medida em que o comodismo vem associado com a estabilidade. A inovação traz “incertezas e turbulências no ambiente organizacional que podem gerar resistências decorrentes da retirada do indivíduo de uma situação conhecida para uma situação desconhecida” (FEITOSA, 2016, p. 04).

2.3 Implantação no setor público: dificuldades

É fundamental que no setor público qualquer projeto tenha transparência (por exemplo, nas notas fiscais, orçamentos além de cotação disponíveis) em etapas como: elaboração, aprovação, setor de compras, pois utiliza recursos financeiros que são verbas públicas e que devem ter uma justificativa plausível para seu uso (VACARI, 2015).

Para Souza e Renhard (2015) a burocracia é a mais evidente e, por isso, implantar métodos ágeis em uma organização pública é, em geral, um processo lento e complexo na medida em que, na maioria dos casos, o controle do processo é mais valorizado que a busca por resultados rápidos e satisfatórios.

As dificuldades para a implantação das Metodologias Ágeis se encontram na cultura organizacional em que a mudança de paradigma quando ocorre costuma ser lenta¹: “enquanto apenas o projeto de desenvolvimento de *software* pensar e agir de forma ágil e o restante da organização mantiver vícios e culturas derivados dos processos tradicionais, não será possível usufruir realmente dos benefícios ágeis” (AGOSTINHO, 2015, p. 22).

Em relação à estrutura, há também “limitações legais e monitoramento por órgãos

¹ Todos os autores citados no texto concordam quanto a este aspecto.

do legislativo, executivo, judiciário e agências regulatórias” (SOUZA e RENHARD, 2015, p. 30) dificultando as operações com pequena autonomia dos gerentes quando comparados com os do setor privado, isto é, elevado número de autoridades e processos lentos de licitação e de contratações que torna o processo todo lento, segundo Vacari (2015):

Equipes ágeis estão produzindo software de maior qualidade que atendem melhor às necessidades do usuário, com maior rapidez e a um custo menor do que equipes tradicionais [Ric08]. Isto tem levado também a uma maior satisfação do cliente, bem como maior grau de previsibilidade [Coh11]. Assim, OP² poderiam beneficiar-se desses novos métodos para alcançar resultados melhores do que seria possível alcançar com métodos ditos como tradicionais (VACARI, 2015, p. 15).

Rainey (1997) enumera características do setor público que permanecem atuais e bem presentes na realidade das empresas (públicas) brasileiras:

- (a) Grande ambiguidade, multiplicidade e conflito relacionados aos objetivos, incluindo objetivos conflitantes.
- (b) Características distintivas de papéis gerenciais gerais, como, por exemplo, um papel mais político e exposto a interferências políticas externas.
- (c) Práticas de liderança e autoridade, como, por exemplo, uma menor autonomia e flexibilidade na tomada de decisão, em razão de restrições organizacionais e pressões políticas externas.
- (d) Estrutura organizacional diferente da estrutura da iniciativa privada, não necessariamente mais burocrática.
- (e) Processos de tomada de decisão estratégica mais influenciados por intervenções, interrupções e maior envolvimento de autoridades externas.
- (f) Estrutura de incentivos e desincentivos: maiores limitações referentes à promoção, recompensa e ação disciplinar. Os trabalhadores percebem um relacionamento menor entre recompensa e desempenho.
- (g) Características individuais, atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho, como por exemplo, menor sensibilidade a incentivos monetários e maior nível de motivação em um trabalho público.
- (h) Desempenho individual e organizacional diferente do desempenho encontrado na iniciativa privada. Vários estudos mostram a gestão pública como menos eficiente, enquanto outros defendem sua eficiência e desempenho geral (RAINEY, 1997, p. 30).

Sem dúvida, esta lista apresenta características do setor público, como questões políticas, intervenções, escassa relação entre recompensa e desempenho individual insatisfatório.

São muitos os obstáculos no setor público, em especial, a partir da ampliação da *New Public Management*² e, ainda que a prestação de serviços públicos seja responsabilidade

2 O *New Public Management* (NPM) tem origem nos países anglo-saxões e apresenta soluções para a gestão da administração pública. No início, estas soluções tinham como objetivo principal a capacidade de criar/desenvolver mecanismos de ajustamento e transferência dos conhecimentos gerenciais do setor privado para o público para reduzir a máquina administrativa e aumentar sua eficiência.

do estado ela passou por alterações com esta nova forma de gerir na qual o cidadão é o cliente incluindo *e-government* ou serviços eletrônicos. Abel (2017) explica que existe uma grande dificuldade em utilizar *software* ágil em OP e que elas tem origem na cultura organizacional e no modo como os servidores estão habituados a trabalhar inovações com ferramentas modernas como as eletrônicas, porém, de maneira arcaica.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e o método utilizado foi a revisão bibliográfica com coleta de dados através de entrevistas para constituir esta pesquisa de campo (YIN, 2015; GODOY, 2005).

3.1 Coleta de dados

A partir de entrevistas foi realizado o tratamento de dados para confirmar (ou não) a hipótese inicial com rigorosa análise do pesquisador seguida pelas etapas diagnósticos, conclusões e proposições (GODOY, 2005; YIN, 2015).

Posterior ao Referencial Teórico foi escolhida uma matriz de categorias a partir dos princípios dos métodos ágeis descritos por Summerville (2004) que são, na verdade, temas adequados para estruturar as perguntas das entrevistas. Assim, o objetivo é comprovar que a teoria citada tem relevância e excelentes resultados. Foram entrevistados profissionais da administração pública. Inicialmente eram mais de 20 perguntas. Foram excluídas as semelhantes, restando oito perguntas em quatro grupos temáticos que serão apresentados.

A pesquisa foi realizada aplicando o modelo de entrevista semiestruturada com profissionais com experiência comprovada em área relacionada ao tema e todas foram previamente autorizadas por eles e pelo órgão em que trabalham, sem citar o nome da instituição. Todos trabalham em empresas brasileiras públicas.

TÓPICO TEÓRICO (Metodologias Ágeis)	PERGUNTA	EXPECTATIVA COM RELAÇÃO À RESPOSTA
Cultura Organizacional: Sobre o modelo formal e burocrático do Setor Público brasileiro	1. Como você avalia a relação do uso de processos e ferramentas no Setor Público, ao invés de privilegiar as interações entre os indivíduos? 2. Como você avalia a relação de valor entre ter uma documentação abrangente ou entregas do produto funcionando a cada ciclo? 3- Como você avalia a relação entre a priorização da colaboração com o cliente e a negociação dos contratos? 4- O planejamento detalhado do projeto, é mais importante do que a capacidade de adaptação às mudanças?	Expectativa: Identificar se os processos e ferramentas são mais valorizados que as interações e as pessoas. Expectativa: Identificar se a documentação é mais valorizada do que o produto em funcionamento. Expectativa: Identificar se a negociação dos contratos é considerada mais relevante do que a colaboração com o cliente. Expectativa: Identificar se o planejamento é mais importante do que a capacidade de adaptação e resposta à mudança nos projetos. Se a negociação dos contratos é considerada mais relevante do que a colaboração com o cliente.
Contratação: Sobre os riscos na contratação de serviços utilizando metodologias ágeis	5. É viável a contratação de desenvolvimento de software utilizando metodologias ágeis na Administração Pública?	Expectativa: Identificar a viabilidade e formas de contratação de serviços de software, para desenvolvimento utilizando métodos ágeis.
Formação e Conhecimento: Sobre a formação, interesse e motivação para aplicação da metodologia ágil	6. Sobre o nível de conhecimento a respeito das metodologias ágeis no Setor Público, pode ser uma razão limitadora de sua aplicação?	Expectativa: Identificar se o conhecimento sobre as metodologias ágeis pelas pessoas atuantes no Setor Público ainda é limitado e impede uma maior abrangência na aplicação.
Escopo: Sobre como trabalhar o escopo usando metodologias ágeis	7. Sobre o escopo, é possível trabalhar com metodologias ágeis em projetos de escopo fixo? 8. Sobre requisitos e escopo do produto, as metodologias ágeis minimizam os problemas de entendimento em relação ao produto final, com o cliente?	Expectativa: Identificar se o escopo é limitador para trabalhar com metodologias ágeis no Setor Público. Expectativa: Identificar se o uso das metodologias ágeis, ajudam a diminuir as falhas de entendimento durante o projeto.

Quadro 1- Relação de perguntas constantes nas entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para complementar o Referencial Teórico com experiências e práticas, foram realizadas 15 entrevistas com profissionais de empresas públicas, privadas e de economia mista com vivência na implantação de metodologias ágeis no setor público e pelo menos 5 anos de experiência e contato com esses métodos de gestão.

Os resultados da pesquisa foram organizados em quatro blocos com as situações que interferem na implantação das metodologias ágeis no setor público: Cultura organizacional: sobre o modelo formal e burocrático do setor público brasileiro; Contratação: sobre os riscos na contratação de serviços utilizando Metodologias Ágeis; Formação e conhecimento: sobre a formação, interesse e motivação para aplicação da metodologia ágil; Escopo: Sobre como trabalhar o escopo usando Metodologias Ágeis.

4.1 Cultura organizacional: sobre o modelo formal e burocrático do setor público brasileiro

São inúmeros os desafios que a cultura organizacional no setor público brasileiro apresenta quando a questão é a implantação de qualquer tipo de inovação, inclusive as metodologias ágeis. Os resultados apontam a burocracia (FEITOSA, 2016; AGOSTINHO, 2015) como um dos mais significativos obstáculos a uma nova dinâmica para os projetos para que possam ser modificados, adaptados e corrigidos rapidamente.

Há constantemente uma preocupação em documentar cada etapa realizada em arquivos que poderão ser consultados posteriormente (SOUZA, 2015). Em um cenário engessado, a inovação e a mudança ocorrem com lentidão. E, evidentemente, sem a participação do cliente. Em um projeto de longo prazo, cresce a probabilidade de erros e inadequação ao que foi solicitado (FEITOSA, 2016).

Muitos profissionais jovens conhecem as MA, mas tem dificuldade em se concentrar em um aspecto apenas e há certa dificuldade em compreender o valor do Manifesto Ágil:

“No serviço público se valoriza muito a documentação. Talvez por questões contratuais ou jurídicas. Processos rígidos. Isso acaba sendo um problema para o uso de MA. Não que você não vá ter nenhum tipo de documentação, mas eu sou a favor de uma documentação que agregue valor. Documentar regras importantes do produto que está sendo feito” (E11).

Soares (2011) e Rainey (1997) afirmam que é necessário conhecer a cultura organizacional da empresa além de fatores ambientais que podem limitar a utilização de estratégias específicas facilitadoras no processo de implementação de metodologias ágeis conforme descrito pelos entrevistados.

Houve alinhamento entre os autores do referencial teórico com o conteúdo das entrevistas, sobretudo, a partir das seguintes características: proatividade e colaboração desigual entre os membros da equipe; falta de envolvimento de parte da equipe; cultura organizacional resistente; burocracia prevalece; estouro de prazos negociados; pouca

transparência e comunicação dentro da equipe (ABEL, 2017).

4.2 Contratação: sobre os riscos na contratação de serviços utilizando metodologias ágeis

Em uma cultura organizacional burocrática, deve-se questionar a viabilidade de metodologias ágeis no setor público. Vacari (2015) enumera dificuldades para adaptar a metodologia ágil ao setor público, devido à especificidade dele com contratos fechados e planejamento a longo prazo, às vezes, anos. Por isso, um dos entrevistados citou como exemplo, sua empresa que cria planos para cinco anos e destacou que neste período, muitas mudanças internas e externas (governamentais) poderão ocorrer. Além disso, nos contratos há também multas e punições para erros ao invés da interação constante entre o cliente (empresa pública) e a empresa contratada. Por outro lado, há empresas públicas que adotam o Ágil com sucesso como o Serpro, citado por dois dos entrevistados. O E1 destacou a necessidade e a dificuldade no setor público de buscar ou facilitar a colaboração do cliente:

“Ainda fala mais alto a questão do contrato. Como se num trabalho de um setor muito fiscalizado as pessoas tivessem receio de estar fazendo coisas que não são corretas. O contrato é uma marca da empresa pública te “amarrando” ao cliente” (E1).

O E15 afirma, a partir de suas experiências que metodologias ágeis podem ser utilizadas no setor público com adaptações: “fazendo como na abordagem do pagamento trimestral por *sprints* não fica em desacordo com a lei e acredito ser possível aplicar”, isto é, é preciso por um lado, compreender as especificidades do setor público como exemplifica o E8 ao afirmar que há, em alguns casos, dificuldades no processo:

“De jeito nenhum. Aqui tem planejamento de 2015 a 2020. Neste período o judiciário tem 3 gestões (de dois em dois anos muda). Claro que ele é furado. Cada gestor muda o planejamento.”

Em todos os casos, o cliente precisa conhecer e entender o processo, se comprometendo com ele e participando ativamente de reuniões e apresentações agregando valor ao mesmo e diminuindo a probabilidade de futuros problemas que desperdiçam tempo e orçamento.

4.3 Formação e conhecimento: sobre a formação, interesse e motivação para aplicação da metodologia ágil

Em relação à formação dos profissionais de TI e outros profissionais, as respostas foram bastante diversificadas: para alguns as informações são de fácil acesso, mas falta interesse em conhecer e aplicar algo novo (SANTOS *et al*, 2010).

Isto porque garantia, estabilidade e comodismo estão enraizados na cultura organizacional do setor público, impedindo o conhecimento e o desenvolvimento destas

metodologias. Muitos órgãos governamentais já investem na educação continuada, mas ideias novas ainda encontram resistência. Segundo o E5 não falta conhecimento e sim, vontade de mudança, levando conteúdos e técnicas a ficarem engavetadas:

“Sim. São porque gestores têm esse conhecimento, mas a maioria está amarrado ao cronograma em Excel. Poucas pessoas entendem o que é um *Sprint* (...). Muitos tem uma certa idade e não fizeram reciclagem” (E5).

E, para os que já tem o conhecimento formal ou acadêmico falta a prática e a motivação para iniciá-la. É o caso dos recém-concursados. Por isso é necessário eliminar a subjetividade nas estimativas; incluir pequenos intervalos entre as *sprints*; vencer as dificuldades em manter as interações; evitar ou diminuir as interferências que atrapalham as reais prioridades.

4.4 Escopo: sobre como trabalhar o escopo usando metodologias ágeis

Foram identificados os seguintes fatores: o escopo como limitador da implantação da metodologia ágil pelos motivos a seguir: mudanças durante o desenvolvimento no meio de uma *sprint*; não obediência ao papel do *Scrum Master*; brusca e repentina mudança no sistema próximo ao prazo de entrega; cobranças do cliente junto ao time são fatores determinantes deste processo que podem levá-lo ao sucesso (ou não).

Para alguns dos entrevistados é inviável trabalhar com escopo fixo e inovação. Ou se segue algo previamente determinado ou se cria e modifica durante todo o processo (SOUZA, 2015). Para o E14 são duas práticas incompatíveis que precisam ser conhecidas e analisadas durante todo o processo:

“Não porque o escopo fixo não funciona em ambientes que requerem adaptação. Usamos ágil quando o problema não é inteiramente conhecido, nesse caso, fazemos uma abordagem anterior com *design thinking* ou *design sprint* ou quando o problema é conhecido e a solução não. E em qualquer um dos casos não existe escopo fixo” (E14).

Em relação ao produto, a participação do cliente é determinante. Ele será o usuário e pode sugerir a inclusão ou exclusão de itens que são desnecessários. Por isso, reuniões rápidas e com frequência são a base da rotina de troca de ideias, críticas, sugestões e compartilhamento de informações levando o projeto / produto a ganhar funcionalidades solicitadas pelos clientes ao final do processo que serão do tamanho e da complexidade do projeto (AGOSTINHO, 2015).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, foram apresentados os principais fatores necessários para a implantação de métodos ágeis em organizações públicas a partir de um referencial teórico e de entrevistas realizadas com diferentes atores do setor público, privado e de economia mista que relataram suas experiências e dificuldades (com e no setor público) no processo

de elaboração e implantação de projetos com metodologias ágeis.

A pesquisa contemplou apenas profissionais que atuam no mercado brasileiro, pois o objetivo era compreender e analisar diferentes interpretações e vivências da aplicação da metodologia ágil no setor público nacional, apresentando suas principais características, dificuldades, desafios, expectativas e avanços, agregando assim uma diversidade de ideias, sugestões e exemplos relatados.

Desse modo, foi possível identificar ideias, sugestões e impressões a partir das experiências compartilhadas pelos entrevistados. Elas são bastante diversificadas, isto é, desde os mais otimistas que já percebem um movimento ágil no referido setor até os que encaram a burocracia e a cultura organizacional como um amplo desafio. As metodologias ágeis já estão presentes no setor público, com sucesso em empresas como, por exemplo, o Serpro. Também, foi possível concluir que tanto na administração direta quanto na indireta as dificuldades são as mesmas.

Portanto, os projetos que aplicaram a metodologia ágil passaram a ser encarados sob uma nova perspectiva em que as práticas e os princípios ágeis tem como base os fatores a seguir: interação com o cliente, flexibilidade ainda que em projetos com escopo fixo, entre outros, desenvolvendo assim maior capacidade de adaptação, mais transparência nas fases dele, além de manter, apoiar e assegurar a melhoria contínua do processo, do time e do resultado final.

REFERÊNCIAS

ABEL, A. Agile software development in the public sector-the case of digital learning resources portal e- Koolikott. 2017. Disponível em: < digi.lib.ttu.ee>. Acesso em: 26 de outubro de 2019.

AGILE MANIFESTO- 2011 “Manifesto for Agile Software Development”. Disponível em: <http://www.agilemanifesto.org/>. Acesso em: 22 de outubro de 2019.

AGOSTINHO, M.C. Mitigação de dificuldades na implantação de métodos ágeis de desenvolvimento de software no SERPRO. UFRS: Especialização em Gestão Pública, 2015.

DANTAS, V. F. Uma Metodologia para o Desenvolvimento de Aplicações Web num Cenário Global. Dissertação. Universidade Federal de Campina Grande, 2003.

EDER, S., CONFORTO, E. C., AMARAL, D. C., & SILVA, S. L. Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. São Paulo: Production, 2014.

FEITOSA, L.V.S, COSTA, C. E. S. Inovações no setor público: a resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. V SINGEP Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. 2016

GODOY, A.S. Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais. Revista de Administração da Empresas, Mai/jun. 2005.

GOMES, F. P.; Araújo, R. D. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: Uma Visão Holística do Objeto em Estudo. Seminários em Administração, v.8, 2005.

HIGHSMITH, J. Agile Project Management, Creating innovative products. Addison Wesley, 2004.

HIGHSMITH, J. & COCKBURN, A. Agile Software Development: The Business of Innovation. Computer, 2004.

KEINERT, T.M.M. Os paradigmas de administração pública no Brasil (1900-1992). Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.3, p. 41-48. 1992.

KOSCIANSKI, A. Qualidade de Software: Aprenda as metodologias e técnicas mais modernas para o desenvolvimento de software. 2ª ed. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

LARMAN, C.; BASILI, V. R. Iterative and Incremental Development: A Brief History. In: Computer 36. nº 6, 2003.

RAINEY, H. G. Understanding and Managing Public Organizations. 2nd ed. São Francisco: Jossey- Bass Publishers, 1997.

RASSWEILER, Jens J.; TAILLY, Geert G.; CHAUSSY, C. Progress in lithotripter technology. **EAU Update Series**, v. 3, n. 1, p. 17-36, 2005. RIGBY, D.K.

RISING, L.; JANOFF, N. The Scrum software development process for small teams. In: **IEEE**, v. 17, nº 4, 2000.

PRESMANN, R. S. Engenharia de Software: Uma abordagem Profissional. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SILVA, R. F. Implantação de equipamentos de Manufatura em Indústrias de Bens de Consumo por uma metodologia de gestão de projetos. Monografia. UNITAU, 2009.

SOARES, L. P. Cultura organizacional e adoção de práticas ágeis: uma análise exploratória. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/31950>>. Acesso em: 02 de junho de 2020.

SOMMERVILLE, I. Engenharia de Software. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

SOUZA, E.G.; REINHARD, N. Uma revisão bibliográfica dos fatores ambientais que influenciam a gestão de projetos de sistemas de informação no setor público. Revista de Gestão e Projetos-GeP, v. 6, n. 2, p. 27-41, 2016.

STEVEN, R.M. Technology Portfolio Management. For Project Managers. SRM Consulting. Disponível em: <www.standishgroup.com>. Acesso em: 12 outubro de 2019.

TAVARES, A. Gerência de Projetos com PMBOK e SCRUM – Um estudo de caso. Faculdade Cenecista Senhora dos Anjos. Gravataí – RS, 2008.

VACARI, I; PRIKLADNICKI, R. Metodologias ágeis na administração pública: uma revisão sistemática da literatura. In: Embrapa Informática Agropecuária-Artigo em anais de congresso (ALICE). In: WORKSHOP BRASILEIRO DE MÉTODOS ÁGEIS, 5., 2014, Florianópolis. Resumos. São José dos Campos: INPE, 2014.

VACARI, I. Um estudo empírico sobre a adoção de métodos ágeis para desenvolvimento de software em organizações públicas. 2015. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/6189>>. Acesso em: 22 de outubro de 2019.

YIN, R. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Artmed Editora, 2015.

UM NOVO RUMO PARA A EMPRESA PACTUAL: ANÁLISE DE UM ESTUDO HIPOTÉTICO

Data de aceite: 01/09/2023

Silvia Kelly Ferreira Cavalcante

Adminitradora de empresa. Teresina,
Piauí, Brasil.

Ricardo Loiola Edvan

Professor da Universidade Federal do
Piauí. Teresina, Piauí, Brasil.

Daniel Biagiotti

Professor da Universidade Federal do
Piauí. Teresina, Piauí, Brasil.

Natanael Pereira da Silva Santos

Professor da Universidade Federal do
Piauí. Teresina, Piauí, Brasil.

Teresinha de Lisieux Carvalho dos Santos

Doutoranda do programa de pós-
graduação em Desenvolvimento e Meio
Ambiente (PRODEMA) da UFPI. Teresina,
Piauí, Brasil.

positivo em caixa. Dessa forma, o trabalho objetivou propor através de uma situação hipotética para aprendizagem, um novo rumo à empresa PACTUAL, rede varejista com 24 lojas em três estados diferentes, com pretensão de ampliar suas lojas em outras regiões. No estudo foram realizadas diferentes análises utilizando ferramentas para avaliar a viabilidade da expansão da empresa. Através das análises financeiras da empresa, concluiu-se que a empresa está com uma condição financeira razoável demonstrando grande potencial para prosseguir em sua ampliação e foi recomendado análise em caráter permanente, para acompanhar com periodicidade sua situação financeira.

PALAVRAS-CHAVE: administração, gerenciamento, financeiro, lucro.

A NEW DIRECTION FOR THE COMPANY PACTUAL: ANALYSIS OF A HYPOTHETICAL STUDY

ABSTRACT: In a company, managers use different mechanisms to keep up to date with the situation of their business. Companies seek resources so that they can continue their activities, these resources provide the organization with financial comfort, or rather,

RESUMO: Dentro de uma empresa, os gestores utilizam diversos mecanismos para manterem-se atualizados quanto à situação de seu negócio. As organizações buscam recursos para que possam dar continuidade em suas atividades, esses recursos proporcionam à organização um conforto financeiro, ou melhor, saldo

a positive cash balance. Thus, the research aimed to propose through a hypothetical situation for learning, a new direction for the company PACTUAL, a retail chain with 24 stores in three different states, intending to expand its stores in other regions. In the study, different analyzes were carried out using tools to assess the viability of the company's expansion. Through the financial analysis of the company, it was concluded that the company is in a reasonable financial situation, demonstrating great potential to continue its expansion and a permanent analysis was recommended, for regular monitoring of its financial situation.

KEYWORDS: administration, management, financial, profit.

1 | INTRODUÇÃO

O patrimônio de uma empresa é o conjunto de bens, direitos e obrigações que uma organização possui que por sua vez é controlado pela contabilidade (Silva Filho et al., 2013), onde os bens, direitos e obrigações são compreendidos como atividades cotidianas, ou seja, a cada dia a empresa tem contas para receber, contas para pagar e aquisições de ativos como máquinas e equipamentos. O patrimônio é demonstrado pelo balanço patrimonial no ativo, passivo e no patrimônio líquido de uma empresa (Macedo et al., 2012).

O presente trabalho objetivou propor através de uma situação geradora de aprendizagem um novo rumo à empresa PACTUAL, uma grande rede varejista com 24 lojas no interior de São Paulo, Paraná e Santa Catarina e que agora pretende ampliar a sua rede implantando mais 04 lojas no Nordeste. Embora seja um empreendimento viável e promissor a PACTUAL encontra-se sem recursos para prosseguir com esta ampliação e para isso a empresa vai precisar de R\$ 2.000.000,00. Para conseguir este recurso a empresa deverá obter um empréstimo junto a uma instituição financeira analisando as possibilidades existentes no mercado bancário. Desta forma, a metodologia dessa proposta foi dividida nas seguintes etapas: analisar, calcular e optar pela proposta de empréstimo mais viável; tratar das questões de caráter econômicas, financeiras e contábeis da empresa; analisar o balanço patrimonial, os reflexos e impactos causados nos indicadores financeiros após a realização do empréstimo e das novas aquisições.

Todas essas práticas objetivam aumentar a lucratividade e ampliar o mercado consumidor, aumentando assim a credibilidade e melhorando a imagem do empreendimento perante os clientes e por último, propor a implantação de novas filiais com solvência e consolidação sem prejudicar o patrimônio líquido de toda a rede de lojas da PACTUAL.

2 | DESENVOLVIMENTO

Linha de crédito mais apropriada para a empresa

Para conseguir o empréstimo de R\$ 2.000.000,00 a empresa realizou uma pesquisa financeira em dois bancos da forma que segue:

Opção 1 – Banco Bom Negócio, que apresentou a seguinte proposta:

- Taxa de 1,5% ao ano.
- Tempo: 12 anos.
- Sem entrada.

Cálculo: $M = 2.000.000,00 (1 + 0,015)^{12} \rightarrow M = \text{R\$ } 2.391.236,34$

Opção 2 – Banco CredFácil, que apresentou a seguinte proposta:

- Taxa de 2% ao ano.
- Tempo: 10 anos.
- Sem entrada.

Cálculo: $M = 2.000.000,00 (1 + 0,02)^{10} \rightarrow M = \text{R\$ } 2.437.988,84$

Desta forma, evidencia-se a melhor opção de empréstimo para a PACTUAL, sendo a primeira opção: Banco Bom Negócio, visto que o prazo é maior e a taxa de juros menor.

Análise e demonstração patrimonial da empresa

O balanço patrimonial é um relatório contábil gerado após o registro de todas as movimentações financeiras de uma empresa em determinado período (Grillo et al., 2016). Esses registros dos fatos contábeis são aqueles que constam no livro diário da empresa.

Na Figura 1 encontra-se demonstração que informa toda a situação patrimonial, ou seja, os bens, direitos e obrigações de uma empresa. Além disso, é possível identificar todos os investimentos e suas fontes de recursos.

BALANÇO PATRIMONIAL DA PACTUAL					
ATIVO	31/01/2019	31/12/2018	PASSIVO	31/01/2019	31/12/2018
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Caixa e equivalente	379.926,00	379.926,00	Fornecedores	2.898.025,00	2.898.025,00
Aplicações financeiras	1.259.553,00	1.259.553,00	Salários, férias e encargos	231.820,00	231.820,00
Duplicatas a receber	1.333.968,00	1.333.968,00	Tributos a recolher	81.196,00	81.196,00
Estoques	2.453.963,00	1.953.963,00	Outras obrigações	457.098,00	457.098,00
Outros ativos	274.648,00	274.648,00	Empréstimos e financiamentos	633.560,67	434.294,00
			(-) Encargos Financeiros a Transcorrer	(32.600,00)	0,00
Total do ativo circulante	5.702.058,00	5.202.058,00	Total do passivo circulante	4.269.099,67	4.102.433,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE			PASSIVO NÃO CIRCULANTE		
Contas a receber	4.741,00	4.741,00	Empréstimos e financiamento	2.629.137,33	437.204,00
Tributos a recuperar	166.033,00	166.033,00	(-) Encargos Financeiros a Transcorrer	(358.600,00)	0,00
Impostos diferidos	219.321,00	219.321,00	Provisão para riscos tributários	287.138,00	287.138,00
Depósitos judiciais	310.899,00	310.899,00	Receita diferida	468.837,00	468.837,00
Outros ativos	42.464,00	42.464,00	Total do passivo não circulante	3.026.512,33	1.193.179,00
Investimentos controladas	311.347,00	311.347,00			
Investimentos	78.530,00	78.530,00	PATRIMONIO LÍQUIDO		
Imobilizado	2.067.085,00	567.085,00	Capital social	1.719.886,00	1.719.886,00
Intangível	495.021,00	495.021,00	Reserva de capital	37.094,00	37.094,00
			Reserva legal	53.877,00	53.877,00
			Reservas de lucro	288.371,00	288.371,00
Total do ativo não circulante	3.695.441,00	2.195.441,00	Ajuste de avaliação patrimonial	2.659,00	2.659,00
TOTAL DO ATIVO	9.397.499,00	7.397.499,00	TOTAL DO PASSIVO	9.397.499,00	7.397.499,00

Figura 1. Balanço patrimonial da PACTUAL em 31/01/2019.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o Balanço Patrimonial é possível:

- Ter uma posição patrimonial da empresa e conhecer todos os bens, direitos e obrigações em determinado período;
- Entender as fontes de recursos para os investimentos da empresa;
- Observar a sua evolução história para o planejamento e ação futura;
- Permitir e dar lastro ao pagamento de dividendos aos sócios da empresa;
- Permitir o Planejamento Tributário da Empresa;
- Fornecer informações úteis para as partes interessadas (stakeholders).

Analisando o balanço patrimonial da empresa PACTUAL, considerando os lançamentos realizados em janeiro de 2019, podemos observar o quão importante é alocarmos os saldos das contas contábeis patrimoniais de forma correta para assim obter

um resultado com equilíbrio onde o total do ativo seja igual ao total do passivo + patrimônio líquido. Desta forma, podemos considerar a situação patrimonial atual da empresa PACTUAL uma situação líquida positiva, visto que o valor do ATIVO em 31 de janeiro de 2019 é de R\$ 9.397.499,00 e do PASSIVO é de R\$ 7.295.612,00, ou seja, os bens e direitos excedem o valor das obrigações com terceiros conforme cálculo demonstrado na Figura 2.

Saldo do Ativo em 31/01/2019	→	R\$ 9.397.499,00	
Saldo do passivo em 31/01/2019	→	R\$ 7.295.612,00	
Ativo – Passivo = Patrimônio Líquido	→	R\$ 2.101.887,00	(ATIVO > PASSIVO) = SITUAÇÃO LÍQUIDA POSITIVA.

Figura 2. Análise da situação líquida da empresa PACTUAL em 31/01/2019.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No balanço patrimonial de 31 de janeiro de 2019, a situação da empresa era positiva já que o patrimônio líquido registrou um total de R\$ 2.101.887,00 em seu saldo.

O capital é o conjunto de recursos postos à disposição da empresa, seja por terceiros ou por proprietários. Capital Próprio são os recursos originários dos sócios ou acionistas da entidade ou decorrentes de suas operações societárias. O valor dos recursos denominados como Capital Próprio da empresa PACTUAL em 31/01/2019 é de: R\$ 2.101.887,00.

Considerando o balanço patrimonial da empresa em questão constata-se que o valor total da origem de recursos denominada como capital de terceiros (representam os valores que não são da empresa, ou seja, as dívidas da empresa) no final de janeiro de 2019 estão representados a partir da soma das contas do passivo como segue:

• *Passivo Circulante*

• Ativo – Passivo = Patrimônio Líquido	→	R\$ 2.101.887,00
• Fornecedores	→	R\$ 2.898.025,00
• Salários, férias e encargos	→	R\$ 231.820,00
• Tributos a recolher	→	R\$ 81.196,00
• Outras obrigações	→	R\$ 457.098,00
• Empréstimos e financiamentos	→	R\$ 633.560,67
• (-) Encargos Financeiros a Transcorrer	→	R\$ -32.600,00

Total do passivo circulante → R\$ 4.269.099,67

• *Passivo Não Circulante*

• Empréstimos e financiamento → R\$ 2.629.137,33

• (-) Encargos Financeiros a Transcorrer → R\$ - 358.600,00

• Provisão para riscos tributários → R\$ 287.138,00

• Receita diferida → R\$ 468.837,00

Total do passivo não circulante → R\$ 3.026.512,33

Destarte, o saldo dos recursos denominados Capital de Terceiros é:

$$\text{R\$ 4.269.099,67} + \text{R\$ 3.026.512,33} = \text{R\$ 7.295.612,00}$$

Análise vertical e horizontal das demonstrações contábeis da empresa

A análise do balanço patrimonial pode ser entendida como o conjunto de técnicas que avaliam o desempenho econômico-financeiro das empresas por meio de demonstrações financeiras e o estudo do seu desempenho geral em determinado momento (Grillo et al., 2016). Estudar a estrutura dos ativos e passivos e seus resultados financeiros é essencial para a vida financeira de uma empresa (Macedo et al., 2013). O estudo é feito por meio da análise vertical e horizontal do balanço patrimonial da empresa e ambas as análises são o primeiro passo para a avaliação de desempenho da organização (Igarashi et al., 2010).

A análise vertical consiste na verificação da participação percentual dos elementos de demonstrativos financeiros. Acontece no sentido vertical, ou seja, de cima para baixo ou de baixo para cima, e apresenta resultados com efeito em cascata. É utilizada principalmente para identificar a porcentagem de participação de determinado indicador nos resultados no balanço patrimonial. Avalia a estrutura das demonstrações financeiras (balanço patrimonial e DRE) e a representatividade de cada conta em relação ao total do ativo e passivo, bem como a participação de cada conta do DRE na formação do lucro ou prejuízo do período analisado.

ANÁLISE VERTICAL DA PACTUAL									
ATIVO	31/01/2019	AV%	31/12/2018	AV%	PASSIVO	31/01/2019	AV%	31/12/2018	AV%
CIRCULANTE					CIRCULANTE				
Caixa e equivalente	379.926,00	4,04%	379.926,00	5,14%	Fornecedores	2.898.025,00	30,84%	2.898.025,00	39,18%
Aplicações financeiras	1.259.553,00	13,40%	1.259.553,00	24,21%	Salários, férias e encargos	231.820,00	5,43%	231.820,00	3,13%
Duplicatas a receber	1.333.968,00	14,19%	1.333.968,00	18,03%	Tributos a recolher	81.196,00	0,86%	81.196,00	1,10%
Estoques	2.453.963,00	26,11%	1.953.963,00	37,56%	Outras obrigações	457.098,00	4,86%	457.098,00	6,18%
Outros ativos	274.648,00	2,92%	274.648,00	5,28%	Empréstimos e financiamentos	633.560,67	6,74%	434.294,00	5,87%
					(-) Encargos Financeiros a Transcorrer	-32.600,00	-0,35%	0,00	
Total do ativo circulante	5.702.058,00	60,67%	5.202.058,00	70,32%	Total do passivo circulante	4.269.099,67	45,43%	4.102.433,00	55,46%
ATIVO NÃO CIRCULANTE					PASSIVO NÃO CIRCULANTE				
Contas a receber	4.741,00	0,05%	4.741,00	0,06%	Empréstimos e financiamento	2.629.137,33	27,98%	437.204,00	5,91%
Tributos a recuperar	166.033,00	1,77%	166.033,00	2,24%	(-) Encargos Financeiros a Transcorrer	-358.600,00	-3,82%	0,00	
Impostos diferidos	219.321,00	2,33%	219.321,00	2,96%	Provisão para riscos tributários	287.138,00	3,06%	287.138,00	3,88%
Depósitos judiciais	310.899,00	3,31%	310.899,00	4,20%	Receita diferida	468.837,00	4,99%	468.837,00	6,34%
Outros ativos	42.464,00	0,45%	42.464,00	0,57%	Total do passivo não circulante	3.026.512,33	32,21%	1.193.179,00	16,13%
Investimentos controladas	311.347,00	3,31%	311.347,00	4,21%					
Investimentos	78.530,00	0,84%	78.530,00	1,06%	PATRIMONIO LÍQUIDO				
Imobilizado	2.067.085,00	22,00%	567.085,00	7,67%	Capital social	1.719.886,00	18,30%	1.719.886,00	23,25%
Intangível	495.021,00	5,27%	495.021,00	6,69%	Reserva de capital	37.094,00	0,39%	37.094,00	0,50%
					Reserva legal	53.877,00	0,57%	53.877,00	0,73%
					Reservas de lucro	288.371,00	3,07%	288.371,00	3,90%
					Ajuste de avaliação patrimonial	2.659,00	0,03%	2.659,00	0,04%
Total do ativo não circulante	3.695.441,00	39,33%	2.195.441,00	29,68%					
TOTAL DO ATIVO	9.397.499,00	100,00%	7.397.499,00	100,00%	TOTAL DO PASSIVO	9.397.499,00	100,00%	7.397.499,00	100,00%

Figura 3. Cálculos da análise vertical patrimonial.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já a horizontal analisa a evolução patrimonial, do demonstrativo de resultados do exercício e do cálculo demonstrativo de fluxo de caixa durante um período determinado. Assim, é uma avaliação de crescimento ou de variação. É chamada de horizontal porque o profissional contábil estuda os valores das demonstrações contábeis em comparação com os valores de períodos anteriores. Ou seja, são comparados os mesmos elementos, porém em exercícios diferentes.

Dessa forma, quando é apresentada a evolução de cada conta relativa às demonstrações financeiras, os investidores, contadores e analistas podem avaliar a forma e como a empresa cresceu.

ANÁLISE HORIZONTAL									
BALANÇO PATRIMONIAL DA PACTUAL									
ATIVO	31/01/2019	AH%	31/12/2018	AH%	PASSIVO	31/01/2019	AH%	31/12/2018	AH%
CIRCULANTE					CIRCULANTE				
Caixa e equivalente	379.926,00	0,00%	379.926,00		Fornecedores	2.898.025,00	0,00%	2.898.025,00	
Aplicações financeiras	1.259.553,00	0,00%	1.259.553,00		Salários, férias e encargos	231.820,00	0,00%	231.820,00	
Duplicatas a receber	1.333.968,00	0,00%	1.333.968,00		Tributos a recolher	81.196,00	0,00%	81.196,00	
Estoque	2.453.963,00	25,59%	1.953.963,00		Outras obrigações	457.098,00	0,00%	457.098,00	
Outros ativos	274.648,00	0,00%	274.648,00		Empréstimos e financiamentos	633.560,67	45,88%	434.294,00	
					(-) Encargos Financeiros a Transcorrer	-32.600,00		0,00	
Total do ativo circulante	5.702.058,00	9,61%	5.202.058,00		Total do passivo circulante	4.269.099,67	4,06%	4.102.433,00	
ATIVO NÃO CIRCULANTE					PASSIVO NÃO CIRCULANTE				
Contas a receber	4.741,00	0,00%	4.741,00		Empréstimos e financiamento	2.629.137,33	501,35%	437.204,00	
Tributos a recuperar	166.033,00	0,00%	166.033,00		(-) Encargos Financeiros a Transcorrer	-358.600,00		0,00	
Impostos diferidos	219.321,00	0,00%	219.321,00		Provisão para riscos tributários	287.138,00	0,00%	287.138,00	
Depósitos judiciais	310.899,00	0,00%	310.899,00		Receita diferida	468.837,00	0,00%	468.837,00	
Outros ativos	42.464,00	0,00%	42.464,00		Total do passivo não circulante	3.026.512,33	153,65%	1.193.179,00	
Investimentos controladas	311.347,00	0,00%	311.347,00						
Investimentos	78.530,00	0,00%	78.530,00		PATRIMONIO LÍQUIDO				
Imobilizado	2.067.085,00	264,51%	567.085,00		Capital social	1.719.886,00	0,00%	1.719.886,00	
Intangível	495.021,00	0,00%	495.021,00		Reserva de capital	37.094,00	0,00%	37.094,00	
					Reserva legal	53.877,00	0,00%	53.877,00	
					Reservas de lucro	288.371,00	0,00%	288.371,00	
Total do ativo não circulante	3.695.441,00	68,32%	2.195.441,00		Ajuste de avaliação patrimonial	2.659,00	0,00%	2.659,00	
TOTAL DO ATIVO	9.397.499,00	27,04%	7.397.499,00		TOTAL DO PASSIVO	9.397.499,00	27,04%	7.397.499,00	

Figura 4. Cálculos da análise horizontal patrimonial.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após realizar a análise vertical e horizontal das demonstrações constatou-se que as contas de estoques no ativo circulante e imobilizados no ativo não circulante apresentaram maior variação, já no passivo as contas de empréstimos e financiamentos demonstraram uma grande variação por conta do empréstimo adquirido.

Indicadores para análise

Os indicadores de liquidez são ferramentas, que revelam a situação de crédito da empresa para várias situações. Os indicadores de liquidez são índices financeiros que servem para averiguar o crédito de uma empresa, ou seja, sua capacidade monetária para cumprir com suas obrigações do passivo. Dessa forma, esses indicadores são de suma importância para observar a saúde da empresa e criar proteção patrimonial.

Para Matarazzo (2003), “este índice não pode ser confundido com índice de capacidade de pagamento, pois os índices de liquidez não são extraídos do fluxo de caixa que comparam as entradas com as saídas de dinheiro.”

Para chegar até aos indicadores de liquidez, os gestores precisam reunir informações dentro do balanço patrimonial. Somente com os dados do ativo e do passivo é possível calcular os índices, pois será necessária a aplicação de uma série de fórmulas específicas.

Após todos os cálculos necessários, o gestor poderá averiguar a solvência de sua empresa.

Normalmente, falamos que uma organização possui alto grau de liquidez quando

seu fluxo de caixa é bem administrado para cumprir com pagamentos.

- Indicador de liquidez geral.

É importante ressaltar que:

O indicador de liquidez geral é aquele que está atrelado às competências de uma empresa no médio e longo prazo. Desse modo, seu cálculo abrange também o ativo e passivo da empresa que superam a estimativa de tempo de 1 (um) ano dentro do balanço. (ASSAD NETO, 2007).

Em geral, seu uso não é bastante corriqueiro dentro das empresas, principalmente por se tratar de compromissos distantes. Dessa forma, é preciso analisar o indicador de liquidez geral atrelando-o aos demais indicadores.

Com uma observação mais profunda desse indicador de longo prazo, o gestor poderá definir se nos últimos anos sua empresa está perdendo ou ganhando liquidez. Assim, poderá traçar planos para o financiamento de seus projetos no futuro, com previsões mais corretas.

Cálculo da liquidez geral:

liquidez geral = (ativo circulante + contas a receber de longo prazo) / (passivo circulante + passivo não circulante)

- Cálculo LG em 31/12/2018:

$$LG = \frac{R\$ 5.202.058,00 + R\$ 4.741,00}{R\$ 4.102.433,00 + R\$ 1.193.179,00} = \frac{R\$ 5.706.799,00}{R\$ 5.295.612,00} \rightarrow LG = 1,0764$$

- Cálculo LG em 31/01/2019:

$$LG = \frac{R\$ 5.702.058,00 + R\$ 4.741,00}{R\$ 4.269.099,67 + R\$ 3.026.512,33} = \frac{R\$ 5.706.799,00}{R\$ 7.295.611,67} \rightarrow LG = 0,7822$$

- Indicador de liquidez corrente

O indicador de liquidez corrente tem por função medir a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações no curto prazo. Normalmente, na gestão financeira, é ele que serve de referência para a maioria dos pagamentos, representando a saúde do caixa. É um índice muito divulgado e frequentemente considerado como o melhor indicador da situação de liquidez da empresa.

Seu cálculo é feito pela divisão dos ativos circulantes da empresa (aqueles de curto prazo – menores que um ano), pelo passivo circulante (empréstimos, alguns impostos, fornecedores). Para obter precisão nesses valores é importante que o balanço da empresa seja feito periodicamente.

Por se tratar de um indicador extremamente importante para qualquer companhia, é interessante que o valor de seu cálculo seja superior a 1. Dessa forma, o gestor saberá que a organização estará preparada para cumprir com a maioria dos seus compromissos com terceiros.

Cálculo da liquidez corrente:

liquidez corrente = ativo circulante / passivo circulante

- Cálculo LG em 31/12/2018:

$$LC = \frac{\text{R\$ 5.202.058,00}}{\text{R\$ 4.102.433,00}} \rightarrow LC = 1,2680$$

- Cálculo LC em 31/01/2019:

$$LC = \frac{\text{R\$ 5.702.058,00}}{\text{R\$ 4.269.099,67}} \rightarrow LG = 1,3356$$

- Indicador de liquidez seca

Este indicador tem uma função bastante similar ao de liquidez corrente, com a diferença de que o estoque não é computado no cálculo do ativo circulante. Isso ocorre devido ao fato de o estoque representar um ativo que, às vezes, pode não estar atrelado diretamente ao patrimônio, ou seja, a liquidez seca vai informar ao gestor o valor real da liquidez do ativo circulante, mesmo que nada no estoque seja vendido ou utilizado. Normalmente, o valor desse indicador fica bem próximo ao da liquidez corrente, porém sempre menor ou igual.

Para Gitman e Madura (2003), “O índice seco (quociente ácido) é parecido com o índice de liquidez de curto prazo, exceto por excluir o estoque, em geral é o ativo circulante de menor liquidez.”

Seu cálculo é feito utilizando a fórmula conhecida da liquidez corrente. Neste caso, no entanto, retiramos o estoque do ativo circulante e completamos o cálculo dividindo o valor resultante pelo passivo circulante descrito no balanço patrimonial da organização.

Cálculo da liquidez seca:

liquidez seca = (ativo circulante – estoque) / passivo circulante

- Cálculo LS em 31/12/2018:

$$LS = \frac{\text{R\$ 5.202.058,00} - \text{R\$ 1.953.963,00}}{\text{R\$ 4.102.433,00}} \rightarrow LS = 0,7917$$

- Cálculo LS em 31/01/2019:

$$LS = \frac{\text{R\$ 5.702.058,00} - \text{R\$ 2.243.963,00}}{\text{R\$ 4.269.099,67}} \rightarrow LS = 0,7608$$

Enquanto a liquidez se preocupa com a capacidade de pagamento da empresa em relação às suas obrigações de curto prazo; a solvência preocupa-se com a capacidade da empresa em cumprir suas obrigações de longo prazo. Porém, ao longo do tempo, problemas de liquidez podem levar a problemas de solvência. Falta de liquidez leva a empresa a problemas de gestão dos fluxos de caixa.

Como regra geral, a leitura dos índices de liquidez é feita da seguinte maneira:

- Índice de liquidez maior do que 1: a empresa possui alguma folga para cumprir com suas obrigações.
- Índice de liquidez igual a 1: os valores à disposição da empresa empatam com as contas que ela tem para pagar.
- Índice de liquidez menor do que 1: se a empresa precisasse quitar todas as suas obrigações no curto prazo, ela não teria recursos suficientes.

Quanto maior for o índice de liquidez da empresa, maior tende a ser sua saúde financeira. No entanto, esses índices contábeis não devem ser considerados isoladamente. Para ter uma visão geral do grau de liquidez de uma companhia, é preciso também ter em conta seu tipo de atividade e outros indicadores.

No caso da empresa PACTUAL, os estoques são um item de peso no seu ativo. No entanto, se essa empresa mantiver grandes estoques, mas não conseguir vendê-los, poderá ter problemas de endividamento.

Análise lógica das proposições

No estudo da lógica, trabalha-se também com a ideia de argumentação. Basicamente, realizar uma argumentação consiste em utilizar-se de premissas para se chegar a uma conclusão através da utilização do raciocínio.

Para a empresa PACTUAL foi levantado o seguinte questionamento:

Se na análise horizontal do balanço houve um crescimento com os gastos com fornecedores, então nos próximos anos haverá um crescimento contínuo com esses gastos.

De acordo com o exposto, para que as informações formem proposições compostas, elas devem ser reescritas em frases que passem uma ideia de sentido completo, ou seja, sem deixar dúvidas, fazendo a utilização de conectivos.

I - Houve um crescimento com os gastos com os fornecedores. (**p**)

II - Nos próximos anos haverá um crescimento contínuo com esses gastos. (**q**)

Como resultado, temos duas sentenças declarativas fechadas e uma letra minúscula representando cada uma. Essa representação é importante para que possamos realizar o manuseio dessas proposições.

Na forma simbólica, a frase forma uma proposição composta por duas outras, relacionadas com o conectivo (**se..., então...**):

De acordo com a simplificação, temos a forma simbólica da proposição composta:

p → **q**.

Realizando a tabela-verdade:

p	q	$p \rightarrow q$
V	V	V
V	F	F
F	V	V
F	F	V

Tabela 1. Análise da tabela-verdade da condicional.

De acordo com a tabela-verdade da condicional, só teremos uma sentença falsa quando a segunda proposição da sentença for falsa. Então, de acordo com o resultado da tabela-verdade, podemos considerar que para que a segunda proposição seja considerada verdadeira deverá assumir as seguintes afirmações:

- a) Se houve um crescimento com os gastos com os fornecedores, então haverá um crescimento contínuo com os gastos nos próximos anos. (V)
- b) Se houve um crescimento com os gastos com os fornecedores, então não haverá um crescimento contínuo com os gastos nos próximos anos. (F)
- c) Se não houve um crescimento com os gastos com os fornecedores, então haverá um crescimento contínuo com os gastos nos próximos anos. (V)
- d) Se não houve um crescimento com os gastos com os fornecedores, então não haverá um crescimento contínuo com os gastos nos próximos anos. (V)

Assim sendo, a única situação em que o valor lógico da segunda proposição é considerado falso é quando a primeira proposição for verdadeira e a segunda falsa, ou seja, as outras argumentações são consideradas de valores lógicos verdadeiros.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os riscos econômicos são inerentes à própria atividade da empresa e às características do mercado em que estão inseridas (Gartner, 2010), são relacionados às atividades operacionais do negócio como a oferta irregular de matérias-primas necessárias a operação, neste caso, a produção industrial para suportar uma demanda constante de pedidos necessita também de um fluxo constante de fornecimento de matérias-primas. Outro aspecto importante quando abordamos o risco econômico é a concorrência, pois ao disputarmos mercados, corremos os riscos associados a essa disputa já que existe a possibilidade de perda de mercado, o que seria um risco econômico. Esses riscos podem ser controlados através do monitoramento da concorrência, acompanhando os indicadores econômico-financeiros dos concorrentes para tomada de decisão, também pode adequar o planejamento de produção para que não falem matéria-prima, nem produtos em datas especiais.

O risco financeiro refere-se à capacidade de a empresa honrar os compromissos financeiros assumidos (Barzaga-Sablon et al., 2018), esses riscos não são tratados de forma independente, havendo uma interdependência entre eles, já que uma decisão

financeira tende a afetar a outra. Esses riscos podem ser controlados mantendo um valor mínimo em caixa para fazer frente às despesas não programadas, manter programação e controle de pagamentos das contas no vencimento, cuidar para que os ativos de curto prazo sejam sempre maiores que os passivos.

A análise das demonstrações financeiras se baseia no uso de índices ou indicadores financeiros. Ao compararmos uma relação de dados das demonstrações, obteremos um valor relativo, que é um índice medido. No índice de liquidez corrente apresentado para a PACTUAL observa-se valores superiores a 1(um) nos dois períodos analisados com Ativo Circulante maior que o Passivo Circulante, revelando que os investimentos no ativo circulante são suficientes para cobrir as dívidas de curto prazo e permite uma folga. A liquidez geral da empresa apresenta um valor abaixo de 1 (um) no Balanço Patrimonial de 31/01/2019, indicando um grande endividamento a longo prazo, mas que bem planejado, demonstra uma importante fonte de recursos para a empresa crescer, e este índice para ser considerado de risco precisa ser analisando juntamente com outros cálculos. Já o índice de liquidez seca demonstra que para cada R\$1,00 em dívida de curto prazo sem a empresa considerar o estoque, há R\$0,76 disponível para pagar, ou seja, sem considerar seu estoque a empresa não teria condições financeiras para quitar todas as suas dívidas a curto prazo no momento, mas isso não será considerado relevante, visto que a empresa acabou de adquirir uma grande dívida em função da ampliação almejada.

Na análise vertical constatamos que o ativo circulante representa 60,67% do ativo total, o ativo não circulante representa 39,33% em 31/01/2019. No ativo circulante a conta mais expressiva é estoques, que representa 26,11% do ativo total. O objetivo da análise horizontal é avaliar a evolução dos vários itens das demonstrações financeiras em séries temporais, ou seja, em intervalos sequenciais de tempo. Assim comparando os índices, constata-se que o ativo total apresentou um crescimento de 27,04% em relação à 31/12/2018 e o passivo não circulante obteve alto índice de aumento, demonstrando uma elevação de 153,65% comparando a 31/12/2018, visto que com a aquisição do empréstimo de R\$2.000.000,00 a subconta de empréstimos e financiamentos apresentou um crescimento significativo.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desta forma, pode-se dizer que a empresa está com uma condição financeira razoável demonstrando grande potencial para prosseguir em sua ampliação, mas seria de grande importância fazer uma análise mais aprofundada analisando também a estrutura, a composição do endividamento e o índice de rentabilidade. Por fim, é recomendável que a PACTUAL realize uma análise em caráter permanente, para acompanhar com periodicidade sua situação financeira, permitindo, dessa maneira, medidas preventivas quando for o caso, e para proporcionar informações para a tomada de decisão dos gestores.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARZAGA-SABLON, O.S.; NEVAREZ-BARBERAN, J.V.; HIDALGO-AVILA, A.A.; LOOR-VELEZ, D.L. Valorações meio ao risco financeiro nas médias empresas da Província de Manabí. **Revista Lasallista Investig**, vol.15, n.2, pp.83-94, 2018.

GARTNER, I.R. modelagem multiatributos aplicada à avaliação do desempenho econômico-financeiro de empresas. **Pesquisa Operacional**, v.30, n.3, p.619-636, 2010.

GITMAN, L. J.; MADURA, J. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson, 2003.

GRILLO, F. F.; LACHINI, T. C.; BAIOCO, V. G.; REINA, D.; SARLO NETO, A. Value relevance: análise dos efeitos da avaliação a valor justo. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, v. 16, n. 32, 2016.

IGARASHI, D.C.C.; OLIVEIRA, C.R.; SILVA, R.A.; IGARASHI, W. O uso da análise horizontal e vertical para apoiar a evidenciação do alinhamento entre o balanço social e o relatório de sustentabilidade: um estudo em uma empresageradora de energia elétrica. **Gestão & Regionalidade**, v.26, n.77, 2010.

MACEDO, M. A. S.; ARAÚJO, M. B. V.; BRAGA, J. P. Impacto do processo de convergência às Normas Internacionais de Contabilidade na relevância das informações contábeis. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 6, n. 4, p. 367-382, out./dez. 2012.

MACEDO, M.A.S.; MACHADO, M.A.V.; MACHADO, M.R. Análise da relevância da informação contábil no Brasil num contexto de convergência às normas internacionais de contabilidade. **Revista Universo Contábil**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 65-85, mar. 2013

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007. MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**. 6.ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

POLIZEL, G. Z.; VILLAVA, W. L.; SANTOS, W. F. **Contabilidade**. Editora e Distribuidora S.A. Londrina, 2011.

SANTOS, J. C. dos. **Matemática financeira**. Editora e Distribuidora Educacional S.A. Londrina, 2016.

SILVA, A. B. S. **Capital de giro e análise das demonstrações financeiras**. Editora e Distribuidora Educacional S.A. Londrina, 2016

SILVA FILHO, A.C.C.; MARTINS, V.G. MACHADO, M.A.V. Adoção do valor justo para os ativos biológicos: análise de sua relevância em empresas brasileiras. **Revista Universo Contábil**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 110-127, dez. 2013.

ZANIN, V. L. **Raciocínio lógico matemático**. Editora e Distribuidora Educacional S.A. Londrina, 2016.

A INFLUÊNCIA DA CORPORATE GOVERNANCE NA CRIAÇÃO DE VALOR DO BCI, SA

Data de aceite: 01/09/2023

Uneiza Abdul Carimo Juma

RESUMO: A *Corporate Governance* constitui um sistema de regras e condutas relativo ao exercício da Direcção e controle das empresas. Portanto, com a ocorrência de fraudes e os conflitos de interesse nas empresas resultantes de um fraco sistema de controle, as empresas acabam por retrain os investimentos e experienciar a insolvência. É neste sentido que, a presente pesquisa visa compreender a influência da *Corporate Governance* na criação do valor do BCI, SA. sendo que, para tal, através de uma pesquisa exploratória embasada na pesquisa bibliográfica e na análise documental obtiveram-se os seguintes resultados: a *Corporate Governance* exerce uma grande influência no processo geração de valor do BCI, SA. uma vez que, constatou-se haver uma relação quase que directa entre as práticas de *Corporate Governance* e a criação de valor na empresa em análise, pois, a empresa apresentou uma performance positiva e credível, acabando por atrair novos investidores e motivando ainda mais os outros accionistas, facto este que, fortificou a sua presença no mercado

e vem promovendo o seu crescimento sustentável

PALAVRAS-CHAVE: Influência, *Corporate Governance*; Criação; Valor.

THE INFLUENCE OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE CREATION OF VALUE AT BCI, SA

ABSTRACT: Corporate Governance constitutes a system of rules and conduct relating to the management and control of companies. Therefore, with the occurrence of fraud and conflicts of interest in companies resulting from a weak control system, companies end up withholding investments and experiencing insolvency. It is in this sense that this research aims to understand the influence of Corporate Governance in the creation of value at BCI, SA. and, for this purpose, through an exploratory research based on bibliographical research and documental analysis, the following results were obtained: Corporate Governance exerts a great influence on the process of generating value at BCI, SA. since it was verified that there is an almost direct relationship between the Corporate Governance practices and the creation of value in the company under analysis, as the

company presented a positive and credible performance, ending up attracting new investors and motivating even more the other shareholders, a fact that has strengthened its presence in the market and has been promoting its sustainable growth.

KEYWORDS: Influence, Corporate Governance; Creation; Value.

1 | INTRODUÇÃO

Nos dias que correm, para que cresçam de forma sustentável e se mantenham firmes no ambiente, as empresas encontram no mercado de capitais um meio de captação de recursos acessível e é neste contexto que, surge a relação entre os accionistas que são os responsáveis pela injeção dos recursos financeiros para as empresas.

Muitas vezes, a centralização do poder ao accionista maioritário acabava por desencadear conflitos de interesses, traduzindo-se em prejuízos avultados para os restantes investidores, para a economia e para a sociedade. É neste contexto que, como forma de separar a propriedade da gestão, surge a *Corporate Governance* para fazer face aos conflitos de agência que em muito prejudicavam as empresas.

A *Corporate Governance* constitui um sistema de regras e condutas relativo ao exercício da Direcção e controle das empresas. Actualmente, é uma das principais ferramentas usadas na criação do valor das empresas no mercado, pois, proporciona maior transparência e fortifica os relacionamentos entre os órgãos. Portanto, a ocorrência de fraudes e os conflitos de interesse nas empresas é um fenómeno que em muito contribui para os prejuízos, facto este que, retrai o interesse por parte dos investidores e leva nalgumas vezes, as empresas a insolvência.

Neste sentido, a presente pesquisa, busca responder a seguinte pergunta de partida: *qual é influência da Corporate Governance na criação de valor do BCI, SA.?* Para tal, a mesma objectiva de forma geral: compreender a influência da *Corporate Governance* na criação do valor do BCI, SA., subsidiando-se nos seguintes objectivos específicos: descrever as principais práticas de *Corporate Governance* usadas no BCI, SA.; apresentar os principais benefícios da *Corporate Governance* para o BCI, SA.; e relacionar as práticas de *Corporate Governance* com a criação de valor no BCI, SA.

Outrossim, a relevância da pesquisa vislumbra-se pela observação dos escândalos e prejuízos pelos quais algumas empresas incorreram relacionados com a gestão fraudulenta das mesmas, acabando por comprometer o seu valor no mercado. Sua relevância subsiste ainda, na medida em que, poderá incitar melhorias a nível decisório de algumas empresas, fazendo com que, a *Corporate Governance* passe a ser encarada como uma das principais estratégias para o crescimento sustentável das empresas.

2 | MARCO TEÓRICO

Os objectivos das empresas transcendem a obtenção do lucro e volta-se para a

criação de valor e desta forma, o foco dos gestores inclui as relações estabelecidas com os *stakeholders*. É neste sentido que, o presente ponto, apresenta de forma sintetizada, as fundamentações teóricas relativas ao tema em alusão e com vista a facilitar à compreensão do assunto em análise, estas delimitar-se-ão em: conceitos fundamentais, os benefícios, as principais práticas e a relação desta com a criação de valor.

2.1 Conceito de Corporate Governance

Na perspetiva de Steinberg (2003), *Corporate Governance* constitui o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

Por sua vez, Silva (2002), considera que a *Corporate Governance* é um campo de investimento focado no controle das empresas por via de meios normativos, estabelecidos em dispositivos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais que promovam a gestão eficaz das empresas provado pelos altos índices de retorno.

Portanto, com base nestas duas premissas pode-se consubstanciar que, a *Corporate Governance* consiste num modelo de gestão através do qual, a interação entre os órgãos direcionam as empresas ao sucesso através do aumento do seu valor.

2.2 Os benefícios da Corporate Governance

Por certo que, as boas práticas de *Corporate Governance* proporcionam as empresas uma série de benefícios. De acordo com Steinberg (2003) e Silveira (2009), os benefícios das práticas de *Corporate Governance* compreendem:

- O aumento da sua eficiência operacional;
- O acréscimo do seu valor no mercado;
- A fortificação do relacionamento entre os associados e os órgãos;
- A redução dos riscos e conflitos de interesses entre os sócios;
- O aumento de investidores;
- A facilidade na atracção de capital de qualidade e de baixo custo; e
- A melhoria da sua competitividade e posição no mercado.

2.3 As principais práticas de Corporate Governance

De acordo com Álvares, Giacometti e Gusso (2008), a efectivação da monitoria da relação entre propriedade e gestão se dá através da conjugação das seguintes estruturas: o Conselho de Administração, a Direcção Executiva, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

O Conselho de Administração é o ponto focal da *Corporate Governance* e este visa

a protecção do património, a maximização do retorno sobre os investimentos e a agregação do valor aos negócios.

Portanto, na perspectiva de as responsabilidades dos conselhos envolvem: a definição das diretrizes estratégicas; a avaliação das estratégias propostas pela Direção Executiva; homologação da estratégia; monitoramento da execução; e a avaliação do desempenho dos negócios. O conselho é eleito pela assembleia de acionistas e devem ser escolhidos de acordo com a estratégia da empresa e conhecimentos de seus membros e recomenda-se que sejam compostos por cinco a nove membros no máximo.

Ainda os mesmos autores, ressaltam a existência de três classes de conselheiros que são: os conselheiros internos que compreendem aos diretores ou funcionários da empresa; os conselheiros externos que compreendem aos que não possuem vínculos com a empresa e não são independentes, pois tendem a ser ex-diretores ou advogados que prestam serviços à empresa; e os conselheiros independentes que não possuem vínculos com a empresa e por sinal, estes são considerados os ideais para esse propósito.

Por outro lado, temos a Direção Executiva que é também um elemento chave no processo de gestão das empresas. A Direção Executiva provê todos os órgãos do sistema de *Corporate Governance* com informações completas, visando atender aos interesses dos accionistas e representam a organização em todas as suas actividades. A Direção Executiva tem o poder de tomada de decisão e é responsável pela execução dos negócios e pela implementação das estratégias nas empresas, buscando, a protecção do património, a maximização dos lucros e aumento do valor da empresa.

Por seu turno, a Auditoria Independente é uma actividade com deveres e responsabilidades definidas para as empresas auditadas e para os profissionais auditores, estabelecidas nas respectivas regulamentações de origem. A mesma visa zelar pela fidedignidade e confiabilidade das informações constantes nas demonstrações financeiras emitidas pelas empresas, com o intuito de evitar eventuais omissões ou distorções de informações que possam influenciar negativamente na qualidade de decisões tomadas com base nessas posições.

Já o Conselho Fiscal é o órgão que fiscaliza e controla a administração visando contribuir para o bom desempenho das empresas tendo em conta os pilares da *Corporate Governance*. Este conselho é eleito pelos accionistas e seus membros não podem ser trabalhadores da empresa e nem devem ter nenhuma relação com a empresa ou membros da administração.

Portanto, a sua existência é opcional para as sociedades limitadas e obrigatória para as sociedades anónimas devendo se fazer compor por um máximo de cinco membros sendo seu funcionamento, definido pelo contrato social ou pelo estatuto.

Não obstante, ainda relativamente as práticas de *Corporate Governance*, Andrade e Rossetti (2004) aclaram que, a sua sustentabilidade é baseada nos seguintes valores:

- **A transparência**- caracterizada pela disponibilização das informações necessárias pelas partes interessadas;
- **A equidade**- que se caracteriza pelo tratamento justo e igualitário de todos os sócios e demais *stakeholders* tendo em consideração seus direitos, deveres, necessidades e interesses;
- **A prestação de contas**- caracterizada pela prestação de contas da sua actuação de forma clara, concisa e compreensível por parte dos órgãos; e
- **O cumprimento das Leis**- que se caracteriza pelo cumprimento das normas expressas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições legais do país e a responsabilidade corporativa em que, os órgãos zelam pela sustentabilidade das empresas incorporando acções de ordem social.

2.4 O valor das empresas e a sua relação com a Corporate Governance

A criação de valor das empresas compreende a forte atração de capital e alta liquidez das ações proporcionando a redução no custo de captação de recursos.

Portanto, a adopção das práticas de *Corporate Governance* estimula a incorporação do que edifica e faz com que, a transparência e outros componentes cresçam e atribuam a diversidade dos valores que o acompanha ao longo do exercício da efectividade e do crescimento da organização no mercado, essencialmente, o mercado de capitais por meio dos investimentos (Silva, 2006).

Para Lodi (2000), um dos principais papéis da *Corporate Governance* é o desenvolvimento do mercado de capitais em busca de investidores e principalmente a redução do custo do capital. A medida em que, caem as barreiras das economias nacionais e aumenta a competição global de capital, o fluxo de investimentos seguirá na direção das empresas que adotarem práticas de *Corporate Governance* tais como padrões de contabilidade e de transparência, proteção ao investidor e conselho de administração independente.

Não obstante, Silveira (2002), enfatiza que, as empresas que adotam as práticas sugeridas pelos códigos de melhores práticas são mais bem avaliadas pelo mercado no preço de suas ações, e que desta forma, a estrutura de *Corporate Governance* da empresa afecta seu valor de mercado.

Outrossim, verifica-se que, as práticas de *Corporate Governance* auxiliam as empresas na atracção e captação de recursos, pois, como bem defendem Andrade e Rossetti (2004), a teoria econômica básica enfatiza três factores que alavancam o crescimento econômico das nações, sendo eles: instituições estimulantes e confiáveis, bons fundamentos macroeconômicos e disponibilidade de recursos competitivos.

Para além da abordagem teórica relativa a temática ora apresentada, existem algumas abordagens empíricas que demonstraram na prática, haver uma relação entre a *Corporate Governance* e a criação de valor das empresas.

Por ser verdade, Maebrá, Evangelista, Dias e Garcia (2004) no seu estudo sobre os mecanismos de *Corporate Governance* e a criação de valor, constataram que, uma estrutura de *Corporate Governance* criada a partir da adopção de mecanismos que busquem maior garantia de uma administração competente aliada a uma política de transparência, prestação de contas e princípios éticos, pode criar valor e se tornar um diferencial competitivo para a empresa através da atração de capital, alta liquidez de suas ações e consequente redução do custo de captação.

Além disso, através de uma gestão profissional, promove-se um crescimento empresarial sadio beneficiando a economia e a sociedade como um todo.

Assim sendo, com as práticas de *Corporate Governance*, as empresas acabam por actuar em conformidade com os princípios éticos socialmente aceites no mercado, originando desta forma, a segurança para os stakeholders. E uma vez que, a empresa apresenta uma performance positiva e credível, isto acabará por atrair novos investidores e motivar ainda mais os outros accionistas a injectarem os seus recursos financeiros nas empresas o que acabará por fortificar a sua presença no mercado e acima de tudo, promover o seu crescimento sustentável.

3 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

Portanto, para assegurar a cientificidade da pesquisa, fez-se necessário o cumprimento de alguns procedimentos metodológicos que compreendem essencialmente: a abordagem, o tipo, o método e os procedimentos. Neste sentido, relativamente a abordagem, esta pesquisa assenta-se na abordagem qualitativa pelo facto da mesma, cingir-se na compressão de determinado fenómeno com base no significado atribuído pelo pesquisador. A abordagem qualitativa procura entender aspectos mais subjetivos sem os mensurar, ao passo que, a quantitativa objectiva analisar fenómenos a partir de quantificações (Richardson et al., 2015).

Relativamente ao tipo de pesquisa, esta enquadra-se nas exploratórias, pois, objectiva explorar um assunto pouco explorado, a fim de aprimorar conhecimentos a respeito do mesmo. Já no que concerne aos métodos e procedimentos, Marconi e Lakatos (2003) defendem a existência de duas componentes, que são: os métodos de abordagem que englobam o indutivo, o dedutivo, o hipotético-dedutivo e o dialético, e os métodos de procedimento que abarca o histórico, comparativo, estudo de caso, etc.

Neste contexto, a presente pesquisa, tem como método de abordagem o indutivo que, partindo-se de dados particulares suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral. Não obstante, quanto ao procedimento, esta constitui-se num estudo de caso, em que, propôs-se a focar a empresa BCI, SA. através da pesquisa bibliográfica e da análise documental onde, com base nalguns relatórios da empresa em estudo, artigos científicos e livros obtiveram-se os dados para a posterior análise do conteúdo.

4 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto, apresentam-se as fundamentações relativas a *Corporate Governance* e a criação do valor no BCI, SA., obtidas com base nos instrumentos de recolha de dados, visando responder aos objectivos da pesquisa.

Portanto, o BCI, SA. é um Banco Comercial Moçambicano com a missão de contribuir para o desenvolvimento económico e social de Moçambique criando valor e gerando satisfação para os clientes, parceiros e comunidade em geral de forma a cumprir a responsabilidade social de forma sustentável. Foi constituído a 17 de Janeiro de 1996 por um pequeno grupo de accionistas moçambicanos inicialmente designado por AJM- Banco de Investimentos com um capital subscrito e realizado de 30 milhões de meticais.

No mesmo ano em Junho a designação inicial foi alterada para Banco Comercial e de Investimentos, SARL. No ano seguinte, a sua estrutura foi modificada com a entrada da Caixa Geral de Depósitos, depois de um aumento de capital de 30 para 75 milhões de meticais. Em 2003, fundiu-se com o Banco Fomento tendo adoptado a designação BCI Fomento com a entrada de um novo grande accionista, a Grupo BPI com 30% das acções. Em 2007, a sua estrutura sofreu mais uma vez alterações com a entrada do Grupo INSITEC que permaneceu por 10 anos tendo saído em Dezembro de 2017 alterando uma vez mais a sua estrutura accionista.

4.1 Estrutura Orgânica do BCI, SA.

A estrutura do BCI, SA. caracteriza-se pela separação entre o poder executivo e o poder de supervisão ou não executivo, além da presença do Comité de Vencimentos que é responsável pela fixação da remuneração dos administradores executivos. O BCI, SA. acompanha de perto os diferentes modelos de *Corporate Governance* que a nível nacional e internacional têm sido recomendados e implementados bem como, participa activamente na extensa reflexão sobre as melhores práticas de *Corporate Governance*, daí que, em consonância com o defendido pelos autores outrora citados, a sua estrutura é composta por: uma Assembleia Geral com 1 presidente e 2 secretários. O seu Conselho de Administração é composto por 1 presidente, 3 vice-Presidentes e 9 Vogais. A sua Comissão Executiva é composta por 1 presidente e 6 Vogais. O Conselho Fiscal é por sua vez, composto por 1 Presidente, 2 vogais e 1 Suplente. A sua Comissão de Auditoria e Controlo comporta 1 Presidente e 2 Vogais. A sua Comissão de Riscos é composta por 1 Presidente e 1 Vogal e a Comissão de Nomeações, Avaliação e Remuneração é composta por 1 Presidente e 2 Vogais (BCI, 2022).

4.2 Princípios Básicos de Corporate Governance no BCI, SA.

De acordo com BCI (2022), O BCI, SA. baseia as actividades fundamentando-se nos seguintes princípios: divulgação de informação, transparência, tratamento equitativo dos accionistas e o cumprimento das Leis. O BCI, SA. estabelece um diálogo permanente

com a comunidade financeira, accionistas, investidores e analistas, bem como, com os mercados financeiros em geral e as respectivas entidades reguladoras.

O relatório e contas do BCI, SA. é divulgado através do seu *site* no mercado e reporta a sua actividade financeira para o ano em referência. Constitui igualmente, um importante suporte de análise da vida financeira do Banco e do Grupo. O seu *site* é uma ferramenta onde se pode aceder aos vários relatórios assim como outra informação de interesse para os clientes ou qualquer outra pessoa interessada na actividade do banco. A política de comunicação e disseminação de toda informação relevante é efectuada de forma equitativa e rápida aos diversos canais internos e externos, para diferentes intervenientes no mercado financeiro e que o conteúdo desta informação seja verdadeiro claro e objectivo.

4.3 Benefícios da Corporate Governance para o BCI, SA.

Em consonância com Silveira (2010), com a implementação das práticas de Corporate Governance, o BCI, SA. experienciou a melhoria da sua competitividade e posição no mercado, pois, obteve vários benefícios desde a facilidade de atracção de capital que culminou com o aumento de investidores e até o acréscimo do seu valor no mercado através do aumento da sua eficiência operacional nos últimos tempos (BCI, 2022).

4.4 A relação entre a Corporate Governance e a criação do Valor no BCI, SA.

As práticas de *Corporate Governance* exercem uma grande influencia na geração de valor para o BCI, SA., pois, com o auxílio das práticas delas, sobretudo, pelos princípios que a regem mais especificamente, o da transparência, equidade e prestação de contas, este passou a ter uma presença robusta no mercado que, acabou por disseminar o seu valor diante dos investidores e accionistas, tal como demonstra o seu historial.

Portanto, por actuar em conformidade com os princípios éticos socialmente aceites no mercado, o BCI, SA. teve uma performance positiva em termos de credibilidade, o que, desencadeou uma forte atracção para os investidores. Não só, como também, esta forma de actuação, oferece segurança aos accionistas o que, de certo modo, os deixa mais confortáveis para aplicarem os seus capitais (BCI, 2022).

5 | CONCLUSÕES

Tendo em conta a proposta inicial desta pesquisa que é de compreender a influência da *Corporate Governance* na criação do valor do BCI, SA. pode-se inferir que, a *Corporate Governance* exerce uma grande influência no processo geração de valor do BCI, SA. isto porque, com a adopção destas práticas o BCI, SA. teve uma performance positiva em termos de credibilidade o que, desencadeou uma forte atracção para os investidores.

Não obstante, em observância aos procedimentos metodológicos adequados a natureza do estudo, chegaram-se as conclusões que permitiram responder aos objectivos propostos, dentre elas: apurou-se que, O BCI, SA. baseia as actividades fundamentando-

se nos seguintes princípios: divulgação de informação, transparência, tratamento equitativo dos accionistas e o cumprimento das Leis. Não só, como também, a efectivação da monitoria da relação entre propriedade e gestão se dá através da conjugação das seguintes estruturas: Assembleia Geral, Conselho de Administração, Comissão Executiva, Conselho Fiscal, Comissão de Auditoria e Controlo, Comissão de Riscos e a Comissão de Nomeações, Avaliação e Remuneração.

De igual modo, aferiu-se que, as práticas de *Corporate Governance* proporcionaram a empresa em estudo, uma série de benefícios desde a facilidade de atracção de capital que culminou com o aumento de investidores e até o acréscimo do seu valor no mercado através do aumento da sua eficiência operacional nos últimos tempos. E por fim, constatou-se que, existe uma relação quase que directa entre as práticas de *Corporate Governance* e a criação de valor na empresa em análise, pois, a empresa apresentou uma performance positiva e credível, acabando por atrair novos investidores e motivando ainda mais os outros accionistas, facto este que, fortificou a sua presença no mercado e acima de tudo, vem promovendo o seu crescimento sustentável.

REFERÊNCIAS

Álvares, E.; Giacometti, C. & Gusso, E. (2008). *Governança corporativa um modelo brasileiro*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.

BCI (2022). *Banco Comercial e de Investimentos*. Recuperado em <https://www.bci.co.mz>

Lodi, J. B. (2000). *Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

Maebra, M. A., Evangelista, V., Dias, F. & Garcia, F. A. (2004, Outubro). *Os mecanismos de Governança Corporativa e a Criação de Valor*. Comunicação Apresentada no IX Congresso Brasileiro de Custos. Porto Seguro, Brasil.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

Richardson, R. J., Peres, J. C. V., Correia, L. M. & Peres, M. H. M. (2015). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

Rossetti, J. P. & Andrade, A. (2004). *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo, Brasil: Atlas.

Silva, A. L. (2006). *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo, Brasil: Saraiva.

Silveira, A. D. M. (2009). *Governança Corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil*. São Paulo, Brasil: Saint Paul.

Silveira, A. M. (2002). *Governança Corporativa, Desempenho E Valor Da Empresa No Brasil*. Texto Inédito. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, Brasil.

Silveira, A. M. (2004). *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. São Paulo, Brasil: FCAC.

Steinberg, H. (2003). *A dimensão humana da governança corporativa* (2ª. ed.). São Paulo, Brasil: Gente.

TRÍADE DA BOA GOVERNANÇA E O EFEITO BORBOLETA

Data de aceite: 01/09/2023

Luciana Muniz Costa

Gestora e especialista em gestão de projetos e compliance digital
Brasília, Brasil

Lúcio Scartezini Lopes

Gestor público, especialista em sistemas de informação e mestrando em ciência de dados
Brasília, Brasil

novos modelos e desafiando paradigmas legais, humanos, dos negócios, do indivíduo e da sociedade como um todo.

Num extremo do espectro, tecnologias disruptivas, enquanto no outro, desigualdade, guerra, fome, eventos climáticos extremos e escassez de recursos, formando um contraste evidente com o contínuo avanço da transformação digital em nossa sociedade e no mundo dos negócios.

RESUMO: O objetivo do presente artigo é abordar o impacto das ações dos indivíduos e organizações para um mundo digital e sustentável. Para tanto, a análise tem como pilar a tríade da boa governança no sentido amplo da palavra e suas relações com o efeito borboleta.

PALAVRAS-CHAVE: Governança, Ações, Mundo, Sustentável, Tecnologia, Efeito Borboleta.

1 | INTRODUÇÃO

A transformação digital traz consigo tecnologias disruptivas que provocam rupturas com padrões, modelos e tecnologias estabelecidas, criando portanto

“A ONU e seus parceiros no Brasil estão trabalhando para atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. São 17 objetivos ambiciosos e interconectados que abordam os principais desafios de desenvolvimento enfrentados por pessoas no Brasil e no mundo. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais as Nações Unidas estão contribuindo a fim de que possamos atingir a Agenda 2030 no Brasil.” (Nações Unidas Brasil, 2022)

Em todo o planeta, há uma crescente demanda para que a sociedade civil se engaje ativamente em questões relacionadas à erradicação da pobreza; fome zero e agricultura sustentável; saúde e bem estar; educação de qualidade; igualdade de gênero; água potável e saneamento; energia limpa e acessível; trabalho decente e crescimento econômico; indústria, inovação e infraestrutura; redução das desigualdades; cidades e comunidades sustentáveis; consumo e produção responsáveis; água contra a mudança global do clima; vida na água; vida terrestre; paz, justiça e instituições eficazes e parcerias e meios de implementação.

“A nova agenda da ONU para 2030 substituiu os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), e o sucesso dos ODS depende de uma nova diplomacia cidadã global, que, além dos atores governamentais, pressupõe a maior participação dos países em desenvolvimento com o envolvimento direto do setor privado e da sociedade civil organizada.” (EMBRAPA, [20--], p.57, grifo nosso).

Considerando tal contexto, vale destacar a responsabilidade das entidades públicas e privadas neste ecossistema. Segundo a publicação do Guia da Política de Governança Pública. 1º ed. Casa Civil da Presidência da República (2018, p.16),

Governança pública compreende tudo o que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade.

Segundo a publicação do IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5º ed. São Paulo (2018, p.20),

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

A transformação digital, os objetivos de desenvolvimento sustentáveis e a governança estão interconectados e convergem para o objetivo de um planeta sustentável em todos os aspectos.

Por outro lado, existem relevantes oportunidades para aprimorar a governança como um todo em benefício da sociedade em geral.

“A evolução do mercado reforça a importância de considerarmos a questão do compliance e da conformidade dentro da agenda ESG (sigla em inglês que significa environmental, social and governance, e corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização) das empresas.” (Carlo Pereira, diretor executivo do Instituto Rede Brasil do Pacto Global, 2022, p.22)

A boa governança se relaciona com o termo *compliance*, que vai além do mero cumprimento de regras, já que há uma ampla expectativa de seu alcance, que deve ser interpretada de maneira sistêmica, sendo também um instrumento de mitigação de riscos, preservação de valores éticos e de sustentabilidade corporativa, o qual visa preservar

a continuidade dos negócios e o interesse dos stakeholders. O termo *compliance* tem origem no verbo inglês “*to comply*”, que significa obedecer uma regra, um comando, um regulamento, ou seja, estar em conformidade com determinadas leis e regras.

Segundo Relatório de Integridade Corporativa no Brasil, elaborado pela Deloitte, sobre a evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos (2022, p.2),

As organizações passam por um processo de evolução, mas ainda devem avançar na estruturação de suas áreas de compliance de forma mais robusta e estratégica, frente às demandas de negócios, regulatórias e sociais.

A integridade corporativa é a base fundamental para programas de *compliance*, pois o conceito de integridade está ligado ao conceito de compliance e ambos auxiliam um ao outro para que haja efetividade das ações de conformidade e alcance de resultados esperados. O conceito de integridade pode significar a integridade da empresa pela composição de tudo o que possui como pode significar também sua integridade moral perante a sociedade. Também a chamada resiliência corporativa é muito importante para que as corporações possam se recuperar em tempos de crise.

De acordo com o Pacto Global Rede Brasil, no Brasil, a relação dos ODS com os negócios está presente nas grandes empresas. Segundo levantamento realizado com as companhias que fazem parte do ISE, Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, 83% delas possuem processos de integração dos ODS às estratégias, metas e resultados.

Lançado em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, o Pacto Global é uma chamada para as empresas alinhar suas estratégias e operações aos Dez Princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. É hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 16 mil participantes, entre empresas e organizações, distribuídos em 70 redes locais, que abrangem 160 países.

Ou seja, reforça a idéia de que, em síntese, estamos todos interligados e todas as nossas ações provocam ações em cadeia. Conforme Ormerod (2000, p.10-11):

Se uma borboleta em Hong-Kong farfalha suas asas, pode provocar uma tempestade em Nova York. O efeito borboleta destaca a visão fundamental da sociedade como uma criatura viva que adapta e aprende. O funcionamento do sistema como um todo nunca será entendido completamente pela soma das partes que o compõem: do mesmo modo que uma criatura viva é mais do que a soma das células que formam seu corpo, assim a economia e a sociedade são mais do que a soma dos indivíduos que a habitam. Nos mundos econômico e social, vivos e em constante mutação, a conexão entre a magnitude de um evento e a de seus efeitos não mais é rotineira e mecânica. Pequenas mudanças, freqüentemente, têm pequenas conseqüências, mas ocasionalmente estas são grandes e, de tempos em tempos, dramáticas.

E ainda que ao se tomar consciência, identificar, planejar e realizar ações pró-ativas,

preventivas e efetivas pode-se prevenir um ponto de crise e com isso evitar, reduzir riscos ou minimizar efeitos do caos. Nessa linha, tal conceito pode ser aplicado a qualquer coisa, pessoa, arranjo ou organização.

Na ciência, como na vida, nota-se que numa cadeia de eventos pode existir um ponto de crise no qual pequenas mutações são suscetíveis a crescer exageradamente. O caos significa que esses pontos estão por toda parte, eles são onipresentes. (JAMES GLEICK, 1987, p.27).

O efeito borboleta está presente em todos os contextos da sociedade globalizada. (DINIZ, FERNANDA, 2005, p.41)

Nesse contexto, este artigo procura abordar uma perspectiva multidisciplinar e plural, contribuindo assim para uma compreensão amadurecida do papel da boa governança de forma holística, expandindo seu conceito para as relações humanas, além dos arranjos institucionais, a fim de contribuir para um mundo melhor e mais sustentável em todos os aspectos.

“A boa governança é crucial para qualquer sociedade que deseje promover seu desenvolvimento econômico e o bem-estar de seu povo. No nível mais básico, governança significa a capacidade de estabelecer metas para a sociedade, bem como a capacidade de desenvolver programas que permitam atingir esses objetivos.” (Guia da Política de Governança Pública. 1º ed. Casa Civil da Presidência da República (2018, p.13)

“Um dos pilares para a boa governança é a tríade prestação de contas, transparência e responsabilização, elementos essenciais da teoria da agência, fundamental para a compreensão efetiva do conceito de governança. (...) Em breve resumo, a Teoria da Agência descreve a relação entre duas partes envolvidas no contexto institucional - o Principal e o Agente; a delegação e a respectiva prestação de contas por uma das partes; e, os problemas que costumam se apresentar nessa relação. (...) Um exemplo dessa relação nas organizações privadas são os acionistas/proprietários, ocupando o papel do principal, e, os gestores corporativos, ou administradores, ocupando o papel de agentes. Já nas organizações públicas um exemplo da mesma relação se dá entre o cidadão (principal) e os agentes políticos/públicos (agentes). Nesse contexto, o principal delega ao agente político a responsabilidade pelas atividades relacionadas às políticas públicas, enquanto o agente deve prestar contas de suas atividades” (Guia de Governança TIC do SISP, v. 2.0, 2017, p.16)

Além desse alcance, este artigo pretende trazer a reflexão sobre quais desafios e oportunidades se apresentam a relação entre a tríade da boa governança e o efeito borboleta?

2 | RELATÓRIO DA SITUAÇÃO

A sociedade organizada e responsável tem realizado movimentos e iniciativas importantes de forma a impactar positivamente as diversas estruturas, relações e arranjos, pessoais, profissionais ou institucionais. Independentemente no nível ou posicionamento

hierárquico, econômico ou social. Todos juntos compartilhamos o mesmo mundo e todos somos reponsáveis por ele. A cada ação ou decisão, consciente ou não, percebendo ou não, impactamos uns aos outros e as gerações futuras. Tomar consciência é o primeiro grande marco.

2.1 O pensamento sistêmico

O pensamento sistêmico é uma abordagem que reconhece a interdependência e interconexão entre os diversos sistemas. Ele considera os sistemas complexos, nos quais cada elemento desempenha um papel fundamental e está interligado a outros elementos. O pensamento sistêmico envolve uma compreensão holística dos desafios individuais, organizacionais, globais e suas relações, além de promover a ideia de que soluções sustentáveis devem levar em conta a ética e os impactos em ondas.

O cenário de caos com fome, preconceitos, eventos climáticos extremos, privação de direitos humanos e guerras em muitas regiões por todo o mundo, conectas-e com o fato de de todas as ações sejam boas ou não, intencionais ou não, impactam vidas, gerações e mundo. O mundo está se modificando, nota-se ao mesmo tempo, engajamento e responsabilidade social, união e consciência das responsabilidades individuais para com o todo.

2.2 O desafio

Nos tempos atuais, questões críticas impõem-se como urgentes, tais como: Direitos Humanos das Mulheres; Trabalho escravo; Adolescência, juventude e redução da maioridade penal; Trabalho infantil; Refugiados; Inclusão social e os direitos das pessoas com deficiência; Poluição e Direitos.

Além desses, cada indivíduo lida com seus próprios desafios, de igual modo as organizações, independentemente do porte, posicionamento, negócio etc. O que há de comum? A visão sistêmica (olhar de pontos de vistas diferentes e olhar o todo), a tríade (prestação de contas, transparência e responsabilização e auto responsabilização) da boa governança e o efeito borboleta (em síntese, o impacto que podemos causar com nossas ações e atitudes que podem ser catastróficos ou incríveis em alguma medida).

O desafio é a tríade da boa governança e o efeito borboleta. Nesse contexto, o pensamento sistêmico nos lembra da interdependência entre as pessoas, os arranjos e os sistemas naturais e sociais, e a importância de considerar as consequências de nossas ações no contexto global.

A boa governança corporativa, por sua vez, fornece o quadro institucional necessário para coordenar esforços e tomar decisões coletivas visando à implementação dos objetivos institucionais que por sua vez contribuirão, em alguma medida, para os ODS. Os ODS, por sua vez, são metas específicas e integradas que buscam orientar as ações dos governos, das organizações internacionais, do setor privado e da sociedade civil para alcançar um desenvolvimento sustentável global, considerando a perspectiva de todo o ecossistema. O

efeito borboleta reforça o conceito do impacto negativo ou positivo em ondas.

A adoção de práticas da boa governança é um marco e traz consigo grandes oportunidades para assegurar que suas ações estejam sendo direcionadas para objetivos alinhados aos interesses da sociedade em geral. As boas práticas de governança fortalecem as institucionais que por sua vez entregam os resultados previstos, contribuindo para recuperar e aumentar a confiança dos cidadãos.

2.3 O objetivo

Refletir sobre o papel da governança e o entendimento amplo do termo para um mundo mais sustentável, a partir da relação entre a tríade da boa governança e o efeito borboleta.

3 | DIAGNÓSTICO

A análise do cenário da governança demonstra que parte das organizações apresentam lacunas em relação à adoção efetiva de Boas Práticas de Governança.

Para começar, é imprescindível para uma boa governança, a formalização das estruturas decisórias de governança, bem como que papéis e responsabilidades sejam estabelecidos formalmente, incluindo políticas e normas corporativas, culminando no fortalecimento da governança.

A adequação à legislação e às boas práticas trazem impacto econômico, ambiental e social para as empresas de direito público e direito privado, através de um rol de princípios que devem ser aplicados, para que de fato sejam considerados como atendidos, ou seja, *compliance*.

Embora estudos tão favoráveis e benefícios mensuráveis que a boa governança traz para as organizações, muitas ainda não as desenvolvem e apoiam efetivamente e há muitos desafios.

4 | SOLUÇÃO

Um dos pilares da boa governança é a tríade prestação de contas, transparência e responsabilização. Por outro lado, o efeito borboleta traz a idéia dos impactos sejam positivos ou negativos podendo levar em extremo negativo, ao caos.

Pensando no SER e no AGIR transformador, seja indivíduo ou organização, a solução atuará primeiramente em identificar sua posição, tomar consciência de sua situação e seu papel no contexto onde se encontra, inclusive nas vidas das pessoas, sejam indivíduos, profissionais, parceiros, familiares ou outras organizações, em quaisquer níveis.

No caso das organizações, o primeiro momento retrata seu autodiagnóstico e sua percepção do seu posicionamento e do contexto onde se encontra. Em momento seguinte, o foco será em reduzir as fragilidades da organização com a adoção das boas práticas

de governança reconhecidas nacionalmente e internacionalmente. Na sequência, os esforços serão direcionados para potencializar os pontos mais fortes e as oportunidades identificadas, assegurando assim *compliance* e ambiente melhor e mais sustentável.

A solução proposta visa assegurar uma melhor governança corporativa, integridade, privacidade e compliance. Potencializará de forma relevante para a elevação da confiança nas relações, transmitindo, assim, uma imagem ainda mais sólida de ética, consistência, transparência, confiabilidade.

5 | CONCLUSÃO

Este artigo teve como foco trazer à reflexão como as ações de indivíduos e organizações estão conectadas e como a boa governança, no sentido amplo da palavra pode contribuir para um olhar sistêmico, holístico e diferenciado.

Em resumo, o pensamento sistêmico nos leva a considerar a interconexão entre os diversos e complexos sistemas, estruturas e arranjos. Isso posto, as boas práticas de governança se aplicadas tanto para o indivíduo ou profissional quanto para as organizações fortalecem a resiliência necessária para os tempos atuais e futuros.

REFERÊNCIAS

[1] ONU – Organização das Nações Unidas. Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, 2018.

[2] EMBRAPA – Empresa Brasileira de Agricultura e Pecuária. Paz, Justiça e Instituições Eficazes, 2018.

[3] CASA CIVIL/PR - Guia da Política de Governança Pública, 2018.

[4] IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa 5ª edição, 2015.

[5] PACTO SOCIAL – Rede Brasil, 2022.

[6] DELLOITTE – Relatório de Integridade Corporativa, 2022.

[7] ORMEROD, Paul. O Efeito Borboleta: uma fascinante à economia do século XXI. Tradução MARIA José Cihlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

[8] GLEIK, James, 1987.

[9] DINIZ, Fernanda Bernardi C. Responsabilidade social: estudo das interferências provocadas pelas empresas na sociedade globalizada em razão do efeito borboleta. 2005.

[10] SISP, Guia de Governança de TIC, 2017.

[11] PR, Guia de Política de Governança Pública, 2018.

[12] COSTA, Luciana Muniz. Alpha Company Adequacy Plan LGPD, RISUS, 2022.

O CONTRIBUTO DO INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO (IDE) EM MOÇAMBIQUE NO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO

Data de aceite: 01/09/2023

Lino Manuel Mafuca

Universidade Católica de Moçambique
(Nampula)
Faculdade de Educação e Comunicação

RESUMO: O presente artigo tem como objectivo analisar o contributo do Investimento Directo Estrangeiro (IDE) em Moçambique no desenvolvimento económico. A economia moçambicana tem crescido significativamente na última década e um dos factores determinantes desse crescimento é o investimento directo estrangeiro (IDE). Com base nisso, o trabalho tem como pergunta de partida: Que impacto o Investimento Directo Estrangeiro desempenha no desenvolvimento económico de Moçambique? Com intuito de alcançar o objectivo proposto, optou-se pela abordagem qualitativa, mediante realização de pesquisa bibliográfica e documental. O estudo é caracterizado como descritivo e também via análises documentais correlacionado ao tema desta pesquisa como (livros, dissertações, monografias e artigos científicos). Com base nos dados observados no trabalho concluiu-se que a IDE tem um efeito positivo no crescimento

económico de Moçambique, visto que tem como consequência a melhoria das condições de vida das populações, seja no aumento de capital humano, como no avanço tecnológico e a formação para o aumento da produtividade e aquisição de aptidões. Para futuras investigações, recomenda-se que se faça um estudo mais abrangente com outras amostras, tendo como estudo de caso empresas multinacionais, desta forma, poderiam ter mais dados que pudessem ajudar a compreender o contributo do investimento directo estrangeiro (IDE) em Moçambique.

PALAVRAS-CHAVE: Investimento Directo Estrangeiro, Desenvolvimento, Moçambique.

THE CONTRIBUTION OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT (FDI) IN MOZAMBIQUE TO ECONOMIC DEVELOPMENT

ABSTRACT: This article aims to analyze the contribution of Foreign Direct Investment (FDI) in Mozambique to economic development. The Mozambican economy has grown significantly in the last decade and one of the determining factors of this growth is foreign direct investment (FDI). Based on

this, the work has as its starting question: What impact does Foreign Direct Investment have on the economic development of Mozambique? In order to achieve the proposed objective, a qualitative approach was chosen, through bibliographic and documentary research. The study is characterized as descriptive and also via documentary analysis correlated to the theme of this research such as (books, dissertations, monographs and scientific articles). Based on the data observed in the work, it was concluded that FDI has a positive effect on the economic growth of Mozambique, since it has the consequence of improving the living conditions of the populations, whether in the increase of human capital, as in the technological advance and the training to increase productivity and acquire skills. For future investigations, it is recommended that a more comprehensive study be carried out with other samples, having as a case study multinational companies, in this way, they could have more data that could help to understand the contribution of foreign direct investment (FDI) in Mozambique.

KEYWORDS: Foreign Direct Investment, Development, Mozambique.

INTRODUÇÃO

O Investimento Directo Estrangeiro é um fenómeno Mundial que começa a ser abordado principalmente nos anos 90. Primeiramente, estes eram direccionados para países desenvolvidos, devido a sua capacidade industrial e de outros serviços que outros países não dispunham. Ao longo do tempo, houve uma mudança sob ponto de vista da expansão do Investimento Directo Estrangeiro fruto da globalização. Isso se deu devido a maior abertura das fronteiras nacionais para entrada de investimentos privados estrangeiros em grande parte das economias, através da adoção de políticas de liberalização do comércio internacional e da entrada do fluxo de capitais.

Durante muitos anos o Continente Africano esteve fora da rota dos fluxos de Investimento Directo Estrangeiro. Apesar de serem ainda menores se comparados aos fluxos de IDE destinados às outras regiões formadas por países em desenvolvimento, representam uma fonte muito importante de investimento para os membros desse continente.

De acordo com dados da UNCTAD (2021), o continente atraiu, em 2013, mais de 57 bilhões de dólares em IDE, o que representa mais de vinte vezes o valor registrado em 1990 (cerca de 2,8 bilhões de dólares). O que mostra que com o tempo o Investimento Directo Estrangeiro subiu de forma significativa para países da Africa, em especial para Moçambique.

A economia Moçambicana apresenta uma distribuição sectorial diversificada embora a maior incidência de emprego seja no sector primário o que reflecte rigidez no mercado de trabalho. A balança comercial é deficitária devido à importação de equipamentos para os grandes investimentos (megaprojectos). Por outro lado, o investimento directo estrangeiro tem contribuído para a Economia Moçambicana quer a nível de emprego quer a nível de mercado. O turismo Moçambicano por sua vez tem vindo a desenvolver-se, fruto do

crescimento dos investimentos ao longo dos últimos anos apostado no turismo voltado para biodiversidade e projectos de conservação da natureza.

O Investimento Directo Estrangeiro (IDE) tem assumido um papel fundamental no processo de desenvolvimento socioeconómico dos países emergentes, o que, aliado aos fenómenos da globalização e da influência das instituições neoliberais, tem levado os países menos desenvolvidos (PMD) a concentrarem os esforços na atracção do IDE para se desenvolverem, ignorando, muitas vezes, aspectos estruturais inerentes ao processo de desenvolvimento. Enquanto os PMD buscam desesperados pelo IDE com vista a reduzir ou eliminar o problema do desemprego e incrementar o valor acrescentado das suas exportações, introduzir novos produtos de exportação, obter melhorias tecnológicas, aumentar o rendimento percapita, as companhias transnacionais seleccionam criteriosamente onde investir, com vista a garantir a acumulação privada de capital (Chisăgiu, 2015).

Uma vez que Moçambique não é uma excepção à regra, as políticas do último Programa Quinquenal do Governo (PQG 2015-2019) revelaram um foco especial na atracção do IDE como um dos principais factores de desenvolvimento socioeconómico, através do impulso ao crescimento económico e do respectivo impacto na geração de emprego e redução da pobreza (Goerno, 2015)

Apesar do investimento ter vindo a crescer significativamente ao longo das duas últimas décadas em Moçambique, pouco desenvolvimento se tem observado de facto. Pelo contrário, os grandes projectos de investimento estrangeiro em Moçambique tendem a caracterizar-se por se fazerem acompanhar de focos de tensões e conflitos com as populações afectadas, fracas ligações com outros sectores económicos nacionais e uma orientação particular para o extrativismo (Castel-Branco, 2010). Com base nisso, levanta-se a seguinte questão: Que impacto o Investimento Directo Estrangeiro desempenha no desenvolvimento económico em Moçambique? Neste contexto, o estudo tem como objectivo geral, analisar o contributo do investimento directo estrangeiro (IDE) em Moçambique no desenvolvimento económico. E tem como objectivos Específicos os seguintes: a) compreender o contributo do IDE em Moçambique no desenvolvimento económico, b) identificar os impactos que o IDE desempenha em Moçambique, e c) verificar o estado de implementação do IDE em Moçambique;

As motivações pelas quais escolhemos abordar este tema (o Contributo do Investimento Directo Estrangeiro em Moçambique no Desenvolvimento Económico) são de ordem académica/ científica, pessoal e social.

Na perspectiva científica/académica, a relevância do tema prende-se pelo facto de trazer fundamentos científicos para ajudar futuras pesquisas sobre o contributo do Investimento Directo Estrangeiro em Moçambique no desenvolvimento económico. De igual modo, o tema possibilita fazer uma comparação sobre a evolução e desafios com que os principais sectores económicos do Estado devem enfrentar face a globalização do

capitalismo neoliberal.

Na perspectiva pessoal, o tema torna-se fundamental pela natureza do curso que o autor está a fazer ligado aos Negócios Internacionais, portanto, é imperativo que qualquer estudante conheça o desenrolar da economia do seu próprio país, como também, me ajudará a ter uma visão mais sólida sobre as principais empresas que investem na Economia Moçambicana.

A Nível social, o tema é relevante, primeiro porque explica a estratificação da sociedade em função das suas áreas profissionais, isto é, se um indivíduo na sociedade trabalha em sectores produtivos com mais Investimento Directo Estrangeiro ao nível social pode estar numa classe social relativamente aqueles que não trabalham ou que estão em sectores com menos investimento estrangeiro, em segundo lugar é que o Investimento Directo Estrangeiro, promove a criação de postos de emprego, para o bem-estar social e económico das famílias.

Em termos metodológicos, este artigo se baseou na análise descritiva de dados secundários, de pesquisa bibliográfica e documental. Essa foi a melhor forma encontrada para poder responder ao objectivo geral do trabalho. Segundo (Gil, 1999), que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida por meio de um material já elaborado, como livros, artigos científicos, dentre outros. Para a recolha dos dados usou-se dados do Centro de Promoção de Investimentos (CPI), consulta de dados da UNCTAD, manuais, artigos, links e outros meios relacionados ao tema, com o objectivo de obter mais dados sobre o tema.

REVISÃO DA LITERATURA

Conceito de Investimento Directo Estrangeiro

Quando abordamos sobre o investimento directo estrangeiro, remete-nos a ideia de capitais que provem fora do território nacional com o objectivo de investir em áreas que podem criar mais empregos e gerar lucros, portanto, este conceito pode variar de autor para autor, mas a essência praticamente é a mesma.

Em Moçambique Investimento Directo Estrangeiro (IDE), é definido como qualquer das formas de contribuição de capital estrangeiro susceptível de avaliação pecuniária, que constitua capital ou recursos próprios sob conta e risco do investidor estrangeiro, provenientes do exterior e destinados a sua incorporação no investimento para realização de um projecto de actividade económica, através de uma empresa registada em Moçambique e a operar a partir do território Moçambicano.¹

Na perspectiva de Morgado (2016. P.6), o Investimento Directo Estrangeiro (IDE) é uma forma complexa de internacionalização das empresas e envolve o estabelecimento de fábricas, subsidiárias de marketing ou outras instalações nos países estrangeiros. Para a empresa, o IDE exige o uso de recursos substanciais, presença no local, operações nos

¹ Lei no 3/93, de 24 de Julho

países de destino e eficiência a uma escala global. Além disso, acarreta maior risco em comparação com outros modos de entrada (Riesenberger, 2010).

Ao colocarmos em análise esses conceitos, podemos chegar as seguintes conclusões: Trata-se de um investimento internacional muitas vezes por empresas multinacionais, que pretendem participar em actividades em empresas estrangeiras com investimentos directos. Portanto, o investimento directo estrangeiro (IDE) é um elemento-chave na integração económica internacional, criando ligações directas, estáveis e duradouras entre as economias,

Conceito de desenvolvimento económico

Desenvolvimento económico é definido como a melhora do bem-estar geral da população, indicado pela elevação dos indicadores quantitativos da economia, tais como o PIB, é também esperado um avanço de indicadores qualitativos a respeito da qualidade de vida da população (Riesenberger, 2010).

Segundo Ferreira, 2004, p.97) desenvolvimento económico é um processo económico, social, cultural e político de larga envergadura, que visa a melhoria constante do bem-estar em conjunto da população e de todos os indivíduos com base na sua participação activa, livre e significativa e na justa divisão dos benefícios que daí decorram”

Olhando para os conceitos relativos ao desenvolvimento económico podemos afirmar que é o anseio fundamental dos povos de todos os continentes. Em boa verdade, é a razão e legitimação dos próprios processos de independência, principalmente para países que estiveram sob jugo colonial, como o caso de Moçambique.

Principais indicadores do desenvolvimento económico

Dentre os principais indicadores socioeconómicos, podemos destacar: o PIB, a renda *per capita*, o IDH, o Coeficiente de Gini, o nível de desemprego e a oferta de serviços públicos à população. A seguir, confira uma explicação geral sobre cada um desses conceitos, (Riesenberger, 2010).

PIB – Produto Interno Bruto

O PIB (Produto Interno Bruto) é um importante conceito referente à riqueza produzida pelas actividades económicas de um determinado país. Seu valor corresponde a tudo o que foi produzido e devidamente consumido, seja esse consumo directo ou indirecto.

Renda per capita

Renda per capita é a distribuição das riquezas produzidas no país pela sua população. No entanto, ao contrário do que muitas pessoas pensam, ele não é calculado a partir do PIB, mas sim do PNB (Produto Nacional Bruto), que, resumidamente, é o valor do PIB subtraído pelo capital que deixa o país e somado ao capital que entra no país.

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é um conceito elaborado pela ONU na década de 1990 com vistas à obtenção de mais dados sobre o desenvolvimento social para além de informações puramente económicas, levando em conta a qualidade de vida da população como um todo. É estimado para mais de 179 países e considera não apenas a renda per capita mas também variáveis ligadas à saúde (esperança de vida), à educação (índice de analfabetismo e taxas de matrícula).

Actualmente, o cálculo do IDH leva em consideração a relação entre três principais factores:

- a) **Renda Bruta *per capita*** da população, que inclui a produção de riquezas somada à remessa de divisas recebida por um país ou território;
- b) **Expectativa de Vida**, referente à esperança de vida da população ao nascer;
- c) **Acesso à educação**, medida pelas taxas de alfabetização, escolaridade e o número de matrículas efetuadas.

Coeficiente de Gini

O Coeficiente de Gini – ou Índice de Gini – é um dado utilizado para medir o índice de desigualdade social e foi criado pelo estatístico italiano Corrado Gini no ano de 1992. Ele analisa a correlação entre as populações mais pobre e as mais ricas, classificando-as conforme os níveis de renda.

Taxa de Desemprego

O desemprego é um dos principais problemas que podem ser enfrentados por um país, pois representa tanto uma ausência de renda por boa parte da população quanto a redução do mercado consumidor, o que gera menos lucro e, portanto, menos emprego. Não por acaso, as grandes crises económicas sempre afectaram a população por meio da elevação das taxas de desemprego.

Oferta de serviços públicos

A qualidade de vida da população, em muitos casos, está também associada à oferta de serviços pelo Estado, dentre os quais, podemos destacar o saneamento básico (colecta de lixo e rede de água e esgoto), a iluminação pública e outras infra-estruturas, tais como o asfalto e a sinalização de ruas e estradas.

ANALISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Estado de implementação do IDE em Moçambique

O investimento directo estrangeiro (IDE) em Moçambique tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais importante na economia moçambicana. De acordo com o *World*

Investment Report publicado pela *Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e o Desenvolvimento* (CNUCD), Moçambique tem recebido valores cada vez mais significativos de IDE, particularmente nos anos mais recentes. Em 2013, as entradas de IDE alcançaram 5 935 milhões de USD (mais do dobro do montante de 2011), posicionando o país no 39º lugar do ranking mundial enquanto receptor de IDE (AICEP, 2015).

Ao longo dos últimos anos, estes fluxos destinaram-se, maioritariamente, aos megaprojectos (a fundição de alumínio Mozal, o gás natural da Sazol, Areias pesadas de Moma, Areias pesadas de Chibuto, de Moma, carvão de Moatize e de Benga e Hidroelétrica de Cahora-Bassa, gas liquefeito de Palma), mas tem vindo a ganhar expressão as entradas de capital com destino a outros sectores, nomeadamente a agricultura e agro-indústria, transportes e comunicações, construção e materiais de construção, pescas e aquacultura, banca, serviços prestados às empresas, turismo e hotelaria, entre outros, (Castel-branco, 2002).

Segundo o Centro de Promoção de Investimentos (CPI), em 2013 foram aprovados 418 projectos de investimento directo estrangeiro, no montante de 5 935 milhões de dólares e com potencial para criar cerca de 35 600 postos de trabalho. Estes projectos repartem-se por 41 países, destacando-se a África do Sul com 364 milhões de dólares, a China com 229 milhões e Portugal com 171 milhões. Seguem-se, por ordem de valor, a Suíça, a Alemanha, os Emirados Árabes Unidos e o Uganda.

Nota: ^(a) Valores líquidos em dólares

Investimento Directo	2019	2010	2011	2012	2013
Investimento estrangeiro em Moçambique	893	1 018	2 663	5 629	5 935
Investimento de Moçambique no estrangeiro	2,8	-0,8	3,4	3,2	-0,3

Fonte: *UN Conferencia de Inversión e Desenvolvimento* (UNCTAD)

De acordo com Centro de Promoção de Investimentos, o sector da indústria foi o que recolheu o maior número de projectos, seguido da agricultura e agro-indústria, transportes e comunicações, serviços e turismo. A atracção dos investidores estrangeiros em Moçambique deve-se sobretudo às riquezas existentes em recursos naturais (energia e minérios), à política de incentivos ao investimento e à existência de numerosas oportunidades decorrentes do crescimento em que vive o país.

O contributo do IDE em Moçambique no desenvolvimento económico

Com base em (Baumüller, 2009) que apresenta uma boa síntese da literatura dos vários estudos sobre os efeitos do IDE em Moçambique no desenvolvimento económico, verifica-se que o IDE tem contribuído para o crescimento do país por três vias principais:

- Enquanto fonte de capitais permanentes, pois exerce um efeito directo sobre o ritmo de acumulação de capital;
- Reforçando a inserção do país nas redes internacionais de comércio e permitindo a integração das empresas domésticas em cadeias globais de aprovisionamento e

de produção;

c) Promove directamente e incentivando indirectamente a transferência de tecnologias, o que estimula o aumento do capital humano e contribui a prazo para a melhoria da produtividade factorial.

Deste modo, as empresas multinacionais constituem uma das fontes essenciais de recursos financeiros, tecnológicos e organizacionais para o país, revelando-se os fluxos de IDE um mecanismo importante na provisão de recursos em Moçambique.

Como realça (De Mello, 1997), o IDE envolve a transferência para o país um vasto conjunto de recursos, incluindo capital financeiro, know-how e tecnologia, susceptível de aumentar o stock de conhecimento do país, através da formação dos recursos humanos, aquisição e difusão de capacidades e introdução de diferentes práticas organizacionais e de gestão.

Impacto do Investimento Directo Estrangeiro em Moçambique

Os modelos neoclássicos de desenvolvimento económico do tipo Solow (1956) afirmam que o impacto do IDE no crescimento económico é limitado, visto que com rendimentos decrescentes no capital físico, o IDE afecta apenas o nível de rendimento, deixando a taxa de longo prazo inalterada. A influência do IDE no crescimento económico está constrangida apenas no curto prazo, sendo a magnitude e duração da influência, dependentes das dinâmicas de transição para o equilíbrio de longo prazo. Contudo o IDE pode afectar o crescimento endogenamente visto que gera rendimentos crescentes via externalidades e efeitos de dispersão na produtividade.

O impacto do Investimento Directo Estrangeiro em Moçambique verifica-se na injeção de inputs, conhecimento e tecnologia, tornando por isso, um factor de crescimento económico sustentável, (Castel-Branco, 2010).

O Investimento Directo Estrangeiro pode afectar o crescimento de longo prazo e em termos gerais, o impacto será mais significativo quanto maior o valor acrescentado da produção associado ao IDE e quanto maiores os seus efeitos de dispersão na produtividade, pelos quais o IDE conduz a rendimentos crescentes na produção doméstica. Por isso, acredita-se que o IDE seja uma fonte de aumento de capital humano e avanço tecnológico nos países em desenvolvimento, dado que promove a utilização de tecnologias mais avançadas pelas empresas domésticas, permite a formação específica para o aumento da produtividade e aquisição de aptidões.

Assim políticas que tornem a economia mais atractiva para o IDE induzem o incremento permanente da taxa de crescimento do produto. Em Moçambique as políticas mais utilizadas para atrair o investimento estrangeiro refere-se os incentivos ao IDE como vantagens fiscais, incentivos financeiros (subsídios e empréstimos) e incentivos não financeiros (infra-estruturas e tratamento burocrático facilitado).

Os mecanismos em Moçambique que fazem com que o IDE provoque efeitos

positivos no crescimento económico são divididas em 5 grupos: a transferência de novas tecnologias e know-how; formação da força de trabalho; integração na economia global; aumento da concorrência no país, desenvolvimento e reestruturação empresarial.

(Caves, 1971), defende que o IDE: dá acesso a exportações e abre as portas ao comércio internacional, permite gerar emprego e dinamizar actividades produtivas nos países em desenvolvimento; ajuda os países receptores na criação de capital; induz as empresas na adopção de tecnologias sofisticadas conferindo capacidades tecnológicas e de gestão, às quais nunca teriam acesso; possibilita a redução de défice comercial nacional e a redução do desfasamento tecnológico.

Contudo (Stringer, 2006) argumenta que as empresas multinacionais exportam grande parte da sua produção e os seus produtos são altamente intensivos de capital, consumindo grande parte do crédito existente. A entrada do IDE, produz ou mantém no poder uma elite local que tem como função assegurar os interesses das multinacionais, como a procura de mão-de-obra barata, precária e portanto marginalizada.

CONCLUSÃO

Depois de reflectirmos sobre o Contributo do Investimento Directo Estrangeiro em Moçambique, chegamos as seguintes conclusões:

1. O Investimento Directo Estrangeiro tem contribuído positivamente para que se consiga pequenos acréscimos no produto, enquanto o Investimento Público tem contribuído negativamente, conforme observado no modelo. Pode-se mesmo verificar que o investimento público tem vindo a decair ano após ano, o que poderá ser parcialmente explicado pelas seguintes razões: - Moçambique transformou-se num país cuja economia se baseia na indústria extractiva; não sendo surpresa no modelo a variável investimento ir decaindo em percentagem do PIB, e contrariamente ao Investimento Directo Estrangeiro que se apresenta em crescendo;
2. Cada vez mais a indústria extractiva se tem assumido como um papel relevante, fazendo com que a aposta governamental abdique dos demais sectores como a agricultura, substituindo-a pela exportação dos recursos naturais; por este motivo conseguimos visualizar no modelo que estas duas variáveis (Investimento público e IDE), são independentes e atuam em sentidos contrários, comprovando-se que quem de facto contribui para um crescimento da economia.
3. A falta de absorção do Investimento Directo Estrangeiro que não encontra em países pobres como Moçambique, uma eficácia nos fundos aplicados por este tipo de investimento, pode implicar uma inércia no que tange ao impulso da sua economia, em virtude da falta de know-how, infra-estruturas, mão-de-obra qualificada e altos níveis de corrupção, impedem que se crie uma cadeia de valor, capaz de tornar uma economia robusta;
4. Os Níveis elevados de corrupção impedem que o investimento público seja canalizado para áreas chave e prioritárias, educação e infra-estruturas deveriam

apresentar resultados mais ambiciosos como forma de absorção do Investimento Directo Estrangeiro. A falta de uma gestão criteriosa das finanças públicas, o país apresenta uma falta gritante de absorção dos fluxos do Investimento Directo Estrangeiro, e a falta de um comprometimento sério do governo na diversificação da economia, mantendo o país dependente das importações, de produtos acabados e da indústria extractiva.

REFERÊNCIAS

AICEP , P. G. (2015). *Moçambique Ficha de Mercado*.

Baumüller, H. (2009). *Competing for Business Sustainable Development Impacts of*.International Institute for Sustainable.

Castel-branco. (2002). *Mega Projectos e Estratégia de Desenvolvimento*.

Castel-Branco. (2010). *Economia Extractiva e Desafios de Industrialização em Moçambique*. Instituto de Estudos Sociais e Económicos.

Caves, R. (1971). *International Corporations: The Industrial Economics of Foreign*.Economica.

Chisăgiu, L. (2015). *Multi-dimensional impact of foreign direct investments on the hosteconomy*,. Procedia Economics and Finance.

De Mello, L. (1997). *Foreign Direct Investment in developing countries and growth* (Vol. 34). The Journal of Development Studies.

Ferreira, E (2004), *Textos de Direito do Comércio Internacional e do Desenvolvimento Económico*, vol. II, Coimbra, Almedina.

Gil, A. C. (1999). *Como elaborar projectos de pesquisa* (3 ed.). São Paulo: Atlas.

Goerno, M. (2015). *Programa Quinquenal do Governo para 2015-2019*. (2.º Suplemento ed.). Maputo: Imprensa Nacional.

OCDE. (2014). *Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico* . Paris.

Riesenberger, J. (2010). *Negócios Internacionais - Estratégia, Gestão e Novas Realidades*.

Rivero, O. d. (2001). *The Myth of Development: The Non-Viable Economies of the 21st Century* (1 ed.). Zed Books.

Stringer, J. (2006). *Foreign Direct Investment and Income Inequality in Developing*.

INDICADOR DA QUALIDADE DE VIDA DOS MUNICÍPIOS DE MINAS GERAIS ATRAVÉS DA ANÁLISE FATORIAL

Data de aceite: 01/09/2023

Thiara Ataíde Sodré

Mestra em Desenvolvimento Econômico e Estratégias Empresariais – PPGDEE, da Universidade Estadual de Montes de Claros – Unimontes. Pós-Graduada em Docência na Educação Profissional e Tecnológica. MBA em Consultoria e Planejamento Empresarial. Pós-Graduação em Gestão Pública. Bacharelado em Administração e Ciências Contábeis, Licenciatura em Matemática

RESUMO: Os indicadores são uma estratégia ágil de acompanhar a tendência de determinadas ações na área do desenvolvimento social que refletem na qualidade de vida da população, de forma que possibilite a tomada de decisão na gestão pública com eficiência. O objetivo deste trabalho foi elaborar um índice que represente o grau de qualidade de vida (IQV) dos municípios de Minas Gerais através da Análise Fatorial. As estratégias de pesquisa utilizadas foram variáveis contínuas padronizadas, com métodos de extração com análise componentes principais (ACP) com rotação ortogonal/varimax. Foram selecionados 11 indicadores que consideram a qualidade de vida da

sociedade dos 853 municípios do Estado de Minas Gerais de maneira extensa. Os resultados apontaram que o município de Nova Lima possui o melhor IQV, seguidos dos municípios de Belo Horizonte e Itajubá. Dessa forma, conclui-se que é possível melhorar o indicador de qualidade de vida dos mineiros através de políticas públicas que priorizem a eficácia dessas variáveis.

1 | INTRODUÇÃO

Os indicadores são uma estratégia ágil de acompanhar a tendência de determinadas ações na área da Gestão Pública, de forma que possibilita a emissão de juízo de valor e tomada de decisão com rapidez (GRIMM, 2016). Segundo Jannuzzi (2014), as estatísticas econômicas, sociais e demográficas, no Brasil, utilizadas para construção dos indicadores possuem várias agências para produção, compilação e disseminação, tais instituições estão situada em diferentes níveis como federal, estadual ou mesmo municipal.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é um exemplo de agente coordenador do Sistema Estatístico

Nacional, como produtor de dados primários, compilador de informação proveniente de Ministérios e como agente disseminador de estatísticas. Além desse, os Ministérios também possuem órgãos encarregados da produção ou organização de seus dados administrativos, como o Ministério da Saúde (MS), da Educação, da Previdência, do Trabalho, do Desenvolvimento Social, dentre outros (IBGE, 2019).

A produção e a utilização de informações sobre a qualidade de vida no Brasil se processam em um âmbito de relações institucionais, abrange mecanismos de gestão e financiamento, perpassa por instituições governamentais nos três níveis de gestão do Sistema Único de Saúde (SUS), além de envolver outros âmbitos governamentais que elaboram informações relacionadas à saúde, à educação, moradia, saneamento básico, poder de compra, dentre outras instituições de pesquisa e ensino, empresas técnico-científicas, organização internacionais e instancias de controle social.

Nos últimos tempos, o Ministério da Saúde (MS) desenvolveu sistemas nacionais de dados informacionais que abarcam nascimentos, óbitos, notificação de doenças, atenção hospitalar, ambulatorial e básica, orçamento público, dentre outros. Uma gama de disponibilidade eletrônica desses dados, cada vez mais empregados na instrução da saúde pública (REDE, 2008).

Além das diversas instituições, existem inúmeros pesquisadores que, através do conhecimento científico, contribuem para a comunidade científica, através das pesquisas. Logo, na busca do conhecimento e da produção científica torna-se relevante à junção das informações de cunho científico no que tange os indicadores da qualidade de vida dos municípios de Minas Gerais para a o desenvolvimento municipal e a eficácia na gestão pública, uma vez que os resultados obtidos neste estudo poderão contribuir para a avaliação dos conhecimentos científicos, possibilitando uma orientação em práticas da gestão em pública, baseada nos indicadores levantados.

Diante disso, surge questão norteadora da pesquisa: “Como que se encontra o *ranking* do indicador de Qualidade de vida dos Municípios de Minas Gerais?”. Assim, através dessa questão, o objetivo desta pesquisa foi elaborar um índice que represente o grau de qualidade de vida dos municípios de Minas Gerais através da Análise Fatorial.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os indicadores, no campo das Políticas Públicas, estão relacionados às medidas usadas para permitir a prática de um conceito abstrato. Logo, os indicadores apontam, indicam, mostram, traduzem em termos operacionais as dimensões sociais de interesse definidas a partir de escolhas teóricas ou políticas feitas em outro tempo, servindo de base para o planejamento público e a formulação de políticas nas diferentes esferas de governo, assim como, auxiliam no controle e monitoramento das condições de vida da coletividade. Além disso, permitem a investigação na pesquisa acadêmica sobre a situação da população

em um dado momento histórico (JANNUZZI, 2014).

Pustiglione *et al.* (2014) relata que os indicadores de desempenho são ferramentas importantes para a gestão, uma vez que permitem monitorar e avaliar as atividades de uma entidade. Tais instrumentos proporcionam informações sobre o desempenho organizacional e seus processos.

A análise baseada nas informações fidedignas é condição eficaz para a verificação da condição sanitária da sociedade, também serve de suporte ou auxílio nas decisões baseadas em evidências e como para a programação e intervenções de ações na saúde. Saber como está o estado de saúde, educação, saneamento, poder de compra, dentre outras da população é uma das principais medidas em gestão pública, que deve ser iniciada com o registro sistemático dos dados coletados em cada serviço (REDE, 2008).

A imagem que se tem no indicador é como uma “modelização” da realidade, ou seja, demonstra de forma simples o aspecto de interesse, conforme a confiabilidade e precisão dos fatos e dados utilizados para cômputo do indicador.

Conforme Rede (2008), os indicadores são medidas-síntese que possuem dados importantes sobre determinados atributos e áreas que competem à qualidade de vida, bem como do desempenho do sistema de saúde. Em um todo refletem sobre a situação sanitária da coletividade, serve para a vigilância das condições de vida da sociedade. Na construção de um indicador, há uma complexidade de etapas, que varia desde a contagem direta de casos de determinada doença até o cálculo estatístico de percentis, com índices mais sofisticados. De forma geral, a validação de um indicador é determinada através de sua *sensibilidade* (sendo a capacidade de identificar o fenômeno analisado) e *especificidade* (sendo a capacidade de detectar somente o fenômeno analisado).

Além destes, algumas das características do indicador são: *mensurabilidade* (dados possíveis de conseguir), *relevância* (respondem a prioridades de saúde) e *custo-efetividade* (compatível com o investimento de tempo e recursos). Assim, também é esperado facilidade na interpretação e análise dos indicadores, sendo passíveis de interpretação pelos usuários da informação, como os gerentes, gestores e os que atuam no controle social do sistema de saúde e todos os sistemas da assistência social (REDE, 2008).

Há uma imensa terminologia a respeito do planejamento em saúde, no qual o processo depende de um emaranhado de informações que direcionam o planejador em relação às necessidades de saúde da população em certo tempo e espaço. Tais informações devem demonstrar diversos caracteres das condições de vida, dados sociais, demográficos, econômicos, ambientais, culturais, epidemiológicos, que atuam nas demandas presumidas e levantadas, como necessidades para os sistemas de saúde e sociais (COUTINHO, 2015).

Para a utilização de indicadores de qualidade, devido a sua caracterização ser abstrata, faltam subsídios concretos para ser abordados como instrumento na avaliação de decisões e ações na gestão. Logo, um indicador de qualidade é uma medida quantitativa de uma dada característica ligada à qualidade de vida. Portanto os indicadores analisam

as condições do processo e do produto/serviço e fazem comparações com os padrões pré-estabelecidos, de forma a contribuir para a avaliação visando melhorias, e aprimorando o nível de qualidade (FIGUEIREDO, 2014).

Silva (2014) relata que as mudanças quando positivas ocorrem em processos de trabalho que denotam uma melhor apropriação do planejamento, acompanhamento de indicadores, estratificação do risco, protocolos, perfil epidemiológico e gestão por resultados.

Em outra perspectiva, os indicadores funcionam com ferramentas fundamentais no processo de gestão, mostram o impacto de ações realizadas e promovem melhoria na qualidade da atenção básica, além de melhorar as condições de saúde da população.

3 | ESTRATÉGIA DE PESQUISA

3.1 Análise Fatorial

Para a mensuração da Qualidade de vida que represente a realidade da população de Minas Gerais, de forma coerente, respeitando a endogeneidade do espaço amostral, efetuou-se uma análise de múltiplas variáveis através da Análise Fatorial.

O objetivo da Análise Fatorial é explicar um grande número de variáveis observadas (correlacionadas) por meio de um pequeno número de variáveis não observadas (não correlacionadas). Assim como, construir índices cujas variáveis medem dimensões conceituais similares.

Os fatores são combinações lineares das variáveis observadas, representam as dimensões latentes (os construtos) que explicam o conjunto das variáveis observadas e explicam parte da variabilidade dos dados em análise (HAIR *et al.*, 2005).

Em relação ao tipo de análise fatorial, utilizou-se a exploratória com o intuito de explorar a relação entre um conjunto de variáveis, para identificar padrões de correlação entre elas. Os escores podem ser utilizados em modelos de regressão.

Foram executados os seguintes passos para identificar as questões relevantes:

- a) natureza e tamanho da amostra: onde a maior heterogeneidade da amostra (em relação às variáveis), maior correlação entre os escores de teste. Assim, selecionaram-se os 853 municípios do Estado de Minas Gerais;
- b) adequação da distribuição das variáveis: muito assimétricas; da Escala Likert; com respostas sim/não;
- c) seleção das variáveis: dados mensurados em nível de mensuração intervalar ou quase-intervalar. Selecionaram-se 11 variáveis que corroboram para a qualidade de vida dos mineiros;
- d) análise de correlação entre as variáveis: para o caso de haver muitas variáveis, haverá muitos coeficientes de correlação, dificultando a seleção, a alternativa será

a análise fatorial prévia para verificar variáveis fracamente correlacionadas com o construto (para exclusão nas análises fatoriais subsequentes).

e) total de fatores a extrair: “a determinação do número de componentes ou fatores a extrair é provavelmente a decisão mais importante que um investigador, executando análise fatorial, tomará” (ZWICK; VELICER, 1986). Critérios: autovalor maior que 1 (GUTTMAN-KAISER, 1954,1960); teste qui-quadrado (BARTLETT, 1950); teste scree (CATTELL, 1966); comparar autovalores empíricos com autovalores obtidos em matrizes com variáveis aleatórias não correlacionadas (HORN, 1965);

f) método de extração dos fatores: “se o número correto de fatores é extraído, então a interpretação substantiva dos resultados da análise será a mesma indistintamente se é utilizada a Análise Componentes Principais ou a Análise Fatorial” (VELICER; JACKSON, 1990);

g) procedimento de rotação para direcionamento dos fatores: após a extração, recomenda-se a rotação dos fatores retidos, para tornar a solução fatorial mais interpretável; estrutura fatorial simples: cada variável tem uma carga principal em apenas um fator; Ortogonal: Fatores não correlacionados. Oblíqua: Os fatores podem se correlacionar. Na rotação Ortogonal o procedimento mais utilizado é o Varimax (maximiza a variância das cargas fatoriais para cada fator, aumentando as cargas altas e diminuindo as cargas baixas).

h) diagnóstico: Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): varia entre 0 e 1. Friel (2009): KMO: entre 0,90 e 1 excelente; entre 0,80 e 0,89 bom; entre 0,70 e 0,79 mediano; entre 0,60 e 0,69 medíocre; entre 0,50 e 0,59 ruim e entre 0 e 0,49 inadequado. Hair et. al. (2006): KMO = 0,50 é aceitável. Teste de esfericidade de Bartlett: deve ser estatisticamente significante ($p < 0,05$);

i) interpretação dos resultados: análise de como as variáveis se relacionam com os Fatores. Positivamente, negativamente, correlação forte ou fraca.

Diante disso, as estratégias de pesquisa utilizadas foram variáveis contínuas padronizadas, com métodos de extração com análise componentes principais (ACP) com rotação ortogonal/varimax. Foram selecionados 11 indicadores que consideram a qualidade de vida da sociedade dos 853 municípios do Estado de Minas Gerais de maneira extensa. Embasa-se nesses indicadores para ter uma abrangência sobre a qualidade de vida dos municípios do Estado de Minas Gerais.

3.2 Construção do Índice de Qualidade de Vida

Na construção do Índice de Qualidade de Vida de Minas Gerais foram levados em consideração 11 (onze) indicadores que concebem a realidade da qualidade de vida dos municípios mineiros.

Variáveis	Descrição
Var01	Taxa de Atividade em 2010
Var02	Porcentagem de Empregados com Carteira – 18 anos ou mais em 2010
Var03	Porcentagem da população em domicílios com banheiro e água encanada 2010
Var04	Porcentagem da população em domicílios com coleta de lixo 2010
Var05	Porcentagem da população em domicílios com densidade maior que 2 em 2010
Var06	Esperança de vida ao nascer 2010
Var07	Mortalidade infantil 2010
Var08	Porcentagem de população com 18 anos ou mais com fundamental completo 2010
Var09	Porcentagem de 6 a 17 anos na escola 2010
Var10	Renda per capita 2010
Var11	Porcentagem da renda proveniente de rendimentos do trabalho 2010

Quadro 01 – Variáveis selecionadas na Pesquisa

Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Diante do exposto, os onze indicadores selecionados que contemplam as características referentes à qualidade de vida estão descritos no Quadro 01.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o intuito de conferir um grau de qualidade de vida dos municípios de Minas Gerais, realizou-se a análise fatorial através de onze indicadores que dispõem sobre os subsídios da qualidade de vida dos mineiros.

Realizaram-se testes estatísticos para verificar se os dados toleram uma análise fatorial. Para verificar a adequabilidade da base utilizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o valor encontrado foi de 0,82. De acordo com a classificação disponibilizada por Pallant (2007) quanto mais próximo de um, mais adequada está a base para aplicar a análise fatorial, assim, conclui-se que as variáveis selecionadas estão adequadas para aplicar a técnica da Análise Fatorial, conforme Tabela 1.

Variáveis	KMO
Taxa de Atividade em 2010	0,8180
Porcentagem de Empregados com Carteira – 18 anos ou mais em 2010	0,8787
Porcentagem da população em domicílios com banheiro e água encanada 2010	0,8563
Porcentagem da população em domicílios com coleta de lixo 2010	0,9130
Porcentagem da população em domicílios com densidade maior que 2 em 2010	0,7544
Esperança de vida ao nascer 2010	0,7519
Mortalidade infantil 2010	0,7520
Porcentagem de população com 18 anos ou mais com fundamental completo 2010	0,8532
Porcentagem de 6 a 17 anos na escola 2010	0,6618

Renda per capita 2010	0,8769
Porcentagem da renda proveniente de rendimentos do trabalho 2010	0,8491
Total	0,8209

Tabela 1 - Análise do modelo pelo método Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Fonte: Dados da pesquisa.

A aplicação do método de componentes principais apresentou três fatores com origens características superiores a 1 (um), conforme a Tabela 2.

Fator	Raiz Catacterística	Proporção (%)	Variância Acumulada (%)
1	5,52272	50,21	50,21
2	1,31030	11,91	62,12
3	1,15619	10,51	72,63

Tabela 2 - Fatores gerados pelo método de componentes principais

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que a participação acumulada dos fatores para a justificativa da variância de todos os indicadores selecionados é de 72,63%, ou seja, o emprego de três fatores é satisfatório para a análise.

Com o objetivo de melhorar as informações dos dados, submeteram-se os fatores a rotação ortogonal pelo método *Varimax (Kaiser of)*. O método de rotação ortogonal *Varimax* objetiva minimizar a quantidade de variáveis que possuem altas cargas em cada fator (PALLANT, 2007). A Tabela 3 apresenta os resultados desse teste.

Fator	Variância	Proporção (%)	Variância Acumulada (%)
1	4,44372	40,40	40,40
2	2,37410	21,58	61,98
3	1,17139	10,65	72,63

Tabela 3 - Fatores gerados pelo método de rotação ortogonal *Varimax*

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3 demonstra que os fatores estão explicando cerca de 70% da realidade. A Tabela 4 apresenta a matriz de padrão de carga fatorial e variações únicas. A qual apresenta a contribuição única de cada fator.

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Carga Fatorial
Var01	0,5987	0,2537	-0,4309	0,3915
Var02	0,7637	0,3164	0,2318	0,2629
Var03	0,7233	-0,4376	-0,0612	0,2816
Var04	0,6008	-0,4136	-0,1577	0,4432
Var05	-0,4990	0,7211	0,1822	0,1979
Var06	0,8625	0,0303	0,0556	0,2521
Var07	-0,8576	-0,0219	-0,0581	0,2607
Var08	0,7817	0,3194	0,3210	0,1838
Var09	0,2823	-0,2235	0,7802	0,2617
Var10	0,8907	0,0863	-0,0006	0,1992
Var11	0,6961	0,3201	-0,3699	0,2761

Tabela 4 – Matriz de padrão de carga fatorial e variações únicas

Fonte: Dados da pesquisa.

Destacam-se na Tabela 4 as cargas fatoriais com valores superiores a 60% com o intuito de elucidar os indicadores com associação forte a algum fator determinado. Nesse sentido a Tabela 5 apresenta a rotação de fatores para ficar mais apresentável através do comando da rotação.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Fator 1	0,8631	0,5047	-0,0196
Fator 2	0,4772	-0,8274	-0,2961
Fator 3	0,1657	-0,2462	0,9549

Tabela 5 – Matriz de rotação fatorial

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 6 apresenta quais fatores estão relacionadas com as respectivas variáveis, ao disponibilizar as cargas fatoriais, as quantidades das variâncias (correlações) de cada fator e o percentual da variância total dos indicadores.

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Carga Fatorial
Var01	0,5664	0,1984	-0,4983	0,3915
Var02	0,8485	0,0666	0,1126	0,2629
Var03	0,4053	0,7422	0,0570	0,2816
Var04	0,2950	0,6842	-0,0399	0,4432
Var05	-0,0564	-0,8934	-0,0298	0,1979
Var06	0,7680	0,3966	0,0272	0,2521
Var07	-0,7602	-0,4004	-0,0321	0,2607
Var08	0,8803	0,0512	0,1966	0,1838

Var09	0,2662	0,1353	0,8057	0,2617
Var10	0,8098	0,3783	-0,0436	0,1992
Var11	0,6922	0,1776	-0,4617	0,2761

Tabela 6 – Cargas Fatoriais e Correlações – Rotação Ortogonal *Varimax*

Fonte: Dados da pesquisa.

Destacam-se na Tabela 6 as cargas fatoriais com valores superiores a 60% com o intuito de elucidar os indicadores com associação forte a algum fator determinado. Dessa forma, percebe-se que tanto na Tabela 4 e na Tabela 6 as communalidades para cada variável não modificam quando uma técnica de rotação é empregada. A Tabela 7 apresenta o método de regressão baseado na rotação de fatores.

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Var01	0,12419	-0,01372	-0,41534
Var02	0,26780	-0,17936	0,11719
Var03	-0,05510	0,35547	0,04582
Var04	-0,7932	0,34964	-0,03893
Var05	0,21072	-0,53974	-0,01074
Var06	0,15379	0,04785	0,03604
Var07	-0,15031	-0,5218	-0,03996
Var08	0,28450	-0,19862	0,19015
Var09	0,07454	0,00080	0,69389
Var10	0,17053	0,02704	-0,02318
Var11	0,17234	-0,05975	-0,38037

Tabela 7 – Método de Regressão baseada na Rotação *Varimax*

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 7, foi feita a análise exploratória dos dados e efetuou-se a construção do indicador. Para identificar o número de ótimo de fatores que podem ser extraídos antes que a quantia de variância única comece a dominar a estrutura de variância comum, utilizou-se o Teste *Screen*, conforme Gráfico 1.

O Gráfico 1 determina as raízes latentes em relação ao número de fatores em sua ordem de extração, e a forma da curva resultante utilizou-se para efetuar o ponto de corte. É possível identificar no Gráfico 1 que os primeiros três fatores principais têm autovalores maiores do que 1. A partir do componente 4 o Gráfico 1 *Scree* começa a formar uma linha reta.

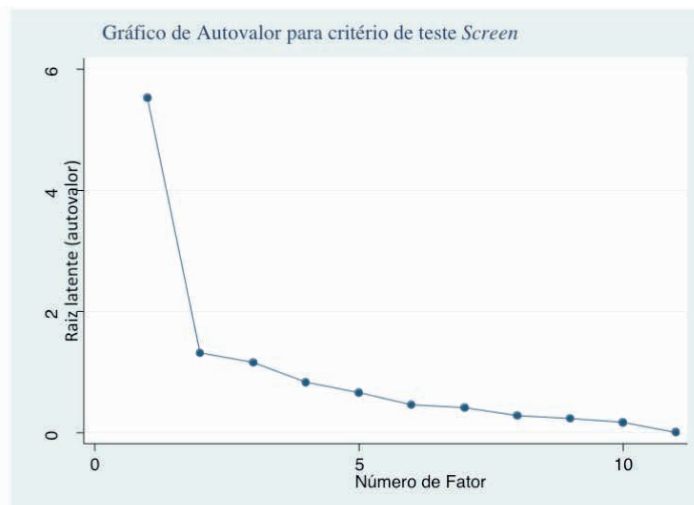


Gráfico 1 – Autovalor para critério de teste *Screen*

Fonte: Dados da pesquisa.

Para avaliar a estrutura de dados, identificar agrupamentos, *outliers* e tendências realizou o Gráfico 2 com as cargas fatoriais. Verifica-se que apenas os componentes Mortalidade infantil e Porcentagem de população em domicílios com densidade maior que 2. O Gráfico 2 refere-se a representação gráfica do fator 1 *versus* o fator 2. Tais variáveis são as que se encontram mais distantes da origem das coordenadas. Pode-se observar que esse fator agregou variáveis relacionadas às ações que envolvem o indicador de qualidade de vida do Estado de Minas Gerais.

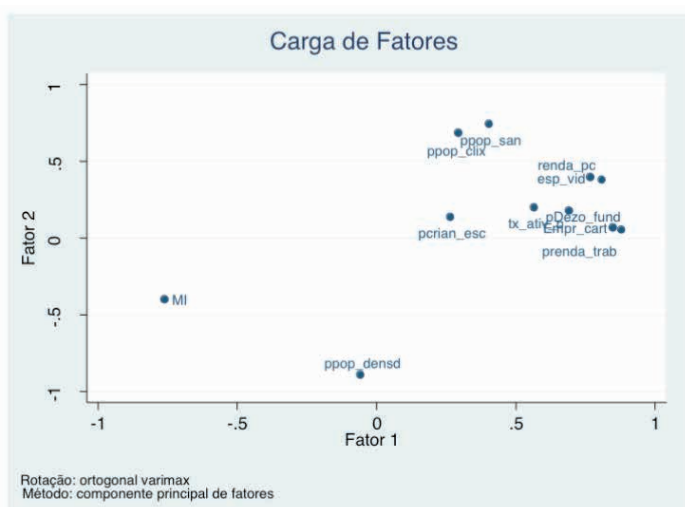


Gráfico 2 – Representação Gráfica do fator 1 *versus* o fator 2

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 2 apresenta que a porcentagem de população em domicílio com banheiro e água encanada e a porcentagem de população em domicílios com coleta de lixo representam as variáveis com as mais altas cargas fatoriais, estando fortemente relacionada com o fator. As quais estão fortemente relacionadas com o indicador de qualidade de vida dos municípios de Minas Gerais.

O Gráfico 3 apresenta as cargas fatoriais com relação aos três fatores. Percebe-se que as variáveis da porcentagem da população com 18 anos ou mais com fundamental, porcentagem da população com carteira – 18 anos ou mais e porcentagem da renda proveniente de rendimentos do trabalho estão mais correlacionadas com o fator 1. As variáveis porcentagem da população em domicílios com coleta de lixo, porcentagem de população em domicílios com banheiro e água encanada e esperança ao nascer estão mais correlacionadas com o fator 2. As variáveis porcentagem de 6 a 17 anos na escola está fortemente correlacionada com o fator 3, seguida da porcentagem da população com 18 anos ou mais com o ensino fundamental.

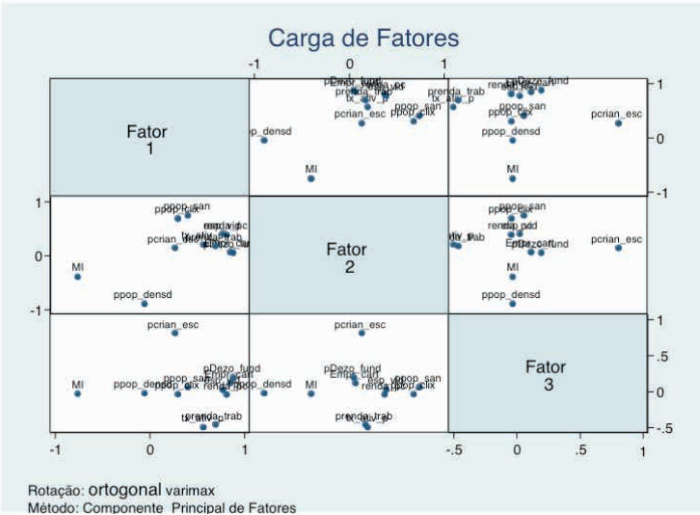


Gráfico 3 – Representação gráfica cargas fatoriais

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos municípios do Estado de Minas Gerais a Tabela 8 mostra os 20 (vinte) municípios com IQV mais alto, revelando os melhores municípios em relação à qualidade de vida dos mineiros.

Qtd	Município	IQV
1	Nova Lima	100,00
2	Belo Horizonte	94,89
3	Itajubá	92,44
4	Uberaba	92,29
5	Leandro Ferreira	91,41
6	Orizânia	90,75
7	Poté	90,27
8	Poço Fundo	90,02
9	Vespasiano	89,97
10	Vargem Grande	89,97
11	Congonhal	89,01
12	Barbacena	88,67
13	Itabira	88,44
14	Juramento	87,90
15	São José do Mantimento	87,87
16	Araxá	87,81
17	Ipatinga	87,74
18	Ubaporanga	87,59
19	João Monlevade	87,15
20	Lajinha	86,92

Tabela 8 – Índice de Qualidade de Vida por Municípios de Minas Gerais

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da pesquisa identificou que o município de Nova Lima possui a melhor condição de qualidade de vida e o vigésimo município com um indicador de 86,92 de IQV é Lajinha. Nesse sentido, através da análise fatorial foi possível efetuar as correlações das variáveis para a elaboração do índice de Qualidade de Vida dos Municípios de Minas Gerais.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o objetivo proposto desta pesquisa foi alcançado, elaborar um indicador que represente o grau de qualidade de vida dos municípios de Minas Gerais através da Análise Fatorial. Dessa maneira, através da utilização da análise fatorial foi possível criar o Índice de Qualidade de Vida dos municípios e Minas Gerais. O referido índice possui a agregação de 11 (onze) indicadores de qualidade de vida, todos relacionados com aspectos referentes à educação, saúde, renda, infraestrutura, dentre outros.

Dentre as variáveis que compuseram o IQV, as que mais impactaram esse indicador foram: Porcentagem da população em domicílios com coleta de lixo 2010, porcentagem de

empregados com carteira – 18 anos ou mais em 2010, Renda per capita 2010, porcentagem de população em domicílios com banheiro e água encanada 2010 e porcentagem de população com 18 anos ou mais com fundamental completo em 2010. Dessa forma, é possível melhorar o indicador de qualidade de vida dos mineiros através de políticas públicas que priorizem a eficácia dessas variáveis.

Este estudo permitiu identificar a importância das variáveis que compõem o Indicador da qualidade de Vida dos Mineiros. Dessa forma, percebe-se a acuidade e utilidade dos indicadores na tomada de decisões por planejadores e Gestores em Saúde.

Por fim, sabe-se que o indicador não é a solução para todos os problemas, porém acredita-se que pode ser desencadeador para um processo da eficácia na gestão pública, a ser estendido a outras áreas dos sistemas sociais, com o intuito de fortalecer e embasar o manejo dos dados na construção, interpretação e na utilização concreta de indicadores de Qualidade de Vida para a melhoria na Gestão Pública favorecendo a coletividade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministerio da Saude. Secretaria de Gestao Estrategica e Participativa. Departamento de Articulacao Interfederativa. **Caderno de Diretrizes, Objetivos, Metas e Indicadores: 2013-2015** / Ministerio da Saude, Secretaria de Gestao Estrategica e Participativa, Departamento de Articulacao Interfederativa. – 3. ed. – Brasília : Ministerio da Saude, 2015. 156 p.

BARTLETT, M.S. Test of significance in factor analysis. **British Journal of Statistical Psychology**. V.3, n. 2, p.77-87. 1950. Disponível em:< <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8317.1950.tb00285.x>>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

CATTELL, R. B. (1966). The Scree Plot Test for the Number of Factors. Multivariate **Behavioral Research**, 1, 140-161. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

COUTINHO, Luciene de Aguiar Dias Barcelos. Gestão do SUS e Saúde do Trabalhador: Necessidade presumidas e manifestadas – dilemas em cena. **Dissertação de Mestrado**. Escola Nacional de saúde pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro. 2015. 81p.

FIGUEIREDO, Tony de Oliveira. Construção do software “sistema de indicadores de gestão do capital humano de enfermagem em cenário hospitalar” - estudo metodológico / Tony de Oliveira Figueiredo. – Rio de Janeiro: [s.n.], **Dissertação (Mestrado Profissional em Enfermagem Assistencial)** - Universidade Federal Fluminense, 2014. 126p.

GRIMM, Sylvia Christina de Andrade. Potencialidades e Alcances do Monitoramento como Ferramenta de Gestão da Saúde. **Tese de Doutorado** em Ciências. Pós-graduação em Saúde pública da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo 2016. 146 p.

GUTTMAN-KAISER. Criterion as a predictor of the number of common factors. **Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)**. Vol. 31, No. 3 (Sep., 1982), pp. 221-229. Disponível em:<<https://www.jstor.org/stable/2987988>>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis: With Readings**. New Jersey: Prentice Hall, 2005.

HORN, J.L. A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*. V.30, n. 2, pg. 179-185, 1965. Disponível em :< <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02289447>>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. @**Cidades**. Site: www.ibge.gov.br. Acessado em: 10 de novembro de 2019.

IPEADATA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Dados Regionais. Indicadores Sociais**. Site: www.ipeadata.gov.br. Acessado em: 10 de Novembro de 2019.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Indicadores socioeconômicos na gestão pública / Paulo de Martino Jannuzzi. – 3. ed. **Rev. atual.** – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014. 110p.

OLIVEIRA, Thais da Costa; SALES, Maria Lucélia da Hora. The implementation of the telehealth program in basic care. *Journal of Nursing UFPE on line*, [S.l.], v. 11, n. 6, p. 2380-2388, may 2017. ISSN 1981-8963. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/23401/19064>>. Acesso em:: 26 ago. 2018.

PUSTIGLIONE, Marcelo; SÁ, Eduardo Costa; OSAKI, Milton Massayuki, CERCHIARO, Luciano de Carvalho. Acidentes de trabalho em serviços de saúde: conceito, categorização e indicadores para gestão da segurança e da saúde do trabalhador. **RAS** _ Vol. 16, No 62 – Jan-Mar, 2014.

REDE Interagencial de Informação para a Saúde Indicadores básicos para a saúde no Brasil: conceitos e aplicações / Rede Interagencial de Informação para a Saúde - Ripsa. – 2. ed. – Brasília: **Organização Pan-Americana da Saúde**, 2008. 349 p.

SILVA, Vanessa Costa e Terceiro setor e parcerias na saúde: as Organizações Sociais como possibilidades e limites na gerência da Estratégia Saúde da Família. / Vanessa Costa e Silva. -- **Tese (Doutorado)** – Escola Nacional de Saúde. 2014. 150p.

Zwick, W. R., & Velicer, W. F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99(3), 432–442. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.99.3.432>

VELICER, W. F., & JACKSON, D. N. (1990). Component analysis versus common factor analysis: Some further observations. **Multivariate Behavioral Research**, 25(1), 97–114. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2501_12

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutor e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA) e em Administração pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL).

A

Ações 4, 8, 10, 22, 42, 44, 59, 60, 68, 70, 76, 77, 79, 94, 118, 120, 122, 123, 129, 130, 132, 152, 159, 196, 197, 202, 204, 206, 207, 208, 220, 222, 223, 229

Actualización profesional 29

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 28, 36, 38, 48, 63, 81, 95, 107, 108, 133, 134, 139, 142, 161, 162, 169, 170, 171, 175, 176, 177, 178, 191, 194, 195, 196, 197, 198, 200, 201, 203, 220, 233, 234

Ambiente laboral 29, 30, 31, 34, 111, 112

Aprendizagem 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 27, 36, 40, 42, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 119, 125, 178, 179

B

Bolsa de valores 66, 67, 68, 70, 71, 74, 76, 77, 78

C

Calidad 29, 35, 111, 136

Ciclo PDCA 81

Clima laboral 110, 111, 112, 115, 116

Clima organizacional escolar 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 126

Competências para inovação 36

Comportamiento organizacional 110, 116

Comunicação 5, 7, 9, 11, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 28, 49, 50, 51, 56, 62, 72, 100, 123, 129, 153, 156, 163, 164, 173, 199, 200, 210

Controle de estoque 81, 92, 93, 108

Corporate Governance 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200

Covid 19 96, 97, 98, 100, 101, 105, 107

Criação 4, 8, 9, 11, 39, 40, 56, 90, 103, 109, 137, 153, 155, 156, 164, 165, 166, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 213, 218

Crise 37, 48, 56, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 75, 76, 78, 79, 82, 97, 98, 100, 103, 104, 107, 108, 204, 205

Cultura organizacional 162, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 175, 176

Cultura para inovação 36

Curso de administração 1, 5, 6, 14, 15, 20, 21, 28

D

DCN da Graduação em Engenharia 36, 38, 41, 42

Desafios 1, 2, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 37, 43, 44, 45, 46, 48, 53, 54, 55, 56, 62, 63, 64, 81, 97, 107, 108, 118, 132, 137, 144, 149, 162, 163, 164, 167, 172, 175, 202, 204, 205, 206, 207, 212, 219

Desenvolvimento 7, 9, 10, 17, 18, 38, 39, 40, 42, 45, 54, 57, 81, 82, 95, 100, 107, 118, 131, 136, 137, 145, 146, 147, 148, 150, 153, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 196, 198, 200, 202, 203, 205, 206, 208, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221

Dificuldades 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 48, 52, 62, 96, 101, 103, 106, 107, 119, 132, 162, 163, 168, 173, 174, 175

Docente 3, 5, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 24, 26, 28, 29, 30, 34, 35, 45, 96, 134

E

Educação Empreendedora 36

Efeito borboleta 202, 204, 205, 206, 207, 208

Empreendedor 96, 97, 98, 99, 100, 103, 104, 105, 107, 108, 109

Ensino 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 36, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 96, 117, 119, 126, 127, 129, 134, 221, 230

Ensino-aprendizagem 4, 10, 11, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 24, 27, 42, 48, 52, 54, 55, 56, 60, 61, 63, 119

Estancias técnicas 29, 30

F

Financeiro 18, 67, 68, 70, 71, 73, 77, 78, 101, 178, 183, 189, 191, 199, 217

Flow 135, 136, 137, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151

G

Gerenciamento 95, 166, 175, 178

Gestão 41, 44, 56, 81, 82, 83, 90, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 121, 123, 125, 127, 162, 163, 164, 169, 172, 176, 186, 187, 193, 194, 195, 197, 200, 202, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 232, 233

Governança 44, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209

I

Influência 55, 61, 68, 77, 96, 98, 99, 145, 146, 147, 154, 192, 193, 199, 212, 217

Inovação 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 96, 100, 141, 145, 148, 162, 168, 172, 174, 175, 203

Investimento directo estrangeiro 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219

Investimentos 66, 67, 70, 76, 77, 78, 180, 181, 190, 192, 195, 196, 198, 200, 211, 212, 213, 214, 216

L

Liderança 43, 135, 137, 138, 139, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 169

Lucro 178, 183, 193, 215

M

Marketing 100, 108, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 213

Marketing digital 100, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161

Metodologia 1, 5, 8, 10, 13, 15, 16, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 41, 52, 53, 54, 60, 63, 64, 65, 81, 82, 83, 93, 95, 98, 117, 121, 126, 128, 132, 154, 158, 162, 163, 164, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 179, 200

Metodologias ágeis 162, 164, 165, 166, 167, 168, 171, 172, 173, 174, 175, 177

Metodologias ativas 45, 48, 54, 64, 65

Microempresa 110, 111

Moçambique 152, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219

Modalidades de ensino 48, 52

Mundo 4, 17, 40, 49, 51, 52, 53, 54, 60, 66, 100, 101, 111, 149, 153, 159, 202, 204, 205, 206, 207

P

Pandemia 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 144

Pandemia Coronavírus 81

Pedagogia da inovação 36, 37, 39, 40, 41, 45, 46

Perfil 41, 43, 44, 53, 66, 67, 70, 78, 80, 96, 97, 98, 99, 100, 103, 105, 107, 108, 115, 223

Perfil do investidor 66, 67, 78

Preferência de marca 152, 154, 158, 160

Processo de avaliação 1

S

Setor Público 38, 162, 163, 164, 167, 168, 169, 171, 172, 173, 174, 175, 176

Sociologia da experiência 117, 132, 133

Sustentável 37, 39, 42, 45, 166, 192, 193, 197, 198, 200, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 217

T

Tecnologia 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 27, 36, 37, 38, 46, 51, 52, 55, 57, 59, 65, 100, 122, 140, 141, 153, 159, 162, 163, 164, 202, 217, 234

Tecnologia da informação 15, 16, 17, 59, 140, 163

TIC 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 48, 49, 51, 60, 62, 205, 208

Trabalho 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 15, 18, 25, 26, 37, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 49, 67, 69, 82, 95, 97, 98, 100, 102, 103, 104, 106, 120, 122, 124, 125, 127, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 149, 154, 158, 166, 167, 168, 169, 173, 174, 178, 179, 203, 204, 206, 210, 211, 213, 216, 218, 220, 221, 223, 225, 226, 230, 233

V

Valor 30, 39, 58, 60, 65, 70, 75, 76, 77, 81, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 93, 94, 95, 112, 155, 165, 166, 167, 168, 171, 172, 173, 182, 186, 187, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 211, 212, 214, 216, 217, 218, 220, 225

ADMINISTRAÇÃO:
ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
POLÍTICAS E
SOCIEDADE



www.atenaeditora.com.br



contato@atenaeditora.com.br



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO:
ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
POLÍTICAS E
SOCIEDADE



www.atenaeditora.com.br



contato@atenaeditora.com.br



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



www.facebook.com/atenaeditora.com.br