

ESTUDOS SOBRE

GESTÃO,

TECNOLOGIA E

INFORMAÇÃO

Organizadores

André Felipe de Albuquerque Fell

Sílvio Luiz de Paula

Alexander Willian Azevedo

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras





UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO, TURISMO E ARTES

REITOR

Valdiney Veloso Gouveia

VICE-REITORA

Liana Filgueira Cavalcante



DIRETOR DO CCTA

Ulisses Carvalho da Silva

VICE-DIRETORA

Fabiana Cardoso Siqueira



CONSELHO EDITORIAL DESTA PUBLICAÇÃO

Dr. José David Fernandes

Carlos José Cartaxo

Magno Alexon Bezerra Seabra

José Francisco de Melo Neto

José David Campos Fernandes

Marcílio Fagner Onofre

EDITOR

Ulisses Carvalho da Silva

SECRETÁRIO DO CONSELHO EDITORIAL

Paulo Vieira

LABORATÓRIO DE JORNALISMO E EDITORAÇÃO

COORDENADOR

Pedro Nunes Filho

André Felipe de Albuquerque Fell
Silvio Luiz de Paula
Alexander Willian Azevedo
Marcleide Maria Macêdo Pederneiras
Organizadores

ESTUDOS SOBRE GESTÃO,
TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO

EDITORA DO CCTA
JOÃO PESSOA
2021

Capa: Gabriel Barbosa da Silva,
Projeto gráfico: José Luiz da Silva
Bibliotecária responsável: Susiquine Ricardo Silva

Ficha catalográfica elaborada na Biblioteca Setorial do CCTA da Universidade Federal da Paraíba

E82 Estudos sobre gestão, tecnologia e informação [recurso eletrônico] / Organização: André Felipe de Albuquerque Fell ... [et al.]. - João Pessoa: Editora do CCTA, 2021.

Recurso digital (8,62MB)

Formato: ePDF

Requisito do Sistema: Adobe Acrobat Reader

ISBN: 978-65-5621-152-7

1. Gestão organizacional. 2. Tecnologia da informação.
3. Gestão do conhecimento. 4. Gestão da informação.
I. Fell, André Felipe de Albuquerque.

UFPB/BS-CCTA

CDU: 005.7

Elaborada por Susiquine Ricardo Silva – CRB 15/653

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade dos autores.

EDITORA DO CCTA/UFPB

Cidade Universitária, Campus I – s/n

João Pessoa – PB CEP 58.051-900

Site: <http://www.editoradoccta.com.br/index.html>

Fone: (83) 3216.7688

Impresso no Brasil.

Printed in Brazil.

SUMÁRIO

11 NOTA SOBRE OS AUTORES

21 PREFÁCIO

PARTE I

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

TEMA 1

GESTÃO ORGANIZACIONAL

23 A PRÁTICA DE ALASDAIR MACINTYRE COMO PROPOSTA TEÓRICA PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - EOS

Daniel Felipe Victor Martins

Marina Dantas de Figueiredo

38 MEMÓRIA SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): uma perspectiva crítica

André Felipe de Albuquerque Fell

Daniel Felipe Victor Martins

TEMA 2

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

63 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

André Felipe de Albuquerque Fell

Jairo Simião Dornelas

101 UM ESTUDO INTRODUTÓRIO SOBRE MINERAÇÃO
DE TEXTOS COMO FERRAMENTA DE APOIO À
DECISÃO

José Renato da Silva Araújo

Marcela Lino da Silva

Vaneide Terezinha da Silva Oliveira

André Felipe de Albuquerque Fell

TEMA 3

INFORMAÇÃO

125 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA: um estudo de prospecção de cenários

Alexander Willian Azevedo

André Felipe de Albuquerque Fell

159 MODELO DE PROJETO DE CIÊNCIA DE DADOS
PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Assuero Fonseca Ximenes

André Felipe de Albuquerque Fell

PARTE II

ESTUDOS EMPÍRICOS

TEMA I

GESTÃO ORGANIZACIONAL

- 187 APLICAÇÃO DO MODELO MULTIDIMENSIONAL-REFLEXIVO PARA ANÁLISE DE UM INSTITUTO DE INOVAÇÃO SITUADO NO PORTO DIGITAL DO RECIFE (PE)

Sílvio Luiz de Paula

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

- 220 BPM: processos colaborativos em grupos de pesquisa

Jananda da Silva Pinto

Jairo Simião Dornelas

- 246 NETFLIX E A REVOLUÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTOS

Camilla Mendes de Souza Silva

Munike Julie Ferreira do Nascimento

Raissa Albuquerque da Silva

Bruno Silvestre Silva de Souza

Andressa Ribeiro Queiroz

- 271 OS GANHOS SOCIAIS NA PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE PARCIAL PARA A COMUNIDADE DA PRAINHA DO CANTO VERDE, BEBERIBE – CE

Juliana Roberta da Silva

Sílvio Luiz de Paula

- 305 POTENCIALIDADES E FATORES DE RISCO À
SUSTENTABILIDADE NO CULTIVO DE HORTALIÇAS:
um estudo com indicadores ambientais
Suiane Valença Brandão
Fábio José de Araújo Pedrosa
- 342 O MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA:
fatores críticos à sua implementação no ambiente
organizacional
Andrezza Marianna Pinto de Oliveira
Marcos Gilson Gomes Feitosa
- 375 ESTILOS DE LIDERANÇA E A SEGURANÇA DO
PACIENTE EM HOSPITAIS PRIVADOS ACREDITADOS
PELA ONA
Alexandre de Oliveira Siqueira
Taciana de Barros Jeronimo
- 413 BEM-ESTAR PSICOLÓGICO EM PROFESSORES:
explorando as relações entre apego, *burnout* e saúde
mental
Tatiane Galvão de Azevêdo
Antonio Roazzi
- 439 O PAPEL DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PARA O SUCESSO PROFISSIONAL
SEGUNDO A PERSPECTIVA DO ALUNO DE
ADMINISTRAÇÃO
Juliana Gonçalves de Araújo
Paula Roberta Callado Bezerra de Mello
Pierre Lucena Raboni

474 USO DO *STORYTELLING* PARA CARACTERIZAÇÃO
DA EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA DO ROCK IN RIO

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos

Carla Regina Pasa Gómez

Sílvio Luiz de Paula

TEMA 2

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

499 O AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM (AVA)
E OS PROCESSOS DE LEITURA: um estudo do curso de
licenciatura em letras língua-portuguesa a distância da
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Dilceni Aline Pizziolo Souza

Nilke Sylvania Pizziolo Fell

André Felipe de Albuquerque Fell

540 BLOGS COMO FONTES DE INFORMAÇÃO: a
influência no processo de tomada de decisão de compra
dos leitores

Suelen Caroline Silva Oliveira

Sílvio Luiz de Paula

568 AS CONTRIBUIÇÕES DE UM SISTEMA DE APOIO
À DECISÃO PARA A ÁREA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA
ESTADUAL DE PERNAMBUCO: um estudo de caso

Heitor Araújo Lima Verde

André Felipe de Albuquerque Fell

TEMA 3

INFORMAÇÃO

603 CONSULTORIA INFORMACIONAL NO BRASIL: um mercado potencial para o profissional da informação

David Oliveira de Carvalho

Sílvio Luiz de Paula

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

637 INDICADORES TEMÁTICOS SOBRE A PRODUÇÃO DE CIÊNCIA & TECNOLOGIA: Aplicações no Programa de Pós-Graduação em Ciências Farmacêuticas da Universidade Federal De Pernambuco (UFPE)

Márcio Henrique Wanderley Ferreira

Fábio Mascarenhas e Silva

Natanael Vitor Sobral

677 ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA EMPREENDEDORES DE MARKETING MULTINÍVEL DOS ESTADOS DA PARAÍBA E DE PERNAMBUCO

Cíntia dos Santos Carneiro

André Felipe de Albuquerque Fell

725 A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO: um estudo de caso

Gustavo Henrique de Aragão Ferreira

André Felipe de Albuquerque Fell

NOTA SOBRE OS AUTORES

Alexander Willian Azevedo. Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Bacharel e Mestre em Ciência da Informação pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Professor vinculado ao Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), atuando nos cursos de graduação de Biblioteconomia e Gestão da Informação. Coordenador do curso de Gestão da Informação da UFPE. Áreas de interesse: Gestão da Informação e do Conhecimento, Inteligência Competitiva, Competência em Informação, Educação.

Alexandre de Oliveira Siqueira. Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), mestre em Administração pela Faculdade Boa Viagem, especialista em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas e graduado em Design pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

André Felipe de Albuquerque Fell. Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco (FCAP / UPE: 1998), com Especialização em Engenharia da Qualidade pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE: 2001), Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE: 2003) e Doutorado em Administração de Empresas também pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE: 2009). Atualmente é professor efetivo vinculado ao Departamento de Ciência da Informação da UFPE, atuando nos cursos de Graduação em Gestão da Informação e Biblioteconomia.

Andressa Ribeiro Queiroz. Bacharela em Ciências Biológicas. Mestra e Doutora em Oceanografia. Professora Executiva e Conteudista

do EAD. Suas experiências também incluem Avaliadora Nacional do Sistema de Avaliação da Educação Superior pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Coordenadora Operacional de Curso de Graduação, Consultora Técnica Ambiental e Professora de cursos de Pós-Graduação. Possui também graduação em Administração de Empresas.

Andrezza Marianna Pinto de Oliveira. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), graduada em Administração pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, graduada em Psicologia pela Universidade Estadual da Paraíba.

Assuero Fonseca Ximenes. Doutor em Serviço Social pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), mestre em Administração de Empresas pela UFPE, Especialista em Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação pela FCAP/UFPE. Bacharel em Ciência da Computação pela UNICAP. Atualmente é professor da UFAPE (Universidade Federal do Agreste de Pernambuco) e coordenador do Núcleo de Gestão de Tecnologias da Informação (NUGETI). Suas áreas de pesquisa são Ciência dos Dados, Internet das Coisas (IoT) e Governança de Tecnologia da Informação (TI).

Antônio Roazzi. Doutor em Psicologia do Desenvolvimento pela University of Oxford, Mestre em Psicologia Cognitiva pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), graduado em Psicologia.

Bruno Silvestre Silva de Souza. Graduado em Administração de Empresas, especialista em Marketing e mestre em Consumo e Desenvolvimento Social, leciona em faculdades de ensino superior desde 2006, tem entre suas experiências com EAD: tutor semipresencial e a distância pela Universidade Castelo Branco do Rio de Janeiro (2008-2011), tutor virtual do curso de especialização em gestão pública pela Universidade Federal

Rural de Pernambuco (2010-2013), tutor virtual e professor formador orientador do curso de especialização em gestão pública pelo Instituto Federal de Pernambuco (2016-2018), e tutor virtual e orientador do curso de graduação em administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (2013-2020). Atualmente é Professor do Instituto Federal de Alagoas.

Camilla Mendes de Souza Silva. Graduada no Curso de Administração Geral pela Uninassau. Tem experiência em desenvolver estudos e pesquisas na área de marketing de relacionamento.

Carla Regina Pasa Gómez. Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Santa Cruz do Sul.

Cíntia dos Santos Carneiro. É graduanda em Gestão da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos. Doutora e mestra em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Especialista em Gestão de Pessoas e Negócios pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru e Graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Pernambuco (UPE).

Daniel Felipe Victor Martins. Possui Doutorado em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (2017), Mestrado em Filosofia pela Universidade Federal de Pernambuco (2009) e Bacharelado em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Pernambuco (2005). Atualmente é servidor público federal, atuando como professor e pesquisador com regime de dedicação exclusiva na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), lotado no Colégio Agrícola Dom

Agostinho IKas (UFRPE/CODAI).

David Oliveira de Carvalho. Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Dilceni Aline Pizziolo Souza. É graduanda em Letras pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Atua como professora no Ensino Fundamental e Médio da rede estadual e particular de ensino em Pernambuco, ministrando as disciplinas de Língua Inglesa e Língua Portuguesa. Tem experiência de trabalho em multinacionais e ONG, atuando nas áreas de marketing, tecnologias digitais e atendimento ao público.

Fábio José de Araújo Pedrosa. Possui graduação em Geologia pela Universidade Federal de Pernambuco (1989), mestrado em Geociências pela Universidade de São Paulo (1995) e doutorado em Geologia Ambiental pela Universidade Federal de Pernambuco (2007). É professor adjunto da Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP) e da Universidade de Pernambuco (UPE). Principais áreas de atuação: Desenvolvimento Local Sustentável, Gestão de Ambientes Costeiros e Educação Ambiental.

Fábio Mascarenhas e Silva. Doutor em Ciência da Informação (Universidade de São Paulo - USP (2008). Realizou o pós-doutorado pelo Programa Estágio Sênior no Exterior da CAPES na Universidad Carlos III de Madrid (UC3M). É professor Associado da Universidade Federal de Pernambuco, onde atua como docente permanente do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da UFPE (PPGCI/UFPE) desde 2019. Tem experiência na área de Ciência da Informação, atua nos temas: Bibliometria, Cientometria, informação científica e tecnológica, indicadores científicos. É vice-líder do Grupo de Pesquisa

SCIENtIA (certificado pelo CNPq).

Gustavo Henrique de Aragão Ferreira. Administrador de Empresas pela Fafire (2003), Doutorando (2021) e Mestre (2012) em Ciência da Informação, pelo PPGCI/ UFPE e Especialista em Gestão de E-commerce pela Fafire Business School (2004), Life and Professional Coach (2012) pelo BCI/HV (Behavioral Coach Instituty of Harvard). Empresário no ramo de consultoria e assessoria em Gestão Estratégica desde 2006, Fundador e CEO da Global Planning Inteligência de Negócios, Informação e Tecnologia Ltda. Professor universitário desde 2005.

Heitor Araújo Lima Verde. Bacharel em Gestão da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Profissional da área de Tecnologia da Informação com foco em Gestão Ágil de Projetos, Capacitação e Treinamento.

Jairo Simião Dornelas. Possui Graduação em Informática pela Universidade Federal de Pernambuco (1981), Graduação em Administração pela Universidade Católica de Pernambuco (1983), Mestrado em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Pernambuco (1988), Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000). Realizou estágios Pós-Doutorais na HEC-Montreal (Canadá) em 2007 e na Universidade do Minho (Portugal) em 2013. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão, atuando principalmente nos seguintes temas: apoio à decisão, gestão da tecnologia da informação, tecnologias sociais e colaborativas, efeitos organizacionais das redes de computadores, aspectos sociais da tecnologia da informação.

Jananda da Silva Pinto. Doutora, mestra e graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Juliana Gonçalves de Araújo. Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), mestra e graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Juliana Roberta da Silva. Mestra em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Especialista em Gestão de Negócios pela Universidade de Pernambuco (UPE), Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Graduada em Administração pela Universidade Estácio de Sá.

José Renato da Silva Araújo. Graduado em Gestão da Informação (UFPE) e concluinte na Especialização em Gestão Estratégica de Negócios (FAFIRE). Consultor associado ao Instituto de Ciência, Tecnologia, Inovação e Cultura (Incubatic). Atua como instrutor de sócio aprendizagem da Fundação Fé e Alegria (Programa Jovem Aprendiz).

Marcela Lino da Silva. Doutoranda e Mestra em Ciência da Informação, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco (PPGCI/UFPE). Bacharela em Gestão da Informação, também pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Bacharela em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo, pela Faculdade Maurício de Nassau. Integrou a equipe do Projeto de Desenvolvimento Institucional da Coordenação de Articulação e Promoção de Parcerias Estratégicas (CAPPE), unidade da Positiva (Diretoria de Inovação da UFPE) voltada às relações da Universidade com o setor produtivo, como Pesquisadora Especialista em Ciência, Tecnologia e Inovação, atuando na articulação e promoção de parcerias estratégicas. Atualmente, está credenciada como Especialista para Avaliação de Projetos em Economia 4.0 (IFES/MEC).

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras. Professora da Universidade Federal da Paraíba e do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UFCG/CCJS. Pós-Doutora na área de Contabilidade na Universidade do Minho-Portugal; Doutora em Administração pelo PROPAD/UFPE; Mestre em Ciências pela Universidade de Brasília; Graduada em Ciências Contábeis UNIPE; Organizadora e autora de livros e publicações de diversos artigos.

Márcio Henrique Wanderley Ferreira. Doutorando em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Mestre em Ciência da Informação pela UFPE e Bacharel em Gestão da Informação pela mesma instituição. Atuou como Professor substituto no Departamento de Ciência da Informação (DCI-UFPE) e como Agente Local de Inovação, pelo SEBRAE/CNPq, como bolsista de extensão. Faz parte do grupo de pesquisa Laboratório de Organização e Gestão da Informação e do Conhecimento (LOGIC), vinculado ao PPGCI/UFPE.

Marcos Gilson Gomes Feitosa. Possui graduação em Engenharia Civil pela Universidade Estadual do Maranhão (1976), um Master in Divinity (MDiv) - pelo Regent College, University Of British Columbia (1987) e um Master In Theology (ThM), com ênfase em Hermenêutica - também pelo Regent College, University Of British Columbia (1988). É doutor em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (2001). Atualmente é professor da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Marina Dantas de Figueiredo. Doutora e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA/EA/UFRGS, Bacharel em Administração pela Universidade de Pernambuco. Atua como docente permanente no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza, na área de Organização e Sociedade. É editora-

chefe da Revista Ciências Administrativas. É vice-líder do Grupo de Estudos Organizacionais do Semi Árido (GEOSÁ). Orienta alunos de mestrado e doutorado acadêmico.

Munike Julie Ferreira do Nascimento. Graduada no Curso de Administração Geral pela Uninassau. Tem experiência nas áreas de auditoria, licitações, logística e financeira, inclusive com passagem pela Secretaria de Estado de Planejamento e de Gestão de Pernambuco; onde pôde aplicar os seus conhecimentos dos cursos realizados em CORE (Contabilidade, Economia, Análise de Negócios) pela Harvard Business School – EUA, Logística pela Universidade Federal de Pernambuco e Negócios Internacionais pela Universidade de St. Joseph – EUA. Possui também experiência em desenvolver estudos e pesquisas na área de marketing de relacionamento

Natanael Vitor Sobral. Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Professor Adjunto do Instituto de Ciência da Informação da UFBA.

Nilke Silvania Pizziolo Fell. Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University Flórida/EUA. Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Especialista em Supervisão Escolar pela Universidade Cândido Mendes (RJ). Especialização em andamento em Design Instrucional pelo Senac/EaD (SP). Experiência de mais de 15 anos na área de Ensino básico em diversos níveis e modalidades educacionais. Experiência no Ensino Superior e no Ensino EaD, no nível Técnico; além de experiência no uso de mídias na Educação. Possui artigos acadêmicos publicados nas áreas de Tecnologia Educacional, Formação de Professores e Gestão Organizacional.

Paula Roberta Callado Bezerra de Mello. Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE),

mestra em Ciência Política pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Pernambuco (UPE), graduada em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Pierre Lucena Raboni. Doutor em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), Mestre em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Graduado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Raissa Albuquerque da Silva. Graduada no Curso de Administração Geral pela Uninassau. Especialista em Comunicação Empresarial e Mídias Digitais pela UNIFBV WYDEN. Na área administrativa tem passagem pelas áreas comercial e gestão educacional. Tem experiência em desenvolver estudos e pesquisas na área de marketing de relacionamento.

Suiane Valença Brandão. Docente do Magistério Superior na Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Doutora em Administração, cuja linha de pesquisa é Organização e Sociedade, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). É Mestra em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável pela Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco - FCAP, da Universidade de Pernambuco - UPE e graduada em Administração de Empresas pela mesma Universidade.

Suelen Caroline Silva Oliveira. Graduada em Gestão da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Técnica em Qualidade pelo Instituto Federal de Pernambuco (IFPE).

Silvio Luiz de Paula. Doutor, mestre e bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Atualmente é professor da UFPE.

Taciana de Barros Jeronimo. Doutora e mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), graduada em Turismo pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Pernambuco (UPE).

Tatiane Galvão de Azevêdo. Mestra em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Santa Maria do Recife, Graduada em Administração pelo Centro Universitário UniFavip.

Vaneide Terezinha da Silva Oliveira. Graduada em Administração de Empresas (FACAL - Faculdade de Ciência da Administração de Limoeiro). Graduanda em Gestão da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Aposentada no Serviço Público Federal (Secretaria da Receita Federal/ Ministério da Economia).

PREFÁCIO

Buscou-se com a presente obra bibliográfica reunir uma pluralidade de pensamentos, abordagens, reflexões e experiências sobre três elementos que consideramos significativos e que dão sustentação à dita Sociedade da Informação: Gestão, Tecnologia e Informação. Ela é a materialização de dois anos de debates sobre como reunir, ordenadamente e com alguma coerência, uma gama ampla de contribuições advindas tanto de profissionais de mercado, quanto de acadêmicos. Por conseguinte, os trabalhos foram agrupados em duas partes: a parte I, como de natureza teórica/conceitual e a parte II, como de caráter empírico/prático. Acreditamos que o esforço de compreensão da sociedade hodierna, complexa e desafiadoramente imprevisível demanda a convergência e o diálogo entre a teoria e a prática. Para todos e todas: uma excelente leitura!!

Os Organizadores.

PARTE I

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

TEMA 1

GESTÃO ORGANIZACIONAL

A PRÁTICA DE ALASDAIR MACINTYRE COMO PROPOSTA TEÓRICA PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - EOS

Daniel Felipe Victor Martins
Marina Dantas de Figueiredo

1. INTRODUÇÃO

Ao final da década de 1970 os Estudos Organizacionais (EOs) passaram por uma série de caracterizações ontológicas em torno da sua estrutura tradicional (BURRELL; MORGAN, 1979; ALVESSON; WILLMOTT, 1992; ALVESSON; DEETZ, 1998; REED, 1998), implicando na emergência de pressupostos e rupturas epistemológicas para a condução da pesquisa social no âmbito das organizações. Essa é uma perspectiva que reflete em um enfrentamento que busca romper com a hegemonia tradicional dos estudos sobre organizações, implicando na definição de uma nova perspectiva fundamentada de acordo com as premissas elementares do paradigma original.

Este é um caminho alternativo ao *mainstream* que permite fazer com que as organizações procurem lidar com estados organizados, isto é, numa perspectiva idealizada, a situação de ‘repouso’ é considerada normal e, portanto, implicitamente privilegiada em análises sociais que visam a ‘mudança’, haja vista que é um evento acidental, transitório e disfuncional como pon-

deram Cooper e Burrell (1988). Neste sentido, o estilo pós-moderno de pensamento – por oposição à prevalência do moderno – gera sua própria problemática para os EOs, ao enfatizar no seu significado uma ontologia para além de conceitos estabilizados (CHIA, 1995).

Para elaborar uma versão do fenômeno organizacional a partir do caráter dinâmico e de mudança, convém utilizar paradigmas representativos dos EOs que se alinham a conceitos dos Estudos Baseados em Prática - EBP que vem se destacando desde o movimento denominado de ‘virada para a prática’ *‘practice turn’*. Para isso, este ensaio se propôs a apresentar o conceito de prática do filósofo comunitarista Alasdair MacIntyre quando publicou na década dos 1980 a obra intitulada *After Virtue* (1984; 2001), fazendo surgir uma série de reflexões em torno do “comunitário”, ao propor a necessidade de se criar formas de comunidades locais inspiradas no aristotelismo.

Sua reflexão contribuiu para que sua obra se convertesse em pouco tempo em um *best seller* filosófico, rapidamente traduzido para outros idiomas se tornando um ponto de referência imprescindível no âmbito acadêmico da filosofia e áreas afins (MARTINS, 2009; MARTINS e FIGUEIREDO, 2015; MARTINS, 2017). Valendo destacar que o seu escopo teórico versa em torno da prática social ao possibilitar uma proposta possivelmente inovadora para os EBP.

Escrever, portanto, sobre MacIntyre (1984; 2001) é pensar também sobre o conceito de tradição, tal como o caminho norteador que permite legitimar as ações do indivíduo e da socie-

dade através da sua própria história. A explicação de MacIntyre (2001), no âmbito da tradição, consistiria na prática desenvolvida dentro ou no “seio” da comunidade (MARTINS, 2009) e que em outras palavras, são as relações que proporcionam ambientes sociais como universidades, escolas, feiras, associações, igrejas, bem como qualquer lugar voltado a aquisição de valores sociais. Uma tradição é constituída por um conjunto de ações baseado em normas comunitárias, a qual MacIntyre (2001) denomina de um conjunto de práticas ‘*a set of practices*’, tal como um modo de compreender a importância e valor da tradição. Portanto, as tradições podem ser compreendidas de diversas maneiras, isto é, podem ser culturais (por exemplo, um labor artesanal); religiosas (por exemplo, o cristianismo); morais ou éticas (por exemplo, o humanismo); estéticas (por exemplo, formas de literatura ou artes); ou geográficas (por exemplo, cristalizando a partir da história e cultura de uma casa particular, de uma aldeia ou de uma região).

Nesse contexto, este ensaio propõe **apresentar o conceito de prática de Alasdair MacIntyre como proposta teórica para os Estudos Baseados em Prática (EBP) no âmbito dos Estudos Organizacionais (EOs)**. Assim, contribuir como uma proposta alternativa de compreensão teórica para os estudos sobre as práticas a partir da proposição de novas perspectivas onto-epistemológicas oriundas do pensamento comunitarista de MacIntyre (2001) pode remeter aos EOs novas discussões e análises teórico-empíricas em torno das práticas como alternativa a hegemonia do *mainstream*.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Estudos Baseados em Prática – EBP

Desde o movimento denominado ‘virada para a prática’ *‘practice turn’* os estudos sobre as práticas nos EOs têm seguido um caráter puramente multidisciplinar e transversal com os demais campos do conhecimento que dentre eles estão: filosofia, antropologia, sociologia, administração, dentre outras (MARTINS, 2017; 2019). Desde então, as diferentes vertentes das teorias da prática têm dado uma importante contribuição a esses campos no sentido de desconstruir o predomínio da visão funcionalista sobre o fenômeno organizacional.

No escopo das possibilidades que o guarda-chuva dos estudos das práticas pode abarcar, pode-se dizer que a perspectiva ‘culturalista’ foi aquela que se desenvolveu com maior ímpeto, sobretudo, nos estudos sobre a aprendizagem situada entre os anos 1990 e 2000, até que, no final dessa década, os aspectos cognitivos, culturais e simbólicos do social cedessem certo espaço para a forma material e performativa das organizações (FIGUEIREDO, 2016). Delineiam-se a partir daí dois grandes grupos, diferenciados em razão de posicionamentos epistemológicos que levaram os pesquisadores ligados ao redor de cada um deles a assumirem leituras das práticas “a partir de fora” (*from outside*) ou “a partir de dentro” (*from inside*) (GHERARDI, 2009a).

A distinção entre as teorias da prática, seja “a partir de fora” ou “a partir de dentro” no contexto dos EOs, está baseada nos caminhos apontados por Gherardi (2009b), mas essa forma

de agrupar não é a única possível, dada a pluralidade de abordagens epistemológicas e metodológicas identificadas nos estudos abrangidos sob o guarda-chuva das práticas.

Assim, quando as práticas são lidas “a partir de fora”, a investigação se concentra na regularidade das ações, no padrão que organiza as atividades e em uma compreensão compartilhada capaz de assegurar que os praticantes estejam aptos a reproduzi-las através do tempo (FIGUEIREDO, 2016). A leitura das práticas “a partir de fora”, segundo Gherardi (2009a), é uma posição epistemológica que liga a análise das práticas à análise das ações enquanto rotinas e que corresponde a uma tradição de pesquisa preocupada com a dinâmica e com a recursividade das ações organizacionais (FELDMAN, 2000; FELDMAN e PENTLAND, 2003; COHEN, 2003).

Quando as práticas são lidas “a partir de dentro”, as análises recaem sobre o ponto de vista dos praticantes, sobre sua temporalidade, sobre sua processualidade e sobre as negociações necessárias para que a ação aconteça (FIGUEIREDO, 2016). Assim, “(...) vista ‘a partir do interior’, a prática é uma ação de conhecimento coletivo que forja relações e conexões entre todos os recursos disponíveis e todas as limitações presentes (...)” (GHERARDI, 2009a, p. 118). Conforme Geiger (2009, p. 132), os estudos baseados sob essa orientação tomam a prática como uma perspectiva processual e frequentemente enfocam a análise de micro atividades do cotidiano enquanto ações estratégicas. Nesse sentido, as práticas podem ser tomadas em uma dimensão micropolítica que se revela capaz tanto de reproduzir quanto

de subverter a realidade social (CERTEAU, 2002; FOUCAULT, 2009).

Entende-se também que as práticas são resultado de arranjos materiais que envolvem pessoas, artefatos, organismos e coisas unidas através de interconexões em rede (SCHATZKI, 2006; LATOUR, 2009). Nesse sentido, conforme Gherardi (2009b), a leitura das práticas “a partir de dentro” constitui uma epistemologia que pode ser chamada de pós-humanista, à medida que se destina a descentrar o sujeito humano (KNOR-CETINA, 1997) ou a reconfigurar a agência como uma capacidade que se realiza através da associação de humanos e não-humanos (LATOUR, 2009). A partir do entendimento de que as organizações acontecem enquanto redes tecidas nas práticas que ligam as pessoas e a materialidade das organizações (SCHATZKI, 2006), o social é uma dinâmica na qual diversos elementos agem, transformam-se e transformam a realidade.

A compreensão de como práticas e ações estão entrelaçadas coloca essas duas grandes correntes das teorias da prática diante de questões tais como a intencionalidade dos agentes sociais (BOURDIEU, 1997), das razões que motivam as práticas (SAHLINS, 2003), da finalidade da ação prática (SCHATZKI, 2006) e do próprio conceito de agência (LATOUR, 2009). De acordo com Gherardi (2009a), ambas as correntes buscam localizar a fonte de padrões significativos de ações na forma como as condutas são promulgadas, realizadas ou produzidas. Enquanto as teorias de ação começam a partir de indivíduos e de sua intencionalidade para perseguir cursos de ação conforme relações objeti-

vas (econômicas ou linguísticas), as teorias da prática, de modo geral, veem as ações como sendo realizada através de uma rede de conexões que se estabelecem em um mundo vivido e habitado. Ambas se colocam contrárias à dualidade agência/estrutura, assim como contrárias às várias outras dualidades estabelecidas pelas teorias sociais modernas, como sujeito/objeto, mente/corpo e intuição/razão (RECKWITZ, 2001).

Em sua retrospectiva sobre o estudo das práticas nos EOs, Corradi Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010) asseveram que depois dos anos 2000, a ‘apropriação coletiva’ das teorias da prática nos EOs tem-se movido na direção da diferenciação (*allomorphism*), que não seria possível se a polissemia do termo ‘prática’ não tivesse sido a “fonte de legitimidade que permitiu que coisas diferentes pudessem ser feitas” (CORRADI, GHERARDI e VERZELLONI, 2010, p. 266).

Três são os conceitos de prática que surgem desse amadurecimento das teorias da prática apropriadas pelos EOs, são elas: (i) “um conjunto de atividades interconectadas que, quando socialmente reconhecidas como forma de ordenamento, estabilizam a orientação comum e a ação coletiva”; (ii) “o processo de produção de sentido (*sense-making*) que sustenta o comprometimento com uma forma compartilhada de fazer as coisas e que permite a contínua negociação (ética e estética) de significados enquanto uma prática está sendo praticada”; (iii) “os efeitos sociais gerados por uma prática em conexão com outras práticas”. A depender da ênfase sobre um desses conceitos, têm-se diferentes entendimentos do que é a prática; entendimentos estes que

elaboram, por sua vez, diferentes formas de abordar a realidade organizacional.

2.2 O CONCEITO DE PRÁTICA DE ALASDAIR MACINTYRE

Inspirado no pensamento ético aristotélico, MacIntyre (2001) entende que a comunidade se constitui por virtudes, inicialmente por amizade e se consolida no exercício de atividades cooperativas que buscam, a princípio, o bem comunitário, que não é mais do que a realização teleológica do bem especificamente humano. A este tipo de atividades os seus participantes estão unidos pela lealdade aos valores internos de uma prática (MACINTYRE, 2001). É no contexto da comunidade e através de práticas sociais cooperativas onde o indivíduo aprende a direcionar corretamente os fins, fazendo da comunidade, portanto, o espaço onde se aprende a agir e viver moralmente enquanto indivíduo.

Para MacIntyre (2001) a estrutura da vida social representa o ambiente pelo qual os indivíduos aprendem a se autoconstruírem, sendo este o esquema básico de uma forma moral de associação de indivíduos.

Como bem trata o movimento do comunitarismo da filosofia (SANDEL, 1982; WALZER, 1983; BELLAH, 1986; TAYLOR, 1989; 1994; RORTY, 1992; 1994, MACINTYRE, 2001), o esquema aristotélico das virtudes trata de um 'nós' comprometido que se molda como uma relação face-à-face, do um-ao-outro como salienta Buber (1982), isto é, diante ao "eu que pede direitos", próprio da lógica liberal moderna. Pois, é "(...) na polis grega, o indivíduo se sentia, sobretudo, cidadão, seu fim era o fim da

cidade, sua felicidade era a felicidade coletiva, isto é a justiça” (CAMPS, 1999, p. 115). É dessa forma que MacIntyre (2001) vê a comunidade, ou seja, constituída inicialmente por amizade e consolidada no exercício de atividades cooperativas que buscam o bem comum que não é mais do que a realização do bem especificamente humano. A este tipo de atividades, cujos participantes estão unidos pela lealdade comum, MacIntyre (2001) denomina de “prática” (*practice*), e a define da seguinte maneira:

(...) qualquer forma coerente e complexa de atividade humana cooperativa, socialmente estabelecida, por meio da qual os bens internos; a essa forma de atividade são realizados durante a tentativa de alcançar os padrões de excelência apropriados para tal forma de atividade, e parcialmente dela definidores, tendo como consequência a ampliação sistemática dos poderes humanos para alcançar tal excelência, e dos conceitos humanos dos fins e dos bens envolvidos (...) (MACINTYRE, 2001, pp.186 –187).

Assim, é no contexto da organização e através de relações sociais onde o indivíduo aprende a direcionar corretamente os fins. Esse conceito de prática favorece a distinção entre dois tipos de bens (MARTINS, 2009), são eles os bens internos e externos. No primeiro caso, os bens internos são valores morais que somente podem ser atingidos dentro e através da participação de atividades cooperativas e somente podem ser considerados como bens através dos então participantes que as obtêm; os bens externos, por sua vez, são aqueles bens que podem ser obtidos por outras vias alternativas à prática, não sendo necessária uma direta participação.

Assim, tem-se que os bens internos à prática são os bens comunitários e os externos à prática são os bens individualiza-

dos e estruturantes. Para tornar a discussão mais clara, os bens internos à prática são dados como bens comunitários porque fazem menção a valores morais que permitem ser compartilhados a partir de micros contextos de interação – caráter e justiça social, por exemplo. Diferentemente dos bens externos, que carregam suas próprias particularidades, a exemplo de valores individuais emotivos – poder e *status*, tornando impossível o seu reconhecimento dentro do âmbito da comunidade.

A prática no ideal aristotélico das *é*, nesses termos, o da polis, sendo este um ponto de referência para a formação das virtudes. Esta conotação é uma crítica ao individualismo moderno, sumariamente criticado na visão macintyreana seja na sua versão liberal, seja na suja versão nietzschiana. Assim, MacIntyre ao propor a recuperação das virtudes aristotélicas não pretendia outra coisa senão do que salvar o indivíduo do isolamento, de tal modo que:

A virtude é uma qualidade humana adquirida, cuja posse e exercício costuma nos capacitar a alcançar aqueles bens internos às práticas e cuja ausência nos impede, para todos os efeitos, de alcançar tais bens (MACINTYRE, 2001, p. 321).

Nesses termos, o que MacIntyre (2001) defende além de uma prática ativa, é também uma prática reflexiva, isto é, a sua filosofia parte do pressuposto que o homem é o único ser conhecido que possui responsabilidade. A responsabilidade emanada é, portanto, a carga da liberdade e uma exigência moral que recorre todo pensamento ocidental.

A razão do conceito de prática de MacIntyre (2001) procura realizar uma profunda crítica, além de denunciar o ‘emotivismo’ decorrente dos preceitos modernos, uma vez que crê que a falta de consenso racional sobre o “bem” contribui mais ainda para a ampliação da irracionalidade individual do homem contemporâneo e sua perda de responsabilidade, privando os indivíduos de um olhar ao outro.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elaborar uma versão do fenômeno organizacional a partir do caráter dinâmico das práticas requer um escopo metodológico estruturado e bem fundamentado, abordando, sobretudo, os pontos de maior relevância da teoria apresentada. Ante isso, convém buscar paradigmas teóricos que sejam representativos no campo dos EOs e que estejam bem alinhavados ontologicamente e epistemologicamente com a abordagem que se pretende apresentar e discutir.

Nesse sentido, tratar sobre práticas dinâmicas no âmbito dos EOs abre espaço para apresentar o conceito de prática do filósofo comunitarista Alasdair MacIntyre (1984; 2001), onde fez surgir uma série de reflexões em torno da moral ao propor a necessidade de se criar formas de comunidades locais inspiradas na ética aristotélica. Convém mencionar que sua reflexão em torno da moral, contribuiu para que sua obra se convertesse em um ponto de referência imprescindível no âmbito acadêmico da filosofia e áreas afins.

Nas seções que estruturam este ensaio teórico, foram tratados conceitos em torno das práticas, sobretudo, aquelas que surgiram do amadurecimento de teorias pós-modernas abarcadas pelos EOs, dentre as quais destacam-se as que abordam sobre o processo de produção de sentido (*sense-making*), ou seja, que sustentam o comprometimento entre indivíduos como uma forma compartilhada de fazer as coisas ao permitir a contínua negociação (ética e estética) de significados. Entende-se que este direcionamento pode ser indicado como o estado que melhor se enquadraria ao contexto do conceito de prática na perspectiva de MacIntyre. Contudo, conforme mencionado nas seções anteriores, o guarda-chuva de possibilidades que os EOs, bem como os estudos das práticas podem abarcar

Portanto, neste ensaio foi possível verificar que o conceito de prática apresentado por MacIntyre na década de 1980 permite que seja dialogado com algumas das discussões oriundas do movimento da virada para a prática, em especial aquelas que procuram realizar críticas sobre questões que tangem a funcionalidade, regularidade, estabilidade e recursividade das ações dos indivíduos em sociedade como buscam sustentar algumas abordagens vinculadas ao paradigma original do *mainstream*.

REFERÊNCIAS

BOURDIEU, P. **Esboço de uma teoria da prática**: precedido de três estudos de etnologia Cabila. Oeiras: Celta, 1997.

BUBER, Martin. **Do diálogo ao dialógico**. Trad. Marta E. de S. Queiroz e R. Weinberg. São Paulo: Editora Perspectiva, 1982.

CAMPS, Victoria. **Paradojas del individualismo**. Barcelona: Editorial Crítica, 1999.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis: Vozes, 2005.

CHIA, R. From modern to postmodern organizational analyses. In: **Organization Studies**, vol. 16, n. 4, p. 579-604, 1995.

COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organization analysis: na introduction. In: **Organization Studies**, vol. 8, n. 1, p. 91-112, 1988.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Thought the practice lens: where is the bandwagon of the practice-based studies heading? In: **Management Learning**, vol. 41, n. 3, p. 265-283, 2010.

COHEN, M. Reading Dewey: reflections on the study of routines. In: **Organization Studies**, vol. 28, n. 5, p. 773-786, 2003.

COOK, S. N.; BROWN, J. S. Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, In: **Organization Science**, vol. 10, n. 4, p. 382-400, 1999.

FELDMAN, M. Organizational routines as a source of continuous change. In: **Organization Science**, vol. 11, n. 6, p. 611-629, 2000.

FELDMAN, M.; PENTLAND, B. T. Re-conceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. In: **Administrative Science Quarterly**, vol. 48, nº. 1, p. 94-118, 2003.

FIGUEIREDO, M. D. Uma Agenda de Pesquisa para os Estudos das Práticas Culturais Tradicionais nos Estudos Organizacionais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social – RIGS**, v.5, n. 2, pp. 33 – 49, 2016.

EIGER, D. Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. In: **Management Learning**, vol. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.

GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. In: **Organization**, vol. 7, n. 2, p. 211-223, 2000.

_____. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations: an introduction. In: **Organization**, vol. 7, n. 2, p. 211-23, 2001.

_____. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. Oxford: Blackwell, 2006.

_____. Introduction: the critical power of the practice lens. In: **Management Learning**, vol. 40, n. 2, p. 115-128, 2009a.

_____. Practice? It's a matter of taste. In: **Management Learning**, vol. 40, n. 5, p. 535-550, 2009b.

KNORR-CETINA, K. Sociality with objects: social relations in post-social knowledge societies. In: **Theory, Culture and Society**, vol.14, nº. 4, p. 1-30, 1997.

LATOURE, B. **Políticas da natureza: como fazer ciência na democracia**. Bauru: EDUSC, 2009.

MACINTYRE, A. **After Virtue: a Study in Moral Theology**, 2. Edition, Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1984.

_____. **Justiça de quem? Qual racionalidade?** Tradução de Marcelo Pimenta Marques, Loyola, São Paulo 1991a.

_____. **Historia de la ética**; Traducción de Roberto Juan Walton, Barcelona, Paidós, 1991b.

_____. **Depois da Virtude: Um estudo da teoria moral**; Bauru: Edusc, 2001.

MARTINS, D.; FIGUEIREDO, M. D. A Perspectiva de Alasdair MacIntyre para os Estudos da Prática nas Organizações. In: **XXXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2015**, 2015, Belo Horizonte. Anais do XXXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2015, 2015.

MARTINS, D. A Ética de Alasdair Macintyre a Partir da Restauração da Virtude pela Via Comunitarista. *Análise e Crítica*. 2009. **Dissertação** (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Filosofia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

MARTINS, D. Relações Morais na Aprendizagem da Prática do Artesanato de Barro Figurativo na Comunidade do Alto do Moura, Caruaru-PE. 2017. 140 f. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA), Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2017.

_____. A filosofia moral de Alasdair MacIntyre na perspectiva dos estudos organizacionais. **Revista brasileira de administração científica**, v. 10, 2019.

MARTINS, D.; MARTINS, W. A narrativa no discurso da tradição das organizações e grupos em Alasdair MacIntyre. **Revista Encontros de Vista**, n. 1, vol. 3, 2009.

RECKWITZ, A. The status of ‘material’ in theories of culture: from ‘social structures’ to ‘artifacts’. In: **Journal of the theory of social behavior**, v. 32, n. 2, p. 195-217, 2001.

SCHATZKI, T. Introduction. Practice Theory. In: SCHATZKI, T.; KNORR-CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (eds) **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London and New York: Routledge, 2001. p. 1-14.

_____. Organizations as they happen. In: **Organization Studies**, vol. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006.

STRATI, A. Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge. In: NICOLINI, D. ; GHERARDI, S. ; YANOW, D. (eds.) **Knowing in organization**. New York: Sharpe, 2003. p. 53-75.

_____. Sensible knowledge and practice based learning. In: **Management Learning**, vol. 38, n. 1, p. 61-77, 2007.

MEMÓRIA SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): uma perspectiva crítica

André Felipe de Albuquerque Fell
Daniel Felipe Victor Martins

1. INTRODUÇÃO

É possível afirmar que o homem se construiu através do trabalho e que suas heranças e seus planos se materializaram por e pelo trabalho (CODD, 2004). Assim, buscar investigar as transformações ocorridas com o homem condiciona analisá-las a partir da análise histórica do trabalho.

A Revolução Industrial é apontada como o marco inicial a partir do qual foram realizadas as principais alterações no trabalho humano. Contudo, há autores como Tragtenberg (1985), Arendt (2003) e Gorz (2003) que defendem modos de produção anteriores como ponto de partida para os estudos do trabalho e contribuição conceitual para o marxismo, como é o caso do modo de produção asiático.

O esforço por entender o modo de produção asiático vai revelar um sistema econômico influenciando a gênese das relações de trabalho nessas sociedades. Daí para Bottomore (1988), tal sistema é marcado pela ausência de propriedade privada, pela autossuficiência das aldeias, pela unidade entre artesanato e agricultura, pela simplicidade dos métodos de produção e

pelo controle das obras públicas pelo Estado, como por exemplo, as de irrigação. Aqui, a autoridade suprema está presente na burocracia do Estado que desenvolve mecanismos de gestão da fortuna dos governantes (faraós, reis e imperadores), possibilitando o andamento das obras públicas estruturais (como canais e aquedutos) e garantindo um alto controle sobre o trabalho dos servos e da escrituração dos tributos. Neste contexto histórico, a propriedade da terra pelo Estado é justificada pela responsabilidade pelas obras públicas e pelas guerras.

Ainda nesse modo de produção, é possível observar que a relação de trabalho é marcada pelo poder de exploração da força humana pela burocracia que cumpria as funções de organização e supervisão para a garantia do monopólio do poder político (TRAGTENBERG, 1985). Bottomore (1988, p. 349) explica que na realidade das aldeias, todos os habitantes formavam a chamada classe explorada, vivendo em um estado de “escravidão generalizada”.

Ademais, no que se refere à relação de classes, devido ao alto nível de estagnação com a autossuficiência e isolamento das aldeias e do despotismo do Estado; os processos de transformação social praticamente eram impedidos de acontecerem. Assim, os traços característicos da história do trabalho do homem no modo de produção asiático, em essência, distinguem-se das transições históricas convencionais estudadas por Marx e Engels (escravismo, feudalismo, capitalismo e socialismo) e que ocorreram no mundo ocidental (BOTTOMORE, 1988).

Há que se ressaltar que o trabalho como é entendido hoje, constitui uma invenção da modernidade (GORZ, 2003). A conceituação para esse autor parte da distinção entre o trabalho no mundo e o trabalho na sociedade capitalista. No primeiro caso, o trabalho era necessário à subsistência, sendo desempenhado por indivíduos que se submetiam à necessidade e que assim apresentavam espírito inferior, servil. Já no segundo caso, o trabalho “é uma atividade que se realiza na esfera pública, requisitada, definida e reconhecida como útil por outros além de nós e, a este título, remunerada” (Ibid., p.21).

Para Arendt (2003), foi a partir da Revolução Industrial que o trabalho-*opus*, representado pelo artesanato, foi sendo substituído pelo trabalho-*labor*, fabril. Aqui, os produtos do esforço humano se tornaram frutos do trabalho-*labor*, cuja finalidade última é o consumo, enquanto o decorrente do trabalho-*opus* é o uso. É nesse período que ocorre o fim do trabalho de ofício, sendo determinado pela apropriação do conhecimento dos trabalhadores-artesãos, sua padronização e subsequente otimização por parte das organizações industriais. Além disso, é um período marcado pelo crescimento da produção, o êxodo rural e a concentração nos centros urbanos da população vinda dos feudos e que foi compelida a vender a sua força de trabalho para os donos do capital, que impunham condições degradantes e alienantes de trabalho; caracterizando o controle social essencialmente pela contrapartida econômica porque sem ela os operários não teriam chances de sobrevivência.

Segundo Dejours (1992), essa etapa é constituída pelas seguintes situações a que eram submetidos os trabalhadores: as longas jornadas de trabalho (até 16 horas por dia), o emprego de crianças na produção, salários insuficientes para garantir a sobrevivência em moradias do tipo pardieiros, que junto à falta de higiene, havia a promiscuidade, o esgotamento físico e a subalimentação – fatores que potencializaram os efeitos negativos sobre os homens, criando uma condição de alta morbidade na sociedade. Desse modo, é nesse período que são visíveis os efeitos mais contundentes das condições de trabalho impostas ao homem, englobando a sua saúde física e a sua própria vida.

O modo de produção capitalista após longo período de acumulação de capitais passa por um período de crise, após os anos 1970. Para Antunes (2003), essa crise é essencialmente marcada pela queda das taxas de lucro, pelo esgotamento do padrão de acumulação toyotista-fordista, pela hipertrofia da esfera financeira dominada por processos de especulação, pela crise do *Welfare State* e pelo acentuado incremento das privatizações, gerando um processo de desregulamentação generalizada.

Ainda com relação à crise, o autor supracitado explica que aconteceu um processo de reorganização do capital, assim como de seu sistema ideológico e político, ficando isso mais evidenciado com o advento do neoliberalismo. Fora isso, aconteceu um processo de reestruturação da produção e do trabalho, objetivando proporcionar ao sistema o necessário instrumental para tentar repor os patamares anteriores de expansão.

Em síntese, as visíveis transformações que ocorreram na relação homem/trabalho na era moderna abalaram a condição humana. Isso aconteceu, para Arendt (2003), porque a distinção entre trabalho e labor, nas formas de controle presentes no modo de produção capitalista, desencadearam situações como a coordenação rítmica dos processos produtivos, assim como a indistinção entre utensílios de trabalho e o trabalhador e a subsequente instrumentalização do homem no trabalho, já que a sua participação passava a ser compreendida e valorizada apenas como parte do processo produtivo.

Gorz (2003) reitera esse pensamento ao defender que tanto a integração funcional do indivíduo no trabalho, quanto às principais condições de trabalho na modernidade, determinou a situação de instrumentalidade a que o trabalhador foi submetido. Nesse contexto, o questionamento que norteia o presente estudo é: **“de que modo os modelos de QVT, enquanto reflexo da lógica organizacional, fomentam um discurso e ação voltados para a instrumentalização e alienação do homem no trabalho?”**

2. A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E O SEU DISCURSO COMO FORMA DE CONTROLE E DOMINAÇÃO

As organizações, na sociedade contemporânea, conseguiram penetrar em todos os níveis da vida social, chegando a influenciar não somente o ambiente econômico, mas também os ambientes ideológicos, políticos, religiosos e culturais (GINER; YRUELA, 1979).

Em termos específicos, a organização empresarial constitui um artefato social baseado em cuidadoso cálculo entre meios e fins, sendo deliberadamente projetada para atender aos ditames da acumulação de capital, a expansão das capacidades do sistema de mercado e à maximização dos recursos e lucros auferidos do processo produtivo (HOLANDA, 2011). Assim, sendo uma organização econômica, ela é orientada pela razão instrumental e toma o mercado como referência para a ordenação da vida social e pessoal, além de se pautar no utilitarismo e pragmatismo.

Ademais, a organização empresarial, possui regras operacionais mecânicas bem definidas, normas funcionais de conduta e comunicação, critérios quantitativos para acompanhar os resultados do trabalho; transformando o homem em uma criatura que exerce atividades mecanomórficas e age de acordo com o *ethos* utilitário (RAMOS, 1981).

Foi para atender aos propósitos e interesses desse tipo de organização formal, que a administração passou a produzir um *corpus* de conhecimento específico e considerado de natureza científica, tendo como objeto de estudo as empresas e como produto a tecnologia de gestão.

Para Faria (2004), a tecnologia de gestão representa o conjunto de técnicas, programas, instrumentos ou estratégia utilizada pelos gestores para garantir o controle do processo de produção em geral e do trabalho, em particular. Para o autor supracitado, a tecnologia de gestão faz uso de técnicas de ordem instrumental, comportamental ou ideológica – ambas empregadas como forma de domínio e manipulação sobre o trabalho. Assim, enquanto as

primeiras técnicas envolvem a racionalização do trabalho, a disposição racional de máquinas e equipamentos, além dos sistemas e métodos de trabalho; as segundas técnicas constituem seminários de criatividade, mecanismos de motivação, programas de treinamento e desenvolvimento etc. É importante considerar que estas últimas pretendem introjetar nos trabalhadores valores gerais básicos sobre os resultados de trabalho, em consonância com a posição do capital.

3. ABORDAGENS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Indubitavelmente com a Revolução Industrial é possível perceber um processo de profissionalização do trabalho, além de uma busca por indicadores de produtividade que tem como traços emblemáticos a mecanização, a racionalização e procura pela eficiência e eficácia de modo a atender e valorizar os interesses organizacionais (PERROW, 1990).

Em meados do século XX, houve uma preocupação com a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, assim como de que modo estes aspectos geram impacto na produtividade das empresas; levando um grupo de pesquisadores liderados por Eric Trist, no Tavistock Institute, em Londres a desenvolver determinados estudos que deram origem à abordagem sociotécnica do trabalho e que cunhou o termo qualidade de vida no trabalho (QVT), sendo a partir de então, utilizados por diversos outros autores (FERNANDES, 1996).

No entanto, é a partir de meados da década de 1970 que este movimento se intensificou mais devido à crise do petróleo e a inflação nos Estados Unidos que direcionaram primordialmente os interesses das organizações para a sua sobrevivência. É no final daquela década e início dos anos 1980 que os movimentos de qualidade importados das empresas japonesas influenciaram o processo de resgate da preocupação com a qualidade de vida no trabalho e a conseqüente retomada de competitividade pelas empresas norte-americanas (EL-AOUAR; SOUZA, 2003).

Neste contexto, várias abordagens sobre QVT tem se sucedido, destacando-se os estudos de Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Lippitt (1978), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983), entre outros.

Walton (1973), em seus estudos, observou que o maior interesse por reconfigurar a natureza do trabalho através da QVT decorreu da preocupação com dois pontos centrais: a relativa negligência em relação a valores humanísticos e aos problemas ambientais diante dos avanços tecnológicos, da produtividade industrial e do crescimento econômico e o ponto de questionamento quanto à viabilidade de se incrementar a competição entre empresas no mercado mundial.

Hackman e Oldham (1975) partem das mesmas preocupações, apenas acentuadas por uma relativa efetividade das estratégias de implantação de projetos de redesenho do trabalho, assumida pelos autores. Assim, eles propõem que este redesenho seja feito com uma ferramenta de medida chamada *job diagnostic survey*. Em outros termos, argumentam que através de um diag-

nóstico das condições do trabalho é possível identificar potencialidades e fragilidades a serem manipuladas objetivando um equilíbrio superior entre indivíduo e trabalho.

Já em seu trabalho, Lippitt (1978) defende que a concepção de QVT deve ser ampliada para além do tecnicismo. Ele acredita que é necessária uma transformação ideológica e política no ambiente organizacional. Acontece que os fatores-chave que este autor preconiza envolvem dimensões instrumentais como o trabalho em si, o indivíduo, a produção do trabalho, a função e estrutura da organização e que não parecem necessariamente reverter a política e, principalmente, a ideologia organizacional no que diz respeito ao tratamento e valorização das pessoas.

Por sua vez, Westley (1979) identificou quatro problemas gerados pela natureza do trabalho nas organizações da sociedade industrial e que confrontavam os trabalhadores sobre os quais decorriam efeitos quer no aumento do desempenho, quer na humanização deles: insegurança, iniquidade, alienação e anomia. Assim, modelos de QVT que apresentassem os modos de evitar essas quatro dimensões, iriam gerar um aumento na satisfação dos empregados.

Nadler e Lawler (1983) analisando o surgimento do movimento da QVT partiram de uma perspectiva contextual e destacaram que a retomada do movimento após a crise energética e com a concorrência com os produtos orientais, deu-se a partir da visão de que as empresas destes outros países estavam adotando práticas administrativas e que possivelmente estavam influenciando a efetividade organizacional.

Mais recentemente, Nadler e Lawler *apud* Fernandes (1996), França (1997) e Rodrigues (1999) oferecem uma abrangente perspectiva da evolução do conceito de QVT.

O que se percebe inicialmente das abordagens apresentadas é que a ideia de QVT está centrada nas ideologias gerenciais voltadas essencialmente para os aspectos econômicos da organização do trabalho, isto é, o desenvolvimento de métodos e princípios capazes de gerar comportamentos cada vez mais produtivos e eficientes. Os itens a seguir procurarão fazer o desvendamento crítico da lógica instrumentalizadora do homem no trabalho a partir do controle presente na QVT.

4. OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar como os modelos de QVT, enquanto reflexo da lógica organizacional, fomentam um discurso e ação voltados para a instrumentalização e alienação do homem no trabalho. Em outros termos, a pesquisa buscou investigar a relação entre dois construtos centrais: a lógica organizacional e a alienação do homem no trabalho. Em termos de objetivos específicos, pretendeu-se:

- Identificar e caracterizar os principais modelos de QVT.
- Analisar os modelos de QVT, buscando compreender a lógica organizacional subjacente a eles.
- Relacionar a lógica organizacional subjacente aos modelos de QVT à instrumentalização e alienação do homem no trabalho.

Em termos de procedimentos metodológicos, a partir de uma diversificada pesquisa bibliográfica dos últimos quarenta anos, buscou-se realizar uma investigação crítica sobre os modelos de QVT, apoiando-se em três perspectivas:

1ª) Descrição e análise de como o processo de industrialização transformou a natureza do trabalho, desencadeando perdas históricas para o homem, junto a quem a alienação é o seu traço central.

2ª) Discussão sobre a ciência da administração como prática de exercício de controle e dominação sociais no contexto do trabalho.

3ª) Análise de como as iniciativas e ações organizacionais foram desenvolvidas sob um traço da lógica funcional de gerenciamento, de modo a minimizar os efeitos deletérios do conflito (potencial) entre capital e trabalho.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o primeiro objetivo específico foram apresentadas, sucintamente, as características dos sete modelos considerados clássicos de qualidade de vida no trabalho (QVT). Optou-se para a apresentação desses modelos o critério de cronologia da publicação principal e que seguem a seguinte ordem: Walton (1973), Hackman et. al. (1975), Lippitt (1978), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983) e, finalmente, Huse e Cummings (1985).

É importante esclarecer que a partir dessa revisão foi possível apresentar a base de conhecimento sobre QVT que permitiu

a identificação de dimensões refletindo a lógica organizacional que fomenta um discurso e ação voltados para a instrumentalização e alienação do homem no trabalho.

No segundo objetivo específico, analisando-se as dimensões encontradas nos modelos de QVT, foi possível encontrar, predominantemente, os seguintes fatores organizacionais:

- **Processo.** Um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor específico (HAMMER; CHAMPY, 1994).
- **Estrutura.** “(...) a soma das maneiras pela qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” (MINTZBERG, 1995, p. 10).
- **Pessoas.** Contribuem para a organização alcançar seus objetivos e realizar sua missão, além de proporcionar alguma competitividade à organização.
- **Estratégia.** “O caminho que a empresa escolheu para se tornar competitiva no futuro” (FELL, 2011, p.62).

Examinando-se ainda as dimensões presentes nos modelos de QVT, pode-se compreender os verdadeiros interesses envolvidos, bem como a lógica organizacional subjacente a elas, isto é, a função exercida e o papel desempenhado pelo mecanismo de controle (objetivo e subjetivo) para a alienação do homem nas atuais relações de trabalho.

Na dimensão **sistema de recompensas**, não é possível afirmar que todos os autores em estudo tenham defendido essa

dimensão sob uma mesma perspectiva. Embora eles levem em consideração o impacto gerado pela compensação como sendo o mais poderoso mecanismo na busca pela satisfação no trabalho, os autores em tela propõem uma variante a essa dimensão, concedendo-lhe uma importância ainda maior. Walton (1973) enxerga as recompensas pela perspectiva da justiça e da equidade sobre o valor percebido pelo trabalho, enquanto Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985) acrescentam o fator inovação nos processos de remuneração, defendendo seu condicionamento à produtividade.

Com relação à dimensão **condições ambientais seguras e atrativas**; conceitualmente, é possível observar que ela é uma das variáveis mais homogêneas. Isso se justifica, de um modo geral, porque os modelos de QVT tentam resgatar condições ambientais desgastadas pelo processo de industrialização. Desse modo, situações de trabalho que ponham em risco a saúde e o bem-estar do trabalhador trazem significativos custos à produção, como por exemplo: altos índices de absenteísmo, *turnover*, treinamentos para substituição, processos e multas judiciais onerosos, etc. Além disso, as organizações da sociedade civil e a legislação exercem forte pressão social que pode pôr em risco a legitimidade e a imagem social das empresas. Daí a necessidade de se procurar preservar, minimamente, a aparência de um seguro e bom local de trabalho.

Quanto à terceira dimensão, **a concepção do trabalho**, Walton (1973), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983), Huse e Cummings (1985) compartilham da necessidade de haver

uma reaproximação entre a tarefa e a sua concepção, algo perdido com o processo de industrialização. Já Hackman et. al. (1975) defendem que para gerar os estados psicológicos favoráveis ao bom desempenho é imperativo que o trabalhador perceba a significância de sua tarefa em relação às demais. Já em seus estudos, Lippitt (1978) compreende como fatores influenciadores a composição da tarefa, *feedback* e avaliação sobre a performance do trabalhador.

Quanto à dimensão **autonomia e participação dos indivíduos** é possível notar que os modelos de QVT convergem para uma mesma visão que diz respeito à relevância de se participar das decisões na empresa e dar autonomia ao funcionário como mecanismos influenciando o envolvimento do indivíduo no trabalho (HACKMAN et. al., 1975; WERTHER, DAVIS, 1983). Como exemplo, Westley (1973) observa que a concentração de poder desencadeia graves problemas políticos a influenciarem de modo negativo a satisfação no trabalho, ocasionando sentimentos de iniquidade na organização. Huse e Cunnings (1985) e Nadler e Lawler (1983), em particular, enfatizam que a participação constitui um forte recurso de integração do indivíduo no trabalho.

Percebeu-se que a dimensão **imagem social da empresa** está presente em apenas dois dos modelos de QVT estudados (WALTON, 1973; LIPPITT, 1978). Em ambos os modelos, fica bem clara a visão behaviorista, uma vez que parte do pressuposto de que o trabalhador, ao atribuir maior valor às ações sociais realizadas pela organização do qual faz parte, vai perceber a sua

própria participação com mais relevância e, por conseguinte, vai tender a apresentar índices maiores de motivação no trabalho.

Por último, a dimensão **equilíbrio entre trabalho, família e lazer** foi considerada diretamente pelo modelo de Walton (1973), mas indiretamente pelo modelo de Westley (1979). Em seus estudos, Walton (1973) identifica que esse equilíbrio confere ao indivíduo uma estabilidade psicológica e social que tende a influenciar positivamente seu rendimento no trabalho. Já Westley (1979) esclarece que problemas tanto de ordem psicológica, quando de ordem social podem gerar estados de alienação e anomia, a ponto de interferirem na plena condição de trabalho do indivíduo.

Para o terceiro e último objetivo específico, fez-se uma análise crítica de todas as dimensões identificadas nos sete modelos clássicos de QVT, aqui consideradas ferramentas de controle social do homem na empresa por refletirem a lógica organizacional voltada à instrumentalização e alienação do homem no trabalho.

Nota-se que na dimensão **sistema de recompensas** não existe a intenção de tornar mais justa a distribuição de renda na sociedade, nem muito menos distribuir os lucros empresariais de forma equitativa entre os funcionários. O que é visível de se perceber é que essa dimensão se apresenta mais como um meio de estímulo aos trabalhadores para que estes se esforcem cada vez mais para atenderem às demandas progressivas do mercado globalizado, interconectado e imprevisível. Apenas uma “economia de participação” seria efetivamente viável coexistir a real

participação dos trabalhadores, com o incremento da produtividade; tendo formas que variam do trabalho popular a formas de cogestão e de auto-organização (VASAPOLLO, 2004, p. 204).

A dimensão **condições seguras e atrativas** procuram compensar a precariedade do trabalho gerado pela industrialização (fadiga, monotonia, tédio e exploração) no que se refere à forma. Em outras palavras, nessa dimensão há a presença de uma instância psicológica de controle (PAGÉS et. al., 1993), isto é, busca-se influenciar a satisfação do trabalhador, de forma positiva, através de instrumentos ambientais como a montagem de cenários que faça acreditar que ali é um ambiente de trabalho seguro e confortável; funcionando como uma cilada para o seu comprometimento e posterior desempenho superior.

Já na dimensão **concepção do trabalho** há um esforço por minimizar a perda de seu significado para o trabalhador. Essa perda aconteceu porque conforme explica Codo (2004) na medida em que trabalhos diferentes ser tornaram iguais houve a perda de seu significado individual e, ao mesmo tempo em que a mercadoria iguala esses trabalhos diferenciados, também iguala as pessoas como seres diferenciados que são. Desse modo, quando o trabalho se transforma em mercadoria, o que passa a valer é a quantidade de trabalho produzida e não mais a qualidade criada – aspecto emblemático do trabalho fordista na modernidade.

Como resposta a este formato de trabalho, nem sempre exitoso, surgiu um novo regime de trabalho que ataca os males da rotina em nome da maior produtividade e que é baseada em instituições mais flexíveis; sendo, por conseguinte, a antítese

do sistema de produção incorporado no fordismo (SENNETT, 2004). Assim, as organizações passam a adotar um sistema de acumulação flexível, fundamentando a competitividade agora na qualidade do produto e na qualidade do trabalho. A flexibilidade oferece às pessoas o conhecimento sobre o total das tarefas desempenhadas na organização, maior capacitação ao realizar trabalhos diversos e quebra da monotonia.

Ainda no discurso da flexibilidade, defende-se a mudança na concepção do trabalho em si, por meio da criatividade, da autonomia, da variabilidade, do *feedback* recebido e do envolvimento do indivíduo com o trabalho. Na verdade, todas essas variáveis objetivam adaptar o trabalhador ao novo formato requerido que se utiliza de forma massiva de capital intangível, ou seja, do capital imaterial como a informação, a criatividade e a comunicação – traços agora necessários às novas exigências do mercado.

Na dimensão **autonomia e participação do indivíduo** obtêm-se condições para respostas de melhor qualidade e mais rápidas aos problemas que surgem no trabalho, de modo a contribuir eficazmente para o desempenho organizacional. Não por acaso “o repentino aumento do interesse por esquemas participativos nos anos 1980 poderia ser interpretado como uma resposta da administração para o declínio econômico e industrial” (CLEGG, 1992, p.94). Além disso, o incremento na autonomia pode instigar a força de trabalho a acreditar que está participando de um processo que reflete suas especializações, suas escolhas e suas necessidades, dentro de uma ação claramente propositada (CLEGG, 1992).

Acontece que na relação empregado/empregador há um fundo político que não pode ser ignorado porque é nele que reside uma relação em que o dinheiro e a influência que traz, acaba configurando uma competição desigual (GALBRAITH, 1996). Por isso, a autonomia impulsionada pelas novas estratégias de gestão não deve ser confundida com democracia política, uma vez que a relação de poder está presente nas tentativas demagógicas de participação das pessoas no trabalho. Assim, a vantagem principal dessa descentralização é de natureza instrumental, já que há um crescimento no comprometimento do funcionário com as decisões deliberadas de forma coletiva, facilitando a efetiva implementação das mesmas.

Quanto à dimensão **imagem social da empresa**, percebe-se o esforço de confundir o trabalhador e a própria sociedade, mascarando a hegemonia dos interesses organizacionais em relação aos interesses sociais. Como acontece esse mascaramento? Freitas (2000) explica que as empresas modernas procuram se apresentar com a imagem do modelo de gestão eficaz, como os guardiães dos mais elevados valores sociais e da moralidade pública e, por conseguinte, assumindo ares de santidade ou de estrelato. Tudo isso facilita o processo de estabelecer uma relação de identidade e confiança entre a organização e os seus funcionários e até a sociedade, dissimulando seu interesse instrumental sob a áurea dos valores éticos, de modo a garantir a sua função dominadora. Em síntese, a solidariedade e valores caros à humanidade, a pouco e pouco, vem sendo substituídos por iniciativas

de composição ideológica (PAGÉS et. al., 1993), essencialmente de cunho econômico.

Na última dimensão, **equilíbrio entre trabalho, família e lazer**, Vasapollo (2004) esclarece que os recursos de capital intangível baseados na informação e comunicação desencadeiam a desterritorialização da empresa, levando a extensão do trabalho para a casa, local que deveria ser destinado principalmente à família e ao lazer. Com isso, tem-se o fenômeno da precarização e desaparecimento de todo o ciclo de vida social da classe trabalhadora, uma vez que os recursos comunicacionais ao invadirem a casa e o pensamento do trabalhador, para além do horário contratual de trabalho, fazem desaparecer as fronteiras entre a organização e a vida pessoal dos indivíduos. Nesse contexto, Freitas (2000) explica que as empresas modernas usam do discurso de serem uma grande família ou comunidade, oferecendo espaços de lazer, de recreação e de integração social: academias de ginástica, grêmios recreativos, colônias de férias etc. Concomitantemente, elas defendem a necessidade do indivíduo de dedicar mais tempo à família, ao seu lazer – discurso com a finalidade de criar uma aliança entre a organização e a família do trabalhador, incentivando-o a produzir sempre o máximo possível, de modo a fazer jus às vantagens e benesses que a empresa oferece não apenas a ele, mas a toda a sua família também.

Pode-se assim considerar as contrapartidas de equilíbrio entre trabalho, família e lazer como mais uma ação manipulativa da empresa sobre o indivíduo, já que o estímulo da própria família acaba funcionando como uma ferramenta de domínio hu-

mano a exercer pressão psicológica altamente poderosa sobre os indivíduos (MOTTA, 2000).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após escrutínio das dimensões agregadas dos modelos de QVT, notou-se algumas condições que serviram de subsídio para a instrumentalização do homem no trabalho, bem como as formas de controle presentes nas dimensões analisadas tem se apresentado sob aspectos cada vez mais dissuasivos.

Ficou assim claramente evidenciado que as recompensas diretas e indiretas, o ambiente de trabalho seguro e atrativo, a concepção do trabalho, a autonomia e a participação do indivíduo, a imagem social da empresa e o equilíbrio entre trabalho, família e lazer; na realidade, promovem a instrumentalização do trabalhador por meio de métodos cada vez mais sofisticado de controle social.

Marcuse (1964) havia identificado a instrumentalização do indivíduo na sociedade capitalista ao argumentar que as classes operárias constituem as peças do sistema produtivo, os capitalistas são os combustíveis e os governos, a manutenção – cada esfera desenvolvendo seu papel em um processo de reificação.

Por outro lado, a instrumentalização do indivíduo no capitalismo se realiza no trabalho e por meio das condições impostas por ele e que, por desdobramento, acabam assumindo as bases do processo de alienação do homem. Daí ser essencial a compreensão das bases da alienação (CODO, 2004), de modo a se desvendar os mecanismos manipuladores presentes na lógica

organizacional, impostos pelo sistema dominante e com a finalidade instrumental.

Vale ressaltar que o fenômeno da alienação no trabalho remete à imagem do indivíduo sem alternativa, escravizado ou enjaulado, que se submete aos expedientes de trabalho alongados e estressantes pela necessidade de sobrevivência. Em realidade, a alienação acontece quando o trabalhador é condicionado por uma estrutura de motivação necessária para a transformação de “toda maneira de ser” dos indivíduos sociais, por uma atividade própria conscientemente buscada (MESZÁROS, 2004, p.329).

Assim, notou-se que as ferramentas de controle tanto objetivas quanto subjetivas presentes nos modelos de QVT, ao atuarem sobre a conduta e o comportamento do indivíduo no trabalho (instrumentalização), em busca de maior eficiência para a produtividade (lógica organizacional), desencadeiam a banalização das injustiças sociais (DEJOURS, 2006) e culminam com a alienação do homem no trabalho, o que garante a manutenção do sistema.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1998.

CLEGG, S.R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.5, p.68-95, nov./dez. 1992.

CODO, W. **O que é alienação**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 2004.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo da psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

_____. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

EL-AOUAR, W.A.; SOUZA, W. J. de. Com músicos, com qualidade e com vida: contribuições teórico-metodológicas aos estudos em qualidade de vida no trabalho (QVT). In: **XXVII Encontro Nacional da ANPAD**, 2003, Brasília. Cd-rom...Atibaia: ANPAD, 2003.

FARIA, J.H. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá Editora, 2004.

FELL, .A.F.A. **Fundamentos da gestão do conhecimento**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2011.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, A.C.L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, v.1, n.2, p.79-83, abr./mai./jun. 1997.

FREITAS, M.E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F.C.P; FREITAS, M.E. (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GALBRAITH, J.K. **A sociedade justa**: uma perspectiva humana. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GINER, S.; YRUELA, M.P. **La sociedad corporativa**. Madrid: CIS, 1979.

GORZ, A. **Metamorfoses do trabalho**. Crítica da razão econômica. São Paulo: Anna Blume, 2003.

HACKMAN, R.J.E.; OLDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v.60, n.1975, p.159-170.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

HOLANDA, L. A. de. Resistência e apropriação de práticas do management no organizar de coletivos da cultura popular. Recife. **Recife, 2011 (Tese de Doutorado. Universidade Federal de Pernambuco)**.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. St. Paul: West Publishing, 1985.

LIPPITT, G. Quality of work life: organization renewal in action. **Training Ad Development Journal**, Alexandria, v.32, n.1, p. 4-10, July 1978.

MARCUSE, H. **One-dimensional man**. Studies in the ideology of advanced industrial society. Boston: Beacon Press, 1964.

MESZÁROS, I. **O poder da ideologia**. São Paulo: Boitempo, 2004.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F.C.P.; FREITAS, M.E. (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

NADLER, D.A.; LAWLER, E.E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, Winter 1983.

PAGÉS, M. et. al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PERROW, C. **Uma sociedad de organizaciones**. In: RODRIGUEZ, J. e GUILLÉN, M. 1990.

RAMOS, A.G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.

VASAPOLLO, L. Organización del ciclo productivo y nuevo mundo del trabajo em actual competición global. **Política & Trabalho**, João Pessoa, PPGS – UFPb, ano 20, n.20, p.199-220, 2004.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Harvard University, Fall 1973.

WERTHER, W.B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v.32, n.2, p.113-123, 1979.

TEMA 2

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

André Felipe de Albuquerque Fell
Jairo Simião Dornelas

1. INTRODUÇÃO

Devido à ambiência de mudanças velozes, permanentemente instáveis e imprevisíveis, considera-se o mundo organizacional significativamente complexo e diante dessa complexidade, cabe aos gestores a ampliação do entendimento e da criação de ambientes internos que propiciem a relação entre criatividade e inovação para o conseqüente desenvolvimento econômico (AMORIM; FREDERICO, 2008).

O desenvolvimento econômico depende em última instância da inovação tecnológica, da introdução e difusão de novas invenções que venham gerar mudanças estruturais denominadas destruições criativas (SCHUMPETER, 1982). Ao observar as longas ondas dos ciclos de desenvolvimento econômico no capitalismo que resultam da combinação de inovações, criando um setor líder na economia ou um novo paradigma que venha a impulsionar o rápido crescimento dessa economia, o estudioso supracitado formulou a teoria da inovação.

No início da década de 1990, Handy (1991) explicava ser bastante comum o fato de o valor do capital intelectual das empresas ser maior que os seus ativos materiais, enquanto estudioso-

so como Ulrich et. al. (1993) vislumbravam que os conceitos chaves para a administração na década de 1990 estariam voltados à aprendizagem organizacional e que em seguida, a gestão do conhecimento (GC) seria o mais novo desafio para o início do século XXI (MCCAMPBELL et. al., 1999).

Diante disso, a sociedade global está ingressando em uma fase mais amadurecida da era da informação, em que o conhecimento vem exercendo efetivamente um papel crítico às organizações (ANAND et. al., 2002), existindo uma transição de uma economia baseada em materiais, para uma economia baseada em ideias (CONTRACTOR; LORANGE, 2002). Daí, Göransson e Söderberg (2005) defenderem que a economia está menos dependente de materiais brutos e valorando artefatos intensivos em conhecimentos, principalmente as tecnologias.

Para alguns estudiosos como Tapscott et. al. (2000), Dickson e DeSanctis (2001) e Huber (2004), a tecnologia da informação (TI) se tornou, na atualidade, o maior elemento facilitador das atividades empresariais. Para Carr (2001), a TI é catalisadora de mudanças organizacionais importantes nas estruturas estratégicas, operações e gestão das organizações de pequeno, médio ou grande porte. Em outras palavras, o uso da tecnologia da informação pelas empresas vem se tornando elemento estratégico, levando ao desenvolvimento de um enfoque mais abrangente no negócio e menos abrangente no aspecto técnico (RUGGIERO; GODOY, 2005).

Esta mudança de enfoque da tecnologia da informação tem influenciado no desenvolvimento de inovações e novas es-

estratégias (GALIERS; BAETS, 1998). Também repercute na identificação e fornecimento de bens e serviços adaptados aos clientes individuais (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001). Constata-se ainda que aumenta o nível de formalização, admitindo certa descentralização controlada, porque disponibiliza aos níveis hierárquicos inferiores maior liberdade para organizar e colocar em prática melhores formas de realizar suas atividades ou diferentes formas de realizá-las (DEWETT; JONES, 2001).

A TI tem ainda contribuído no incremento da produtividade organizacional (MUKHOPADHYAY; RAJIV; SRINIVASAN, 1997) auxiliando na gestão do conhecimento. (GILBERTONI; COLENCI JÚNIOR, 2002). Em termos práticos, Gilbertoni e Colenci Júnior (2002, p.3) compreendem que a “gestão do conhecimento consiste na identificação e mapeamento dos ativos intelectuais da organização, divulgando e gerando novos conhecimentos para a vantagem competitiva”.

Neste ambiente, para poderem desenvolver uma vantagem competitiva as pequenas, médias ou grandes organizações precisam rever suas técnicas de gestão, bem como as suas estratégias de atuação global e local, conciliando-as com os ativos do conhecimento e a sua gestão. É aqui que a tecnologia de informação desempenha o importante papel de infraestrutura para ampliar o alcance e a velocidade de transferência e gestão do conhecimento, tornando-o mais eficiente às decisões estratégicas, táticas ou operacionais à medida que é cada vez mais bem armazenado, disponibilizado e compartilhado por toda a organização.

Dito de outro modo, há fortes evidências indicando que a eficiente gestão de recursos de conhecimento organizacional é um aspecto vital para a melhoria da competitividade empresarial (EGBU; BOTTERILL, 2001; KAMARA et. al., 2002; QUINTAS, 2002; HUANG et. al., 2011; MAGNIER-WATANABE; BENTON; SENOO, 2011), daí ser razoável considerar que para as grandes, pequenas e médias empresas terem condições de sobreviverem em uma economia extremamente competitiva e global, precisarão cuidar da gestão de seu conhecimento organizacional. Para tal intento, a TI pode desempenhar papel decisivo ao oportunizar as ferramentas que possibilitam uma eficiente gestão do conhecimento (RUGGLES, 1997; ANGUS; PATEL; HARTY, 1998; JACKSON, 1999; WENSLEY, 2000; TYNDALE, 2002). Assim, o presente trabalho busca compreender de que modo a TI pode contribuir às organizações modernas no esforço de gerenciar o seu ativo conhecimento para a competitividade empresarial.

2. O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Conforme Spender (1996), o estudo sobre conhecimento em organizações tem seu início em meados da década de 1940, sofrendo posteriores influências dos trabalhos de Polanyi (1966), Simon (1979) e March e Simon (1981) que propuseram discussões acerca da natureza do conhecimento e sua relação com a ação humana. O conhecimento organizacional, também conhecido como capital intelectual ou competência ou inteligência empresarial, é reconhecido como um ativo intangível de inestimável valor (STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Mais recentemente, segundo Argote, McEvily e Reagans (2003), disciplinas como economia, sociologia, psicologia, administração (estratégia, sistemas de informação, comportamento organizacional e teoria das organizações) têm contribuído para o avanço e consolidação do campo, todavia, trazendo consigo o desenvolvimento de correntes de pesquisa que investigam aspectos diferenciados do conhecimento em organizações. Na literatura desse campo, é possível citar três principais abordagens teóricas.

A primeira abordagem enfatiza o conhecimento como objeto a ser apreendido pela cognição humana (SPENDER, 2001). Nessa corrente, o conhecimento refere-se a um ativo organizacional que pode ser mensurado visando ao controle da atividade humana. É considerado um conjunto de representações a respeito do mundo, feitas em relação a um número de objetos e eventos. Resulta de uma análise sistemática de estímulos sensoriais advindos de uma realidade externa, passível de ser captada por um indivíduo. Por conseguinte, o conhecimento poderia ser codificado, armazenado e transmitido para outros indivíduos.

A segunda abordagem teórica define o conhecimento como processo de troca social. Nessa perspectiva, Spender (2001) mostra que o conhecimento se refere às condições organizacionais (estrutura) que podem (ou não) influenciar sua criação e compartilhamento. Envolve processos individuais e coletivos de criatividade, inovação, motivação e comunicação. O conhecimento passa a ser visto como uma ação de criação ou construção e não uma representação de objetos ou eventos.

A terceira abordagem enfatiza o conhecimento como categorias de significado que dão corpo, forma e sentido para as interações do indivíduo com o mundo. O conhecimento passa a atuar como uma ferramenta que permite ao indivíduo interagir e valorizar o mundo. A interação e valorização do mundo a partir do conhecimento é o conceito de prática ou ação (COOK; BROWN, 1999).

A partir do exposto, é oportuno mencionar que presentemente, entende-se o conhecimento organizacional como quaisquer acúmulos de experiências, informações, habilidades, valores, crenças e significados construídos socialmente e adquiridos por indivíduos e grupos a partir do resultado de interações com os ambientes físicos e sociais e que são aplicados na ação ou prática individual e coletiva em contextos da realidade organizacional.

Há ainda autores adotando uma abordagem sociotécnica em que se considera a organização como um sistema reunindo aspectos sociais e técnicos para a disseminação do conhecimento organizacional (KAZI et. al., 2002; MÄKI; JÄRVENPÄÄ, 2002; YOO; IFVARSSON, 2002). Desse modo, o ambiente organizacional integra o subsistema social, definido pela sua estrutura social e o técnico, definido pelo uso da tecnologia da informação. Ambos possibilitam distribuir e gerenciar o conhecimento presente na organização. Reconhece-se então, a necessidade de uma nova teoria que tenha mais claramente definida o conhecimento como base, por conseguinte, diferenciando-se das demais teorias organizacionais e econômicas.

No campo do conhecimento em organizações, Vera e Crossan (2005) apontam confusões teóricas associadas aos termos conhecimento organizacional e gestão do conhecimento. Para essas autoras, o que importa não é diferenciar o conhecimento de seu processo de gestão, mas sim diferenciá-los em termos de correntes descritivas e prescritivas de pesquisa. Ainda segundo aquelas autoras, a corrente do conhecimento organizacional busca descrever como criar, transferir e aplicar o conhecimento no contexto de organizações, enquanto a gestão do conhecimento constitui uma corrente prescritiva que procura indicar as formas mais adequadas e vantajosas de gerenciamento do conhecimento.

Ademais, outro aspecto distintivo do conhecimento quando comparado aos outros recursos da organização (financeiros, materiais, humanos etc.) é o fato de o seu valor aumentar com o uso, tornando crítica a sua difusão e partilha (QUINN et. al., 1996). Em outros termos, enquanto os recursos físicos se deterioram ao longo do tempo, as competências são reforçadas quando aplicadas e partilhadas. O conhecimento desvanece se não for aplicado (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Quinn et. al. (1996) consideram a existência de quatro níveis de conhecimento que residem claramente na mente dos profissionais (1-cognitivo ou know what; 2-competências avançadas ou know how; 3-compreensão sistemática ou know why; 4-criatividade automotivada ou care why). Enquanto os três primeiros podem ser encontrados nos sistemas organizacionais, bases de dados ou tecnologias operacionais, o quarto nível muitas vezes é encontrado apenas na cultura organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) ratificaram que o conhecimento organizacional pode ser dividido em dois tipos: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito é passível de transmissão sistemática pela linguagem formal, podendo se basear em documentos, normas e procedimentos, ou ser passado por fórmulas, dados e planilhas. Ele é tangível, visível, de natureza objetiva daí pode ser facilmente identificado, mapeado, processado por um sistema de informação e transmitido ou armazenado em banco de dados. Já o conhecimento tácito é altamente pessoal (natureza subjetiva e intuitiva) e não de propriedade da organização. Confunde-se com a experiência que o indivíduo tem da realidade por meio de suas ações, valores, intuições, emoções etc. Pela sua natureza intrínseca à cognição do indivíduo, este conhecimento é de difícil comunicação, formalização e conseqüente transmissão e armazenamento por qualquer mecanismo sistemático ou lógico de categorização e localização. O quadro descreve as diferenças básicas entre esses dois tipos de conhecimento.

Quadro 1 – Diferenças básicas entre os tipos de conhecimentos

Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Polanyi (1966) foi quem realizou os primeiros estudos enfatizando a análise do conhecimento em tácito ou explícito. Para aquele autor, o conhecimento tácito pode ser compreendido como uma capacidade de poder se saber mais do que se pode di-

zer. Daí, a sua dimensão cognitiva consistir em modelos mentais, esquemas, percepções e crenças bem arraigadas e consideradas como certas. O conhecimento tácito cognitivo vem refletir a imagem da realidade (o que é), bem como a visão do futuro (o que deverá ser). Esses modelos implícitos, ainda que dificilmente articulados, moldam a forma com que se percebe o mundo. Ainda segundo Polanyi (1965):

- O conhecimento tácito é o que dá significado ao conjunto de coisas que as pessoas veem, já que ele é o elemento integrador da variedade de conhecimentos que as pessoas adquirem;

- O conhecimento que está nas pessoas é o que dá significado às coisas, pelo seu julgamento por meio das sensações e da cognição;

- O julgamento não pode ser prescrito por regras, mas sim por meios dos sentidos humanos – é um desempenho de alta habilidade, envolvendo corpo e mente;

- Os sentidos nas pessoas (olhos, ouvidos, pele) estabelecem uma correspondência entre os símbolos e a experiência real dos sentidos.

Gourlay (2004a) menciona que o termo conhecimento tácito pode ser compreendido de quatro formas distintas: o conhecimento do qual o possuidor não está consciente dele; o conhecimento que foi prévia e explicitamente conhecido; um conhecimento inato; o conhecimento que algumas pessoas podem dizer, mas outras estão inconscientes dele. Em outro trabalho, Gourlay (2004b) cogita que o conhecimento tácito seria o elemento de in-

tegração das partes em um contexto global passível de interpretação por parte de seu possuidor.

Ademais, efetivamente, o conhecimento tácito fica armazenado no cérebro humano (daí sua natureza sutil e pessoal), apenas aguardando o momento adequado para se tornar explícito e não dependendo de repetição da experiência, uma vez que pode ressurgir em um evento totalmente diferente da experiência que o originou, permitindo a criação de uma experiência totalmente nova.

Aproximadamente dois terços de informações processadas no ambiente de trabalho são transformadas em conhecimento tácito por meio das interações sociais, como por exemplo, conversas casuais, histórias, mentoria, internship e aprendizado (SMITH, 2001). Como formas de externalização do conhecimento tácito, Brockmann e Anthony (2002) apresentam além da intuição, a incubação, as analogias, metáforas, introspecção e imagens mentais.

3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

Souza e Hendriks (2006) acreditam que talvez tenha sido Hayek (1945) quem primeiro tenha estimulado os estudiosos organizacionais a prestarem especial atenção às dimensões econômicas, sociais, psicológicas e epistemológicas do conhecimento. É a partir daquele momento que o conhecimento recebe o status de fator decisivo na explicação de diferenças tanto na performance, quanto no desempenho, quer se esteja falando em ter-

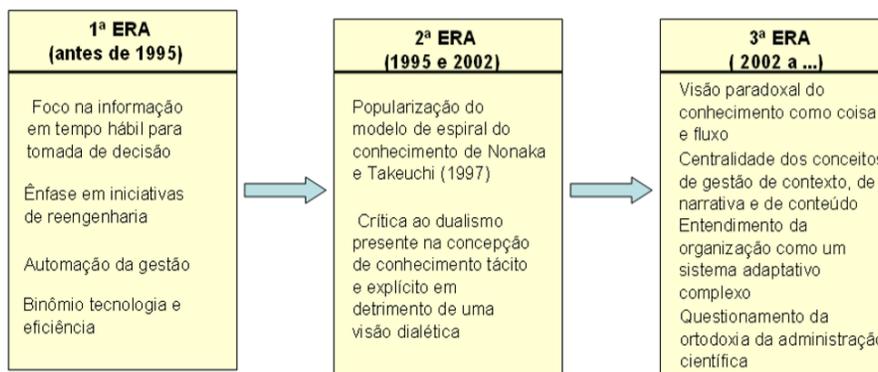
mos macroeconômicos ou microeconômicos. Também se relatam distinções quanto à sua componentização.

A teoria das organizações baseada no conhecimento (*knowledge-based theory of organizations*) considera o conhecimento como o mais importante recurso de competitividade (GRANT, 1996). Tal perspectiva é reiterada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 22) ao afirmarem que, o conhecimento é apontado como sendo “a única fonte de vantagem competitiva duradoura”. Por conseguinte, a criação, a aquisição, o armazenamento e a aplicação do conhecimento são todas consideradas atividades organizacionais fundamentais (SOUZA; HENDRIKS, 2006).

Assim, o esforço por promover o conhecimento nas organizações acabou convergindo para o conceito de gestão do conhecimento que encontrou apoio tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial. Este apoio veio caracterizado na diversidade de estudos, quer mostrando o valor ou a localização do conhecimento organizacional, quer empreendendo um esforço de sua criação, desenvolvimento, compartilhamento e difusão (SOUZA; HENDRIKS, 2006; FREIRE; SPANHOL, 2014).

Em termos históricos, é possível dividir o estudo da gestão do conhecimento em três eras, como exibido na figura 1.

Figura 1 – As três eras de estudo da gestão do conhecimento



Fonte: baseado em Snowden (2003a; 2003b); Araújo (2006) e Campos (2007).

Para Swan e Scarbrough (2001), foi há apenas uma década que gestão do conhecimento começou a ser pronunciado como discurso gerencial. Esta perspectiva evoluiu a partir de uma visão organizacional embasada em recursos, na qual a diversidade, qualidade e inovação dos recursos internos proporcionavam uma base melhor, mais flexível e duradoura para a definição de estratégias do que os produtos ou serviços gerados destes recursos.

Assim, por ser considerada uma disciplina nova no campo da administração, gestão do conhecimento ainda hoje é objeto de uma diversidade de abordagens, definições e percepções (STOLLENWERK, 2001). No presente trabalho, a GC será entendida “como o esforço sistemático e intencional da organização de procurar desenvolver atividades responsáveis por gerar, transferir, compartilhar, armazenar e utilizar de forma eficiente o conhecimento que circula dentro dela, de modo a poder incorporá-la às

estratégias, sistemas, processos, decisões, produtos e serviços” (FELL, 2011, p. 45).

A noção de conhecimento como um recurso e fonte de estratégia competitiva, tem levado ao reconhecimento de que ele deve ser gerenciado mais judiciosamente, mais eficientemente e de forma sistemática (QUINTAS et. al., 1997). Com esta ação, admite-se que a gestão do conhecimento direciona políticas, estratégias e técnicas que dão suporte à competitividade organizacional por meio da otimização das condições necessárias à melhoria na eficiência, inovação e colaboração entre funcionários (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ZACK, 1999; TEECE, 2000).

Autores e praticantes da gestão do conhecimento têm procurado desenvolver abordagens gerais de intervenção, tanto organizacional quanto tecnológica, que são centradas em promover a efetividade de processos de conhecimento, tais como a criação, desenvolvimento, difusão, compartilhamento e proteção do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Enfim, para Turban et. al. (2004), a gestão do conhecimento representa o processo que auxilia as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializado que está presente na memória da empresa, de forma não-estruturada. Para isso requer modelos de gestão.

3.1 O processo de gestão do conhecimento

Considerando os diversos estudos sobre os processos presentes à gestão do conhecimento organizacional, optou-se por

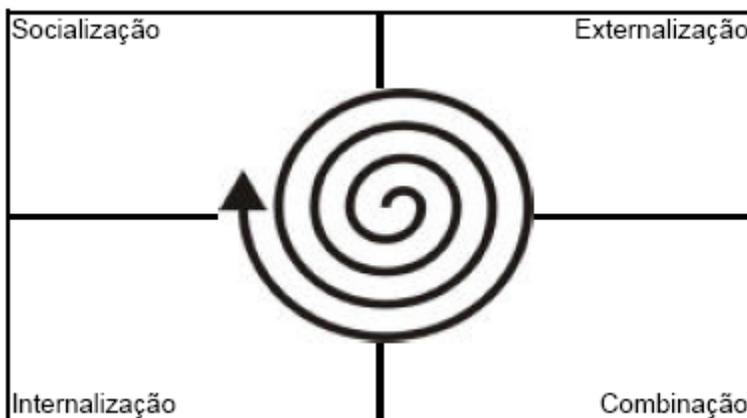
analisar os seguintes processos que serão detalhados a seguir: criação, aquisição, codificação, transferência e compartilhamento de conhecimento.

3.1.1 Criação e aquisição do conhecimento

Apesar de toda uma recente discussão sobre a gestão baseada no conhecimento, há muito pouco entendimento sobre como as organizações efetivamente criam e administram o conhecimento (NONAKA et. al., 2000). Isso ocorre porque há uma falta de compreensão sobre o conhecimento e sobre o processo de sua criação.

A criação do conhecimento ocorre de dentro para fora nas organizações com o intuito de redefinir problemas e soluções que afetam o seu ambiente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Tal criação de conhecimento organizacional acontece pela interação entre os conhecimentos tácito e explícito, quando o primeiro deixa de pertencer ao indivíduo e passa a pertencer ao grupo ou organização, gerando uma espiral de conhecimento, detalhada na figura 2.

Figura 2 – Espiral do conhecimento



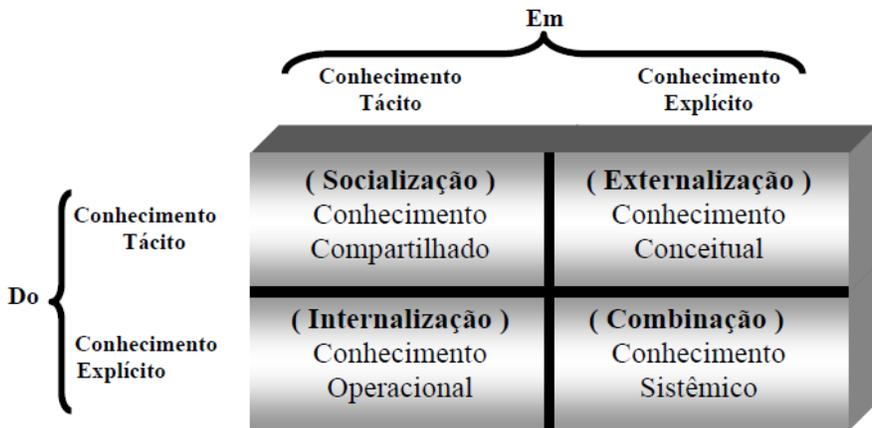
Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a diferenciação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito permite a elaboração de quatro padrões para a criação do conhecimento organizacional que compõe a figura 3:

- Socialização (do tácito para o tácito). Consiste no compartilhamento de experiências e consequente criação de conhecimento tácito. Neste caso, o indivíduo pode adquirir o conhecimento tácito diretamente de outro indivíduo através da linguagem, ou através da observação, imitação e prática;
- Externalização (do tácito para o explícito). No contexto organizacional, diz respeito à transformação do conhecimento tácito em explícito por meio do uso de modelos que auxiliam na comunicação de conhecimentos tácitos, normalmente difíceis de serem verbalizados;

- **Combinação** (do explícito para o explícito). Esse modo de criação de conhecimento envolve a combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito. Nas organizações, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos explícitos através de meios como documentos, conversas ao telefone, reuniões ou tecnologia da informação;
- **Internalização** (do explícito para o tácito). Diz respeito ao processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, apresentando forte relação com o aprender fazendo (*learning by doing*). Em outros termos, permite que o conhecimento explícito apreendido seja internalizado sob a forma de *know-how* técnico compartilhado (conhecimento operacional).

Figura 3 – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81).

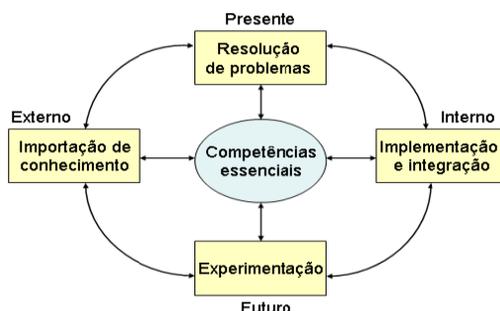
Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997) existem duas dimensões da criação do conhecimento: uma epistemológica, na

qual se encontram o conhecimento explícito e o conhecimento tácito; a outra ontológica, cuja premissa é a de que o conhecimento só pode ser criado pelo indivíduo, para então ser sucessivamente ampliado pela rede de interações, podendo se tornar caracterizada como grupal, organizacional ou Inter organizacional.

Já Leonard-Barton (1998) considera quatro atividades primárias na criação do conhecimento em uma organização: resolução criativa de problemas, implementação e integração de novas metodologias e ferramentas, experimentação formal e informal e importação do conhecimento do exterior.

A interação destas quatro atividades de criação de conhecimento com as competências essenciais da organização determina as características desta organização no que diz respeito a sua capacidade de inovação. As competências essenciais são compostas por quatro elementos interdependentes: conhecimento ou competências dos empregados, sistemas físicos ou tecnológicos, sistemas de gestão e valores ou normas. Em cada organização, a combinação destes quatro elementos é única, tornando difícil de ser imitada e acrescentando valor competitivo à organização. A figura 4 mostra o encadeamento das atividades criadoras de conhecimento.

Figura 4 – Atividades criadoras de conhecimento



Fonte: adaptado de Leonard-Barton (1998).

Já de acordo com Turner e Makhija (2006), a aquisição de conhecimento pode acontecer através de novos conhecimentos adquiridos pelos indivíduos através de pesquisa ou da experiência no trabalho ou migrar de fontes externas à organização. Os novos conhecimentos podem vir a ser adquiridos quer de forma intencional e sistemática, quer como resultado secundário das atividades organizacionais. Devido à grande probabilidade de dispersão do conhecimento na organização, a sua aquisição constitui um importante processo pelos quais gerentes podem identificar e absorver o conhecimento relevante que está sendo criado no ambiente (EISENHARDT; SANTOS, 2000).

3.1.2 Codificação e transferência do conhecimento

Pode-se considerar que um dos principais objetivos da codificação do conhecimento é torná-lo acessível e de um modo que seja apresentado àquelas pessoas que precisam dele. É trans-

ferir o conhecimento que está (de forma restrita) na mente das pessoas para formas mais estruturadas e acessíveis como documentos, manuais, banco de dados; em síntese, é torná-lo organizado e o mais claro possível (CHIARELLO, 2002).

Em termos de codificação do conhecimento tácito, há que se considerar a quase impossibilidade de sua reprodução em um banco de dados, porque ele contém regras de aprendizagem individual acumuladas e enraizadas ao longo do tempo e do próprio modo de agir do indivíduo. Desse modo, o processo de codificação do que há de mais substancial no conhecimento tácito das pessoas na organização é geralmente limitado a localizar a pessoa que possua determinado conhecimento específico e encaminhar para ela o interessado naquele conhecimento, incentivando ambos a interagir. Além disso, é muito mais fácil proporcionar o acesso às pessoas possuidoras do conhecimento do que tentar aprender a codificar aquele conhecimento tácito (CHIARELLO, 2002).

Uma outra forma de codificar o conhecimento é através do desenvolvimento de um mapa de conhecimento, que representa um guia que mostra às pessoas de uma empresa para onde irem quando necessitam de um conhecimento específico. Este desenvolvimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e em seguida publicar formas de acesso a essas fontes do conhecimento. Para Grotto (2002), o mapeamento de conhecimento pode apoiar tanto o armazenamento de conhecimentos explícitos como a localização de conhecimentos tácitos.

Quanto à transferência do conhecimento é possível mencionar algumas práticas desenvolvidas no ambiente organizacional:

- *Coaching*. “É uma das práticas relacionadas à gestão de pessoas que facilita a transferência, a disseminação e compartilhamento de conhecimento” (DAMETTO, 2007, p. 3). Um dos objetivos do *coaching* é elevar o desempenho, uma vez que um profissional experiente e qualificado dentro da própria organização auxilia um novo funcionário na aquisição de habilidades ou conhecimentos;

- *Mentoring*. Pode ser compreendida como uma relação de apoio e suporte, na qual um profissional mais experiente procura ajudar outro menos experiente em determinada atividade, permitindo a mobilização de suas competências no novo contexto que se apresenta;

- *Storytelling*. Prática em que o *know how* é transmitido de forma informal, dentro e fora das organizações, através de narrativas de histórias baseadas em fatos ocorridos ou não dentro da organização. Denning (2004) explica que o *storytelling* é um poderoso método de comunicação e transferência de conhecimento sobre normas e valores cultivados pelas organizações.

3.1.3 Compartilhamento de conhecimento

O conhecimento também pode ser abordado sob o aspecto de seu compartilhamento. Segundo Tonet (2005, p. 26), compartilhar conhecimento no ambiente de trabalho é compreendido como “o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe

às pessoas com quem trabalha e de receber conhecimento que elas repassam". Para a autora citada, o termo compartilhamento de conhecimento é encontrado na literatura como sinônimo dos termos disseminação, distribuição, partilha e transferência, sendo esses termos usados para identificar processos entre pessoas e entre equipes.

Ainda em seus estudos, Tonet (2005) destaca que algumas organizações já se deram conta da importância de criarem e desenvolverem mecanismos que venham a facilitar o estabelecimento de uma cultura propícia ao compartilhamento de conhecimento, estimulando a aprendizagem contínua das pessoas, valorizando a disposição que esses possuem para repassar aos outros colegas aquilo que aprenderam. Portanto, a formação de uma cultura propícia ao compartilhamento supõe a existência de oportunidades de contatos pessoais, já que dentro das organizações, o mais importante canal de transferência do conhecimento entre as pessoas é aquele que promove os seus encontros.

Para Grotto (2002), as organizações podem adotar práticas formais de compartilhamento de conhecimento focalizando a tecnologia da informação que propicia o armazenamento do conhecimento ou a facilidade de seu compartilhamento. Algumas ferramentas tecnológicas mencionadas, como *e-mail*, videoconferência e sistemas de redes podem fornecer uma infraestrutura facilitadora para a distribuição e o intercâmbio do conhecimento organizacional. Grotto (2002) ainda observa que o mapeamento de conhecimento como uma ferramenta formal tem sido utilizada pelas organizações com o propósito de promover o comparti-

lhamento, uma vez que facilita o acesso ao detentor de conhecimento.

4. A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) NAS ORGANIZAÇÕES

O conjunto de sistemas computacionais utilizados pelas organizações para a realização de suas operações tem sido denominado de tecnologia da informação (TI). A TI, cujo termo se estabeleceu em 1980 em substituição à expressão processamento de dados e informática (LAURINDO, 2002), pode ser considerada uma das mais recentes combinações de inovações, mais especificamente, da junção das funcionalidades das áreas de informática e telecomunicações (MEDEIROS; SAUVÉ, 2003). Para Lastres e Ferraz (1999), a TI tem um papel importante no processo de integração organizacional por possibilitar maior flexibilidade e maior integração das diferentes funções da empresa, bem como uma maior interligação com clientes, fornecedores e prestadores de serviços e, conseqüentemente, novos padrões de relacionamentos estratégicos na economia.

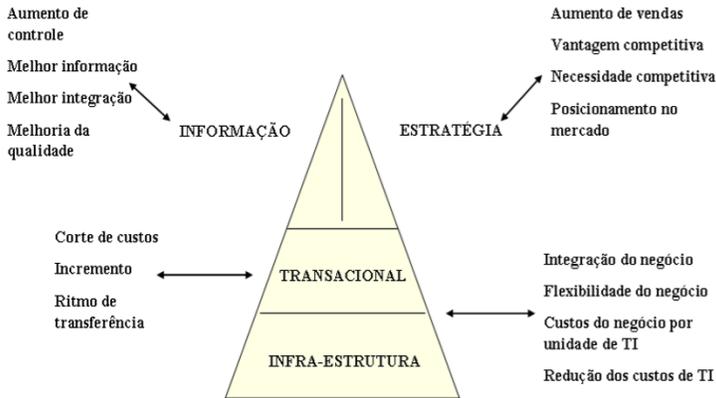
Ademais, é importante ressaltar que o debate atual não está restrito apenas à discussão da TI como função estratégica ou não, mas sim à sua utilização, de modo a tentar alavancar novos negócios e transformar antigos processos, alinhando-a às estratégias de negócio da organização (MEIRELLES, 1994; VENKATRAMAN, 1994). Diversos autores concordam que a TI pode promover mudanças no contexto organizacional, daí Venkatraman (1994) sugerir que o processo de informatização da TI pode

vir a ser um indutor do processo de rearranjo organizacional. Já Henderson (1990), afirma que o uso efetivo da tecnologia de informação, no contexto de acirrada concorrência, constitui-se um elemento estratégico competitivo crítico.

Por conseguinte, nota-se um crescente reconhecimento da importância da TI para os negócios, apesar de, ainda nos meados dos anos 1990, as empresas encararem a TI como mera ferramenta para melhorar a eficiência e o controle e nem todas as organizações alertarem-se para a necessidade de utilizá-la para a obtenção de vantagens competitivas (MEIRELES, 1994). Todavia, é preciso esclarecer que não se obtém vantagens competitivas unicamente com a utilização da TI, mas a sua importância para tal objetivo vem aumentando significativamente com a importância atribuída à informação e ao conhecimento e a sua gestão.

Em seus estudos, Luftman (1996) identificou que a TI pode ser dividida em dois segmentos: um engloba a infraestrutura, composta pelo hardware, software, redes, Internet e banco de dados; o outro é formado pela estratégia e informação, conforme a figura 5.

Figura 5 - Objetivos de gestão com a TI



Fonte: adaptado de Luftman (1996).

5. A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) E A GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

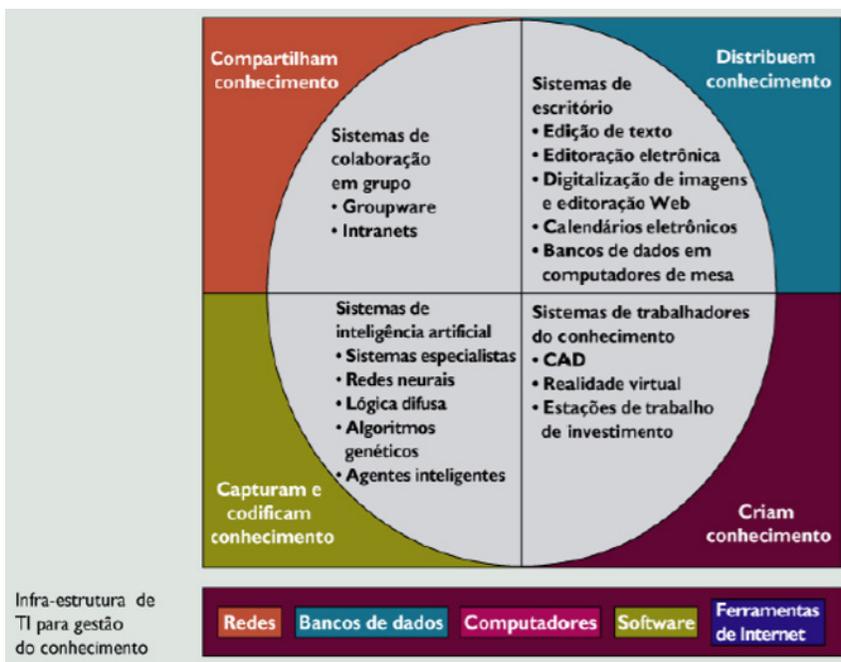
Parece haver pouca dúvida que o sucesso da gestão do conhecimento depende bastante das pessoas quanto às suas atitudes e comportamentos para a criação e compartilhamento do conhecimento. Acontece que esse sucesso é significativamente impulsionado pela disponibilidade de novas tecnologias da informação que têm proporcionado grande impulso a este movimento, em especial para os processos de criação, armazenamento e recuperação, transferência e aplicação do conhecimento (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; ALAVI; LEIDNER, 2001). Em outros termos, os estudos relativos ao uso da TI como uma ferramenta de apoio à comunicação, colaboração e armazenagem do conhecimento vêm mostrando o quanto a GC e a TI podem

beneficiar o desempenho organizacional como um todo (STENMARK, 2000; STEWART, 2002; TURBAN et. al., 2004).

Todavia, Rodriguez (2002) esclarece que a prática da gestão do conhecimento bem-sucedida está relacionada diretamente com as pessoas, estando os processos apoiados na tecnologia da informação como ferramenta organizadora e disseminadora do conhecimento na empresa. Laudon e Laudon (2004) classificam em quatro tipos as principais TIs de apoio à gestão do conhecimento, evidenciados na figura 6:

- Sistemas de escritório. Ajudam a disseminar e coordenar o fluxo de informações dentro da organização;
- Sistemas de trabalhadores do conhecimento. Dão suporte às atividades de trabalhadores e profissionais altamente capacitados, em funções especializadas;
- Sistemas de suporte e de colaboração em grupo. Dão apoio à criação e ao compartilhamento de conhecimento entre pessoas que trabalham em grupos;
- Sistemas de inteligência artificial. Buscam capturar novos conhecimentos, fornecendo às organizações e gerentes um conhecimento codificado possível de ser utilizado por outros na organização.

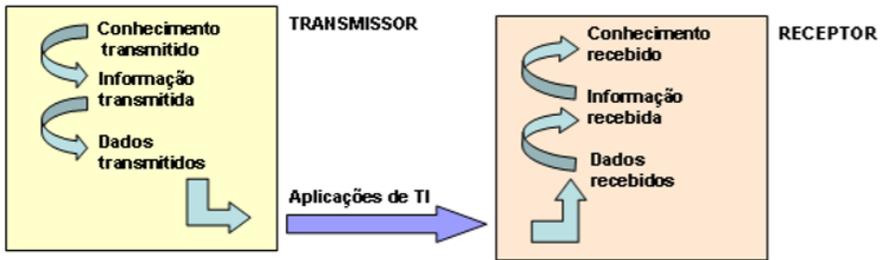
Figura 6 - Infraestrutura de TI para apoio à GC



Fonte: Laudon e Laudon (2004, p. 112).

Já para Bolisani e Scarso (1999), a TI basicamente consegue transferir dados de um transmissor para um receptor, significando que tanto a informação quanto o conhecimento podem ser compartilhados. Um duplo processo de transformação acontece: de conhecimento para informação e em seguida dados e de dados para informação e, finalmente, para conhecimento conforme exibido na figura 7.

Figura 7 - Transmissão de conhecimento através de aplicações de TI



Fonte: adaptado de Bolisani e Scarso (1999).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há uma diversidade de autores apontando para as vantagens competitivas resultantes do uso das tecnologias da informação (PORTER; MILLAR, 1997). Observa-se que as TIs mudam o modo de competir (MCFARLAN, 1997; CASH JR.; KONSYNSKI, 1997) e que aliada a um claro intento estratégico os gestores podem identificar as capacidades tecnológicas (LEONARD-BARTON, 1998) na moderna organização. Além disso, uma das consequências mais notáveis da difusão do uso da TI na sociedade contemporânea pode ser evidenciada no aumento significativo do número de trabalhadores que usam esta tecnologia para a execução de suas tarefas cotidianas, nos mais variados níveis da hierarquia organizacional (MIKKELSEN et. al., 2002).

Há estudos indicando que a manutenção, a longo prazo, da eficiência organizacional obtida com o uso da TI para o gerenciamento do conhecimento, não depende exclusivamente das características da tecnologia, mas também de uma efetiva resolu-

ção de questões culturais e organizacionais, a integração dos sistemas com os processos de negócio de suporte ao conhecimento, além do desenvolvimento de instrumentos de avaliação dos atuais benefícios da tecnologia (GROVER; DAVENPORT, 2001; MARWICK, 2001).

Tal perspectiva é reforçada por Gold, Malhotra e Segars (2001) que defendem que para uma efetiva gestão do conhecimento é crucial a presença de normas e mecanismos de confiança, isto é, contextos de compartilhamento que são reforçados pela tecnologia para assegurar o processamento de informações e favorecer a captura, a conciliação e o compartilhamento de conhecimento de modo eficiente. A ausência desses elementos impossibilita o esforço de armazenar, transformar, transportar e distribuir o conhecimento na organização.

Além disso, alguns autores (EDVINSSON; MALONE, 1998; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998) explicam que o conhecimento que é gerado ou adquirido e efetivamente mantido por uma organização é formado pelo seu conjunto de capitais do conhecimento (ou capital intelectual) que reflete os talentos e as competências dos seus funcionários (capital humano); a eficácia dos seus sistemas e processos gerenciais, sua cultura, patentes e outros conceitos e modelos desenvolvidos (capital estrutural), além do caráter de seus relacionamentos com clientes e fornecedores; a força de suas marcas, sua reputação ou imagem (capital de relacionamento).

Romani e Dazzi (2002) defendem que um dos grandes desafios para as organizações do futuro é o de saber usar o conhe-

cimento das pessoas, saber somá-lo para a criação um ambiente de sinergia que contribua para alavancar os negócios. Para tanto, McElroy (2002) considera de extrema relevância o papel do gestor no sentido de dispor de mecanismos contributivos para a integração do conhecimento organizacional, iniciando pelo desenvolvimento de um contexto favorável à proliferação de práticas e crenças identificadas com confiança, reciprocidade, significados compartilhados, redes de trabalho e normas que venham a facilitar a interação e a transferência de informação e o desenvolvimento de novo conhecimento.

REFERÊNCIAS

AMORIM, M.C.S.; FREDERICO, R. Criatividade, inovação e controle nas organizações. In: **XXXII Encontro Nacional da ANPAD**, 2008, Rio de Janeiro. Cdrom...Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ALAVI, M., LEIDNER, D. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v.25, n.1, p.107-136, Mar., 2001.

ANAND, V.; GLICK, W.H.; MANZ, C.C. Thriving on the knowledge of the outsiders:tapping organizational social capital. **The Academy of Management Executive**, v.16, nº1, p.87-101, Feb.2002.

ANGUS, J.; PATEL, J.; HARTY, J. Knowledge management: great concept...but what is it? **Information Week**, march, 1998.

ARAÚJO, V.H. de. O futuro da gestão do conhecimento: algumas reflexões. In: **KM RIO DE JANEIRO, 2006**. Rio de Janeiro, 2006. Slides de apresentação.

ARGOTE, L., McEVILY, B., REAGANS, R. Management knowledge in organizations:an integrative framework and review of

emerging themes. **Management Science**, vol. 49, n.4, p.571-582, 2003.

BOLISANI, E.; SCARSO, E. Information technology management: a knowledge-based perspective. **Technovation**, 19, 209-217, 1999.

BROCKMANN, E.; ANTHONY, W. Tacit knowledge and strategic decision making. **Group & Organization Management**. Vol.27, n^o4, 2002.

CAMPOS, L.F. de B. Análise da nova gestão do conhecimento: perspectivas para abordagens críticas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, p.104-122, jan. abr.2007.

CARR, N.G. (ed.) **The digital enterprise**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

CASH, JR., J., KONSYNSKI, B. Os sistemas de informação reformulam as fronteiras competitivas. In: MCGOWAN, W. (org). **Revolução em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHIARELLO, C.I. Compartilhamento do conhecimento num departamento de manutenção e desenvolvimento e manutenção de sistemas de informática: o caso SANEPAR. **Florianópolis, 2002 (Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina)**.

CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. The growth of alliances in the knowledge-based economy. **International Business Review**, v.11, n^o4, p.485-502, Aug. 2002.

COOK, S.D.N.; BROWN, J.S. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization Science**, vol.10, n.4, p.381-400, 1999.

DAMETTO, A. A importância do coaching para a gestão do conhecimento nas organizações [on-line]. Disponível na Internet via www. URL: <http://www.andredametto.com.br//artigos//Coaching%20e%20Gestao%20do%20Conhecimento.pdf>. Acesso em 27 de Janeiro de 2007.

- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tr. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.
- DAVIS, M.M.; AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DENNING, S. Quem conta um conto... **Harvard business review**, v.82, n.5, maio 2004. p.86-92.
- DEWETT, T.; JONES, G.R. The role of information technology in the organization: a review, model and assessment. **Journal of Management**, v.27, n.3, p.313-346, 2001.
- DICKSON, G.W.; DESANCTIS, G. **Information technology and the future enterprise: new models for managers**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- EGBU, C.O.; BOTTERILL, K. Knowledge management and intellectual capital: benefits for project based industries. In: KELLY, J., HUNTER, K. (eds). **Proceedings of the RICS Foundation – construction and building research conference (COBRA)**. Glasgow Caledonian University, 3-5 september, pp.414-22, 2001.
- EISENHARDT, K.M.; SANTOS, F.M. Knowledge-based view: a new theory of strategy? In: PETTIGREW, A., THOMAS, H., WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. Sage Publications, 2000.
- FELL, A.F.A. **Fundamentos da Gestão do Conhecimento**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2011.
- FREIRE, P.S.; SPANHOL, F.J. Conhecimento organizacional: produto ou processo? **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.4, n. 1, p. 3-21, jan./jun. 2014.

GALIERS, R.D.; BAETS, W.R. **Information technology and organizational transformation**. New York: John Willey & Sons, Inc. 1998.

GILBERTONI, D.; COLENCI JÚNIOR, A. O impacto das tecnologias da informação na gestão do conhecimento [on-line]. **Anais do IX Simpósio de Engenharia da Produção, 2002**. Bauru: nov.2002. Disponível na Internet via www. URL: <http://www.simpep.feb.unesp.br/ana9a.htm#GT>. Acesso em 08 de Julho de 2003.

GOLD, A.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A.H. Knowledge management: an organizational perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n.1, p.185-214, 2001.

GÖRANSSON, B.; SÖDERBERG, J. Long waves and information technologies – on the transition towards information society. **Technovation**, v.25, nº 203-211, Mar. 2005.

GOURLAY, S. 'Tacit knowledge': the variety of meanings in empirical research. **5th OKLC Conference**, Innsbruck, April, 2004a.

_____. Knowing as semiosis: steps towards a reconceptualization of tacit knowledge. In: TSOUKAS, H.; MYLONOPOULOS, N. **Organization as knowledge systems**. London Palgrave MacMillan, 2004b.

GRANT, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 17, winter special issue, p.109-122, 1996.

GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M.T. (org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

GROVER, V.; DAVENPORT, T.H. General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda. **Journal of Management Information Systems**, vol.18, n.1, p.5-21, 2001.

GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel. **Sloan Management Review**. Fall, 2000.

HANDY, C.B. **The age of unreason**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

HAYEK, F.A. The use of knowledge in society. **American Economic Review**, 25, 519-530, 1945.

HENDERSON, J.C. Plugging into strategic partnership: the critical IS connection **Sloan Management Review**, v. 31, n.2, p.7-18, spring 1990.

HUANG, L.S.; QUADDUS, M.; ROWE, A.L.; LAI, C.P. An investigation into the factors affecting knowledge management adoption and practice in the life insurance business. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 9, n.1, p.58-72, 2011.

HUBER, G. **The necessary nature of future firms**: attributes of survivors in a changing world. San Francisco: Sage Publications, 2004.

JACKSON, C. **Process to product – creating tools for knowledge management**. Conference in Lisbon, Portugal, 1999.

KAMARA, J.M., ANUMBA, C.J., CARRILLO, P.M. A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy. **International Journal of Project Management**, vol.20, n.3, pp.205-11, 2002.

KAZI, A.S.; PUTTONEN, J.; SULKUSALMI, M.; VÄLIKANGAS, P.; HANNUN, M. Knowledge creation and management: the case of Fortum Engineering Ltd. In: COAKES, W.; WILLIS, D.; CLARKE, S. (eds). **Knowledge management in the social-technical world**: the graffiti continues. London: Springer-Verlag, 2002.

LASTRES, H.; FERRAZ, J. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S.(org). **Informação e globalização na era do conhecimento**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de informação gerenciais** – administrando a empresa digital. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAURINDO, F.J.B. **Tecnologia da informação: eficácia nas organizações**. São Paulo: Futura, 2002.

LEONARD-BARTON, D. **Nascente do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LUFTMAN, J.N. **Competing in the information age: strategic alignment in practice**. New York, NY, Oxford University Press, 1996.

MAGNIER-WATANABE, R.; BENTON, C.; SENOO, D. A study of knowledge management enablers across countries. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 9, n.1, p.17-28, 2011.

MÄKI, E.; JÄRVENPÄÄ, H. Analysing intraorganizational knowledge management. 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 3, 2002. **Analls**. Athens Laboratory of Business Administration, Athens, Greece, 5-6, Apr.2002.

MARCH, J.G., SIMON, H.A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV: 1981.

MARWICK, A.D. Knowledge management technology. **IBM Systems Journal**, vol.40, n.4, p.814-830, 2001.

MCCAMPBELL, A.S.; CLARE, L.M.; GITTERS, S.H. Knowledge management: the new challenge for the 21st century. **Journal of Knowledge Management**, v.3, nº3, p.172-179, 1999.

MCELROY, M.W. Social innovation capital. **Journal of Intellectual Capital**, v.3, n.1, p.30-39, 2002.

MCFARLAN, F. A tecnologia da informação muda a maneira de competir. In: MCGOWAN, W. (org). **Revolução em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MEDEIROS, E.M.S.; SAUVÉ, J.P. **Avaliação do impacto de tecnologias da informação emergentes nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MEIRELLES, F.S. **Informática: novas aplicações com microcomputadores**. 2 ed. São Paulo: Makron Books / McGraw-Hill, 1994.

MIKKELSEN, A.; OGAARD, T.; LINDOE, P.H.; OLSEN, O.E. Job characteristics and computer anxiety in production industry. **Computer in Human Behavior**, 18, p.223-239, 2002.

MURKHOPADHYAY, T.; RAJIV, S.; SRINIVASAN, K. Information technology impact on process output and quality. **Management Science**, v.43, n.12, p.1645-1659, dec.1997.

NONAKA, I.; TOYMA, R.; KONNO, N. SECI Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v.33, n. 4, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. New York : Doubleday, 1966.

_____. The structure of consciousness. **Brain**, vol.88, 1965.

PORTER, M., MILLAR, V. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: MCGOWAN, W. (org). **Revolução em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. 1990. May-June, p. 79-91.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso**. Bookman: Porto Alegre, 2002.

QUINN, J.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Managing professional intellect: making the most of the best. **Harvard Business Review**, p. 71-80, mar. /abr., 1996.

QUINTAS, P. **Knowledge management in the 21st century**. Springer Verlag, New York, NY, 2002.

QUINTAS, P.; LEFRERE, P.; JONES, G. Knowledge management: a strategic agenda. **Long Range Planning**, 30, 385-391, 1997.

RODRIGUEZ, M.V.R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROMANI, C.; DAZZI, M.C.S. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In: ANGELONI, M.T. (coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RUGGIERO, A.P.; GODOY, A.S. A influência da tecnologia da informação no trabalho gerencial: um estudo com gestores de recursos humanos. In: **XXIX Encontro Nacional da ANPAD**, 2005, Brasília. Cd-rom...Distrito Federal: ANPAD, 2005.

RUGGLES, R. **Knowledge management tools**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Ed. Abril Cultural, 1982.

SIMON, H.A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SMITH, E.A. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v.5, n.4, p.311-321, 2001.

SNOWDEN, D. A nova forma de ser simples: a gestão do conhecimento. **HSM Management**, São Paulo, v.4, n.39, p.98-107, jul./ago. 2003a.

_____. Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. **American Society for Information Science & Technology**. abr./maio. 2003b.

SPENDER, J.C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: Maria Tereza Leme Fleury e Moacir de Miranda Oliveira Jr. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 27-49, 2001.

_____. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Journal of Organizational Change Management**, vol.9, n.1, p.63-78, 1996.

SOUZA, C.A.A.; HENDRIKS, P.H.J. The diving bell and the butterfly: the need for grounded theory in developing a knowledge-based view of organizations. **Organizational Research Methods**; vol. 9, nº 3. Jul, 2006, p.315-338.

STENMARK, D. Turning Tacit Knowledge Tangible. In: **Proceedings of HICSS-33**, January 4-7, Maui, Hawaii: IEEE press, 2000.

STEWART, T.A. **A riqueza do conhecimento. O capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro. Campus, 2002.

_____. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLLENWERK, M.F.L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 3. ed. São Paulo: Campus, 1998.

SWAN, J.; SCARBROUGH, H. Knowledge management: concepts and controversies. **Journal of Management Studies**, 38, 913-921, 2001.

TAPSCOTT, D., et. al. **Digital capital**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

TEECE, D.J. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long Range Planning**, 33, 35-54, 2000.

TONET, H. Compartilhamento de conhecimento no trabalho: o impacto das atitudes na cultura organizacional. **Brasília, 2005 (Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília).**

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TURNER, K.L., MAKHIJA, M.V. The role of organizational controls in managing knowledge. **Academy of Management Review**, v.31, n.1, p.197-217, 2006.

TYNDALE, P. A taxonomy of knowledge management software tools: origins and applications. **Evaluation and Program Planning**, v.25, p.183-190, 2002.

ULRICH, D.; JICK, T.; VON GLINOW, M.A. High-impact learning: building and difusing learning capability. **Organizational Dynamics**, v.22, n°2, p.52-66, Autumn 1993.

VENKATRAMAN, N. IT – Enabled Business Transformation: from automation to business scope redefinition. **Sloan Management Review**, winter, 1994.

VERA, D., CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge: toward na integrative framework. In: Mark Easterby-Smith e Marjorie A. Lyles (Eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge management.** Oxford: Blackwell Publishing, 2005.

WENSLEY, A. Tools for knowledge management. **BPRC conference on knowledge management: concepts and controversies**, 10-11, February 2000. Coventry: University of Warwick, 2000.

YOO, Y.; IFVARSSON, C. Knowledge dynamics in organizations. In: COAKES, W.; WILLIS, D.; CLARKE, S. (eds). **Knowledge management in the socialtechnical world: the grafitti continues.** London: Springer-Verlag, 2002.

ZACK, M.H. **Knowledge and strategy.** Boston: Butterworth-Heinemann, 1999.

UM ESTUDO INTRODUTÓRIO SOBRE MINERAÇÃO DE TEXTOS COMO FERRAMENTA DE APOIO À DECISÃO

José Renato da Silva Araújo
Marcela Lino da Silva
Vaneide Terezinha da Silva Oliveira
André Felipe de Albuquerque Fell

1. INTRODUÇÃO

Para Wurman (1991), uma edição do The New York Times em um dia da semana contém mais informações do que um cidadão comum poderia receber durante toda a vida na Inglaterra do século XVII; nos últimos 30 anos, foi produzido um volume maior de informações do que nos 5.000 anos precedentes. Nos Estados Unidos, no estado da Califórnia, o intercâmbio de dados na Internet por meio de uma rede de PCs (*Personal Computers*) foi, já na segunda metade dos anos 90, maior do que as comunicações telefônicas tradicionais (COMPUTERNETZE, 1996). Por fim, o cidadão do mundo ocidental hoje utiliza, em média, cerca de 200 chips instalados em eletrodomésticos, automóveis, equipamentos de escritório e seus periféricos; além daqueles que são implantados, por indicação médica, nos corpos de algumas pessoas (LUDSTECK, 1996).

Os avanços tecnológicos com a microeletrônica e telecomunicações acelerando enormemente o gerar, armazenar, vei-

cular, processar e reproduzir a informação; contribuíram para transformações técnicas, organizacionais e administrativas no modus operandi de uma sociedade habituada a seguir o modelo fordista de produção e caracterizada por ter como centros de poder de regulamentação social e econômica, as grandes corporações – cujas estruturas eram mecanicamente coordenadas dentro de uma rígida hierarquia com divisões de poder, autoridade formalizada e altamente especializada, além de apresentarem uma circulação de informações extremamente compartimentalizada (FELL, 2003).

Ademais, a sociedade contemporânea pode ser caracterizada como uma em que a informação tem assumido uma centralidade a partir do uso das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e, fundamentalmente, a partir da difusão da Internet (PINHO, 2011). Com a Internet, além de mudanças de várias ordens quer nas relações econômicas, sociais, políticas e culturais (PINHO, 2011), é possível constatar um acréscimo significativo na produção de informações textuais em linguagem natural, superando amplamente, no contexto das empresas e instituições, as informações armazenadas em banco de dados (HOESCHL et. al., 2002).

Os documentos textuais produzidos em linguagem natural, humana, reúnem informações não-estruturadas e semiestruturadas de difícil localização e recuperação nos sistemas informacionais das organizações, minimizando o seu potencial de uso eficiente (FILHO; FAVERO, 2008). Acontece que as empresas precisam de informações estruturadas e organizadas para pode-

rem acessar e recuperar com o mínimo esforço e no menor tempo possível as informações úteis para auxiliar o processo de tomada de decisão.

Nesse cenário informacional, caracterizado por um universo desorganizado de documentos, surgem técnicas para o tratamento de uma grande massa de informações, auxiliando na recuperação e acesso a um conteúdo que pode ser valioso para o usuário. Em meio a essa conjuntura, surge a Mineração de Textos (MT), ou no inglês Text Mining, que cuida de extrair informações de interesse e padrões não triviais ou descoberta de conhecimentos úteis de dados não estruturados ou semiestruturados (ARANHA; PASSOS, 2006). Em outros termos, os benefícios da mineração de texto podem ser expandidos a qualquer domínio que se utilize de textos (LOH, 2001), estando as suas principais contribuições relacionadas à busca de informações específicas em documentos, assim como à análise qualitativa e quantitativa de grandes volumes de textos para a melhor compreensão do conteúdo disponível em documentos textuais (MORAIS; AMBRÓSIO, 2007).

Pretende-se com este trabalho introdutório esclarecer os conceitos, evolução e aplicabilidade da Mineração de Texto, com base em análise de artigos já publicados sobre o assunto. Inicialmente, houve o levantamento das publicações sobre Mineração de Texto em bases de dados especializadas e, posteriormente, cada artigo foi analisado para que a síntese conceitual sobre a Mineração de Texto fosse extraída. Em seguida, alguns pontos foram levados em consideração para uma explicação coerente a

respeito do tema: a evolução, as teorias, os conceitos e as ideias sobre a MT; uma análise do assunto com base nos diferentes autores; e a aplicabilidade da MT.

Visando, fundamentalmente, uma apresentação clara e objetiva sobre a Mineração de Texto, este trabalho é dividido em duas partes: a primeira traz os conceitos, a evolução e a aplicabilidade desta técnica; e a segunda traz uma explanação sobre o tema, segundo os estudos de autores das áreas da Computação e Ciência da Informação (CI).

2. MINERAÇÃO DE TEXTO: conceitos, evolução e aplicabilidade

Com o avanço das tecnologias, a produção e o consumo desenfreado de conteúdo, a sociedade do século XXI – também conhecida como Sociedade da Informação - precisa de um processo de recuperação de informação eficiente para satisfazer a sua necessidade de manter-se informada da maneira mais adequada e confiável. Pinto (2007) explica esse momento:

Nas organizações, esse grande volume de bases de dados textuais, a ampliação do uso do ambiente Web por pessoas e empresas, o crescimento de portais corporativos e ambientes de comércio eletrônico vem provocando uma verdadeira sobrecarga de informações, também gerando aumento do armazenamento e tornando cada vez mais complexa a procura de informações pelos diversos sítios da Internet e pelos repositórios das Intranets (PINTO, 2007, p. 226).

Sabe-se que na Biblioteconomia existem as fichas catalográficas, onde há os dados sobre o livro do qual o leitor busca;

nos sites há os mecanismos de busca que, através do uso de linguagens como HTML, XML e a utilização de modelos de metadados, facilitam a recuperação da informação, mas, apesar disso, ainda é necessário um meio em que a recuperação de uma informação atenda, de fato, o que o usuário realmente procura.

É fato que a sociedade está diante de uma avalanche informacional não apenas imaginária, mas comprovada estatisticamente. Segundo Rezende, Marcacini e Moura (2011, p. 7), as estimativas apontam que, entre 2003 e 2010, a quantidade de informação no universo digital aumentou de cinco hexabytes (aproximadamente cinco bilhões de gigabytes) para 988 hexabytes.

Cerca de 80% desses dados estão em formato não estruturado, no qual uma parte significativa são textos. Esses textos constituem um importante repositório organizacional, que envolve o registro de histórico de atividades, memorandos, documentos internos, e-mails, projetos, estratégias e o próprio conhecimento adquirido (REZENDE, 2011, p. 7).

Sendo assim, devido à importância de muitas informações disponibilizadas na Web, mas não recuperadas por causa de falhas em processo de busca - tanto pelo usuário quanto por especialistas que não dominam técnicas que buscam maximizar esse processo - é que a Mineração de Textos se legitima e se traduz como uma importante estratégia de extração de informação relevante para o aprimoramento do conhecimento.

A MT é derivada da Mineração de Dados (Data Mining), ou seja, é uma extensão desta, mas, como esclarecem Aranha e Passos (2006, p.1), enquanto a Mineração de Dados “procura descobrir padrões emergentes de banco de dados estruturados,

a MT pretende extrair conhecimentos úteis de dados não estruturados ou semiestruturados”.

Feldman e Dagan apud Pinto (2007) evidenciam ainda que a abordagem da MT se desenvolveu da necessidade de análises automáticas em textos, visto que a sobrecarga de informações disponíveis atrapalhava a análise manual, localização e acesso. É importante salientar que os autores citados diferenciam a MT de um mecanismo de busca, uma vez que na busca o usuário já sabe o que quer encontrar, enquanto a tecnologia usada em Mineração de Textos ajuda o usuário a descobrir informações desconhecidas.

A Mineração de Texto (MT) busca retirar dos documentos o conhecimento nele embutido, ou seja, a MT pretende através da sua multidisciplinaridade descobrir o conhecimento dentro de documentos não estruturados. Assim, Aranha e Passos (2006) observam a Mineração de Textos como “novo campo e multidisciplinar que inclui conhecimentos de áreas como informática, estatística, linguística e ciência cognitiva”. Esse modelo pretende extrair ainda, segundo os autores mencionados, “regularidades, padrões ou tendências de grandes volumes de textos em linguagem natural, normalmente, para objetivos específicos”. Ao analisar a MT, é possível perceber o seu direcionamento ao conteúdo textual de um documento, as linhas escritas, diferentemente dos buscadores que fazem a consulta pelo tipo de cada documento. Sendo assim:

A Mineração de Textos pode ser definida como um conjunto de técnicas e processos para descoberta de conheci-

mento inovador a partir de dados textuais. Em um contexto na qual grande parte da informação corporativa, como e-mails, memorandos internos e blogs industriais, é registrada em linguagem natural, a Mineração de Textos surge como uma poderosa ferramenta para gestão do conhecimento. (REZENDE; MARCACINI; MOURA, 2011. p. 9).

No presente estudo, pela possibilidade de auxiliar no melhor entendimento da potencialidade da ferramenta MT, optou-se pela definição de Zanasi (1997) que esclarece que a MT representa o processo de extrair, dirigido pelos dados, o conhecimento que não é previamente conhecido, a partir de fontes textuais (correio, imprensa, transações, *websites*, *newsgroups*, fóruns etc.) úteis para tomar significativas decisões organizacionais.

Em termos de aplicabilidade, Maia (2009, p. 232-233) explica que a Mineração de Textos pode ser utilizada em:

Tribunais, câmaras legislativas, ministérios, assessorias de comunicação social, bibliotecas, centros de documentação, departamentos jurídicos, recursos humanos, etc., em particular, como soluções de armazenamento e recuperação de normas, procedimentos, legislação, jurisprudência, fiscalizações, FAQ, acervos, currículos, pareceres, acórdãos, correspondências, dossiês, prontuários, artigos, clipping de jornais, estatutos, regimentos e todo tipo de informação textual que necessite de um instrumento eficaz em termos de recuperação.

Esses ambientes, em particular, possuem grandes acervos de documentos sem estruturação para que sejam utilizados buscadores por indexação e, com isso, a MT se apresenta como uma técnica para otimizar os resultados da busca textual. Pinto (2007) diz que “a tecnologia de Text Mining pode ser aplicada para formalizar e explorar conhecimento tácito. O conhecimento

disponível com pessoas pode ser em grande parte convertido em textos, os quais serão analisados para se entender seu significado, ou seja, do que tratam os textos”.

Ainda em termos de aplicabilidade, pode-se mencionar o estudo de Pinto (2007, p. 7), que utilizou em seu trabalho a ferramenta de Mineração de textos Difbrain e constatou que:

Considerando uma base de documentos textuais digitais a ferramenta realizou leituras inteligentes desses textos, com análise semântica, agrupamentos de textos comuns e inferências avançadas, utilizando para isso recursos metodológicos e computacionais vinculados às áreas de Recuperação da Informação e Inteligência Artificial.

O autor ainda acrescenta à importância da MT o seguinte raciocínio:

Se por um lado, editores de texto e páginas web garantem facilidades ao usuário na geração de informação e expressão do conhecimento, as ferramentas de mineração viabilizam inferências inteligentes sobre texto e sua progressiva exploração como recurso informacional cada vez mais relevante para as organizações. Tecnologias se apresentam como necessárias para acelerar a análise dos textos, examinando de forma automatizada os documentos e aferindo aquilo que é verdadeiramente significativo. É possível também, a partir da análise sinóptica de um grupo de documentos, descobrir relações importantes entre eles e que antes não seriam percebidas (PINTO, 2007, p. 23).

Envolvido em vantagens cruciais, quando se trata da extração de informação relevante para os usuários e as organizações, Pinto (2007) diz que um software de Mineração de Textos pode armazenar informações de interesse de vários setores de uma empresa. Para isso, basta configurá-lo para realizar uma análise

inteligente dos resultados das buscas na web, automaticamente (web mining), monitorando os documentos recuperados, agrupando-os para, então, direcioná-los aos setores correspondentes com um alerta que avisa a chegada de novas informações.

Percebe-se, a partir do que foi exposto, que a MT representa uma ferramenta facilitadora de processos informacionais, no que tange a recuperação da informação, a linguística computacional e o processamento da linguagem natural e, por conseguinte, do suporte à tomada de decisão dentro das organizações.

2.1 O processo de mineração de textos

Aranha e Passos (2006) defendem que a mineração de texto surgiu a partir da necessidade de descoberta automática de informações (padrões e anomalias) em texto. Para os autores supracitados, o uso dessa tecnologia permite a recuperação de informações, extração de dados, o resumo de documentos, a descoberta de padrões, associações e regras; além da análise qualitativa ou quantitativa em documentos em texto.

Morais e Ambrósio (2007) consideram a MT como sinônimo de descoberta de conhecimento em textos. Na literatura é possível encontrar outras nomenclaturas sinônimas como Mineração de Dados em Textos (*Text Data Mining*) ou Descoberta de Conhecimento a partir de Banco de Dados Textuais (*Knowledge Discovery from Textual Databases*) (LOPES, 2004). Isso acontece porque o processo de mineração de textos também pode ser realizado a partir de técnicas de Descoberta de Conhecimento em Banco de Dados (*Knowledge Discovery in Databases –KDD*) (SIL-

BERCHATZ; KORTH; SUDARSHAN, 2006) aplicadas sobre dados extraídos a partir de textos (TAN, 1999).

As etapas do processo de mineração de textos são as seguintes (figura 1) e que serão sucintamente descritas: seleção de documentos, definição do tipo de abordagem dos dados (análise semântica ou estatística), preparação dos dados, indexação e normalização, cálculo da relevância dos termos, seleção dos termos e pós-processamento (análise de resultados).

Figura 1 – Etapas do processo de mineração de textos



Fonte: Moraes e Ambrósio (2007, p.7).

Com a seleção do texto, é possível optar por duas abordagens para a análise de dados textuais na área de mineração de textos (EBECKEN; LOPES; COSTA, 2003):

- **A análise semântica.** Baseada na funcionalidade dos termos encontrados nos textos é fundamentada em técnicas de Processamento de Linguagem Natural (PLN) (ROSA, 1998). A sua utilização é justificada essencialmente pela melhoria da qualidade dos resultados do processo de mineração de textos.

- **A análise estatística.** Aqui, a importância de um termo é dada pelo número de vezes que este aparece no texto. O seu processo envolve o aprendizado estatístico a partir dos dados, o que inclui as etapas de codificação dos dados, estimativas dos dados e modelos de representação de documentos.

A etapa de preparação dos dados pode ser considerada a primeira fase do processo de descoberta de conhecimento em textos. Ela envolve a seleção dos dados que representam a base de textos de interesse, assim como o trabalho inicial de tentar selecionar o núcleo que melhor expressa o conteúdo desses textos. Fora isso, o objetivo dessa etapa é tentar identificar similaridades em função da morfologia ou do significado dos termos no texto (EBECKEN; LOPES; COSTA, 2003).

O objetivo central da indexação e normalização dos textos é facilitar a identificação de similaridades de significado entre suas palavras, levando em consideração as variações morfológicas e problemas de sinonímia (EBECKEN; LOPES; COSTA, 2003). É nessa fase que as características dos documentos são identificadas e adicionadas ao Sistema de Recuperação de Informação

(SRI). Além disso, como resultado desse processo há a geração de um índice. A construção desse índice acontece através de um processo de indexação, isto é, identificar as características de um documento e colocá-las em uma estrutura chamada de índice.

O processo seguinte é o cálculo da relevância dos termos. Como nem todas as palavras presentes em um documento possuem a mesma importância, os termos mais frequentemente utilizados, costumam ter significado mais importante. Desse modo, o cálculo da relevância de uma palavra em relação ao texto em que está inserido pode se basear na frequência da mesma, na análise estrutural do documento ou na sua posição sintática de uma palavra. Acontece que as análises baseadas em frequência costumam ser as mais utilizadas por causa de sua simplicidade, já que os outros tipos de análise geralmente precisam de outras técnicas mais complexas, como por exemplo, o processamento de linguagem natural.

A seleção de termos diz respeito à etapa de seleção das palavras retiradas do texto, que acontece após pré-processamento e cálculo de relevância. Esta técnica pode ser baseada no peso dos termos ou na sua posição sintática em relação ao texto. É possível identificar as principais técnicas de seleção de termos são: filtragem baseada no peso do termo, seleção baseada no peso do termo, seleção por análise de ocorrência, seleção por *Latent Semantic Indexing* e seleção por análise de linguagem natural.

Por último, a fase de pós-processamento (ou análise de resultados) compreende a aplicação de técnicas de análise dos resultados de um sistema de recuperação de informações, par-

tualmente os resultados do processo de mineração de textos. Para Wives (2002), a análise de resultados pode ser realizada com base em técnicas da área de bibliometria (ZANASI, 1998), uma subárea da Biblioteconomia responsável por estudar e aplicar métodos matemáticos e estatísticos em documentos e em outras formas de comunicação.

3. PROCESSO DECISÓRIO: da mineração de texto ao conhecimento

O processo decisório sempre esteve presente na vida humana desde os primórdios da humanidade. Bispo (1998, p. 6) comenta que “desde o início da civilização, o homem sempre procurou algo que o auxiliasse no seu processo decisório. Ele buscava nas divindades esse auxílio para que pudesse tomar decisões consideradas sábias”. Ou seja, verifica-se que é necessária uma base que possa apoiar a decisão. É notado, portanto, que decidimos desde as coisas mais simples, como, por exemplo, a cor da roupa que vamos usar no dia, ou o que vamos almoçar, até as decisões mais complexas que envolvem não só nossa vida como também o dia a dia das empresas.

À medida que o tempo passou e com o advento das modernas formas de gestão que foram surgindo, diante dos problemas mais sofisticados, a tomada de decisão tornou-se mais complexa e mais difícil, o que contribuiu para o crescimento da necessidade de sistemas de informações cada vez mais audaciosos, no sentido que sejam ferramentas mais robustas e de respos-

tas rápidas no tempo que o usuário determina. É a informação certa, no tempo certo, para o usuário certo.

O processo decisório no mundo empresarial não é tão simples, Cohen (2001) explica que nem sempre os gerentes que tomam decisões nas empresas acertam. “Metade das decisões nas empresas fracassa. As melhores táticas são as menos usadas” (COHEN, 2001, p. 42). Falta o empenho dos gestores em analisar bem os dados, as informações. Cohen (2001) vai além e mostra estudos que apontam que as decisões são tomadas por fuga dos problemas, criando assim uma bola de neve, onde os problemas só fazem aumentar. Além disso, são tomadas decisões sem avaliação do problema anteriormente, o que faz com que as pessoas procurem uma resolução, meia que mágica, para o problema em questão.

Sabendo disso, é preciso ter em mente que “decidir é avaliar consequências” (COHEN, 2001, p. 52). Toda decisão por mais simples que seja leva a uma consequência e avaliar com que nível de impacto essa implicação atingirá a empresa se torna importante, pois avalia o risco de possíveis erros. Corroborando com Cohen (2001), Bispo (1998) diz que “toda decisão tem consequências e envolve riscos”. Logo, decidir é avaliar todas as variáveis possíveis de um problema e buscar uma solução mais acertada possível minimizando os riscos.

Para minimizar esses problemas, a criação de sistemas cada vez mais complexos busca suprir a necessidade de subsídios para se tomar decisões e diminuir os riscos de possíveis erros. “Em um mundo cada vez mais complexo, com excesso de

informação, pressão por desempenhos e repleto de alternativas, as pessoas precisam tomar decisões também a respeito de assuntos delicados” (BRASIL, 2004, p. 65). Mas só os sistemas não bastam para ajudar o decisor. Outros fatores também influenciam na hora de tomar decisões.

Estes fatores são desde o ambiente altamente competitivo como também técnicas de influência sobre o ser humano. Muitas decisões são tomadas em cima de mitos, influências de terceiros, manipulações etc. Um exemplo são as empresas de marketing que sabem como nos manipular para que compremos algo desnecessário, apresentando um produto, por vezes fútil, como indispensável.

Seguindo esse raciocínio, Bispo (1998, p. 8) apresenta fatores de influência sobre o indivíduo, que são: inteligência e a cultura; o nível social; o sexo; a religião; os costumes e as crenças; a ética moral e a ética profissional; a saúde física e a mental; a influência familiar; o fator emocional, na hora exata da tomada da decisão. Ele também apresenta os fatores no ambiente empresarial: a necessidade de produtos ou serviços com qualidade; a necessidade de atendimento rápido e personalizado; a necessidade de preços competitivos; as condições impostas por clientes e/ou fornecedores; as exigências dos governos e da sociedade; a concorrência; as notícias da mídia; a cultura organizacional; as tecnologias utilizadas; o melhor emprego dos recursos existentes; as normas existentes na empresa; a legislação em vigor; o meio ambiente.

Ariely (2008) corrobora com este pensamento e aponta que muitas das decisões que tomamos no dia a dia têm forte influência destes fatores apresentados por Bispo (1998). Já Bazerman e Moore (2010) procuram apontar um modelo racional para o processo decisório, através de um conjunto de premissas que determinam como a decisão deve ser tomada e quais os vieses que nos levam a decidir, questões essas intrínsecas ao homem.

Assim, no que se observa nas tomadas de decisão é que as pessoas estão acostumadas a fazerem promessas antes de estarem diante das circunstâncias que as levam a tomar decisões, mas não imaginam que “para tomar decisões com conhecimento de causa, precisamos passar pelo estado emocional em que estaremos no outro lado da experiência” (ARIELY, 2008, p. 85). Tão pior quanto tomar decisões sem pensar nas consequências é não saber tomar decisões, salientando, portanto, que ficar indeciso por si só já é uma escolha. Neste sentido, os gerentes organizacionais devem saber que cada decisão tem a hora certa de ser tomada, uma vez que o mercado não perdoa atrasos e o que se perde hoje nem sempre é recuperado amanhã.

A partir disso, é possível notar que a Mineração de Texto contribui de forma significativa para a tomada de decisão. Como visto na parte de conceitos acerca do tema, a finalidade desta ferramenta é descobrir informações úteis que não poderiam ser descobertas com uso de ferramentas convencionais. Considerando a realidade do século XXI, em que as organizações possuem um volume alto de informações e não sabem como gerenciá-lo, desperdiçando tempo e conhecimento, o *Text Mining* ou Mine-

ração de Textos se torna um subsídio singular para a análise de informações textuais e a extração de conhecimento útil.

A Mineração de Texto permite a extração de informação específica, agilizando os processos organizacionais e a tomada de decisão por meio da recuperação de informações ocultas nos textos que podem servir de apoio à gestão empresarial. Neste princípio é que se fundamenta a Mineração de Texto, uma vez que ela surgiu a partir da necessidade de se descobrir informações automaticamente a partir de dados não estruturados ou semiestruturados. Barion e Lago (2008, p. 125-126) sintetizam que:

A descoberta de conhecimento em textos conta, basicamente, com duas etapas: a primeira etapa consiste no tratamento do texto a fim de convertê-lo para uma forma estruturada; a segunda etapa consiste na aplicação da mineração para a descoberta do conhecimento. (CORRÊA, 2003). As técnicas de Processamento de Linguagem Natural (PLN) e Recuperação de Informação são aplicadas na primeira etapa e a Descoberta de Conhecimento em Banco de Dados é aplicada na segunda etapa.

A Mineração de Texto envolve ainda os parâmetros da inteligência competitiva para saber as vantagens e desvantagens em relação à concorrência, por meio de análise dos ambientes interno e externo à organização. Sendo assim, a MT como ferramenta - originada a partir da Mineração de Dados – se constitui uma técnica de excelente suporte à gestão, uma vez que as informações extraídas dos documentos textuais ficam armazenadas, podendo ser utilizadas posteriormente. Dessa forma, cumpre-se não somente o apoio à tomada de decisão em determinado momento, mas, principalmente, possibilita, posteriormente, a

recuperação e o acesso ao conteúdo que servem de base para o conhecimento.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento vertiginoso das informações, principalmente com o advento da Internet, tem trazido à tona a preocupação de como é possível auxiliar os usuários a organizar, localizar e compreender todo esse conteúdo. Para isso, técnicas de organização da informação e do conhecimento têm sido aplicadas com o intuito de tratar a vasta produção informacional de modo que esta se torne acessível e útil ao usuário. Com a Mineração de Texto (MT), a Ciência da Informação (CI) incorpora ao seu âmbito prático e de usabilidade social, uma ferramenta capaz de revelar o conhecimento de documentos não estruturados, de extrema importância para a competitividade das organizações e tomada de decisões.

Reafirmando a importância da MT, observou-se que a literatura consultada considera esse processo como sendo um conjunto de métodos usados para navegar, organizar, achar e descobrir informações em bases textuais, informações desconhecidas das bases e potencialmente úteis à tomada de decisão (SILVA; PRADO; FERNEDA, 2002; WIVES, 2004; LOH et al., 2006; DON et. al 2007). Além disso, um dos fatores que legitima a Mineração de Textos como um processo eficiente é o fato dela estar envolvida em um campo novo e interdisciplinar no qual estão inseridos conhecimentos nas áreas de Informática, Ciência da Informação, Estatística, Linguística e Ciência Cognitiva.

Pensando, portanto, em mecanismos que auxiliem a obtenção de informação de qualidade pelo usuário, a Mineração de Texto se mostra uma técnica relevante, uma vez que consiste em extrair informação de dados não estruturados ou semiestruturados e essa função é legitimada pelo fato de a produção diária de conteúdo ser, sobretudo, publicada em linguagem natural (linguagem humana). Sendo assim, a MT surge como possibilidade de explorar o conteúdo de um documento, visando garantir a disponibilidade do conhecimento ao usuário.

Desse modo, pode-se afirmar que a MT constitui uma estratégia inteligente para recuperar informações não estruturadas, disponibilizadas na Web em forma de linguagem natural (humana), sendo possível considerá-la como uma alternativa passível de aperfeiçoamentos para a obtenção de conteúdo que façam sentido ao usuário, visando a sua satisfação.

Vale ainda destacar que os documentos textuais não estruturados trazem consigo informação e conhecimento elaborados por diferentes pessoas e constituem um modo informal de conversão do conhecimento tácito em explícito. Para tanto, um dos desafios das organizações é, justamente, tornar este conhecimento seu diferencial na busca pela competitividade, sendo, portanto, de suma importância, a utilização de mecanismos de tratamento e organização da informação, bem como ferramentas de apoio à recuperação deste conteúdo.

Paralelo ao crescimento vertiginoso na produção informacional, resultando em uma nova revolução (de natureza informacional), está o surgimento de novas pesquisas que convergem

para uma possível solução ou minimização da atual avalanche de conteúdo. Com este fim, a Mineração de Texto propõe desvendar a informação por trás de um documento sem qualquer tipo de estrutura. Como afirma Pinto (2007, p. 328): “conhecimento e sabedoria são características e virtudes eminentemente humanas” e, a MT busca fortalecer essas características, oferecendo subsídios para que se possa minerar os textos e assim recuperar informações relevantes.

REFERÊNCIAS

ARANHA, C; PASSOS, E. A Tecnologia de Mineração de Textos. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 5, n. 2, p. 1-8. 2006.

ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de.; TARAPANOFF, K. Precisão no processo de busca e recuperação da informação: uso da mineração de textos. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 236-247, set./dez. 2006.

BARION, E.; LAGO, D. Mineração de textos. **Revista de Ciências Exatas e Tecnologia**, São Paulo, v. 3, n. 3, 123-140, 2008.

BARRETO, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 36, n. 3. p. 67-74. 2002.

BISPO, C. A. F. **Uma análise da nova geração de sistemas de apoio à decisão**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1998. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-04042004-152849/pt-br.php>>. Acesso em: 27 mar. 2013.

BRASIL, S. **Decida: seu sucesso depende de suas escolhas**. In: ____ Revista Veja. São Paulo: Abril, 2004.

COHEN, D. **Você sabe tomar decisão?** In: ____ Revista Exame. São Paulo: Abril, 2001.

COMPUTERNETZE transportieren deu rohstoff der zukunft: daten. **Frankfurter Allgemeine Zeitung** , 14 nov. 1996, p.29.

DON, A.; ZHELEVA, E.; GREGORY, M.; TARKAN, S.; AUVIL, L.; CLEMENT, T.; SHNEIDERMAN, B.; PLAISANT, C. Discovering interesting usage patterns in text collections: integrating text mining with visualization. **Proceedings of the sixteenth ACM conference on Conference on information and knowledge management**. Lisbon, Portugal, 2007.

EBECKEN, N. F. F.; LOPES, M. C. S.; COSTA, M. C. A. Mineração de textos. In: REZENDE, S. O. **Sistemas Inteligentes: Fundamentos e Aplicações**. Barueri, SP: Manole, 2003.

FELL, A.F.A. Análise do comércio eletrônico (CE) em pequenas e médias empresas (PMEs) da Região Metropolitana do Recife (RMR) – barreiras e obstáculos. **Recife, 2003 (Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco)**.

FILHO, L.A.; FAVERO, E.L. **Aplicação de técnicas de mineração de dados e textos no apoio à tomada de decisão em segurança pública**. Disponível em: < http://www.ufpa.br/ppgcc/ppgcc/files/File/Seminario_Andamento/2008/SI/artigo_dissertacao_mestrado%20luiz.pdf>. Acesso em: 3 maio 2013.

GÁLVEZ, C. Minería de textos: la nueva generación de análisis de literatura científica en biología molecular y genómica. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 13, n. 25, p. 1-14, 1o sem. 2008.

HOESCHL, H. C.; BUENO, T. C. D.; BORTOLON, A.; MATTOS, E. S.; RIBEIRO, M. S. AlphaThemis - do texto ao conhecimento. In: **1st workshop on Automatic Deduction and Artificial Intelligence, in the 8th Iberoamerican Conference on Artificial Intelligence**, 2002, v.1.p.91-100.

LOH, S.; AMARAL, L.; WIVES, L. K.; OLIVEIRA, J. P. M. de. Descoberta de Conhecimento em Textos através da Análise de Sequências Temporais. **Workshop em Algoritmos e Aplicações de Mineração de Dados, WAAMD, II; SBBD, 2006**, Florianópolis.

LOH, S. Abordagem baseada em conceitos para descoberta de conhecimento em textos. **Porto Alegre, 2001 (Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul).**

LOPES, M.C.S. Mineração de dados textuais utilizando técnicas de clustering para o idioma português. **Rio de Janeiro, 2004 (Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro).**

LUDSTECK, W. Wie der chip die welt verändert. **Süddeutsche Zeitung**, 13 nov. 1996, p.29.

MAIA, L. C. G. Uso de sintagmas nominais na classificação automática de documentos eletrônicos. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, dez. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362009000300019&Ing=en&nrm=iso. Acesso em: 03 nov. 2011.

MORAIS, E.A.M.; AMBRÓSIO, A.P.L. **Mineração de textos**. Relatório técnico. Instituto de Informática da Universidade Federal de Goiás, 2007.

PINHO, J.A.G.de. Sociedade da informação, capitalismo e sociedade civil: reflexões sobre política, internet e democracia na realidade brasileira. In: **Revista de Administração de Empresa – RAE**, São Paulo, v.51, n.1, jan./fev. 2011, p. 98-106.

PINTO, A. M.; **Mineração de textos e gestão do conhecimento**: aplicação na experiência operacional em geração de energia nuclear nas usinas de angra I e II. Belo Horizonte, MG: UFMG, 2007. Originalmente apresentada como tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG, 2007.

RAMOS, H. de S. C.; BRÄSCHER, M. Aplicação da descoberta de conhecimento em textos para apoio à construção de indicadores infométricos para a área de C&T. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 56-68, maio/ago. 2009.

REZENDE, S. O.; MARCACINI, R. M.; MOURA, M. F. O uso da Mineração de Textos para Extração e Organização não Supervisionada de Conhecimento. **Revista de Sistemas de Informação da FSMA**, n. 7, 2011, p. 7–21.

ROSA, J. O significado da palavra para o processamento de linguagem natural. In: **ESTUDOS LINGÜÍSTICOS XXVII (ANÁIS DOS SEMINÁRIOS DO GEL)**, p. 807–812. Trabalho apresentado no XLV Seminário do GEL na UNICAMP, UNESP-IBILCE, 1998.

SILVA, E. M.; PRADO, H. A.; FERNEDA, E. Suporte à Criação de Inteligência Organizacional em uma Empresa Pública de Jornalismo com o Uso de Mineração de Textos. In: **Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**, 2002.

TAN, A. **Text mining**: the state of the art and challenges. Disponível em: <<http://citeserr.ist.psu.edu/tan99text.html>>. Acesso em: 06 fev. 2012.

WIVES, L. K. Utilizando conceitos como descritores de textos para o processo de identificação de conglomerados (clustering) de documentos. **Porto Alegre, 2004 (Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul)**.

WIVES, L. K. **Tecnologias de descoberta de conhecimento em textos aplicados à inteligência competitiva**. Exame de qualificação EQ-069. PPGC-UFRGS, 2002.

WURMAN, R.S. **Ansiedade de informação – como transformar informação em compreensão**. Cultura Editores, 1991.

ZANASI, A. Competitive intelligence through datamining public sources. In: SCIP, editor, **Competitive Intelligence Review**, vol.9. Alexandria, Virginia, 1998.

ZANASI, A. **Discovering Data Mining**. Prentice Hall, 1997.

TEMA 3

INFORMAÇÃO

GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: um estudo de prospecção de cenários

Alexander Willian Azevedo
André Felipe de Albuquerque Fell

1. INTRODUÇÃO

O aumento da concorrência entre as organizações contemporâneas tem provocado transformações nas estruturas econômicas, tecnológicas, políticas e culturais das empresas, demandando agilidade e respostas precisas para o processo de tomada decisão, e, conseqüentemente, levando a dependência cada vez maior da informação e do conhecimento como recurso estratégico para obtenção de vantagem competitiva.

Valentim (2008, p.12) entende que a informação e o conhecimento são recursos indispensáveis nas organizações, considerando que em todas as atividades, desde o planejamento estratégico até a execução das ações e o processo decisório, tem como base a informação e o conhecimento, ressaltando, que as organizações podem obter esses dois recursos por meio da utilização da Inteligência Competitiva (IC). Em outros termos, a informação e o conhecimento são recursos econômicos e estratégicos para as organizações (TARAPANOFF, 2001, p.37). Isso pode ser evidenciado nos estudos sobre IC realizados na área de Ciência da Informação (CI) que apontam esses recursos como

importantes ferramentas para auxiliar o processo decisório e o monitoramento informacional.

Por meio de programas de IC as organizações conseguem monitorar seus concorrentes, ampliando o conhecimento de mercado, melhorando sua prática gerencial para desenvolver estratégias competitivas eficientes, sanando inúmeras dificuldades nos processos organizacionais associados ao volume de informação que produz uma série de entraves. Deve-se entender que a atividade de IC vai além da construção de cenários, pois, após a elaboração destes, para apoiar a tomada de decisão, as organizações (re)criam padrões organizacionais a partir do planejamento estratégico, devendo, assim, monitorar os impactos de tais decisões.

Para Zuccari e Belluzzo (2016, p.62), a ação do planejamento estratégico não acontece pela própria informação, necessita da mediação humana, porque implica no uso de recursos intelectuais como a memória, a imaginação, a percepção e o raciocínio, organizados ao redor de metodologias que têm como objetivo, a identificação dos conteúdos estratégicos. A partir dessa concepção que se deriva a importância da gestão do conhecimento (GC) como papel estratégico no âmbito organizacional.

É nesse contexto que a IC pode apoiar como uma ferramenta de coleta e análise de informações, tendo os atributos da GC para a realização das atividades de inteligência, permitindo potencializar as ações de planejamento e estratégias das organizações. Portanto, esse estudo buscou responder ao seguinte questionamento: **Que fatores podem ser considerados críticos**

na GC, que os profissionais de IC devem possuir para exercer suas atividades com maestria?

Diante desta pergunta, o objetivo definido para este estudo foi desenvolver cenários prospectivos que identifiquem as variáveis sobre GC para realização do processo de IC. A atividade de IC e a GC apresentam afinidades entre si, e sua aproximação pode oferecer ganhos às empresas que delas fizerem uso de forma complementar. Acredita-se que um estudo com base em cenários sobre os fatores da GC permitirá à IC ir além da mera análise do passado e do acompanhamento de estatísticas correntes, fornecendo ao tomador de decisões relevantes indicações acerca do futuro.

2. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

Com atual sociedade estruturada em rede, as organizações estão se transformando e adaptando seus processos em uma nova dinâmica, na qual as barreiras geográficas foram minimizadas com a conexão em rede, gerando um aumento no volume de informações a serem monitoradas por elas, potencializando uma maior competitividade.

Nesse cenário, surge a inteligência competitiva (IC) que se refere à capacidade das organizações em monitorarem informações ambientais para maximizarem as oportunidades e reprimirem as ameaças em resposta a novas demandas do mercado (TARAPANOFF, 2001).

A IC auxilia as organizações no desenvolvimento de uma abordagem proativa que busca um extrato das ações do ambien-

te competitivo, identifica e responde às mudanças no ambiente competitivo, ajudando as organizações, sejam estas empresas, governos, universidades, associações e outros, a prosperarem em tempos turbulentos (CALOF, 2016, p.50).

Segundo Craco (2016, p.186), a literatura especializada indica divergências em torno da definição do conceito de IC, utilizando-se de diversas terminologias, como: inteligência estratégica, inteligência antecipativa, inteligência de negócio, *business intelligence*, inteligência concorrente, inteligência empresarial, inteligência corporativa.

Para Pereira, Carvalho e Jordão (2016, p.148), a IC visa à manutenção da competitividade das empresas, diferenciando da inteligência clássica, por não utilizar ações de espionagem, consideradas ilegais e antiéticas. A descrição dos autores mencionados vai de encontro com Hoffmann (2011, p.128), que entende a IC como um processo de coleta sistemática, monitoramento de ambiente e forma ética de busca das informações sobre as atividades dos seus concorrentes e sobre as tendências. Dessa forma, define a IC como um processo contínuo, cujo objetivo é de coletar, analisar e processar informações relevantes para a tomada de decisão nas organizações.

Neste prisma, as organizações e seus gestores têm se esforçado no sentido de acompanharem essas mudanças que ocorrem no ambiente de seu seguimento empresarial, interpretá-las e compreenderem suas implicações para seus negócios. Pois, a competitividade tem levado as organizações a se reorganizarem, modificando processos de produção para formas mais eficientes,

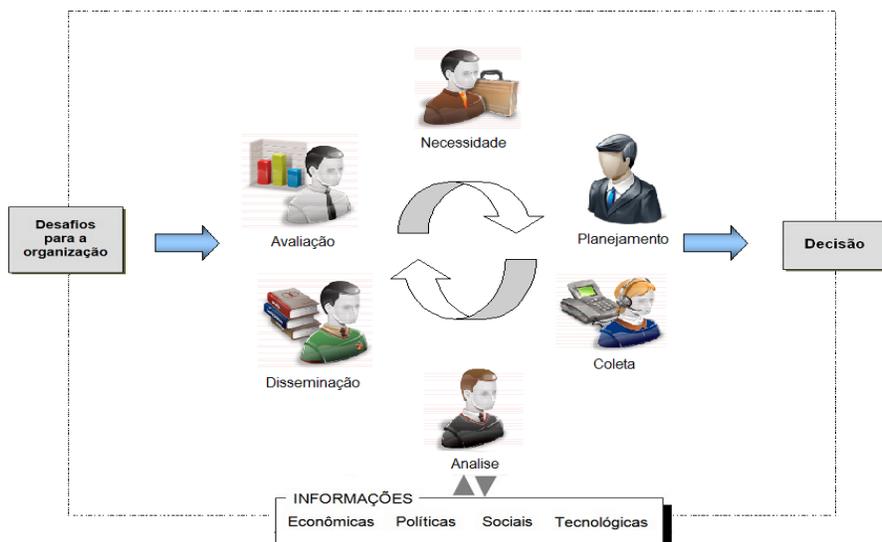
capacitando seus funcionários para criarem produtos e serviços melhores, ou seja, de saberem fazer coisas e de saberem aprender a fazerem coisas novas e melhores.

A IC é entendida por Valentin (2008, p.16) como um processo dinâmico e híbrido constituído pela gestão da informação e do conhecimento, que demanda da organização uma preparação para o desenvolvimento, considerando, a cultura organizacional como fundamental para o sucesso do processo de IC.

Verifica-se que apesar dos autores consultados para este trabalho não chegarem a um consenso sobre IC, suas propostas são convergentes. Ressalta-se que as organizações devem manter uma postura proativa em relação à geração e socialização de dados, informação e conhecimento, para o processo de IC, apoiadas por atributos fundamentais como a cultura e a comunicação organizacional, as atividades de prospecção e monitoramento informacional (VALENTIM, 2002).

É importante considerar que o processo de IC não contém uma fórmula exata de aplicação, ou seja, depende do contexto onde será inserido, considerando que sua adaptação e complementação ocorrem conforme as experiências e necessidades próprias de cada situação em que está sendo aplicado (HOFFMANN, 2011, p.126). O ciclo de IC, representado na figura 1, apresenta um dos diferentes *modus operandi* propostos, concentrando todos os pontos sobre a operacionalização da inteligência composta de inúmeros métodos, necessários à realização dos trabalhos em IC.

Figura 1 - Ciclo de IC



Fonte: adaptação de Amaral (2010, p.26).

As seis fases que compõem o ciclo de IC são: identificar as necessidades, planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação da informação para geração de inteligências (AMARAL, 2010, p.26).

Oliveira e Teles (2015, p.23), relatam em seu estudo de revisão conceitual sobre a IC, que outros autores como Fuld (1995), Valentim (2002) e Prescott e Miller (2002), têm demonstrado a necessidade de as organizações desenvolverem processos sistemáticos de coleta, análise e disseminação de informação. Para Coutinho e Ferraz (2012) o nível de competitividade alcançado pela organização depende de fatores sistêmicos e estruturais, relacionados, respectivamente, às condições econômicas, políticas,

institucionais, regulatórias, sociais, mercado, e da concorrência em que a empresa atua.

De maneira diferenciada, Kotler e Armstrong (2014), classificam a IC como uma estratégia de duas categorias: estratégias de ataque e de defesa. Na concepção dos autores citados, uma organização que deseja aumentar sua participação de mercado pode utilizar um conjunto de estratégias de ataque para buscar seus propósitos, enquanto a organização atacada pode fazer o uso de várias ferramentas e métodos de estratégias de defesa para defender-se do agressor.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a técnica de criação de estratégia de IC pode combinar jogos de poder com o objetivo de obter vantagem competitiva, aprendizado, socialização, conhecimento, e competência específica para exercício da técnica. A prática da IC gera nas empresas o desenvolvimento de uma cultura de busca por informações que subsidiem seu planejamento estratégico.

Ademais, o desenvolvimento das atividades de IC envolve pré-requisitos de GC para exercício da coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e outros elementos e tendências gerais dos negócios, que vem ao encontro da necessidade de monitorar continuamente o ambiente externo.

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

A gestão do conhecimento teve sua gênese na evolução da gestão de recursos informacionais (GRI) na década de 1970,

quando as organizações iniciavam a implantação de modelos de gestão que integravam administração (planejamento e controle), a ciência da computação (organização, distribuição e armazenamento da informação) e a ciência da informação (armazenamento, recuperação e uso de dados e documentos) (WIIG, 2000).

Nas décadas de 1980 e 1990 surge uma diversidade de procedimentos que buscavam a melhoria das atividades nas organizações, como: sistemas de gerenciamento da informação, benchmarking, reengenharia de processos de negócios, a entrada das tecnologias de informação no processo produtivo. O tratamento, a organização e o uso das informações passaram a ser essenciais nos processos decisórios (TZORTZAKI; MIHIOTIS, 2014). Esses novos procedimentos de negócios foram fruto de uma economia cada vez mais industrializada e competitiva (WIIG, 2000).

A gestão do conhecimento foi empregada pela primeira vez por Karl Wiig em 1986, na Conferência da Organização Internacional do Trabalho, quando definiu a gestão do conhecimento como “[...] construção, renovação e aplicação sistemáticas, explícitas e deliberadas do conhecimento para maximizar a eficiência e o retorno relacionados aos ativos de conhecimento da organização” (LIEBOWITZ, 1999, p.6).

No início década de 1990, o gerenciamento de conhecimento nas organizações se dava por meio de gestão de documento e informação. Neste mesmo período, Druker (1993) destacou o tema da gestão do conhecimento como a “Era do Conhecimento”, contextualizando que a riqueza e o poder, antes vinculados

à terra e ao capital, estavam mudando para uma nova economia, baseada em conhecimento (DIXON, 2009).

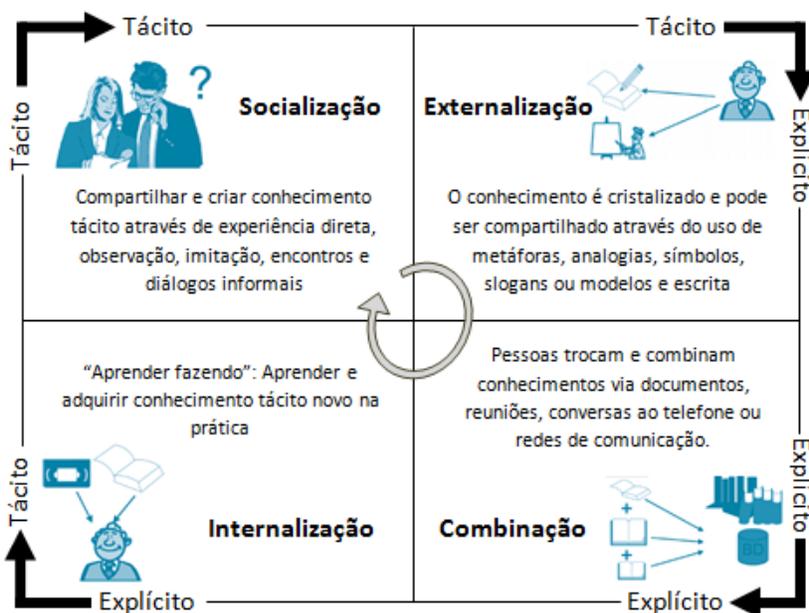
A GC tem como alicerce o conhecimento em duas formas: o conhecimento explícito, conclusivo, concreto e compartilhado sistematicamente e formalmente, e o conhecimento tácito, sendo subjetivo, advindo das experiências das pessoas, e, portanto, de difícil comunicação e compartilhamento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A gestão do conhecimento busca identificar e analisar o conhecimento presente nas organizações, com o propósito de desenvolver procedimentos e sistemas para a geração, armazenamento, distribuição e uso do conhecimento na própria organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Na organização em que a GC é empregada, há um esforço para que ela funcione de forma inteligente, garantindo sua viabilidade e sucesso, além de realizar o melhor valor dos seus ativos de conhecimento. Segundo Wiig (2000, p.12) para GC atingir estes objetivos, a empresa precisa “[...] criar, transformar, organizar, implementar e utilizar os seus ativos de conhecimento de forma eficaz.”

Ainda é importante ressaltar que o conhecimento tácito está nos fluxos e nas interações entre as pessoas, enquanto o conhecimento explícito está materializado e disponível para a assimilação e a produção de novo conhecimento. Os ativos de conhecimento constituem-se em recursos específicos (inputs e outputs) de uma organização, ou seja, a sua base de conhecimento (DIXON, 2009).

Nonaka, Toyama e Konno (2000) descrevem que existem várias possibilidades de interações entre o conhecimento tácito e explícito que são identificadas e amplamente conhecidas em uma matriz utilizada como modelo ou processo Socialização, Exteriorização, Combinação e Internalização (SECI) de conversão de conhecimento, processo este que funciona em um movimento espiral, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Processo SECI de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Konno (1998) e Nonaka; Toyama e Konno (2000).

Conforme é possível observar na figura 2, a socialização é o compartilhamento do conhecimento tácito, na qual as pessoas podem adquirir esse conhecimento com outras pessoas por meio da linguagem, observação, imitação ou prática (tácito para tácito) do aprender fazendo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Na fase da externalização, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), ocorre a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito (tácito para explícito) expresso por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Já a combinação, tem como princípio a padronização do conhecimento, em manuais ou guias de trabalho, incorporando-o a um produto (explícito para explícito). A internalização, conforme se verifica na espiral do conhecimento, ocorre quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a utilizá-los para aumentar, entender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito) (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Nessa perspectiva, pode-se considerar que a GC se caracteriza pela implantação de um ambiente organizacional favorável à produção, aquisição, compartilhamento e uso de conhecimento (VALENTIM, 2008), com enfoque no conhecimento como um conceito e no conhecimento tácito dos indivíduos ou no coletivo da organização. Presentemente, a GC foi considerada “como o esforço sistemático e intencional da organização de procurar desenvolver atividades responsáveis por gerar, transferir, compartilhar, armazenar e utilizar de forma eficiente o conhecimento que circula dentro dela, de modo a poder incorporá-la às estratégias, sistemas, processos, decisões, produtos e serviços” (FELL, 2011, p. 45).

4. PERCURSO METODOLÓGICO E DESENVOLVIMENTO

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se como descritiva, cujas bases se fundamentaram nos estudos sobre a IC, de forma que apresenta sua manifestação, e da gestão do conhecimento para a realização de cenários para atividades de inteligência. Em termos de método, a pesquisa configurou-se de natureza qualitativa, com intuito de observar por meio do modelo de simulação de cenários de Rojo (2006, p.110), os cenários prospectivos de competência em informação para atividade de IC.

O método de cenários é o recurso básico do planejamento estratégico, ou seja, através-da construção de cenários, são identificados os desafios do futuro e, após um processo de decisão estratégica indicarão o futuro desejado. Conforme definido por Godet e Durance (2011) método de análise de cenário é um conjunto de informações sobre prospecções futuras e do encaminhamento dos acontecimentos que permitam passar da situação de origem à situação futura, e que deve apresentar certa coerência. Cabe salientar que o método de construção de cenário, não é sinônimo de adivinhação e previsões, sendo, portanto, quadro de referência, um conjunto de premissas e hipóteses, um consenso dos gestores e especialistas para a construção do planejamento estratégico.

Justifica-se ainda esta abordagem, pois permite identificar nas atividades de IC as necessidades de GC, que muitas vezes podem ser desconhecidas pelos próprios atores envolvidos. Como ponto de partida, foi realizado um estudo na literatura,

com pesquisa bibliográfica disponibilizada pela base de dados referencial de artigos em Ciência da Informação (BRAPCI) com o foco de identificar um quadro de GC. Posteriormente, deu-se a aplicação do método *Delphi* para dez profissionais de IC, objetivando a identificação e coleta de dados para a projeção de cenários.

A utilização da técnica *Delphi* seguiu a orientação de Rojo (2006, p. 99). A amostragem foi não probabilística realizada por conveniência, tomando como base a disponibilidade dos analistas em participarem da atividade. A técnica de *Delphi* tem como objetivo aplicar perguntas previamente elaboradas aos especialistas, de modo a obter sua opinião, individualmente. Assim, os pesquisadores analisaram as respostas e os *feedbacks*, procurando o consenso por meio de rodadas de questionários, sem que houvesse interação entre os especialistas participantes do grupo.

Também foram utilizadas as seguintes ferramentas para realização do diagnóstico estratégico, visando analisar os dados coletados: matriz *Boston Consulting Group* (BCG), e análise SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças).

O termo cenário, embora apresente muitos significados, deriva do termo teatral grego "*cenario*", que quer dizer o roteiro de uma peça de teatro. Os atributos vitais para o entendimento deste método são os mesmos do teatro, ou seja: cenários, cenas trajetórias e atores (MORITZ, NUNER; PEREIRA, 2014, p.69). Neste prisma, uso do método de cenários prospectivos no planejamento significa elaborar estratégias que sinalizam os objetivos

e propósitos da empresa no futuro, pois caso não acompanhem essa dinâmica tendem a ficar fora do mercado.

4.1 Simulação de cenários

O modelo de simulação de cenários proposto por Rojo (2006, p. 110), em sua utilização demanda uma ordem separando em níveis de aplicação que compõem a sua estrutura, com duas etapas que antecedem a simulação e outras duas que utilizam os cenários simulados, podendo ser visualizado na figura 3.

Figura 3 - Pilares do simulador de cenários



Fonte: Rojo (2006, p. 110).

Portanto, o modelo é dividido em cinco níveis, sendo que no primeiro (1) nível há a utilização da técnica Delphi, que reunirá os especialistas para gerarem informações e compor o segundo (2) nível, a inteligência competitiva da organização, que conduzirá os dirigentes para o terceiro (3) nível, que é a simulação de cenários, abre perspectivas de previsões para a formulação de estratégias previstas para o quarto (4) nível, para, então, o quinto (5) nível de aplicação a serem executadas as metas, conforme o plano de ação elaborado de acordo com as estratégias.

No nível 1, obtém-se as variáveis que darão suporte na formação dos cenários da organização. Esta etapa é importante

para se direcionar corretamente os estudos, pois fornece informações que estruturam as variáveis críticas para o diagnóstico estratégico obtido no passo seguinte, a inteligência competitiva.

De acordo com o Rojo (2006, p.110), o nível 2 recebe o nome de inteligência competitiva por ser a etapa da escolha das ferramentas de diagnóstico, que seleciona as variáveis críticas para que possam ser construídos os cenários futuros, que compõem a próxima etapa.

Os cenários gerados correspondem a uma antecipação de possíveis alterações no ambiente organizacional, no caso deste estudo também se considerou o ambiente informacional. Após simular os cenários pelos especialistas, segue-se para o nível 4, que se refere à formulação de estratégias que buscará reduzir os elementos de risco quando o cenário for definido pelos acontecimentos. Para Hoss, Rojo e Grapeggia (2010) a formulação de estratégias depende de fatores como, em cada cenário simulado são apontados problemas que requerem solução e as estratégias são a formulação de soluções para estes problemas.

Já no nível 5, os especialistas devem ajustar a formulação de cada estratégia com a sua capacidade e forma de execução, visando um alinhamento com as metas a serem alcançadas para aproximá-la de seus objetivos.

Segundo Rojo (2006, p. 112), qualquer situação futura, dentre as quais os especialistas, por meio de um conjunto de premissas e hipóteses, imaginaram que venha a se realizar, será assimilada com mais tranquilidade, pois já pensaram sobre ela antes mesmo de acontecer, ou seja, criaram cenários.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Seguindo a orientação de Rojo (2006), no nível 1 deu-se a aplicação da técnica investigativa de *Delphi*. O questionamento buscou identificar quais os elementos considerados pelo grupo como necessários ao GC, que receberam a denominação de fatores críticos.

5.1 Modelando Cenário - Nível 1: Obtenção das Variáveis Críticas

O problema foi descrito aos participantes da seguinte forma: **Quais fatores críticos são considerados importantes para simular cenários prospectivos de gestão do conhecimento, que os profissionais de inteligência competitiva devem possuir para exercer suas atividades com maestria?**

Os especialistas que participaram do presente estudo são profissionais de IC, gestores de sindicatos representativos de diversas cadeias produtivas, com experiência nos segmentos de atuação. Após a composição do quadro de especialistas, buscaram-se as variáveis críticas com a primeira rodada *Delphi*, aplicando o questionário preparado para cada uma das três rodadas, conforme o problema descrito. As variáveis foram identificadas nas análises com a sigla VCr.

Após realizar duas rodadas, todos os participantes concordaram com o resultado apresentado no quadro 1. E, portanto, ficou caracterizada a obtenção do consenso quanto às variáveis críticas para a simulação dos cenários.

Quadro 1 – Resultado de investigação utilizando o método Delphi

Variáveis Críticas (VCr)		Total/somatória das notas atribuídas para variáveis críticas
VCr1:	Organizar o acesso e a recuperação de conteúdo	9
VCr2:	Fluxo do conhecimento e no processo de criar, compartilhar e distribuir o conhecimento	8
VCr3	Aplicação do conhecimento nas organizações	6
VCr4:	Conhecimento comparado a dados e informação	5
VCr5	Mapeamento do conhecimento	4

Fonte: elaboração própria.

Após a obtenção do consenso, encerrou-se a participação dos especialistas, pois as aplicações da técnica *Delphi* atingiram seu objetivo.

A variável crítica **organizar o acesso e a recuperação de conteúdo** que, no contexto no qual foi inserida, abrange: reconhecer e organizar a necessidade de informação para fins de recuperá-la no processo de tomada de decisão, por exemplo, novos negócios, fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico, reconhecer quais informações são pertinentes para a tomada de decisão como tendências de mercado, informações sobre produto, concorrência, demanda de mercado, entre outros, organiza então a informação que traz evidências para o problema/tópico de pesquisa ou outra informação necessária.

No modelo proposto por Rojas (2006, p.110), enfatiza-se que é importante demonstrar a ligação entre três fatores críticos identificados pelos especialistas. São eles: **fluxo do conhecimen-**

to e no processo de criar, compartilhar e distribuir conhecimento; aplicação do conhecimento nas organizações possui uma relação direta de reconhecer antecipadamente o conhecimento organizacional antes de iniciar o processo decisório, pois identifica lacunas na informação necessária face aos resultados obtidos, requerendo, conseqüentemente, revisão da estratégia de busca quando é preciso buscar ou coletar mais informação.

5.2 Modelando Cenário - Nível 2: Análise SWOT e Matriz BCG

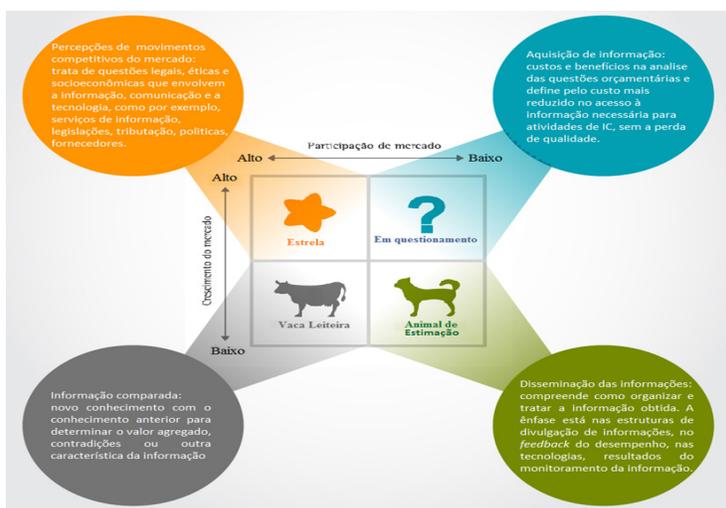
A escolha da matriz BCG justifica-se por meio da análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson em 1970, a qual representa de forma visual o posicionamento das unidades estratégicas de negócio de uma empresa em relação a variáveis externas e internas, de forma que cada quadrante é preenchido a partir da variável **organizar o acesso e a recuperação de conteúdo**. Pode-se observar o processo de gestão do conhecimento apropriado.

Na figura 4 é indicada a representação da matriz BCG que foi estruturada em consenso entre os especialistas de IC consultados. O fator **“organizar o acesso e a recuperação de conteúdo (VCr1)”** foi escolhido devido à sua ligação direta com outros dois fatores, (VCr2) e (VCr3) para preencher a matriz BCG, tendo como parâmetro o índice de crescimento do mercado. Nesse caso específico, significa que, quanto maior o crescimento, maior necessidade de conhecimento, delimitado pelo fator **“Aplicação do conhecimento nas organizações (VCr3)”**, o que supostamente melhora a prática da gestão do conhecimento na busca de estratégia. Quando necessário, reorganiza-se um base de dados do

conhecimento organizacional e as formas de extrair as informações que precisam de atenção diferenciada, no momento de se formular estratégias.

Na figura 4, o eixo vertical encontra-se identificado pelo crescimento do mercado, que é a medida de crescimento por um determinado tempo, que no exemplo pesquisado foi anual. A gestão do conhecimento permeia as características gerenciais dos profissionais de IC que podem ser influenciados desde o desenvolvimento de suas capacidades, como aquela que ajuda a escolher as informações e conhecimento necessário, fazendo com que acesse, busque, processe e analise de forma crítica e as incorpore na tomada de decisão.

Figura 4 - Matriz BCG



Fonte: elaboração própria.

O eixo horizontal representado pela participação do mercado visualiza os atributos considerados fundamentais para o

monitoramento de informação, vislumbrado o crescimento econômico.

Começando a análise pelo enquadramento da **aquisição de informação e conhecimento** como **ponto de interrogação**, consegue-se observar que o atributo se enquadra como um negócio que possui uma alta percentagem de crescimento.

No enquadramento **estrela**, os especialistas identificaram as **percepções de movimentos competitivos do mercado**, por meio de informação estratégica competitiva, como a que melhor representa a GC com alto índice de crescimento e participação no mercado na matriz BCG.

A **vaca leiteira** está representada por **informação comparada** de novo conhecimento de mercado. Com esse atributo de GC, verifica-se uma relativa alta dos dados coletados. Já no último enquadramento da matriz, encontram-se a **disseminação das informações**, classificadas como **animal de estimação**.

Também foi aplicada a análise SWOT neste estudo, uma vez que, esta ferramenta é referenciada em pesquisas para fazer análises de cenário, pois é através deste sistema que as organizações conseguem ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo.

Nos quadros 2 e 3, encontram-se a descrição das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente, da gestão do conhecimento como insumo de prática à IC.

Quadro 2 - Análise SWOT – etapa I: Forças e Fraquezas

Forças (S)	Viabiliza o gerenciamento das informações e conhecimento em organizações
	Prioriza a construção e a gestão de estoques de conhecimento
	Avalia criticamente o conhecimento organizacional
	Agrega valor ao conhecimento identificado como relevante
Fraquezas (W)	Falta de treinamento e capacitação de pessoas
	Equipes reduzidas
	Necessidade de aperfeiçoamento na criação de mecanismos de feedback da geração de novos conhecimentos para retroalimentação do sistema.

Fonte: elaboração própria.

Em relação às **forças** identificadas, os profissionais de inteligência com a GC possuem alta credibilidade para processos decisórios nas organizações. O gerenciamento da informação e do conhecimento durante as atividades de inteligência é considerado uma força, pois é bem estruturado, proporciona vantagens competitivas efetivas para as empresas.

Quanto às **fraquezas** no que se refere à GC para os profissionais de IC, identificou-se a falta de estímulos quanto ao quesito treinamento e aperfeiçoamento/aprendizado contínuo. Equipes reduzidas, também foram detectadas como algo que atrapalha o andamento das atividades de inteligência.

Quadro 3 - Análise SWOT – etapa II: Oportunidades e Ameaças.

Oportunidades (O)	Novas ferramentas de gerenciamento do conhecimento
	Identificação dos nichos de inteligência internos e externos à organização
	Regulamentação de elementos determinantes ao acesso à informação
	Mercado da informação em expansão
Ameaças (T)	Falta de proteção do conhecimento sensível, como os direitos à informação, privacidade, autoria, liberdade de informação etc.
	Alternância de legislação e tributação com impacto no processo de monitoramento do conhecimento organizacional
	Crise financeira nacional e internacional, falta de recurso para atividades de inteligência.

Fonte: elaboração própria.

Nas **oportunidades** identificadas o destaque é para a expansão do mercado da informação. A gestão do conhecimento deve estar presente em todas as organizações, independente de seus segmentos mercadológicos. Segundo Zuccari e Belluzzo (2016, p.65), as pessoas são o capital humano das organizações, geram receitas por meio de seus conhecimentos, almejando a criação, compartilhamento e apropriação das informações de maneira contínua, efetiva e inteligente, o que determinará o resultado da organização.

Dentro das **ameaças** foram consideradas: a crise financeira nacional e internacional, instabilidade política e alternância de legislação e tributação que tem impacto na economia brasileira. Observa-se que se esta última toma maiores proporções, pode-se fazer com que ocorra, dentre outras coisas, uma queda na atividade de inteligência, o que provocaria resultados negativos para o gerenciamento do conhecimento organizacional, tendo em vista a forte influência que esta exerce sobre a IC.

As ferramentas utilizadas, apesar de serem conhecidas, possuem suas limitações, dentre as quais, a obtenção de resultados que não é propriamente a projeção de cenários, mas sim, de diagnóstico estático. Conduzindo a dinâmica do modelo de simulação de cenários proposto por Rojas (2016), ressalta-se que a busca de integrar e manter atualizados os dados obtidos pela aplicação das ferramentas, por conveniência amostral e situacional; as limitações encontradas em cada ferramenta podem conduzir o gestor à formulação equivocada de estratégia competitiva. Depois de finalizadas as análises das matrizes BCG e SWOT,

seguiu-se para o nível 3, onde se iniciou a fase de simulação de cenários.

5.3 Modelando Cenário - Nível 3: Simulação de cenários

Na simulação de cenários sobre a gestão do conhecimento considerada para este estudo, utilizaram-se os três fatores críticos. Observou-se organizar o acesso e a recuperação de conteúdo (VCr1), fluxo do conhecimento e no processo de criar, compartilhar e distribuir conhecimento (VCr2) e aplicação do conhecimento nas organizações (VCr3), são fatores no qual existem relação entre si, e formaram a base para a formulação dos cenários.

Os cenários foram desenvolvidos sob três perspectivas: a primeira é pessimista (C1), a segunda é intermediária (C2) e a terceira é otimista (C3). O quadro 4 apresenta a simulação de cenários para os anos de 2020 e 2022, sendo que o detalhamento é exposto nos quadros 5, 6 e 7, de forma a apresentar a formulação de estratégias em função de cada cenário simulado.

Quadro 4 - Simulação de cenários de GC para atividades de IC - 2020 e 2022

Variáveis críticas	Cenário 1 (C1)	Cenário 2 (C2)	Cenário 3 (C3)
VCr1: organizar o acesso e a recuperação de conteúdo	Ambiente organizacional caracterizado pela instabilidade e complexidade, as empresas com dificuldades de adaptarem-se a este ambiente dinâmico. Cortes orçamentários em programas e projetos de IC, retirada de investimentos em inovação capacitação para GC	Contínuas reconversões dos processos e atividades de IC, conscientização da importância da GC no comprometimento com o sucesso da organização, pronto para monitorar ambiente informacional e organizacional com presteza à imprevisibilidade do mercado, fornecendo informação para tomada de decisão estratégica.	Espaços de atuação dos analistas de IC propícios para o processo, heterogeneidade, organização, compartilhamento e articulação das ações da informação e do conhecimento, entrelaçando domínios das GC, desde seus aspectos individual e organizacional, fundamentado no ciclo da IC, como adicionador de novas capacidades organizacionais para atuação no ambiente competitivo.

Fonte: elaboração própria.

O cenário de manutenção de programa IC e investimento para capacitar os profissionais em IC com a GC, conforme (C2), indica, provavelmente, a manutenção do crescimento das fontes de informação especializadas, tanto para conhecer as necessidades do conhecimento sensível da organização, como para inovar seu negócio, conhecer as tendências de mercado, evolução da tecnologia, tanto como suporte, quanto sobre o conteúdo dos sistemas e processos de GC. Neste ambiente, as empresas competem por capital intelectual.

O conhecimento sobre mudanças no ambiente informacional e organizacional é complexa, ou seja, apresenta forte sensibilidade com relação ao crescimento exponencial da informação, e diminuição do preço por ela. Nesta conjuntura traz consigo uma economia baseada na informação e conhecimento, onde as organizações podem ter acesso à concorrência e tendências do mercado através da IC. Neste contexto, o diferencial competitivo está na capacitação dos recursos humanos com a GC, buscando estabelecer uma cultura organizacional favorável ao sucesso. Observa-se, portanto, que os fatores: informação sobre mudanças no ambiente, busca de informações e no gerenciamento do conhecimento, são essenciais nas simulações dos cenários, haja vista a relação entre elas.

Com esses fatores analisados, pode-se supor que uma eventual suspensão do programa de IC e investimentos em capacitação para GC **(C1)** acarretaria enormes prejuízos para as empresas, tendo como consequências, impactos negativos em seu ambiente interno e externo, comprometendo seu negócio.

A expectativa nessa direção configura no prolongamento do programa de IC, que acompanhado do aumento dos investimentos em gestão do conhecimento **(C3)**, adiaria a desaceleração do negócio, destacando o domínio da organização e compartilhamento da informação e do conhecimento associada às necessidades nas etapas do processo organizacional. Não obstante, a GC neste cenário valoriza a memória organizacional como um recurso de aprendizado que colabora com o desenvolvimento de

novos produtos, serviços, além de processos e contribui efetivamente com a formação da política e cultura organizacional.

5.4 Modelando Cenário - Nível 4: Formulação de estratégias competitivas

Com base no modelo adotado, o nível 4 apresenta a formulação de estratégias para cada um dos três cenários desenvolvidos. Desta forma, as estratégias foram estruturadas com base na consulta dos especialistas de IC.

No cenário 1, representado pelo ambiente organizacional caracterizado pela instabilidade e complexidade, a informação e o conhecimento são componentes intrínsecos de quase todas as atividades de uma organização, na qual um cenário de incerteza, sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em conhecimento, as empresas não são capazes de perceberem a importância dos recursos informacional e das tecnologias de informação de que dispõem.

Neste cenário, a organização deve ser flexível aos contextos de mudanças rápidas, característicos dos cenários competitivos globais, buscando entre suas metas prioritárias, a ênfase na informação e no conhecimento, que tem um caráter estruturante que adjutória o processo decisório, além de contribuir para identificação das necessidades e fontes de informação que darão vantagens competitivas para a organização. Vale ressaltar que as mudanças de tecnologia neste cenário, são ações no sentimento de competência em relação a uma novidade e, sobretudo, a capa-

cidade de aprender novos sistemas e software de gerencialmente da informação do conhecimento.

No que tange à formulação estratégica (C1), o papel da ética na GC é ligado diretamente à conduta e postura do profissional de IC. Como exemplo, o monitoramento de informações de concorrência, sem o uso de espionagem e ações antiéticas para obter proveito. As estratégias elaboradas são citadas no quadro 5.

Quadro 5 - Formulação de estratégias em função do cenário simulado C1.

Cenários simulados	Estratégias formuladas
C1	E1
Ambiente organizacional caracterizado pela instabilidade e complexidade, as empresas com dificuldades de adaptarem-se a este ambiente dinâmico. Cortes orçamentários em programas e projetos de IC, retirada de investimentos em inovação e capacitação para GC	a) flexibilidade, integrando-se aos contextos de mudanças rápidas
	b) ênfase na informação e no conhecimento
	c) a capacidade de perceber a necessidade de informação e conhecimento
	d) formular questões relacionadas às necessidades de informação
	e) identificação de fontes de informação especializada
	f) mudança de tecnologia
	g) ética da informação

Fonte: elaboração própria.

De acordo com cenário 2, representado pelas contínuas reconversões dos processos e atividades, por se tratar de um cenário intermediário, as estratégias formuladas devem ser constantemente examinadas pelas organizações. Portanto, trabalhar a GC para auxiliar no monitoramento do ambiente organizacional, vislumbrando identificar as oportunidades e gargalos presentes ou futuros, que venham influenciar tanto os caminhos alocados para atingir os objetivos de uma organização, como também a cultura e a responsabilidade social. Tais estratégias estão no quadro 6.

Quadro 6 - Formulação de estratégias em função do cenário simulado C2

Cenários simulados	Estratégias formuladas
C2	E2
<p>Contínuas reconversões dos processos e atividades de IC, conscientização da importância da GC no comprometimento com o sucesso da organização, pronto para monitorar o ambiente informacional e organizacional com presteza à imprevisibilidade do mercado, fornecendo informação para tomada de decisão estratégica.</p>	a) cultura organizacional
	b) responsabilidade social
	c) desenvolvimento de estratégias de pesquisa que sejam bem-sucedidas
	d) gerenciamento da informação e do conhecimento

Fonte: elaboração própria.

Para o cenário 3, as estratégias formuladas tiveram a premissa da responsabilidade da GC em facilitar os processos informacionais, ou seja, formular ações de domínio de análise e avaliação de informação sobre ambiente interno e externo da empresa. Estas são apresentadas no quadro 7.

Quadro 7 - Formulação de estratégias em função do cenário simulado C3

Cenários simulados	Estratégias formuladas
C3	E3
<p>Espaços de atuação dos analistas de IC propícios para o processo, heterogeneidade, organização, compartilhamento e articulação das ações de informação, entrelaçando domínios da GC, desde seus aspectos individuais e organizacionais, fundamentados no ciclo da IC, como adicionador de novas capacidades organizacionais par atuação no ambiente competitivo.</p>	a) conhecer sobre gestão de informação e conhecimento;
	b) regime da informação, extrato regulatório realizado por analistas articuladores ou relacionantes;
	c) domínio, formulação de análise e avaliação de informação sobre ambiente interno e externo da empresa;
	d) compartilhamento do conhecimento;
	e) memória organizacional

Fonte: elaboração própria.

Para formular tais ações estratégicas na organização, necessita-se entrelaçar a um regime de informação, ou seja, interagir, partilhar atividades, situações e experiências, cuja informa-

ção gerada nesta estratégia é de suma importância para a atividade de IC, e a destreza para levantamento deste componente, é de grande importância para competitividade organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os métodos utilizados para a realização da simulação de cenários foram apropriados para a proposta de trabalho, permitindo prospectar os cenários e contribuir de forma estratégica para as atividades de IC. Contudo, a simulação de cenários da GC deve ser atualizada continuamente, como todo processo de cenários para planejamento estratégico, de modo a fornecer um status de inteligência competitiva para que os gestores tenham sempre uma vantagem competitiva temporal por antecipação dos movimentos de mercado.

Os cenários desenvolvidos utilizaram-se de fatores críticos identificados, o que permitiu desenvolver as simulações e formular estratégias competitivas. Ressalta-se que o importante em projetar cenários futuros, é preparar estratégias preestabelecidas, mantendo em prontidão os gestores da organização com um planejamento de ações que resultem em resposta rápida para qualquer que seja o cenário que venha se concretizar.

A discussão de cenários futuros da GC para atividades de IC pode aprimorar a capacidade de mobilizar conhecimentos para agir, de modo pertinente numa determinada situação, alinhando a estratégia presente de uma organização segundo as opções vislumbradas.

O estudo é fruto de um trabalho desenvolvido de forma estruturada seguindo as orientações de um método referenciado na literatura especializada. Cabe ressaltar que seus resultados são elementos orientadores, e estão pautados na visão dos especialistas que participaram da pesquisa, com base em sua experiência, conhecimento e visão de mundo. A alteração dos elementos da amostra, ou mudanças bruscas na conjuntura político social, podem em simulações futuras apresentar resultados diferentes do que relatados.

Considerando que a análise de cenários futuros é um componente fundamental nas atividades de planejamento estratégico, a aplicação do modelo de simulação de cenários de Rojo (2006) contribuiu para verificar e projetar possíveis alternativas na formulação estratégica de antecipação dos acontecimentos, baseando-se em tendências possíveis como vantagem competitiva, atendendo desta forma ao objetivo inicialmente proposto.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. Análise dos perfis de atuação profissional e competências relativas à inteligência competitiva. 2010. **Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.**

CALOF, J. Government sponsored competitive intelligence for regional and sectoral economic development: Canadian experiences. **Journal of Intelligence Studies in Business**, vol 6, n.1, p.48-58, jun. 2016.

CARVALHO, L. F. de. Gestão da informação em micro e pequenas empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO. **Perspectivas em Gestão &**

Conhecimento, João Pessoa, v. 2, número especial, p. 57-72, out. 2012.

COMISSÃO EUROPEIA PARA EMPREGO, ASSUNTOS SOCIAIS E INCLUSÃO. **Novas competências para novos empregos**. Bruxelas: Comissão Europeia, 2014. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=822&langId=pt>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA. **Cooperação da União Europeia no domínio da educação e da formação (EF 2020)**. 2010. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=URISERV%3Aef0016>>. Acesso em: 08 nov. 2014.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2012.

CRACO, T., et al. Inteligência competitiva como processo para a formulação da estratégia organizacional: um estudo utilizando os sinais fracos das organizações. **R. Intelig. Compet.**, São Paulo, v. 6, n.2, p. 181-199, abr./jun. 2016.

DIXON, N. M. **Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know**. Harvard Business Press, 2000.

DUDZIAK, E. A. Competência Informacional: análise evolucionária das tendências da pesquisa e produtividade científica em âmbito mundial. **Informação & Informação**, v. 15, p. 1-22, 2011.

FELL, A.F.A. **Fundamentos da Gestão do Conhecimento**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2011.

FULD, L.M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

GODET, M.; DURANCE, P. **A prospectiva estratégica: para as empresas e os territórios**. UNESCO/DUNOD, 2011.

HOFFMANN, W. A. M. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade da organização. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, p. 125-144, jul./dez. 2011.

HOSS, O.; ROJO, C. A.; GRAPEGGIA, M. **Gestão de ativos intangíveis**: da mensuração à competitividade por cenários. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15ª Ed. São Paulo: Pearson Education, 2014.

LIEBOWITZ, J. **Building organizational intelligence**: a knowledge management primer. New York: CRC Press, 1999.

LOPES, B.; DE MUÏLDER, C. F.; JUDICE, V. M. M. Inteligência competitiva e o caso de um arranjo produtivo local de eletrônica brasileiro. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 2, p. 213-231, jul./dez. 2011.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORITZ, G. de O.; NUNER, R.; PEREIRA, M. F. Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. **FACES R. Adm.**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 68-83, abr./jun. 2014.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Thousand Oaks, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

OLIVEIRA, P.H., TELES, E.L. Relações de dependência informacional entre os processos de administração estratégica e de inteligência competitiva. **R. Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 17-39, abr./jun. 2015.

PEREIRA, F. C. M.; CARVALHO, R. B. de; JORDÃO, R. Vi. D. Análise do ciclo da inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: estruturação e implantação do Bureau de inteligência do APL de software de Belo Horizonte. **R. Intelig. Compet.**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 139-164, jan./mar. 2016.

PORTER; M., DRUMMOND, R. **Estratégia e Execução**. São Paulo: HSM, 2015.

PRESCOTT, J.E., MILLER, S.H. **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Editora Campus, 2002.

ROJO, C. A. **Planejamento estratégico**: modelo de simulação de cenários. *Cascavel: Assoeste*, 2006.

SANTOS, V. C. B. ; SANTOS, C. A. ; BELLUZZO, R. C. B. A competência em informação em articulação com a inteligência competitiva no apoio ao alinhamento estratégico das informações nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 45-60, 2016.

SILVA, V. B. da; SÁ GAZOLLA, E. C. de. Inteligência competitiva como ferramenta estratégica em organizações com P&D. **R. Intelig. Compet.**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 119-146, abr./jun. 2016.

TARAPANOFF, K. (Org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora: UnB, 2001.

TZORTZAKI, A. M.; MIHIOTIS, A. A review of knowledge management theory and future directions. **Knowledge and process management**, v. 21, n. 1, p. 29-41, 2014.

URIBE TIRADO, A.; PENAGOS, L. M. **Estado del arte de la alfabetización informacional en Colombia 2010**. [S.l.: s.n.], 2011.

VALENTIM, M.L.P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 3, 2002.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, p. 11-25, 2008.

WIIG, K. M. Application of Knowledge Management in Public Administration, paper prepared for Public Administrators of City of Taipei, Taiwan, ROC. May 2000. Disponível em http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf.

ZUCCARI; P., BELLUZZO, R. C. B. A competência em informação e o perfil empreendedor no âmbito das organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 61-71, jan. 2016.

ZURKOWSKI, Paul G. **The information service environment relationships and priorities**. Related Paper no 5. Washington: National Program for Library and Information Services, 1974.

MODELO DE PROJETO DE CIÊNCIA DE DADOS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Assuero Fonseca Ximenes
André Felipe de Albuquerque Fell

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a gestão pública deixou de ser tratada apenas como uma área acadêmica pelo fato de sua demanda ter aumentado perante a sociedade que tem se organizado e cobrado mais eficiência em suas diferentes áreas e serviços prestados. Assim, a justificada cobrança dos cidadãos por ações que permitam uma gestão pública mais eficiente e voltada para as necessidades do público está interferindo na forma de gestão em diversas instituições públicas.

Por isso, houve um aumento de exigência nas sociedades democráticas de economias avançadas e emergentes pela demanda do uso mais eficaz dos recursos arrecadados pelos governos nas três esferas (federal, estadual e municipal); impondo a necessidade de uma postura mais inovadora por parte dessas gestões públicas que está mais voltada para o cidadão e que busca por maior eficiência e eficácia baseadas por processos de avaliação contínua e de legitimação pela sociedade.

Acontece que, os atuais sistemas de avaliação utilizados pelos governos objetivam apenas o valor monetário, ou seja, ana-

lisam os custos incorridos pela gestão pública e, desta forma, os benefícios da atuação governamental para a sociedade ficam restritos a índices físicos e escalas quantitativas, impossibilitando a avaliação completa dos resultados ao manter custos e benefícios em escalas diferenciadas de mensuração.

Como as necessidades da sociedade vem, a pouco e pouco, mudando, os governos têm procurado investir em tecnologias que ajudem os seus gestores a tomarem as melhores decisões, pois a sociedade está mais atenta, principalmente, aos gastos públicos, com o argumento de que o governo gasta de modo ineficaz os recursos do erário.

Hodiernamente, na sociedade brasileira, há uma crescente preocupação em se oferecer eficiência aos serviços prestados à população, visando à melhoria da qualidade de vida da sociedade (XIMENES, 2015). Desse modo, o planejamento dos governos é fundamentado na articulação de diversas ações integradas dentro do Estado, objetivando promover um estilo de desenvolvimento condizente com certo equilíbrio dessas ações. Desta forma, as ações são agrupadas em várias dimensões tais como: econômica, social, político-institucional; considerando a inclusão de regiões e populações que se encontram excluídas.

Alinhada a esta estratégia e, portanto, visando atingir as ações propostas nos programas de governos, com relação a políticas públicas, existe a necessidade da promoção de ações integradoras em colaboração com os demais entes estaduais, municipais e a própria União. Neste sentido, a Tecnologia da Informação (TI), quando utilizada como ferramenta estratégica, poderá

exercer papel decisivo no suporte à consecução destas metas e, por conseguinte, permitir a execução de políticas públicas conforme as múltiplas demandas da sociedade. É importante observar que o uso da TI pela administração pública apesar de ter passado por um processo de amadurecimento desde a década de 1970 (ANDERSON; HENRIKSEN, 2006; YILDIZ, 2007; DAWES, 2009), apenas ao longo da década de 1990 e do início dos anos 2000, com o avanço da Internet e da *World Wide Web* é que houve um crescimento nas discussões acerca de iniciativas de governo eletrônico (e-gov) em países como Reino Unido, Holanda, Dinamarca, Canadá, Austrália e Estados Unidos. Inicialmente, o e-gov era entendido como o uso intensivo da TI em governos (BEKKERS; HOMBURG, 2007; DAWES, 2008).

Deste modo, a TI, presentemente, será compreendida como “o conjunto de recursos não-humanos empregados na coleta, armazenamento, processamento e distribuição da informação” (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2005, p. 187). Além disso, ela representa a infraestrutura que permite armazenar, buscar, recuperar, copiar, filtrar, manipular, visualizar, transmitir, receber e receber informação (SHAPIRO; VARIAN, 1999), abrangendo os métodos, as técnicas e as ferramentas para o planejamento, desenvolvimento e suporte dos processos de utilização da informação (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2005).

Dentre essas técnicas de TI encontra-se a ciência de dados que demanda o uso de diferentes tecnologias à análise estatística, na qual possibilita a análise de dados, além de explicar tendências e extrair modelos de desenvolvimento de políticas públicas

por meio de um grande volume de dados que nem sempre são fáceis de serem analisados. Por isso, as aplicações de ciência de dados necessitam de um modelo que permita tratar os dados, além de gerar visualizações capazes de auxiliar o gestor na tomada de decisão.

Assim, neste capítulo será proposto um modelo de projeto de ciência de dados que poderá ser utilizado pelos gestores públicos para proporcionar ganhos de qualidade nas informações obtidas, melhor utilização destas e, conseqüentemente, um aumento da eficiência no processo decisório, à medida que a gestão pública poderá ser alimentada com informações relevantes de diferentes fontes de dados o que pode levar a uma melhor eficiência nos seus processos decisórios.

2. POLÍTICAS PÚBLICAS: MUDANÇAS A PARTIR DOS ANOS DE 1980

As políticas governamentais são um dos responsáveis pelo desenvolvimento econômico, mas seu campo de atuação muitas vezes tem se limitado às grandes políticas macroeconômicas (monetária, cambial e fiscal) como, por exemplo, as políticas industriais, energética, de tecnologia, de promoção de exportações, entre outras.

Na entrada dos anos de 1990, o Brasil passou por uma forte crise pelo fato de a inflação, da década anterior, ter gerado um baixo investimento público, bem como o privado e, por não possuir uma solução para a resolução do problema do seu endividamento, houve um agravamento da situação social. Este cenário

desencadeou uma crise profunda, que serviu como base para a implantação da ideologia neoliberal, tendo suas bases formadas nas décadas anteriores. Em 1994, o Plano Real foi adotado no Brasil, constituindo um plano de estabilização incentivado pelas instituições internacionais e que viabilizou a renegociação da dívida, o que permitiu novos empréstimos. Em face disto, exigiu a desregulamentação dos mercados brasileiros para uma livre circulação dos fluxos financeiros como uma exigência das políticas neoliberais.

Outra consequência destas medidas mencionadas foi a sobrevalorização do câmbio que exigiu a captação permanente de recursos externos para equilibrar a balança de pagamento e, com isto, permitiu uma alta taxa de juros atraindo para o país o capital especulativo que transferiu lucros para setores improdutivos. Isto gerou diversos impactos como o bloqueio da possibilidade de desconcentração de renda, uma desproporção entre capital especulativo e capital produtivo na qual o custo recaiu sobre o Estado na forma de crise fiscal e compressão dos gastos públicos e serviços essenciais, desnacionalização do patrimônio público e inibição de crédito (BEHRING, 2008).

Ainda hoje, esta reforma vem ocasionando diversas modificações na sua estrutura, afetando diversos setores (MOTA, 2009). Dentre estas modificações pode-se citar a redução do aparelho estatal, a diminuição de gastos com áreas sociais, privatizações, redefinição do papel de prestador direto de serviços sociais, entre outras.

Desde o início do primeiro ano do governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, o Governo Federal assumiu a reforma da gestão pública, propondo outro marco de gerenciamento que chamou de Nova Gestão Pública visando à administração gerencial do aparelho do Estado mediante o que denominou de crise do Estado. O argumento é que embora a crise estivesse presente desde a década de 1970, ela apenas se tornou claramente delineada na década de 1980 por meio da crise fiscal sofrida pelo Brasil e pelo esgotamento da estratégia de substituição de importações. Esta crise estava centralizada no aparelho do Estado por existir um excesso de normas e regulamentos, além de uma forte rigidez nos seus procedimentos.

Para Bresser Pereira, e demais membros do governo, a crise não era decorrente do capital, ao contrário, caracterizava-se como uma crise do Estado, ou seja, do modelo administrativo e gerencial. E a superação da crise fiscal era o elemento para o enfrentamento desta crise. Portanto, para a sua solução foram propostas mudanças e alterações no modelo vigente com ênfase no ajuste, nas reformas econômicas orientadas para o mercado, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica capaz de preparar para a competição internacional, na reforma da previdência social; inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua governança, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente as políticas públicas (BRASIL, 1995).

Esta governança representava a introdução da eficiência e da qualidade como cultura na administração pública, inspiradas nos modelos da administração gerencial das empresas privadas e tendo na flexibilização e na descentralização das decisões os fatores capazes de aumentar a eficiência do Estado. O plano previa uma estratégia de transição em três direções: a mudança na legislação, inclusive as reformas constitucionais; a introdução de uma cultura gerencial e a adoção de práticas gerenciais.

Nesta reforma, vários aspectos são elencados para dar sustentação e dentre eles é possível destacar: o ajuste fiscal, que irá devolver ao Estado a capacidade de definição e implementação de políticas públicas; o abandono da estratégia protecionista da substituição de importações; o programa de privatizações onde transfere para o setor privado a tarefa da produção e a adoção de um programa de publicização que transfere para o setor público não estatal a produção dos serviços competitivos ou não exclusivos de Estado. Assim, verifica-se o estabelecimento de um sistema de parceria entre Estado e a iniciativa privada, quer para o seu financiamento, quer para um controle mais eficaz. E, assim, segue-se ainda o receituário neoliberal de gestão da coisa pública até os dias atuais.

3. A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Em seus estudos, Masuda (1982) considera a sociedade da informação, uma sociedade na qual o peso do sistema econômico produtivo é cada vez mais centrado no fator informacional, assim como os sistemas sociais anteriores eram conhecidos como

a sociedade caçadora, a sociedade agrícola e a sociedade industrial. Acontece que o autor mencionado não restringe sua análise à dimensão econômica, apontando outros aspectos que o futuro desenvolvimento das Tis veio confirmar como a interação em redes, à tendência à globalização etc.

Já segundo Castells (2013), esta sociedade pós-industrial ou informacional, está ligada à expansão e reestruturação do capitalismo desde a década de 1980 do século passado. Estas novas tecnologias têm sua ênfase na flexibilidade que permite realizar com rapidez e eficiência os processos de desregulamentação, privatização e ruptura do modelo de contrato social entre capital e trabalho, característicos do capitalismo industrial.

Estas transformações, em direção à sociedade da informação, estão em estágio avançado nos países industrializados e, nos outros, em lento desenvolvimento, representando uma tendência que tem a TI como um novo paradigma sendo considerado o motor de transformação das suas relações com a economia e a sociedade. Esse novo paradigma tem, segundo Castells (2013), as seguintes características fundamentais:

- **A informação é sua matéria-prima.** As tecnologias se desenvolvem para permitir ao homem atuar sobre a informação propriamente dita, ao contrário do passado quando o objetivo dominante era utilizar informação para agir sobre as tecnologias, criando implementos novos ou adaptando-os a novos usos.

- **Os efeitos das novas tecnologias têm alta penetrabilidade** porque a informação é parte integrante de toda atividade humana, individual ou coletiva e, portanto, todas essas atividades tendem a ser afetadas diretamente pela nova tecnologia.
- **Predomínio da lógica de redes.** Esta lógica, característica de todo tipo de relação complexa, pode ser, graças às novas tecnologias, materialmente implementada em qualquer tipo de processo.
- **Flexibilidade.** A tecnologia favorece processos reversíveis, permite modificação por reorganização de componentes e tem alta capacidade de reconfiguração.
- **Crescente convergência de tecnologias.** Principalmente a microeletrônica, telecomunicações, optoeletrônica, computadores, mas também e crescentemente, a biologia. O ponto central aqui é que trajetórias de desenvolvimento tecnológico em diversas áreas do saber tornam-se interligadas e transformam-se as categorias segundo as quais são pensados todos os processos.

O excessivo foco sobre a tecnologia pode alimentar a visão ingênua de determinismo tecnológico segundo a qual as transformações em direção à sociedade da informação resultam da tecnologia por meio de uma lógica técnica e, portanto, neutra que deixa de fora fatores ideológicos, sociais e políticos. Isto é uma visão possivelmente equivocada, pois processos sociais e transformação tecnológica resultam de uma interação complexa em que fatores sociais pré-existentes, a criatividade, o espíri-

to empreendedor, as condições da pesquisa científica afetam o avanço tecnológico e suas aplicações sociais.

A sociedade, por meio do Estado, tem desempenhado um papel muito importante para promover as tecnologias, mas tem excluído este desenvolvimento das novas tecnologias com relação a suas aplicações sociais. O novo paradigma representado pelo avanço tecnológico parece ser um que se refere ao resultado da ação do Estado visando o desenvolvimento da sociedade da informação nas nações industrializadas e até mesmo em muitas daquelas que ainda estão longe de terem esgotadas as particularidades do paradigma industrial.

Em termos gerais, parece haver um consenso entre muitos estudiosos que este novo paradigma está em um ritmo bastante acelerado, atingindo diversas sociedades. Além disso, junto com as modificações causadas pela sociedade da informação, a pouco a pouco, vai tomando forma a distinção entre países e grupos sociais ricos e pobres em termos de acesso e uso da informação.

Há que se observar outro ponto que surge com relação às desigualdades de renda e desenvolvimento industrial entre os povos e grupos da sociedade. Enquanto, no mundo industrializado, a informatização de processos sociais ainda tem de incorporar alguns segmentos sociais da minoria excluídas, na grande maioria dos países em desenvolvimento, entre eles os latino-americanos, grande parte dos setores da população estão longe de integrar-se a este novo paradigma. Isto constitui um dos maiores desafios tecnológicos e informacionais para a efetiva constituição de sociedades de informação, onde se imagina que o esforço

de uma ação social planejada poderá superar esta desigualdade ocasionada pelo avanço tecnológico, ainda que se possa, algumas vezes, considerar esse novo paradigma como o resultado de uma evolução natural da sociedade.

4. GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS

A necessidade de mudanças em relação à administração gerencial, em face das mudanças ocorridas para se adequar à sociedade da informação vem ocorrendo nas sociedades bem como vem também transformando a organização da sociedade e, por isso, é possível perceber um aumento de pressão por um Estado que apresente uma gestão eficiente da informação que demonstre uma nova forma de administrar o que é público, dando respostas mais rápidas à sociedade. Acontece que como recurso, a informação deve ser devidamente mensurada para a determinação de sua qualidade e posterior possibilidade de gerenciamento (LESCA; ALMEIDA, 1994). Alter (1999) complementa, observando que o aspecto da utilidade da informação está relacionado a quatro fatores principais (figura 1):

- **Qualidade da informação.** Diz a quão boa é a informação, tendo por base os atributos acurácia, precisão, completude, oportunidade e origem;
- **Acessibilidade da informação.** Quão fácil é de se obter e manipular a informação, buscando resguardar a sua qualidade. A acessibilidade também está ligada à disponibilidade e à admissibilidade da informação;

- **Apresentação da informação.** Diz respeito ao nível de sumarização e formato para apresentação ao usuário, resguardando-lhe a qualidade e acessibilidade.
- **Segurança da informação.** Sua ênfase é na extensão da proteção e controle contra o acesso e o uso inapropriado, não autorizado ou ilegal da informação.

Figura 1 – Os quatro fatores relacionados à utilidade da informação



Fonte: baseado em Alter (1999, p.132).

A Administração Pública é, em sentido formal, o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (BRASIL, 2008).

Conforme o programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (BRASIL, 2008) um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial e, por isso, é necessário buscar um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Este modelo deve guiar as organizações públicas em busca de transformação gerencial rumo à excelência e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras.

Dentro deste contexto de mudanças, a gestão da informação procura diagnosticar as necessidades de informações, avaliar a tecnologia da informação para atender estas necessidades e projetar sistemas de informação adequados baseado no uso de informações de diferentes fontes. Com isto, pode-se permitir um desempenho satisfatório ao ambiente atual do mundo contemporâneo (GORDON; GORDON, 2006).

Em termos de processo de gestão da informação, alguns autores (McGEE; PRUSAK, 1994; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CASSARO, 1999; STAIR; REYNOLDS, 1999; MARCHIORI, 2002; REZENDE, 2002) conseguiram identificar cinco etapas significativas que podem ser sintetizadas da seguinte maneira (vide figura 2):

Etapas 1. Determinação da necessidade de informação. Envolve compreender as fontes e os tipos de informações necessárias para um bom desempenho organizacional, bem como suas características, fluxos e necessidades;

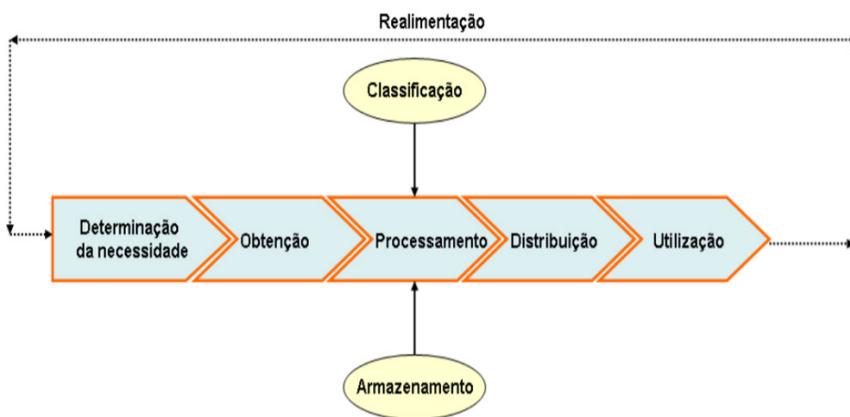
Etapas 2. Obtenção. Esta etapa inclui as atividades relacionadas à coleta dos dados;

Etapa 3. Processamento. Compreende as atividades de classificação (definição da melhor maneira de acessar as informações necessárias) e de armazenamento (seleção do melhor lugar e os recursos para o arquivamento) das informações obtidas;

Etapa 4. Distribuição e apresentação. Envolve escolher entre diferentes metodologias qual a que pode ser a mais adequada para apresentar a informação, disponibilizando-a aos usuários por diferentes formas, fontes e estilos;

Etapa 5. Utilização. Após a apresentação, as pessoas utilizam as informações que serão incorporadas às etapas de elaboração, execução e avaliação da estratégia empresarial, auxiliando o processo de gestão estratégica.

Figura 2 – O processo de gerenciamento da informação



Fonte: Fell (2009, p. 70).

Dentre os problemas que atualmente impedem uma gestão eficiente da informação na gestão pública está relacionada à atividade gerencial pelo fato desta estar mais voltada ao opera-

cional que ao gerencial, conforme será desenvolvido no item a seguir.

4.1 Atividade gerencial

Um problema recorrente na gestão pública é que os gestores se encontram muito envolvidos em atividades operacionais, ao invés de atuar de forma estratégica. Por isso, existe a necessidade de se fazer alguma forma de descentralização para dar agilidade ao modelo de gestão, pois o atual modelo não consegue dar o suporte necessário para atingir as metas propostas pelo Governo, quer em nível municipal, estadual ou federal, além de não disponibilizar informações relevantes para o processo decisório.

Desta forma, a gestão da informação possibilita efetuar ajustes na estrutura e no funcionamento dos setores. Inicialmente se mostra necessário a necessidade de uma aproximação dos gestores com o processo de planejamento estratégico do Governo. Isto pode ser feito com tecnologia da informação que está presente em todas as áreas, sendo considerada uma ferramenta fundamental de apoio pelo fato de a solução para os problemas enfrentados pelos governos passar pela aplicação de tecnologia, ainda mais em áreas que necessitam do uso da inteligência e da informação.

Segundo estudos atuais de Planejamento Estratégico, as organizações estão desenvolvendo uma forma de planejar que permite uma retroalimentação constante entre o Planejamento Estratégico Corporativo e o Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI). Ao mesmo tempo em que as solu-

ções para os problemas podem ser propostas pela área de TI, por meio da aplicação de uma tecnologia, ainda desconhecida pelos outros atores do planejamento estratégico corporativo, o planejamento das ações de TI deve ser significativamente concebido para apoiar as ações definidas no planejamento corporativo, ou seja, o planejamento estratégico corporativo deve ser influenciado pela TI e, ao mesmo tempo, o planejamento estratégico de TI deve estar totalmente alinhado ao planejamento estratégico corporativo (XIMENES; FELL, 2005).

A gestão da informação, em face das necessidades mostradas acima, deve permitir a integração entre o planejamento corporativo e o planejamento de TI onde a estratégia e as prioridades do negócio, na presente análise voltada às políticas públicas, devem direcionar e definir os investimentos feitos em tecnologias que permitam uma ampla gestão da informação voltada para o processo de decisão. Daí a necessidade de se ter um eficiente e eficaz processo de planejamento de sistemas, baseado em informações de diversas fontes, que representa a base de sustentação do processo decisório.

Observa-se que nas organizações inovadoras, isto está presente em sua estrutura organizacional, com o posicionamento da gestão de TI na alta direção, permitindo que a TI esteja presente nas discussões e no planejamento estratégico. Caso não seja possível implementar esta alteração na estrutura organizacional é importante disponibilizar mecanismos de participação do gestor de TI nas reuniões e eventos de planejamento ou monitoramento de ações estratégicas, viabilizando, assim, que a TI esteja pronta para apoiar as ações estratégicas.

Para destacar a importância disto, é preciso demonstrar que a TI precisa de infraestrutura e de preparação para operacionalizar e apoiar as ações estratégicas. É preciso que a TI se estruture de forma alinhada com o planejamento estratégico para conseguir atender às demandas de forma eficaz, eficiente e rápida baseado num conjunto de informações de fontes internas e externas e que sem a utilização de um modelo de projeto em ciência de dados não será possível sua execução.

5. MODELO DE PROJETO DE CIÊNCIA DE DADOS PARA A GESTÃO PÚBLICA

Em um esforço para realizar a gestão da informação voltada para as políticas públicas, pode-se fazer uso da ciência de dados que subsidiará de informações os gestores para um melhor processo de tomada de decisão. A ciência de dados pode ser definida como o uso de diversas tecnologias, modelos e metodologias para capturar, armazenar e processar informações com a finalidade de gerar valor para a tomada de decisão.

Na visão de Taurion (2013) as empresas não podem tomar decisões baseadas nas intuições de seus gestores, pois com o enorme volume de dados é fundamental que os mesmos sejam tratados para poder gerar valor em tempo hábil e, com isto, tomar decisões baseadas em informações. Desse modo, é importante que a gestão pública procure integrar suas diversas informações permitindo a coordenação de suas ações visando um melhor processo de tomada de decisão e, com isto, atingir os ob-

jetivos propostos pelo governo central por meio de uma gestão mais eficaz das informações.

É importante salientar que muitas empresas estão coletando dados em operações, fabricação, gestão da cadeia de suprimentos, relacionamento com o cliente, desempenho em campanha de marketing, procedimentos de fluxo de trabalho, redes sociais e entre outros com a finalidade de corrigir problemas, prever tendências futuras ou mesmo automatizar processos (RESENDE; ABREU, 2013).

Desta forma semelhante, as organizações públicas devem utilizar a ciência de dados para extrair informações relevantes de um grande e complexo conjunto de dados. Mas é importante salientar que a Ciência de Dados pode envolver o uso de aprendizado de máquina e outras técnicas automatizadas para coleta, processamento, consolidação e visualização de dados que na maioria das vezes são heterogêneos e complexos. Como um campo de investigação multidisciplinar, a Ciência de Dados envolve conhecimentos das áreas de estatística, pesquisa operacional, matemática, ciências humanas e ciências sociais, além da ciência da computação (FAWCETT; PROVOST, 2016). Por isso, o uso dessa técnica é um grande desafio pela variedade de técnicas utilizadas e pelo vasto volume de dados.

Em face deste contexto que demonstra a necessidade de exploração de grande quantidade de dados, a procura por padrões consistentes, regras de associação, sequências temporais e detecção de relacionamentos entre variáveis é fundamental que os gestores públicos consigam executar projetos em ciência de

dados que os ajudem. Desta forma, como sugestão pode-se utilizar as seguintes etapas para os projetos de ciência de dados, conforme a figura 2.

Figura 2 - Etapas de projeto de ciência de dados



Fonte: elaboração própria.

A etapa de **entender o problema** é uma das etapas mais importantes de todo o ciclo do projeto, pois é nesta etapa que se disponibiliza tempo suficiente para entender o problema da forma mais clara possível. Para isso, é importante a comunicação com as pessoas envolvidas no projeto, e/ou aqueles que irão se beneficiar com a solução.

Nessa fase, é importante entender e fazer as perguntas certas, antes de se preocupar em escolher as tecnologias a serem utilizadas, pois o foco deve ser no problema e o que será necessário ser disponibilizado de informações para ajudar na sua solução.

Uma vez definido o problema é necessário começar a extrair e **coletar os dados**. Nessa etapa, é fundamental entender quais os tipos de dados irão pautar o projeto tais como os dados internos (presentes em bancos de dados, planilhas etc.), os dados Externos (bases de dados públicas ou pagas etc.), os dados estruturados (tabelas dos bancos de dados) e os dados não estruturados (conteúdos de redes sociais, de sites externos etc.).

Após a coleta de dados será a vez de **processar os dados**. Esta etapa é responsável pelo tratamento dos dados e, por isso, é importante verificar registros duplicados, registros que possam estar faltando, formatados de forma não convencional (exemplo: campos de data), inválidos (exemplo: idade negativa), inconsistências de cadastros (exemplo: data de ocorrência do evento maior que a data atual).

Após essa identificação, é importante pensar na melhor forma de solucionar as inconsistências conforme as regras do modelo de negócio. Por exemplo, no caso de um registro onde o valor está vazio, pode-se preenchê-lo com zero, ou com a média dos valores etc.

Em seguida, tem-se a etapa de **explorar dados**. Esta é a etapa do projeto de ciência de dados onde a resolução do problema inicial começa a tomar forma. É preciso lembrar da etapa de entendimento do problema, pois nessa etapa, intensifica-se a necessidade de habilidades analíticas e criativas para pensar em ideias e hipóteses a serem validadas. É importante identificar padrões nos dados e vale salientar que existem várias ferramentas e bibliotecas em várias linguagens de programação que podem auxiliar nessa etapa.

Feita a exploração dos dados, a fase seguinte é a **análise de dados**. Nesta etapa se realizam os passos de seleção das variáveis, de implementação e aplicação de modelos estatísticos e de *Machine Learning*¹ para validar hipóteses e que permite criar um modelo mais complexo e automatizado para que os gestores possam ter informações suficientes para tomar suas decisões.

A etapa de **apresentar resultados** do projeto depende da apresentação dos resultados, que dará suporte ao processo de tomada de decisão e, por isso, é importante saber apresentar os resultados e mostrar como esses resultados podem ajudar a tomar as melhores decisões. Ademais, deve existir a preocupação com a atualização dos resultados, de acordo com a volatilidade do problema a ser resolvido. Por isso, é crucial que todo o desenvolvimento do projeto seja elaborado de forma reproduzível.

Desse modo, este modelo de etapas de ciência de dados permite dar ao gestor maior capacidade de análise, baseada nas informações geradas por diversas fontes de dados internas e externas. A análise de dados deverá ser utilizada no apoio à tomada de decisões e no planejamento, gerenciamento e controle dos recursos públicos. Ademais, as informações geradas darão suporte às ações a serem executadas a partir de decisões baseadas em informações estratégicas e táticas produzidas e que serão direcionadas por um processo sistêmico de inteligência competitiva.

Portanto, é cada vez mais importante que a gestão pública tome decisões baseadas em informações precisas, pois esse pro-

¹ Machine learning (aprendizado de máquina) faz parte da área de inteligência artificial da ciência da computação que estuda meios para que máquinas possam realizar tarefas que seriam executadas por seres humanos.

cedimento permite mais assertividade e, também, menor risco de disponibilizar recursos em algo que não vai trazer o retorno esperado para a sociedade. Acontece que, apenas a coleta de dados não é suficiente para um bom processo de tomada de decisão. É preciso investir na análise dessas informações com inteligência, entender o problema e, unindo a isso ao conhecimento de gestão pública, pode-se criar estratégias para seguir o melhor caminho.

Assim, não é apenas a tecnologia da informação que garante a inteligência na gestão pública, mas como as estratégias baseadas em informações são utilizadas nos processos decisórios. Por isso, existe a necessidade de se fazer um projeto de ciência de dados para permitir todo o aproveitamento das tecnologias e uma boa execução das estratégias do Governo.

Por isso, essas etapas propostas para projetos de ciência de dados demonstram a relevância das informações que possibilitem a geração de indicadores com a avaliação do progresso em relação às estratégias, planos e metas, apoiando a tomada de decisão e permitindo a correção de rumos e a identificação de oportunidades para melhoria ou inovação. Desta forma, é preciso identificar quais são as medidas mais importantes a serem feitas e isso depende de objetivos e metas bem estruturados pelos governos, baseados na gestão da informação que suprirá de informações úteis, confiáveis e de qualidade para atingir os objetivos traçados nos planejamentos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do contexto organizacional, a incerteza representa está evidente na insuficiência ou no excesso de informação disponibilizada aos gestores. Desse modo, um gestor público ou privado não consegue ter um bom processo de tomada de decisão quando dispõe de informações fragmentadas, parciais, incompletas, imprecisas, ambíguas e informais. Segundo Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007) a incerteza não será dirimida por um conteúdo ideal de informação destinado a preencher uma lacuna, como uma peça perfeita de um quebra-cabeça, mas sim a partir da compreensão do que as organizações públicas e privadas fazem com suas informações coletadas.

Além disso, na visão da sociedade, uma boa governança está representada na capacidade do governo em formular e implementar políticas públicas, além de ter a capacidade gerencial de decidir, entre diversas opções de informações disponíveis, quais delas são as mais adequadas para o alcance do bem-estar social. Por isso, são necessários mecanismos de inteligência estratégica governamental, baseado em informações, além da adoção de novas práticas de utilização dos dados por meio da gestão da informação.

Desse modo, é necessário que as organizações públicas tenham como foco os resultados baseados nos seus objetivos e utilizem as informações para consegui-las. Sendo assim, torna-se necessário o ajuste das estratégias, mediante a redefinição de suas missões, de seus objetivos e de metas baseadas em informa-

ções efetivamente confiáveis e integradas por meio de sistemas contínuos de monitoramento e avaliação de políticas, programas, projetos e desempenho institucional.

Com a finalidade de unir dados de diversas fontes, a ciência de dados procura subsidiar esses dados com a finalidade de gerar indicadores para acompanhar os objetivos traçados pelos governos. Embora essas informações possam prover indicadores, é preciso identificar quais são as medidas mais importantes a serem feitas, levando em consideração de que modo o gestor público sistematiza e estrutura a visão do futuro da organização e, a partir dela, pode derivar e construir um adequado sistema de indicadores.

Para poder dispor de todos estes recursos, inicialmente é primordial saber definir bem qual o problema a ser enfrentado e, a partir disto, levantar os dados necessários para ser coletados e tratados e, posteriormente, subsidiar ao gestor público as apresentações dessas informações. Feito isto, será possível agilizar o processo decisório, otimizando a comunicação e o alcance de resultados, além da eliminação de problemas por falta de informações.

Assim, uma gestão eficiente da informação, aliada às novas tecnologias e com a utilização de um modelo de projeto de ciência de dados que permita diminuir as incertezas por possibilitar informações de diferentes fontes e formatos poderá ajudar no redesenho dos processos de trabalho por meio de novos parâmetros de desempenho, regras flexíveis com a incorporação de inovações tecnológicas e gerenciais que redimensionem os re-

cursos humanos, orçamentários, financeiros e logísticos da gestão pública e, com isto, possam fornecer os resultados esperados pela sociedade.

REFERÊNCIAS

ALTER, S. **Information Systems: a management perspective**. 3 ed. USA: AddisonWesley, 1999.

ANDERSEN, K. V; HENRIKSEN, H. Z. E-government maturity models: extension of the Layne and Lee Model. **Government Information Quarterly**, v. 23, n. 2, pp. 236-248, 2006.

AUDY, J.L.N.; ANDRADE, G.K. de; CIDRAL, A. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BEHRING, E. R. **Brasil em Contra - Reforma. Desestruturação do Estado e Perda dos Direitos**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

BEKKERS, V.; HOMBURG, V. The myths of E-Government: looking beyond the assumptions of a new and better government. **The Information Society**, v. 23, n. 5, pp. 373– 382, out. 2007.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Nov. Brasília, 1995.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009; Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008.

CASSARO, A.C. **Sistemas de informação para tomada de decisões**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASTELLS, M. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAWES, S. S. Governance in the digital age: a research and action framework for an uncertain future. **Government Information Quarterly**, v. 26, n. 2, pp. 257–264, jan. 2009.

DAWES, S. S. The evolution and continuing challenges of E-Governance. **Public Administration Review**, v. 68, pp. S86–S102, dez. 2008.

FAWCETT, T.; PROVOST, F. **Data Science para negócios**: O que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados. Alta Books. Rio de Janeiro. 2016.

FELL, A.F.A. Análise dos fatores organizacionais obstativos ao uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: uma realidade vivenciada em pequenas e medias empresas da Região Metropolitana do Recife. Recife, 2009. (**Tese de Doutorado. Universidade Federal de Pernambuco**).

GORDON, S. R.; GORDON, J. **Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. A inteligência estratégica antecipativa e coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. In: **IV Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, 2007, São Paulo. Cd-rom...São Paulo: CONTECSI, 2007.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de. Administração estratégico da informação. **Revista de Administração – RAUSP**. São Paulo, v.29, nº3, p.66-75, jul./set.1994.

MARCHIORI, P. A ciência da informação: compatibilidade no espaço profissional. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.9, n.1, p.91-101, jan./mar., 2002.

MASUDA, Y. **A sociedade da informação como sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1982.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MOTA, A. E. Crise contemporânea e as transformações na produção capitalista. In: **SERVIÇO SOCIAL: Direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: **CFESS/ABEPSS, 2009. (Publicação: Conselho Federal de Serviço Social - CFESS, Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social – ABEPSS, v.1. PP 61-68.**

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**. Brasília, v.31, n.2, p.120-128, mai./ago., 2002.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 9ª. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SHAPIRO, C., VARIAN, H.R. **A economia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

STAIR, R.M.; REYNOLDS, G.W. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

TAURION, C. **Big data**. Brasport. 2013.

XIMENES, A.F.; FELL, A.F.A. Definindo o Alinhamento Estratégico de Sistemas de Informação para uma Teoria Dinâmica. In: **XII Simpósio de Engenharia de Produção**, 2005, Bauru - São Paulo. Anais do XII SIMPEP, 2005.

XIMENES, A. F. **A apropriação do fundo público da saúde pelas Organizações Sociais em Pernambuco**. 2015. 195f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

YILDIZ, M. E-government research: reviewing the literature, limitations, and ways forward. **Government Information Quarterly**, v. 24, n. 3, pp. 646–665, mar. 2007.

PARTE II

ESTUDOS EMPÍRICOS

TEMA I

GESTÃO ORGANIZACIONAL

APLICAÇÃO DO MODELO MULTIDIMENSIONAL-REFLEXIVO PARA ANÁLISE DE UM INSTITUTO DE INOVAÇÃO SITUADO NO PORTO DIGITAL DO RECIFE (PE)

Sílvio Luiz de Paula
Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

1. INTRODUÇÃO

Entender e classificar as organizações têm sido objetivos perseguidos pelos acadêmicos dos estudos organizacionais há décadas. Ao compreender melhor o seu funcionamento e características é possível interferir nas realidades organizacionais.

As tipologias organizacionais, por sua vez, permitem o pesquisador se aproximar do fenômeno de modo a fazê-lo analisar e compreendê-lo melhor. Dentre as mais citadas na literatura estão as propostas de Katz e Kahn (1974), Etzioni (1974), Blau e Scott (1970) e Woodward (1965), no entanto cada modelo ou tipologia organizacional carrega a incapacidade de incorporar todas as variáveis que tangem as organizações em uma abordagem única (ALVES, 2003).

O modelo de organização multidimensional-reflexiva tem como inspiração o legado de Max Weber e, como objetivo, a possibilidade de analisar a organização contemporânea. A priori, esse modelo enfatizou as organizações empresariais para sua

aplicação, no entanto, várias possibilidades de análise vêm surgindo.

Esta pesquisa tem a intenção analisar comparativamente a configuração organizacional de um Instituto de Inovação no Estado de Pernambuco, antes e depois de um processo de mudança na diretoria estratégica, utilizando como instrumento analítico o Modelo Multidimensional-Reflexivo.

Para atingir tal objetivo, o artigo segue uma linha onde são desenvolvidos em seu referencial teórico os fundamentos do modelo multidimensional-reflexivo (MMR) – trazendo a taxonomia das formas de ação social de Weber (1999) e as estruturas de dominação que inspiraram o MMR – e, as características do modelo, que por sua vez, é estabelecido a partir da inter-relação dos componentes, patriarcado, carisma e burocracia e da interação recíproca dos condicionantes do sistema-organização e indivíduo-agente. Para Alves (2003), uma organização multidimensional reflexiva (OMR) é representada pela configuração organizacional administrativa com características de gestões patriarcal, carismática e burocrática. Utiliza-se ainda a classificação para análise estrutural de Hall (2004)

Quanto aos procedimentos metodológicos, foi desenvolvida a pesquisa documental e entrevista com dois atores da organização pesquisada. Para a análise dos dados coletados, foi realizada a análise do conteúdo, segundo Bardin (1977), buscando destacar o relacionamento organização e indivíduo e, discutindo a articulação dessas duas dimensões organizacionais mutuamente influentes. No aspecto estrutura, são analisadas as dimensões

complexidade, formalização e centralização, com base no estudo de Hall (2004).

Os resultados apresentados demonstraram aderência do modelo para explicar os momentos antes e depois da mudança ocorrida. A seguir apresenta-se o referencial que dá suporte a pesquisa realizada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Fundamentos do modelo multidimensional reflexivo (MMR)

Os tipos ideais concebidos por Max Weber são a base para a construção do modelo multidimensional reflexivo (MMR). De acordo com Figueiredo (2000) a obra de Weber permite o entendimento e a reflexão sobre a relação entre indivíduo e coletividade, sobre as ações sociais que direcionam a mudança e dão sentido à história do homem.

Para Weber, o capitalismo enquanto fenômeno do mundo ocidental deve ser percebido como a racionalização da sociedade, da economia e da busca de lucro, configurando-se, dentre outras coisas, por relações sociais que se caracterizam pelo acúmulo de capital, e que tal acúmulo vai ter consequências diretas no modelo social e econômico, reverberando principalmente no ambiente das organizações.

A elaboração do modelo de análise de Alves (2003) toma como ponto de partida a ação social estudada por Max Weber e os tipos ideais de dominação. O MMR deve ser entendido como

um esforço para instrumentalizar e disponibilizar um modelo para análise da organização empresarial contemporânea. Figueiredo (2000) ressalta que a ação social em Weber é a ação com sentido conferido por valores partilhados, como por exemplo no caso da constituição de novos atores sociopolíticos em resposta aos desafios postos pela revolução científico tecnológica. Mostra como os avanços e sua transferência para os processos produtivos têm influenciado as bases institucionais e as relações sociais consolidadas na revolução industrial.

O tipo ideal é um aspecto básico do pensamento Weberiano, enquanto construto puramente idealizado, não se busca encontrar na prática sua materialização devida o que o autor chama de sua “pureza conceitual. Todavia, permite ao analista organizacional um parâmetro, uma referência para examinar a proximidade ou o afastamento de uma situação real, possibilitando um confronto entre o não-real e o real, o idealizado e o prático. Na tipologia da ação social Weber distingue quatro tipos, a ação: racional no tocante aos fins (racionalidade instrumental, funcional ou técnica), racional com relação a um valor (ditada pelo mérito intrínseco do valor que a inspira), ação afetiva (determinada por estados emotivos do agente), ação tradicional (consagrada a partir de costumes consagrados no tempo) (WEBER, 1999). Tais ações são importantes para analisar a relação entre os agentes e daí perceber as relações e motivações para a dominação. Weber coloca que a motivação para a obediência pode decorrer da tradição, do carisma e da legitimação, que por sua vez desdobram nas estruturas de dominação que conseqüentemente correspon-

dem a três tipos: dominação patriarcal, dominação carismática e dominação burocrática.

Em relação a primeira das formas de dominação, a tradição, aborda a estrutura patriarcal como sendo a mais primitiva de legitimidade, integralizada na socialização primária do indivíduo, reverbera até as gerações futuras. Assenta-se na crença de uma legitimidade que sempre existiu, em virtude de um status herdado, que é seguido e perpetuado sem que ninguém peça para acontecer. Uma das particularidades dessa forma de dominação é a existência de costumes (ALVES, 2003).

Em relação a segunda das formas de dominação, a afeição, assenta-se no indivíduo dotado de carisma, partindo de um atributo intrínseco pessoal que o autor define como líder, nas palavras, a liderança é uma propriedade relacional e essencial ligada à influência (WEBER, 1999). Associa esse tipo puro de dominação ao profeta, ao herói e ao grande demagogo. Sua ação não emana da tradição, mas emana da sua própria experiência e força pessoal, embasado pelos valores. Por fim, aborda que no ciclo o carisma cede lugar aos poderes da tradição ou burocráticos (ALVES, 2003).

Ressalta-se aqui por uma perspectiva econômica que o carisma existe dentro desse ambiente, todavia, não vive dele, o que o carisma despreza é a obtenção racional e planejada do dinheiro e a exploração econômica realizada como troca de prestação e contraprestação. O carisma puro é uma forma de poder antieconômico.

Segundo Almeida e Paula (2012), mesmo não expresso numa ordem cronológica, o carisma, aos poucos, vai dando lugar à racionalidade, aos interesses da vida econômica e se, de um lado há transformação do carisma, de outro, existem algumas esferas que protegem o carisma da racionalidade burocrática, esta atitude está expressa na conduta da igreja que submetem seus líderes carismáticos ao celibato e à renúncia aos bens materiais. Este tipo de estratégia é denominada de rotinização do carisma.

Em relação a terceira das formas de dominação, a racional-legal, aborda sua relevância materializada na estrutura burocrática por meio da racionalização dos processos. Baseando-se na crença da legalidade, da obediência e das normas estabelecidas pelos preceitos jurídicos fundamenta-se em relações impessoais, em leis e regulamentos. Segundo o autor, Weber vincula a burocracia às necessidades que ele via para o desenvolvimento do capitalismo no início do século XX, colocando o domínio burocrático como uma forma que sufoca a liberdade e a criatividade do ser humano por usar de sistemas técnico-burocráticos com lógica de impessoalidade e de rotinização do trabalho (ALVES, 2003). Weber (1999) apontou características desta organização que contribuíram para a sobrevivência deste tipo de dominação que são:

- O princípio das competências fixas, com distribuição fixa das atividades regularmente necessárias;
- Os poderes de mando fixados por regras; e
- A contratação de pessoas em virtude de competências técnicas.

Cada forma de dominação possui segundo o autor defesas internas, na dominação tradicional “o patriarca procura reagir às forças da descentralização [...] valendo-se inclusive de livre arbítrio”, na carismática o líder “luta contra as forças da despersonalização para não reduzir a sua capacidade de se impor aos olhos dos seus seguidores”, enquanto que na dominação racional-legal o burocrata “se vale da obediência formal e da promulgação de novas regras para prolongar a sua autoridade” (ALVES, 2003).

2.2 CARACTERÍSTICAS DO MODELO MULTIDIMENSIONAL REFLEXIVO

O modelo multidimensional-reflexivo é estabelecido a partir da inter-relação dos componentes, patriarcado, carisma e burocracia. Além de estabelecer diálogo interdisciplinar usando conceitos da sociologia e administração (ALMEIDA; PAULA, 2012). Na construção do modelo observa-se a interação reciprocamente condicionantes do sistema-organização e indivíduo-agente.

A organização empresarial serve de base para o local no qual o indivíduo é posicionado para fins de análise a que se propõe o modelo. No trabalho, os agentes organizacionais têm suas práticas e ações ordenadas por princípios, regras e padrões. Conforme abordado na obra *A ética protestante e o espírito capitalista*, o aumento de produção e a tomada de consciência do indivíduo quanto a acumulação, associa-se ao aumento de produção fabril e a expansão dos mercados empresariais, o que acarreta maior sistematização de procedimentos e mais regulamentações. As contribuições do taylorismo, fayolismo, fordismo

não são deixadas de lado, mas mencionadas na obra como relevantes na melhoria dos processos produtivos da época e como auxiliares para explicar a existência e/ou transformação de uma sociedade organizacional que se constituía. Lidar com incertezas e imprevisibilidades, com novas estruturas organizacionais com suas hierarquias rígidas e centralizadas são fenômenos que por vezes os enfoques científicos demonstraram dificuldade em lidar (ALVES, 2003).

O aumento da complexidade do processo de produção percebido desde o início do século passado com a explosão do desenvolvimento capitalista e a necessidade de atendimento as demandas sociais pressionam as organizações a aumentar além da complexidade sua estrutura, induzindo as organizações a uma maior sistematização e formalização, pode-se até falar em uma maior racionalização e profissionalização das organizações. Assim, na perspectiva da primazia do sistema-organização, foco predominante em várias abordagens da administração que consideram as práticas e ações dos agentes ordenadas por princípios e padrões, ressalta-se aqui que o elemento estrutura enfatiza a importância de sua compreensão para o entendimento da ação individual, uma vez que as motivações do agente levam em conta os meios disponibilizáveis, delimitando ainda que o agente enquanto indivíduo para fins de análise é posicionado dentro da estrutura.

Após explicar os tipos ideais de ação social e suas dominações com o sistema-organização, faz-se necessário abordar o outro elemento constituinte do modelo, o agente individual. No

enfoque voltado ao agente individual considera as mudanças como decorrentes da ação e interação de indivíduos que podem alterar o curso dos acontecimentos, a exemplo há a escola das relações humanas e o behaviorismo. Nos estudos organizacionais tal ator é entendido e contextualizado na organização para fins de análise das próprias organizações. Entender o agente individual no ambiente laboral mostra-se relevante para a análise da ação social e da prática de dominação. O entendimento desse agente recebe aportes das várias pesquisas e achados da história das ciências como o enfoque comportamental, as investigações de Elton Mayo etc. Dentre as formas de dominação enfatiza-se aqui a racional-legal utilizada pelas organizações para manutenção do controle, além de formas coercitivas para a permanência de uma suposta harmonia. Uma das causas para a preponderância do sistema-organização no século passado, além das já descritas, tem-se a assimetria de forças entre o capital e o trabalho e os construtos pouco expressivos e ainda em construção das abordagens comportamentais.

O agente multidimensional reflexivo (AMR), por sua vez, é um construto teórico com a combinação do patriarca, do líder com traço carismático e do burocrático, agindo sobre influência de uma racionalidade instrumental, no entanto, desfrutando de autonomia e liberdade de ação na empresa, pois, para além da racionalidade instituída, suas ações estão calçadas em valores, sentimentos e laços afetivos. O AMR caracteriza-os como conservador, transformador e adaptador. O primeiro, na expectativa de manter o status quo tenta garantir o cumprimento das ordens

de acordo com os costumes, o segundo, com intencionalidade proativa, sugere mudanças e inovações, já o terceiro, como um mediador, procura o equilíbrio entre o costume e a mudança, pois, tem a consciência de que elas são importantes, então, procura adotá-las de forma menos conflituosa.

Por fim, para entendimento do modelo faz-se necessário o imbricamento do sistema-organização e do indivíduo-agente. Além da visão dicotômica e excludente de sistema ou indivíduo, essa terceira abordagem traz o condicionamento recíproco entre organização e agente, que contrapõe ao sistema totalitário que oprime a subjetividade dos agentes, mas que considera o diálogo utilizado de forma racional utilizando a força dos argumentos para além de mudar o pensamento e a ação do interlocutor, compartilhar regras e torná-las reflexivas. Uma passagem interessante sobre essa perspectiva traz que “as estruturas não são apenas coações sobre a ação, elas são incentivadoras da ação”. Ressalta-se que não se deve dar maior importância ao agente ou a organização, como é comum por algumas correntes. Se de um lado há o entendimento que o sistema oprime, do outro mostra a presunção de achar que o indivíduo com sua subjetividade é passivo em aceitar sem questionar ou refletir, fazendo emergir em todo esse contexto elementos do determinismo estruturalista e do voluntarismo individualista.

Assim, com base nessas três visões têm-se os fundamentos do modelo da organização multidimensional reflexiva (OMR) que considera o sistema-organização e o agente-individual como mutuamente condicionantes. Diante dessas características dos agentes, Alves (2003), propõe uma tipologia:

Quadro 1. Tipologia das Organizações Multidimensionais-Reflexivas.

Tipologia das ORMs	Características
Ordenativa-conservadora	Empresa que apresenta uma burocracia rígida, um patriarcado conservador e uma liderança sem a presença de carisma, ou seja, suas ações são objetivadas.
Liberativa-transformadora	Caracterizada por uma burocracia incipiente, um patriarcado reformista e liderança com traços carismáticos é uma empresa que apresenta a predominância do agente em detrimento da estrutura organizacional.
Equiparativa-adaptadora	Empresa que traz uma burocracia flexível, um patriarcado renovador e lideranças com traços mitigados de carisma caracterizam-se por apresentarem certo equilíbrio entre a organização e o indivíduo.

Fonte: baseado em Alves (2003).

Essas tipologias mostram a importância de se tratar a organização como decorrente de interação entre empresa, ambiente e indivíduo. Esses modelos sugeridos por Alves (2003) não são estanques e podem sofrer variações de acordo com a intensidade da burocracia, do patriarcado e do carisma. Para melhor entendimento, segue as variações do tipo-base constitutivo do modelo nos quadros 2, 3 e 4.

Quadro 2 - Variações do tipo-base equiparativa-adaptadora

OMR do tipo Equiparativa- adaptadora	Varição I	Varição II	Varição III
Burocracia flexível	Burocracia menos flexível	Burocracia mais flexível	Burocracia flexível
Patriarcado renovador	Patriarcado renovador	Fraca presença ou eventual ausência da dimensão patriarcal renovadora	Fraca presença ou eventual ausência da dimensão patriarcal renovadora
Liderança com traços mitigados	Fraca presença ou eventual ausência da dimensão liderança carismática moderada	Liderança com traços mitigados	Fraca presença ou eventual ausência da dimensão liderança carismática moderada

Fonte: baseado em Alves (2003).

Quadro 3 - Variações do tipo-base ordenativo-conservadora

OMR do tipo Ordenativo – conservadora	Subtipo Patriarcal Conservadora	Subtipo Burocrática rígida
Burocracia rígida	Burocracia incipiente	Burocracia rígida
Patriarcado conservador	Patriarcado conservador	Minimização da presença de componentes patriarcais

Fonte: baseado em Alves (2003).

Quadro 4 - Variações do tipo-base liberativa-transformadora

OMR do tipo Liberativa-transformadora	Subtipo Patriarcal Reformista	Subtipo Centrada em um Líder
Burocracia incipiente	Burocracia incipiente	Burocracia incipiente
Gestão patriarcal reformista	Gestão patriarcal reformista	Minimização da dimensão patriarcal reformista.
Liderança empresarial com traços carismáticos	Minimização da dimensão liderança empresarial com traços carismáticos	Liderança com traços carismáticos

Fonte: baseado em Alves (2003).

Por fim, aborda-se na sequência dois outros elementos que são considerados para as análises e reflexões, os elementos do ambiente técnico-econômico e o institucional-legal.

O ambiente técnico-econômico emerge como o local no qual existe a organização empresarial, objeto das análises junto com o agente social. Tal ambiente é delimitado como possuidor de características específicas como integração em escala mundial com fluxo de capitais livre, uma divisão de trabalho não local, mas internacional, sistemas de produção de larga escala, zonas de livre comércio, novas modalidades de fabricação e empresas globais que monopolizam áreas específicas. O ambiente econômico com a sua dinamicidade e potencializador da competitivi-

dade influencia o ambiente da organização e ação dos agentes que ali se encontram, considerando primordialmente as ações mutuamente condicionantes (agente-ambiente-estrutura).

No ambiente institucional-legal encontram-se os traços caracterizadores que também condicionam direta ou indiretamente as estratégias, a gestão, a estrutura e os valores organizacionais. No Brasil o sistema legal é extremamente hierarquizado, o que favorece o surgimento de traços culturais como o jeitinho brasileiro enquanto válvula de escape para os quase sufocantes componentes burocráticos e afetivos das organizações, elemento trabalhado para fins de análise. Ressalta-se que não raro a estrutura legal brasileira possui elementos contraditórios em sua combinação, uma hibridez que mesmo possuindo caráter estático, pelo menos deveria, consegue uma dinamicidade que reflete nas organizações com elementos como criatividade, que repercute no indivíduo na sua capacidade de adaptação e absorção de mudanças para implementação de forma mais rápida que outras culturas.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Motta (2006, p.124) a palavra estrutura em termos amplos “significa tudo o que a análise interna de uma totalidade revela, ou seja, os elementos internos de um sistema, suas inter-relações e sua disposição”.

Entre os primeiros trabalhos que remontam à estrutura, têm-se os do cientista social e jurista Max Weber sobre o tipo ideal de burocracia, publicados por volta de 1920. Para Maximia-

no (2000, p.62) Weber “não tentou definir as organizações nem estabelecer padrões de administração que elas devessem seguir”. De acordo com Fachin e Mendonça (2003), a partir dos trabalhos de Weber, autores como Selznick, Blau e Crozier fizeram importantes análises sobre a burocracia e suas disfunções.

Segundo Hall (2004, p.39) no estruturalismo fenomenológico de Max Weber, a “burocracia apresenta hierarquia de autoridade, limitação da autoridade de cada cargo, divisão do trabalho, membros tecnicamente competentes, procedimentos para o trabalho, normas para os encarregados deste e recompensas diferenciadas”. Pela visão Weberiana os atores sociais interagem construindo em conjunto os significados compartilhados que constituem a sua realidade. Nessa construção social da realidade os indivíduos interpretam e atuam no mundo social, modificando-o e transformando-o.

Para Blau (1955) a estrutura organizacional pode ser entendida como as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas. Diante do fenômeno analisado neste trabalho, o uso dessa definição é considerado com a ampliação sugerida por Hall (1984), que inclui a implicação da divisão do trabalho na hierarquia. Sendo complementada pela concepção trazida pelo autor quanto à estrutura como um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado em interação e, que ainda assim, modela essa interação, sendo nessa última perspectiva a estrutura constituída pelas interações que ocorrem dentro

dela. Para Clegg (1998) a estrutura organizacional atende a três funções básicas:

- Realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais;
- Minimizar/regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização; e
- O contexto em que o poder é exercido, onde as decisões são tomadas.

Hall (2004) analisa a organização quanto aos aspectos específicos da estrutura como **complexidade, formalização e centralização**. Clarificando que tais características podem variar dentro de uma única organização, como um fenômeno multidimensional. Considera ainda, em sua análise, fatores que levam as configurações estruturais como o tamanho, que pode ser inferido quanto à capacidade física das organizações, quanto à quantidade de pessoas disponíveis na organização e/ou quanto aos insumos e produtos organizacionais na forma de riqueza ou bens líquidos. O fator tecnologia, que deve ser entendido em sentido amplo, e não apenas como maquinaria ou o equipamento usado na produção e o fator ambiente, que considera o ambiente social e o ambiente físico.

A variável complexidade pode ser entendida como a especialização numa organização, medida pelo número de especialidades ocupacionais e pela extensão do treinamento exigido para cada uma delas. Segundo Morin (1998), quanto maior o número de ocupações e quanto mais longo o período de treinamento exi-

gido, mais complexa a organização, podendo ainda ser medida pelo grau de instrução dos membros organizacionais. As partes de uma organização podem variar em seu grau de complexidade, produzindo efeitos nos membros, em outras características estruturais, nos seus processos e no ambiente. De acordo com Hall (2004) a complexidade é mais comumente identificada em três elementos, sendo essas:

- A diferenciação horizontal – trata da subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros, fracionando a tarefa de duas formas. A primeira é ter uma gama de atividades abrangentes para especialistas altamente treinados executarem. A segunda é fracionar ainda mais as atividades de forma a simplificar suas atividades de modo que não-especialistas possam realizar;
- A diferenciação vertical – analisa a estratificação hierárquica da organização. Essa dimensão é medida pelo número de níveis entre o executivo principal e os funcionários da operação. Para o autor, quanto maior o nível na hierarquia, maior a autoridade;
- A dispersão espacial – traz a dispersão no ambiente das instalações físicas e dentro dessas dos próprios funcionários pelo grau em que esses estão espacialmente dispersos.

Dentre os pontos suscitados pelo autor têm-se o problema do controle, da comunicação e da coordenação nas organizações com altos níveis de diferenciação. Outro fator é a tendência para

que as organizações se tornem mais complexas à medida que suas próprias atividades e o ambiente que as cerca se tornem mais complexos.

Além da complexidade, um outro importante aspecto da estrutura organizacional é a formalização. Hall (2004, p.68) chama de formalização “as normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização” e os meios para assegurar que eles serão seguidos, considerada a principal variável para o indivíduo, por afetar o seu comportamento e a forma como esse age e executa os seus papéis. O seu grau indica as opiniões dos responsáveis pelo processo decisório sobre os membros organizacionais, variando em um continuum de “formalização máxima”, na qual as normas e procedimentos organizacionais cobrem todos os comportamentos (podendo ser altamente restritivas ou vagas), à “formalização mínima”, na qual não há procedimento elaborado, possibilitando aos próprios membros decidirem o que fazer. Para o autor, se há repetição na ação há a possibilidade de formalizar.

O terceiro aspecto da estrutura organizacional considerado para esse trabalho é a centralização que se refere à distribuição de poder. Para Price (1972) a centralização pode ser entendida como o grau em que o poder está centralizado em um sistema social, de forma que o grau máximo de centralização existiria se todo o poder fosse exercido por um único indivíduo. Já Hage (apud HALL, 2004, p.81) define a centralização como “o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos na organização”. Para o autor, o

que define o grau de centralização ou descentralização é o direito de tomar decisões, a organização é centralizada quando a maior parte das decisões ocorre no seu topo. Mesmo quando decisões programadas são tomadas por membros de níveis hierarquicamente mais baixos, por estarem previstas em políticas organizacionais, continua a existir um elevado grau de centralização. O elevado grau de centralização tendência um menor nível de confiança nos funcionários para a tomada de decisão. Sendo influenciada por fatores como tamanho, tecnologia e ambiente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para fins de operacionalização desta pesquisa, de abordagem qualitativa, a estratégia utilizada foi a do estudo de caso único, descritivo-explicativo. Para Ellet (2008, p.21) “casos são representações textuais da realidade que colocam o leitor no papel de participante da situação”, tendo sua unidade de análise variando desde um único indivíduo ou organização a toda uma nação ou mesmo ao mundo. De acordo com Sampieri (2006, p.274), o estudo de caso “é tanto de corte quantitativo como de corte qualitativo ou inclusive misto”. Podendo ser realizado do ponto de vista de qualquer modelo experimental, não-experimental, transversal ou longitudinal.

O caso investigado é um instituto privado de inovação que atua com tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, transferindo conhecimento entre a Universidade e a Sociedade, funciona no Porto Digital, um pólo econômico de empresas de tecnologia situado em Recife-PE. Para fins de coleta foram utili-

zados documentos da organização e entrevista semiestruturada com dois atores da organização, um do nível executivo que foi desligado(a) no momento da mudança e outro(a) que atua na área de comunicação, escolhido(a) devido o monitoramento da imagem da organização.

4. ANÁLISE DOS DADOS

O caso estudado foi realizado em um Instituto de Inovação que funciona no Porto Digital, um polo econômico de empresas de tecnologia situado em Recife no Estado de Pernambuco. Tendo em vista que o modelo não capta a transição, mas o momento posterior em que a mudança se deu, este trabalho utilizará como recortes para fins de apreensão e análise dois momentos específicos. O primeiro será antes das mudanças estruturais ocorridas e influenciadas por elementos do ambiente externo e o segundo após as mudanças terem ocorrido.

4.1 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização estudada tem sua base instalada em um dos principais parques tecnológicos de inovação do Brasil, o Porto Digital. Criado no ano de 2000, o Porto Digital é um ambiente de empreendedorismo, inovação e negócios de tecnologias da informação e comunicação do estado de Pernambuco, em seu site informa como principais eixos de atuação os eixos de software e serviços de tecnologia da informação e comunicação e economia criativa. Trata-se de um projeto de desenvolvimento econômico que envolve atores como governo, iniciativa privada e universi-

dades, compondo um sistema local de inovação que tem aproximadamente 200 instituições entre empresas de tecnologia da informação e comunicação, serviços especializados e órgãos de fomento, localizados em uma ilha no sítio histórico do bairro do Recife.

A proposta de criação do Porto Digital envolveu a adequação da infraestrutura do bairro situado numa área portuária com um projeto de revitalização urbana, que incluiu a reocupação dos prédios e recuperação de imóveis históricos (tombados pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional-IPHAN). Além de incentivos fiscais e fundos de investimentos para atrair a instalação de empresas. O Núcleo de Gestão do Porto Digital é uma associação civil sem fins lucrativos, qualificada como Organização Social (OS).

Com dezenove anos de existência, a organização estuda apresenta-se como um centro privado de inovação que cria produtos, serviços e empresas com tecnologias da informação e comunicação. Instalada em um antigo armazém do início do século XX com área de aproximadamente 2.000 m², ocupando mais três prédios no mesmo bairro, além de um escritório em São Paulo/SP e Rio de Janeiro/RJ e filiais em Manaus/AM e Curitiba/PR. Foi criada para incrementar o relacionamento entre a academia e a sociedade, com prioridade explícita às demandas da última. Intenção essa refletida na missão do instituto em “realizar a transferência autossustentada de conhecimento em tecnologias da informação entre a sociedade e a universidade”.

Devido sua constituição como associação civil sem fins lucrativos, possui uma assembleia formada pelas empresas mantenedoras e membros do Centro de Informática da UFPE que se reúnem periodicamente para eleger os membros do Conselho que farão parte da diretoria e que, por sua vez, escolherão quem irá exercer o papel de superintendente, bem como acompanhar suas atividades. Abaixo da superintendência tem-se a área de Operações e dentro dessa, fica a área de Engenharia da empresa (onde estão alocados 80% dos funcionários), a qual é organizada por projetos e onde eles são executados.

4.2 MUDANÇAS OCORRIDAS AO LONGO DO TEMPO

Ao longo dos dezenove anos de história a organização estudada passou por diversas ondas de mudança, criada em 1996 como fruto do esforço de um grupo de professores do Centro de Informática da UFPE (CIN) para desenvolver o mercado profissional local em que alunos egressos pudessem atuar, uma vez que turmas inteiras eram contratadas para atuar em outras regiões do Brasil e do mundo, nasce dentro do próprio centro tendo em sua atuação aos professores e alunos. Com o desenvolvimento das atividades e pelo crescimento pelo qual passou, dentre outros fatores, após pressão do ambiente externo como clientes e o próprio Ministério do Trabalho, precisou formalizar-se juridicamente e passou a se constituir do ponto de vista de constituição formal como uma cooperativa, mudança que na perspectiva da formalização muda a dinâmica dos processos e das relações entre os membros, para fins de recorte desta pesquisa, embora no

relato dos entrevistados tenham existidos outros vários momentos de mudança e ruptura com o *status quo*, esse momento será considerado como sendo a primeira onda de mudanças.

Uma segunda onda de mudanças ocorre anos depois quando pelo próprio crescimento e para conseguir captar recursos públicos, além de nova pressão do Ministério do Trabalho, para que a natureza deixasse de ser cooperativa e se tornasse uma empresa nos padrões comerciais, com os membros contratados pelo regime celetista, mudança que reverbera mais uma vez nos processos internos como a criação de novas áreas e departamentos que dessem conta das exigências legais como Departamento Pessoal, Contabilidade, etc.

Com a profissionalização da organização ao longo dos anos e buscando atender as necessidades de mercado, cada vez mais formalizou-se. Focando especificamente na área de operações, que ao longo da história representou o maior percentual em que os profissionais estavam alocados, e devido a própria natureza, por trabalhar com tecnologia da informação e comunicação cria uma área para cuidar da gestão da qualidade, área essa que prestava serviço tanto às áreas de apoio (administrativas) quanto a área fim (operações). Na atuação de tal área estava a criação de políticas, procedimentos e instruções de trabalho, além de garantir a implantação e certificação em modelos como ISO e CMMI. Ao longo dos primeiros anos de existência da organização a área de Qualidade teve um papel importante na formalização e criação de processos, pelos relatos dos que vivenciaram tal período, o ganho de produtividade e profissionalização que implantou

trouxe também uma série de disfunções pelo engessamento e inflexibilidade no processo decisório.

Devido a configuração jurídica como associação civil sem fins lucrativos e a característica de Instituto de Inovação, além de não pagar impostos federais sobre faturamento é habilitado a submeter concorrência para projetos financiados com recursos públicos. Por anos a principal fonte de recursos foi oriunda de projetos que utilizavam a Lei de Informática e recursos de projetos submetidos ao FINEP. De forma sucinta, a Lei de Informática é uma lei que concede incentivos fiscais para empresas do setor de tecnologia, que tenham por prática investir em Pesquisa e Desenvolvimento. Desta forma, grandes empresas principalmente da área de telefonia que produziam *hardware*, mas não possuíam áreas de pesquisa e desenvolvimento poderiam contratar institutos de inovação para utilizar os benefícios da Lei de Informática e assim desenvolver pesquisa e desenvolvimento. Desta forma, registra-se que por conta desses influenciadores, dentre outros, passa por um crescimento exponencial na quantidade de funcionários, de faturamento e de áreas organizacionais. Por existir um grau confortável de previsibilidade de faturamento e baixa competitividade, uma vez que poucos institutos no Brasil possuíam expertise para atuar com as fontes de recursos e atuar com tamanho nível de especificidade no tipo de atividade desenvolvida, refletia em características quase mecanicistas do ponto de vista da estrutura.

A terceira onda de mudanças ocorre também influenciada por fatores do ambiente externo. O foco de análise deste trabalho

é o momento antes e depois dessa terceira onda de mudanças. Diferente da primeira e segunda em que a origem foi do ambiente institucional/legal, a terceira foi influenciada por fatores do ambiente econômico. Devido a concentração do faturamento vir de projetos incentivados, a organização tinha alta dependência de dois clientes específicos que representavam juntos aproximadamente 70% de todo o faturamento. Por volta do ano de 2010 dois acontecimentos provocam a onda de mudanças, o primeiro foi uma crise econômica que afetou dentre outras regiões a Europa, local de origem de um desses clientes, o que acarretou diminuição dos investimentos nas unidades que possuíam ao redor do mundo, no Brasil a diminuição da planta foi significativa. Outro acontecimento foi uma mudança na Lei de Informática, alterando algumas regras. Como consequência direta, a organização perdeu de forma quase repentina uma parcela significativa do faturamento, o que ocasionou um processo interno de redução da estrutura instalada e diminuição do quadro de pessoal.

Mesmo com todo o efeito negativo provocado pela crise e pelas ações empreendidas, a diminuição da estrutura física e da quantidade de funcionários equacionou as contas. Todavia, expôs um dos principais problemas da organização, a dependência financeira dos projetos incentivados e o pequeno portfólio de clientes com investimento significativo, o que exigia novas políticas, processos e ações.

O processo de mudanças foi conduzido diretamente pelo superintendente da organização, uma das primeiras ações foi a substituição de metade do time de primeira linha (os executivos

da organização), com a mudança da estrutura e redução da quantidade de áreas e setores. Segundo informações coletadas um dos principais objetivos era devolver à organização a competitividade de mercado, mesmo atuando em um mercado altamente competitivo e mutante, a organização ao longo dos anos tinha ficado extremamente formalizada e engessada em seus processos, perdendo as características de quando foi criada como a agilidade no atendimento às demandas da sociedade e a capacidade inovativa de se adaptar às pressões (internas e externas).

Em observância ao modelo de Alves (2003), percebe-se no tocante as características estruturais e dispositivos de coordenação dois momentos específicos

Quanto a estrutura organizacional, de acordo com a classificação sugerida por Hall (2004), pode-se classificar a estrutura da organização estudada antes e depois da terceira onda de mudanças:

- A complexidade como altamente complexa devido o grande número de especialidades organizacionais existentes, a quantidade de horas-treinamento necessária para que o funcionário execute com maestria suas tarefas, e devido ao alto grau de instrução de membros da organização (50% com graduação, 30% com especialização, 10% com mestrado e 10% com doutorado); mesmo após as mudanças esses elementos de complexidade não foram alterados de forma significativa, o que se percebeu foi uma diminuição no percentual de funcionários com

graduação com conseqüente aumento percentual nos outros itens;

- A formalização como formalização máxima, consequência da adoção de modelos de qualidade como o ISO e o CMMI que descreve nas normas e procedimentos todos os processos, listando os envolvidos e suas responsabilidades. Indicando como cada funcionário deve agir e executar os seus papéis. Após a mudança uma das ações tomadas foi a extinção da área executiva de qualidade e não continuidade das certificações, um dos objetivos indicados foi a eliminação do engessamento e aumento da flexibilidade das áreas e do processo de tomada de decisão;
- A centralização como centralizado, devido a configuração e natureza das áreas que tinham as atividades, autonomia e autoridade dos responsáveis extremamente definidas e formalizadas. Após as mudanças percebeu-se um ambiente de maior autonomia para os grupos de trabalho, principalmente na área de operações que representava em torno de 80% do local de alocação dos funcionários. Dentre as mudanças percebeu-se nas falas dos entrevistados o aumento da autonomia, dentre outros pontos, como para definir e redefinir grande parte do escopo do trabalho, o que segundo a classificação do autor tendência um maior nível de confiança nos funcionários para a tomada de decisão, o que pode ser fruto do alto nível de especialização e conhecimento técnico dos

membros do projeto. A descentralização em uma primeira leitura pode parecer incoerente com um ambiente de formalização máxima, todavia, o tipo de produto/serviço realizado, por ser algo inovador, criativo e único, exige o risco de um processo descentralizado. Risco no sentido da delegação da autonomia para os grupos.

Quadro 01 - Tipo de estrutura de acordo com Hall (2004)

Elemento	Antes da mudança	Após a mudança
Complexidade	Altamente complexa	Altamente complexa
Formalização	Máxima	Média
Centralização	Centralizada	Descentralizada

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando a organização antes da mudança percebe-se na composição elementos que a aproximam do modelo Ordenativo-conservador, conforme proposição H que trabalha com burocracia rígida e patriarcado conservador. No tocante ao patriarcado, classifica-se como conservador uma vez que até o momento atual há grande influência de um ator. Embora a organização estudada não possua um dono, vincula-se a sua existência a imagem de um de seus fundadores/idealizadores, que mesmo não participando da estrutura formal, possui uma sala na organização e influencia diretamente todas as ações empreendidas. O AMR Conservador analisado foi o principal dirigente, que conforme relatos da coleta de dados possui duas imagens completamente distintas, uma antes e outra depois das mudanças empreendidas. Tinha como características o enfatizar a estabilidade

Talvez o ambiente confortável e pouco competitivo no segmento que atuava implicasse nessa manutenção e resistência à mudança. Características como regulamentação, padronização, rotina, controle, centralização foram percebidos, o que implicou na caracterização da organização antes da mudança, conforme resumido no quadro abaixo.

Quadro 02 - Caracterização da organização de acordo com Alves (2015)

Composição	Antes da mudança	Após a mudança
Burocracia	Rígida	Flexível
Patriarcado	Conservador	Renovador
Liderança	Traços carismáticos mitigados	Traços carismáticos mitigados
Tipo Organizacional	Ordenativo-conservador	Equiparativo-adaptador

Fonte: dados da pesquisa.

Após as mudanças empreendidas percebe-se na combinação elementos que a aproximam do modelo base, Equiparativo-adaptador, conforme proposição G, é um tipo estrutural resultante da combinação de variáveis constituintes da burocracia flexível, da liderança carismática mitigada e do patriarcado renovador. Após as mudanças, conforme já relatado, uma das novas diretrizes foi a desburocratização, inclusive com o fechamento da área que cuidava dos processos e procedimentos internos. Assim, da perspectiva da burocracia classifica-se como flexível por ter seus elementos constituintes distanciando-se dos componentes da burocracia típica, percebeu-se a baixa intensidade de elementos como a padronização dos procedimentos e a impessoalidade das relações. Sobre o patriarcado, o AMR analisado, o superintendente que faz parte da estrutura formal, após as

mudanças mostrou-se com um novo perfil, conseguiu apropriar-se e fazer valer sua autonomia, superando costumes e práticas, mesmo sabendo que elementos da tradição persistem na organização. Dentre as características da organização percebeu-se na fala dos entrevistados elementos como: mudança, flexibilidade, criatividade, inovação, descentralização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste tópico será retornado os aspectos voltados à introdução do trabalho e aos limites deste estudo. Este artigo foi conduzido de forma a possibilitar a discussão sobre a compreensão das características estruturais e do agente de um Instituto de Inovação em dois momentos específicos, antes e depois de uma mudança originada a partir do ambiente externo econômico a partir do Modelo de Alves (2003). Mudança que acarretou alteração de quase metade dos executivos que foram substituídos por outros profissionais que conduziram, capitaneados pela liderança, uma série de ajustes organizacionais para aumento da competitividade da organização.

Como se pôde observar, a organização estudada possui uma configuração antes e outra depois. Antes caracteriza-se por uma burocracia formal rígida. Também foi observado um patriarcado conservador. A liderança, por sua vez encontra-se com traços mitigados de carisma, em virtude de um líder carismático não derivar sua autoridade de ordens e estatutos como o faz a competência burocrática, nem mesmo de costumes ou promessas, assim como o líder patrimonial, na verdade, a liderança ca-

rismática precisa “fazer milagres” ou realizar fatos heroicos para provar a sua missão. Classificou-se como aproximação do tipo ordenativo-conservador, ao se comparar o momento antes da mudança com os quatro indicadores para fins de análise organizacional, tem-se:

- Na perspectiva do ambiente externo e das relações interempresariais a classificação do modelo não se adequou ao momento analisado da organização, uma vez que o ambiente é de alta complexidade e dinamicidade, além da organização ter apresentado uma alta capacidade para promover associações duradouras.
- Já em relação a Natureza das tarefas e sistema técnico-operacional, apenas as quarta e quinta proposições não se adequaram, são elas: 4-o sistema técnico-operacional é de baixa complexidade e 5-não é necessária uma elevada densidade de especialistas na empresa.
- No tocante as características estruturais e dispositivos de coordenação e características dos agentes e relacionamentos internos as proposições adequaram-se bem ao momento analisado.

Após as mudanças caracteriza-se por uma burocracia formal flexível. Foi observado um patriarcado renovador e uma liderança com traços carismáticos mitigados. Classificou-se como aproximação do tipo equiparativo adaptador, ao se comparar o momento depois da mudança com os quatro indicadores para fins de análise organizacional, tem-se:

- Na perspectiva do ambiente externo e das relações interempresariais as perspectivas abordadas refletem bem o momento analisado e as relações;
- Em relação as características estruturais e dispositivos de coordenação atende as perspectivas abordadas, principalmente no tocante à estratégia que favoreça a descentralização funcional e a desconcentração de suas ações operacionais, delimitando de forma pouco rígida os setores especializados da empresa. Ressalta-se aqui que mesmo com as mudanças percebeu-se que áreas como o financeiro e o departamento pessoal foram pouco mudancistas, explica-se que a natureza da atividade dessas áreas possibilita pouca autonomia para mudanças, uma vez que em grande parte suas tarefas são regulamentadas por exigências legais.
- Sobre a característica dos agentes e relacionamentos internos e o sistema técnico-operacional o modelo mostrou-se bem aderente ao modelo da organização.

As limitações para a elaboração se apresentaram no aspecto presente na coleta e interpretação dos dados, pois, foram entrevistados apenas dois atores organizacionais, um que viveu o momento anterior a mudança e outro que viveu além do momento anterior o posterior, além da importância de enriquecer os exemplos com mais material de fonte documental que comprove as informações interpretadas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, B. C.; PAULA, S. L. de. Aplicação do Modelo Multidimensional-Reflexivo para análise de uma entidade pública municipal: Autarquia de Esporte e Lazer do Recife/PE. In: **IV ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 2010**, Lavras. Anais... Minas Gerais, 2010.
- ALVES, S. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: UFPE, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BLAU, Peter M. **The dynamics of bureaucracy**. Chicago: University of Chicago Press, 1955.
- CLEGG, Stewart. **Organizações Modernas**. Celta: Oeiras, Portugal, 1998.
- ELLET, William. **Manual de estudo de caso: como ler, discutir e escrever casos de forma persuasiva**. Tradução André de Godoy Vieira. Porto alegre: Bookman, 2008.
- FACHIN, Roberto C.; MENDONÇA, J. Ricardo C. de. Selzenick: uma visão da vida e da obra dos percursos da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2003.
- FIGUEIREDO, Vilma. A Atualidade de Max Weber. In: SOUZA, Jessé (Org). **A atualidade de Max Weber**. Brasília: Editora Universitária, 2000.
- HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: PHB, 1984.
- HALL, Richard. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice, 2004.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**, 5º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, E. **Ciência com Consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

PRICE, J. L. **Handbook of organizational measurement**. Lexington: Heath, 1972.

SAMPIERE, Roberto Hernández. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

WEBER, M. **Economia e sociedade** – Vol.2. Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília. UNB, 1999.

BPM: PROCESSOS COLABORATIVOS EM GRUPOS DE PESQUISA

Jananda da Silva Pinto
Jairo Simião Dornelas

1. INTRODUÇÃO

Os indivíduos se organizam em grupo para realizarem tarefas que, a priori, não poderiam concretizar isoladamente e, normalmente, buscam associações (WITT, 1969). Assim, classicamente um grupo é uma reunião de indivíduos que buscam um objetivo em comum (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Para realizar tais objetivos as organizações recorrem a processos. Sordi (2008) define processos de negócios como um conjunto de atividades que visa atender objetivos predefinidos. O aprimoramento desses processos pode trazer mais resultados para as organizações, mas não pode ser realizado sem uma metodologia, nesse momento entra em cena técnicas de gestão, como por exemplo o business process management (BPM).

O presente capítulo destina-se a verificar como os processos colaborativos anotados em grupos de pesquisa, podem refletir aspectos da estrutura racional e, como tal, serem candidatos a registro, sob a ótica do BPM, utilizando como ferramenta de modelagem a notação business process modeling notation (BPMN).

Para tanto, o capítulo está idealizado da seguinte maneira: o primeiro tópico apresenta a introdução ao capítulo seguindo por uma breve explicação sobre o conceito de processos. Em seguida, é apresentado ao leitor os fundamentos do BPM e conceitos relacionados à disciplina. A quarta e quinta seções versam sobre processos colaborativos e o caso em grupos de pesquisa, mais especificamente na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Por fim, a sexta seção traz as conclusões do capítulo.

2. PROCESSOS

As organizações têm a função de transformar insumos em produtos, por meio de processos, para alcançar seus objetivos e suas metas. Cruz (2004, p. 40) corrobora com esse pensamento afirmando que “um processo é a forma pela qual a empresa cria, trabalha ou transforma insumos para gerar bens ou serviços que serão entregues a clientes” com agregação de valor.

Um processo pode ser definido como “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000, p. 7). Já Davenport (1994) afirma que um processo é constituído por atividades ordenadas que têm começo e fim claramente identificados e geram um *feedback* que pode interferir nas entradas de um novo ciclo do processo.

Entretanto, um processo não deve ser interpretado como sinônimo de rotinização ou automação, reduzindo o trabalho criativo a procedimentos simplistas (SORDI, 2008). Pelo contrário, na visão de Hammer (2010), um processo envolve atividades

de rotina e atividades criativas que estão inseridas num contexto organizacional e são combinadas para alcançar os resultados essenciais ao negócio.

Gonçalves (2000) distingue os processos organizacionais em três tipos:

- Processos de negócio que têm por meta entregar valor ao cliente externo da organização;
- Processos de coordenação que visam garantir o funcionamento dos sistemas e subsistemas organizacionais;
- Processos gerenciais que envolvem procedimentos de controle e monitoramento do desempenho das organizações.

Dentro da perspectiva de uma organização orientada a processos, existem processos que ultrapassam as barreiras departamentais, os chamados de processos interfuncionais (DAVENPORT, 1994) que se caracterizam como mostra a figura 1.

Figura 1 - Exemplo de um processo interfuncional.



Fonte: adaptado de Davenport (1994).

Há também aqueles processos que ultrapassam as barreiras organizacionais, conhecidos como processos interorganizacionais (DAVENPORT, 1994; CRUZ, 2004). Nesses processos, necessita-se de colaboração mais intensa por meio de interações sociais entre os membros das organizações (CARUSO; ROGERS; BAZERMAN, 2008).

No ambiente organizacional orientado a processos, a satisfação do cliente apresenta-se como um dos indicadores de desempenho, uma vez que o foco da organização passa a ser os processos de negócio e seus produtos, de tal modo que toda a estrutura organizacional é arranjada em torno da análise de desempenho dos processos por meio de suas entregas (DAVENPORT, 1994).

O aperfeiçoamento de processos permite que as organizações conquistem melhores resultados e é para tornar esta realidade factível que surgem modelos, técnicas e ferramentas de gestão como, por exemplo, a gestão de processos, visível na língua inglesa como *business process management* (BPM).

3. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

Pode-se dizer que a administração nasceu com a organização moderna, visando através de novas formas de trabalho, a produção em massa, a qual primava pela segmentação do trabalho, pela especificidade, pela especialização e pelo emprego de técnicas de controle de atividades. Tais praticas foram taxadas de funcionais (CHANG, 2006).

O BPM surgiu como uma consolidação abrangente de disciplinas que compartilham a crença de que uma abordagem organizacional centrada em processos, leva a melhorias substanciais em termos de desempenho e conformidade com o momento atual (WESKE, 2007). Além de ganhos de produtividade, BPM alenta a possibilidade de inovar continuamente e transformar as empresas em cadeias de valor organizacionais. Ressalta-se, contudo, que o paradigma direcionado a processo não é uma invenção das últimas duas décadas, pois já havia sido postulado pelos economistas do final do século XIX e pelos pioneiros do estudo científico da administração (CHANG, 2006).

No entanto, como resposta das organizações a essas novas demandas de negócio, impostas pelo movimento da globalização e pela forte competitividade entre as corporações, surgiu outra forma de estruturação organizacional: a organização orientada a processos. Nesse arranjo as organizações estruturam sua gestão e operações baseando-se nos processos de negócio (SORDI, 2008).

Por conta disso, na década de 1990, o ambiente organizacional foi cenário de surgimento de várias técnicas, ferramentas e modelos que visavam o melhoramento do desempenho corporativo e, por conseguinte, da competitividade das organizações. Entre as inovações emergentes, aquela época, Sordi (2008) lista a gestão da qualidade total e a reengenharia de processos.

A gestão da qualidade total (*total quality management* - TQM) surgiu como consequência da recuperação da indústria japonesa após a segunda guerra mundial e equivale a um modelo de gestão que envolve toda a organização para atender às

exigências e necessidades dos clientes internos, externos ou intermediários (CHANG, 2006). Para tanto, há um compromisso com a melhoria contínua e incremental, comprometimento da alta administração com o modelo de gestão e foco no serviço ou produto oferecido pela organização, como também nos processos de negócios (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Já a reengenharia de processos, uma mudança radical dos processos de negócio (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001), fora definida por Sancovschi (1999, p. 65) como uma capacidade organizacional de “repensar fundamentalmente e reestruturar radicalmente os processos empresariais para alcançar melhorias drásticas em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”. Todavia, na visão de Hammer (2010), a gestão da qualidade total e a reengenharia de processos são dois conceitos compatíveis e complementares.

Essas duas abordagens possuíam caminhos diferentes, mas que se aproximavam do mesmo ponto: os processos de negócio. Na mesma época, as organizações que adotaram essas e outras abordagens de gestão, se questionaram como melhorar continuamente seus processos de negócio. A solução veio com a implementação da chamada gestão de processos de negócios, difundida no original como *business process management*, ou mais popularmente como BPM (CHANG, 2006).

Do exposto até o presente, mentaliza-se que por meio da gestão de processos, uma organização pode garantir que suas operações cumpram seus requisitos e atuem de forma consisten-

te. Isto é possível, pois através do uso de técnicas como BPM, os gestores podem fazer desde a modelagem ao acompanhamento de todas as fases do processo (início, execução e fim), possibilitando o monitoramento do desempenho da organização (WESKE, 2007).

O BPM é baseado na premissa de que cada um dos produtos ou serviços que uma empresa oferece ao mercado é o resultado de um conjunto de atividades realizadas, como fora dito, em processos de negócios (CHANG, 2006). De fato, os processos de negócios são instrumentos fundamentais para a organização destas atividades e para a melhoria da compreensão de suas interrelações (WESKE, 2007). Nesta perspectiva princípios e práticas relacionados ao BPM são listados no quadro 1.

Quadro 1 - Princípios e práticas relacionados ao BPM

Princípios	Práticas
<ul style="list-style-type: none"> • Processos de negócios são ativos organizacionais fundamentais para a criação de valor para os clientes • Oferecer valor consistente para os clientes e ser a base para a melhoria contínua • Medir, monitorar, controlar e analisar sistematicamente processos de negócio • Vínculo total com a tecnologia da informação que lhe é uma capacitadora • Utilizar mais de uma metodologia para implementar a melhoria de processo, desde a incremental até a mais radical 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional orientada a processos • A alta administração deve se comprometer e conduzir o BPM • A execução da melhoria deve seguir uma abordagem bottom-up • Ter sistemas de informação para monitorar, controlar, analisar e melhorar os processos e indicar-lhes um patrocinador • Trabalhar em colaboração, em processos de negócio intraorganizacionais • Capacitar continuamente os funcionários, alinhando sistema de recompensas visando o desempenho dos processos de negócio

Fonte: adaptado de Weske (2007).

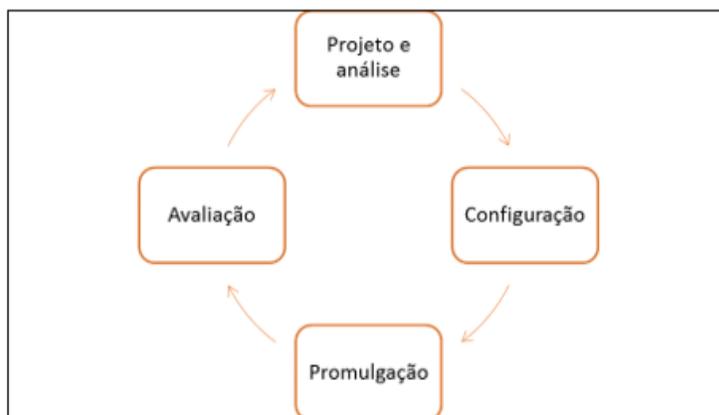
Apesar de muitas organizações ainda declinarem do gerenciamento de processos, propiciando falhas ou erros na exe-

cução das atividades, o que lhes acarreta um baixo desempenho (HAMMER, 2010), nos últimos anos diversas metodologias, dentre as quais o BPM, têm sido amplamente aplicada à gestão de processos em empresas de diversos segmentos, tendo em vista a importância dos processos para as organizações (SMITH; FINGAR, 2003; WESKE, 2007; HAMMER, 2010).

Na visão de Van der Aalst *et al.* (2003), o BPM possui um ciclo de vida com quatro macro etapas: projeto e análise, configuração, promulgação e avaliação. Tais fases são assim definidas:

- A fase de projeto e análise: compreende a identificação, a análise, a validação e a representação dos processos de negócio por meio de diagramas;
- A fase de configuração: nesta etapa os processos são implementados com ou sem a ajuda de sistemas;
- A fase da promulgação: envolve a execução dos processos em tempo real;
- A fase de avaliação: promove o aperfeiçoamento dos processos por meio das informações disponíveis.

Figura 2 - Ciclo de vida BPM



Fonte: adaptado de Van der Aalst, Netjes e Reijers (2007).

É importante ressaltar que durante o ciclo de vida BPM, especificamente na fase de projeto e análise, são realizadas pesquisas sobre os processos de negócio e como a operação da organização é conduzida. Com base nessas pesquisas, processos de negócios são identificados, analisados, validados e representados por modelos de processos negócio (VAN DER AALST; NETJES; REIJERS, 2007). Vale destacar que o presente estudo, no entanto, se ateve às fases de projeto e análise dos processos colaborativos executados pelos grupos de pesquisa investigados.

Como explicitado anteriormente, modelos de processos de negócios são expressos em uma notação gráfica, a fim de facilitarem comunicação sobre os mesmos, de modo que as diferentes partes interessadas possam compreender e comunicarem-se de forma eficiente (VAN DER AALST; HOFSTEDÉ; WESKE, 2003).

Para diagramar os processos de negócios, a notação alinhada à filosofia do BPM é a *business process modeling notation*

(BPMN). A BPMN permite, além do desenho dos processos, destacar seus recursos e regras de negócio e a automação dos mesmos (OMG, 2014).

A BPMN foi desenvolvida para prover ao BPM, a representação de processos de negócios utilizando diagramas de processos, por meio de uma linguagem intuitiva (BALDAM, 2009). Weske (2007) afirma que a principal finalidade do BPMN é fornecer uma notação facilmente compreensível para os analistas de negócios que desenham os processos, para os desenvolvedores, técnicos responsáveis pela implementação da tecnologia que irá executar os processos e, também, para os usuários que irão gerenciar e monitorar esses processos.

Figura 3 - Elementos da notação BPMN



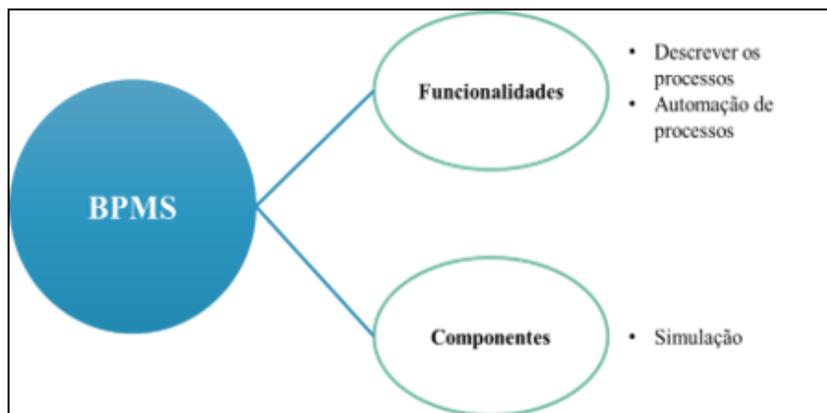
Fonte: Inspirado em OMG (2014).

Em conformidade com os princípios e práticas propostos por Weske (2007), a TIC fornece suporte às organizações via uso do *business process management systems* (BPMS), o qual auxilia em modelagem, implementação e automação de processos.

Hammer (2010) explica que o BPMS é um *software* contemporâneo que possui duas funcionalidades principais. A primeira funcionalidade é criar descrições de processos, delineando suas atividades constituintes, por meio das quais, é possível realizar a análise de processos. A segunda funcionalidade está relacionada à automação do processo, utilizando sistemas e banco de dados com vistas a gerenciar o fluxo de documentos e informações envolvidas no processo.

Em complemento, Mühlen e Shapiro (2010) declaram que o BPMS inclui um componente de simulação, o qual permite a exploração de cenários para a execução alternativa de determinado processo. Com esses cenários é possível simular a mobilização de recursos, por exemplo, a fim de descobrir formas de aprimorar o desempenho de um processo de negócio.

Figura 4 - Funcionalidades e componentes de ferramentas BPMS



Fonte: adaptado de Hammer (2010) e Mühlen e Shapiro (2010).

Enfim, por meio da abordagem BPM, uma organização pode criar processos de alto desempenho que operam com cus-

tos muito mais baixos, velocidades mais rápidas, maior precisão e maior flexibilidade (MIERS, 2006).

Consoante com essa abordagem, os processos de negócios transcendem as fronteiras departamentais, reerguendo os antigos processos interfuncionais, agora sob o título de processos ponta-a-ponta (BALDAM, 2009).

4. PROCESSOS COLABORATIVOS EM GRUPO DE PESQUISA

Para execução de um processo são necessários atores que exerçam papéis específicos em cada etapa ou atividade (AGUILAR-SAVEN, 2004) e para desempenhá-los são requisitadas determinadas competências que precisam ser ressaltadas (WESKE, 2007), considerando o arranjo dos atores no grupo.

Neste interim, para realizar seu propósito e agir cooperativamente, o grupo detém processos específicos denominados processos colaborativos. Tais processos podem ser entendidos como um conjunto de atividades que visam fornecer um produto de forma cooperativa (LIANG; CHANSON; NEUFELD, 1990).

Por definição, todo processo colaborativo está centrado em certos aspectos essenciais. Tais aspectos ajudam na comunicação, estruturação e identificação antecipada de problemas, focando na tomada de decisão em grupo, destacando-se as categorias papéis, processo decisório, participação e observação. Tais categorias mimetizam-se em questões típicas como as listadas no quadro 2.

Quadro 2 - Aspectos observados em processos de grupo

Aspectos	Questões
Observação	Qual o padrão de comunicação do grupo? Quem fala? Por quanto tempo fala? Qual a frequência?
Participação	Quem participa e com que intensidade? Onde estão as interações (quem interage com quem)? Há pessoas silenciosas no grupo? Como esse silêncio é interpretado?
Processo decisório	Como acontece o processo decisório em grupo? Alguém verifica as opiniões dos outros membros? Que efeito disso sobre o grupo? A decisão tomada em grupo é consensual?
Papéis	Em tarefas (quais membros visam realizar tarefas em grupo?); Na auto orientação (quais necessidades pessoais sobressaem à necessidade do grupo?); Na manutenção (quais membros buscam melhorar a relação entre os membros do grupo?).

Fonte: adaptado de Union (2013).

Nesse contexto, as competências e papéis específicos complementam-se buscando a riqueza na dinâmica do trabalho, trazendo maior fundamentação e informações para a tomada de decisão, e por consequência, melhor qualidade no resultado pretendido (PIMENTEL et al., 2006).

5. CASO EM GRUPOS DE PESQUISA

Desde o início dos tempos sociais, percebeu-se que a realização de atividades em associação era uma necessidade essencial à preservação do *status quo* e à manutenção da competitividade do grupo (MCGRATH; ARROW; BERDAHL, 2000).

Daquele ponto na escala evolutiva, em que essencialmente as interações grupais eram face a face, até os dias atuais, em que os grupos estão habilitados a realizarem tarefas à distância, as atividades grupais ainda necessitam de parceria, de coordenação e colaboração, em especial dada à concretização graças às redes de computadores da quebra de barreiras de comunicação e do apoio à execução de tarefas distribuídas (ELLIS; GIBBS; REIN, 1991). Com esta base e com o constante aprimoramento das redes de comunicação ampliaram-se as possibilidades da retomada de ritos de colaboração em grupo, algo que a sociedade industrial indicara como fadado ao fim.

Todavia, a colaboração não se limita apenas ao cenário formal, em aspecto, e informal, em acesso. De fato, a colaboração também é percebida em grupos informais (FUKS et al., 2007), inclusive aqueles que promovem a pesquisa em universidades e instituições de pesquisa, como grupos de pesquisas científicas, desde os mais estruturados aos menos estruturados.

Os grupos de pesquisa que serão objeto de estudo deste capítulo são considerados coligações formais vinculadas a instituições nacionais de pesquisas, aqui vinculados à Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), registrados junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A função desses grupos é pesquisar assuntos específicos relacionados a áreas de pesquisa de seus interesses.

Via de regra, um grupo de pesquisa apresenta uma estrutura formal, embora não rígida, balizada em objetivos, atividades e papéis a desempenhar, tal qual uma organização. Essa

estrutura, algo formal, atrela-se à estrutura da instituição a qual os grupos estão vinculados, mediante procedimentos que governam processos mais estruturados. Todavia, também é possível admitir a existência de uma estrutura informal paralela, desenvolvida pela afinidade entre seus integrantes.

Em adição, notoriamente, realizar pesquisas científicas não é algo trivial, ainda mais em situações menos formalizadas. Nesse último caso, a falta de estruturação de processos e atividades é contraditória à disciplina e à racionalidade exigidas, sendo um fator que afeta essencialmente a produção científica, a visibilidade diante das instituições de fomento à pesquisa e programas de pós-graduação, como também a competitividade desses grupos. Nesse contexto, estruturar os processos colaborativos de grupo e reter informação, como forma de mitigar os impactos supracitados, é fundamental e ponto de partida para a preservação do histórico e da memória deste grupo.

Como visto no início do capítulo, para estruturar processo, é recomendado e moderno o uso de uma abordagem de gestão de processos que vislumbre a concepção, gestão e análise destes (VAN DER AALST; TER HOFSTEDE; WESKE, 2003). Tal abordagem pode ser encontrada, por exemplo, no BPM, que se configura como um dos instrumentos de aperfeiçoamento aludidos anteriormente. Ratificando esse pensamento, Jeston e Nelis (2008) reconhecem BPM como um caminho utilizado pela organização para atingir seus objetivos, o qual perpassa pela melhoria e pela gestão e controle de processos de negócio essenciais.

Em paralelo, suscitando uma contínua transformação, Turban, Liang e Wu (2010) afirmam que as mudanças no ambiente organizacional ocasionam modificações na maneira como os grupos de trabalho resolvem seus problemas e requerem, portanto, novas soluções; logo é factível crer que o BPM também possa auxiliar os grupos a aperfeiçoarem seus processos colaborativos, já que a dinamicidade do ambiente organizacional requisita um melhoramento **contínuo do desempenho daqueles, inclusive aqueles grupos que realizam pesquisa científica.**

5.1 METODOLOGIA APLICADA PARA SELEÇÃO DOS GRUPOS

Para realizar a presente investigação, foram realizadas três etapas de coleta de dados. Um questionário na primeira fase da pesquisa elaborado com base nos principais conceitos de colaboração e processos colaborativos. O questionário contou com onze questões, entre as quais existiam questões gerais, questões de múltipla escolha e questões a serem respondidas por meio de uma escala tipo Likert.

O *e-mail* foi estabelecido como meio de comunicação com os grupos para envio dos questionários, por conta do grande número de grupos de pesquisa filiados à UFPE (464 coletivos). Ao final da coleta obtiveram-se 102 questionários respondidos, dos quais 71 foram considerados válidos para exploração na segunda etapa da pesquisa. Os sete grupos considerados mais colaborativos com base nas respostas do questionário foram entrevistados na segunda e terceira etapa da pesquisa. Os quatro primeiros grupos foram denominados grupos definidores e os demais de

grupos de chancela. A função dos definidores foi informar como os processos eram realizados, enquanto os de chancela fariam a validação dos processos.

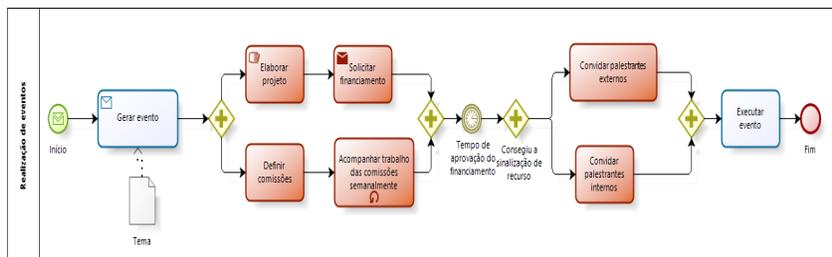
A segunda e terceira etapa foram realizadas por meio de entrevistas presenciais, nas quais os integrantes relataram a realização dos processos em seus grupos. Dentre os processos colaborativos destacados nas entrevistas, destacou-se o processo de realização de eventos.

Seguindo as opiniões majoritárias das entrevistas, realizar eventos é uma forma de um grupo de pesquisa interagir com outros membros da comunidade científica e gerar conhecimento colaborativamente. Destarte, como os eventos são organizados por grupos de pesquisa, foi um dos interesses pelos quais se debruçou o presente estudo e, para tanto, foram mapeadas quatro variantes, das quais destaca-se apenas aquela tida como a mais completa, por abranger praticamente todas as atividades componentes dos processos executados pelos outros grupos.

De fato, a variante, elucidada na figura 5, apresentou-se como a mais completa dentre os processos levantados. Nela, o evento tem seu início com a geração que define tema, data e sugere os nomes de palestrantes mais indicados para abordar aquele tema. A partir disso entra em fluxo paralelo a elaboração do documento detalhado sobre o evento, o projeto, e a definição das comissões organizadoras. Em seguida, realiza-se a solicitação de financiamento para execução do evento, bem como o acompanhamento periódico das comissões. A partir da sinalização do financiamento pelas agências de fomento, pode-se contatar pa-

lestrantes externos, com custo, ou contatar palestrantes internos, sem custo. Por fim, executa-se o evento.

Figura 5 - Processo de realização de eventos pela modelagem global



Powered by
bizagi
Fluently

Fonte: elaboração própria.

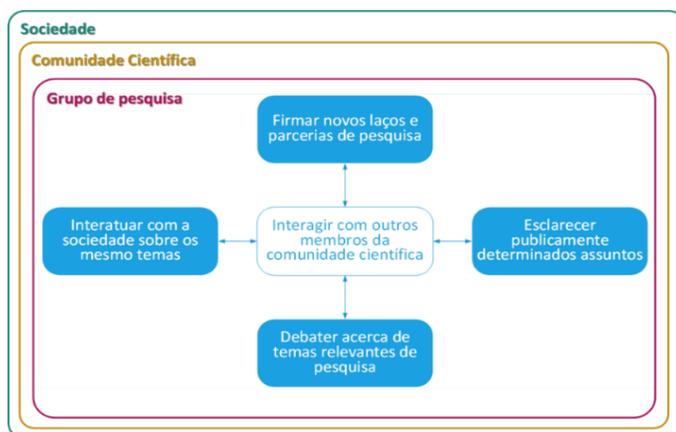
Em adição, o processo de realização de eventos pelo GP2 deriva das reuniões de pesquisa, nas quais são debatidos os temas em projeção e o andamento dos projetos e fixadas as ações do grupo relacionadas aos mesmos. Para cada ação é definido um garantidor que é responsável pelo evento e sua prestação de contas. Além da figura do garantidor, são definidas também comissões que o auxiliarão na execução do evento. Semanalmente, o grupo acompanha o andamento das atividades relacionadas ao evento até sua execução.

No processo de realização de eventos, os aspectos colaborativos coordenação e comunicação foram mais expressivos; contudo a atividade de elaborar projeto mostrou um reforço do aspecto de cooperação. No que se refere a ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação, é notável também que,

seguindo o padrão encontrado nos processos anteriores, as ferramentas tecnológicas enfatizam a viabilização da comunicação entre os membros e pessoas externas ao grupo.

Também foi apurado junto aos grupos que o processo de interação derivado da realização de eventos, reveste-se de visibilidade junto à comunidade científica e a sociedade permitindo idear o instanciamento da figura 6.

Figura 6 - Interação instanciada dos grupos de pesquisa por meio da realização de eventos



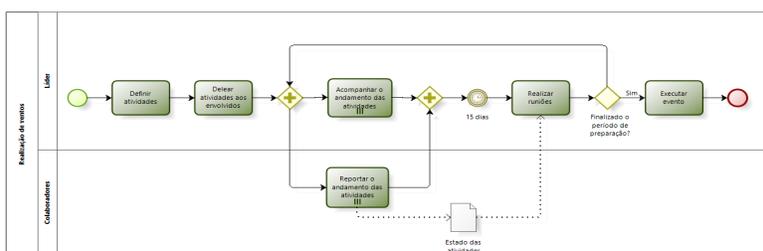
Fonte: elaboração própria.

Todo evento tem início, meio e fim e sua produção pode ser considerada um projeto único que precisa de um acompanhamento efetivo sobre o andamento de suas atividades. Nesse sentido, para melhorar o processo de realização de eventos, foi proposto no novo modelo de execução, a adoção de uma ferramenta de gerenciamentos de projetos.

A utilização de uma ferramenta para gerenciar as atividades e o cronograma de um projeto, como o Jira[®], por exem-

plo, permitiria que os envolvidos fornecessem o andamento de suas atividades, expusessem dúvidas e documentassem todas as ações. Conseqüentemente, o número de reuniões de acompanhamento poderia diminuir, mas sem enfraquecer o acompanhamento efetivo das atividades que envolvessem o projeto. A modelagem resultante neste prisma surge na figura 7.

Figura 7 - Modelo do processo utilizando ferramentas de gestão de projetos.



modelo de
bizagi

Fonte: elaboração própria.

Acerca do modelo de processo de realização de eventos, os grupos de chancela mostraram-se assertivos com a modelagem apresentada e confirmaram que durante a preparação de um evento, periodicamente, os grupos realizavam reuniões globais ou específicas para checarem o andamento das ações responsáveis pelo produto, o evento propriamente dito.

Os grupos de chancela ressaltaram também a importância das ferramentas de TIC, mais precisamente o Skype®, considerado um tipo de *groupware*, para realizar reuniões com equipes distribuídas, principalmente nos casos de eventos nacionais e internacionais. Outro ponto concordante entre os grupos de chan-

cela e os grupos definidores, reforçado na modelagem, esteve pautado sobre a colaboração nos eventos de pesquisa.

Na visão dos grupos de chancela, os eventos são importantes, sobretudo, em dois aspectos. O primeiro versa sobre a interação entre a academia e a sociedade com o compartilhamento de informações sobre o tema de pesquisa daquele grupo. Por exemplo, um dos grupos que coletou dados em uma instituição de ensino quis, ao findar a pesquisa, treinar os professores daquela instituição com base nos resultados da pesquisa.

O outro aspecto, mencionado brevemente em seções anteriores, versa sobre a consolidação dos grupos de pesquisa e a possibilidade de firmar novas parcerias de pesquisa, com base nas interações entre o grupo de pesquisa e sua comunidade científica. Findas as etapas previstas no escopo metodológico, tem-se a seguir as considerações finais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou averiguar a pertinência do uso da técnica de modelagem e gestão de processos de negócios, BPM, como forma de estruturar e propor melhorias para a execução de atividades colaborativas nos grupos de pesquisa da UFPE. Neste sentido, e para realizar esta dissertação, foram necessárias três fases de coleta de dados. A primeira fase focou na aplicação de questionários e pretendeu traçar um panorama geral sobre os grupos de pesquisa no que se refere a aspectos de colaboração, uso da tecnologia da informação e comunicação em suas ativida-

des e à estruturação destas por meio da adoção de práticas, aqui denominadas de processos colaborativos.

Os grupos de pesquisa mostraram que utilizam os processos colaborativos estudados na pesquisa como meio de angariar novos membros, bem como consolidar a participação dos colaboradores já vinculados. Como consequência disso, ao firmar parcerias de trabalho, externas ou não ao ambiente do grupo, detectou-se um fomento às atividades de pesquisa.

Seguindo o *script*, após o mapeamento dos processos, a partir da análise amiúde das entrevistas dos grupos definidores, ocorreram o delineamento, o refinamento com análise e proposta para melhoria dos mesmos a partir da ótica do BPM. Em adição, buscou-se o aval dos grupos de chancela, para os diagramas modelados e estipulou-se O aproveitamento mais efetivo de ferramentas de TIC. As ferramentas sugeridas já são utilizadas comumente para execução de atividades colaborativas em grupos de trabalho, inclusive os grupos de pesquisa.

Na visão de Briggs, Nunamaker e Sprague (1997), um campo de conhecimento deve ser investigado por vários cientistas de forma multidisciplinar e a consolidação desse campo não ocorre instantaneamente. Assim sendo, outras perspectivas podem direcionar novos estudos acerca de processos colaborativos.

Nesse interim, o estudo sobre processos de grupo e colaboração desperte interesse para além das ciências administrativas em ao menos áreas como computação, sistemas de informação, psicologia e sociologia. Pressupõe-se, então, que o presente estudo pode servir de subsídio para novas pesquisas nessas áreas, com repercussão estrutural.

REFERÊNCIAS

AALST, W. Van Der; HOFSTEDE, A. Ter; WESKE, M. **Business process management: a survey**. [s.l: s.n.]

AALST, W. M. P. Van Der; NETJES, M.; REIJERS, H. a. Supporting the Full BPM Life-Cycle Using Process Mining and Intelligent Redesign. In: **Contemporary Issues in Database Design and Information Systems Development**. [s.l: s.n.].p. 100–132.

AGUILAR-SAVEN, R. Business process modelling: Review and framework. **International Journal of production economics**, v. 90, n. 2, p. 129–149, jul. 2004. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0925527303001026>>. Acesso em: 14 maio. 2014.

ALDERFER, C.; SMITH, K. Studying intergroup relations embedded in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, n. 1, 1982. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/10.2307/2392545>>. Acesso em: 1 nov. 2013.

BALDAM, R. de L. **Gerenciamento de processos de negócios: bpm : business process management**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARUSO, H. M.; ROGERS, T.; BAZERMAN, M. H. **Boundaries Need Not Be Barriers : Leading Collaboration among Groups in Decentralized Organizations**. [s.l: s.n.].

CHANG, J. F. **Business process management systems: strategy and implementation**. Boca Raton: Auerbach Publications, 2006.

CRUZ, T. **Manual de organização ii: metodologia e formulários**. Rio de Janeiro: E-papers, 2004.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processo: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ELLIS, C. A.; GIBBS, S. J.; REIN, G. Groupware: some issues and experiences. **Communications of the ACM**, v. 34, n. Janeiro, p. 39–58, 1991.

FUKS, H.; RAPOSO, A.; GEROSA, M. A.; PIMENTEL, M.; LUCENA, J. P. The 3C Collaboration Model. p. 637–644, 2007.

GONÇALVES, L. AS EMPRESAS SÃO GRANDES COLEÇÕES DE PROCESSOS. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6–19, 2000. Disponível em: <<http://www.mendeley.com/catalog/empresas-são-grandes-coleções-processos/>>. Acesso em: 18 maio. 2014.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. 8. ed. ed. São Paulo: Prentice Hall Press, 2004.

HAMMER, M. What is Business Process Management? In: VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M. (Ed.). **Handbook on Business Process Management 1**. [s.l.] Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 3–16.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business process management, practical guidelines to successful implementations**. 2. ed. ed. Oxford: Elsevier, 2008.

LIANG, L.; CHANSON, S. T.; NEUFELD, G. W. Process Groups and Group Communications: Classifications and Requirements. **Computer**, v. 23, n. 2, p. 56–66, 1 fev. 1990. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/articleDetails.jsp?arnumber=44904>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

MCGRATH, J. E.; ARROW, H.; BERDAHL, J. L. The Study of Groups: Past, Present, and Future. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 1, p. 95–105, 2000.

MIERS, B. D. The Keys to BPM Project Success. n. January, p. 1–20, 2006.

MÜHLEN, M. zur; SHAPIRO, R. Business Process Analytics. In: **Handbook on Business Process Management 2**. [s.l.: s.n.]p. 137–157.

OMG. Object Management Group Business Process Model and Notation.

PIMENTEL, M.; GEROSA, M. A.; FILIPPO, D.; RAPOSO, A.; FUKS, H.; JOSÉ, C.; LUCENA, P. De. Modelo 3C de Colaboração para o desenvolvimento de Sistemas Colaborativos. p. 58–67, 2006.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANCOVSCHI, M. Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 39, p. 64–77, 1999.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business process management: the third wave**. [s.l.: s.n.]

SORDI, J. O. de. **Gestão de processos: uma abordagem da moderna administração**. 2. ed. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

TURBAN, E.; LIANG, T.-P.; WU, S. P. J. A Framework for Adopting Collaboration 2.0 Tools for Virtual Group Decision Making. **Group Decision and Negotiation**, v. 20, n. 2, p. 137–154, 15 out. 2010. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10726-010-9215-5>>. Acesso em: 1 nov. 2013.

UNION, E. M. **Understanding Group Process**. Disponível em: <http://leadership.uoregon.edu/resources/exercises_tips/skills/understanding_group_process>. Acesso em: 18 dez. 2013.

WESKE, M. **Business process management: concepts, languages, architectures.** [s.l: s.n.]

WITT, A. **Importância e aproveitamento da organização informal** *Revista de Saúde Pública*, 1 dez. 1969. . Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rsp/article/view/4559>>. Acesso em: 19 maio. 2014.

A NETFLIX E A REVOLUÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTOS

Camilla Mendes de Souza Silva
Munike Julie Ferreira do Nascimento
Raissa Albuquerque da Silva
Bruno Silvestre Silva de Souza
Andressa Ribeiro Queiroz

1. INTRODUÇÃO

Para D' Angelo e Scheneider (2006, pg. 3), "O marketing de relacionamento constitui um esforço integrado das empresas para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo", sendo assim, não é um processo simples e requer conhecimento e estar constantemente se atualizando de acordo com os acontecimentos e mudanças da sociedade.

O Marketing de relacionamentos está se transformando dentro do ambiente organizacional, associado especialmente à revolução e as necessidades de seus consumidores, buscando assim a fidelização dos seus clientes.

A empresa NETFLIX, fundada em 1997 por Reed Hastings e Mare Randolph, nos Estados Unidos, seguindo as tendências mercadológicas de inserção da informática no ambiente organizacional plataforma streaming é um exemplo de mudança dos

conceitos de marketing ao adaptar as necessidades estratégicas da organização mudando a conduta de atender e se relacionar com seus clientes.

Segundo Stone e Woodook (1998 p.3), o marketing de relacionamento é definido como sendo “O uso das ferramentas de marketing já existentes, porém direcionadas para a identificação individual e nominal dos clientes, criação de um relacionamento entre a empresa e esses clientes e administração desses relacionamentos em benefício de ambos”.

Esse tipo de marketing não pode ser equivocadamente conceituado como permanência pura e simples de clientes ou que nem intervenção da saída de clientes (D’ANGELO & SCHE-NEIDER, 2006).

Assim, o manuseio das mídias sociais, como uma ferramenta de relacionamento, mostra-se de extrema importância para as empresas, pois elas aproximam a marca divulgada ao futuro cliente e consumidor, proporcionando a interação entre eles.

Sites de Redes Sociais foram definidos por Boyd e Ellison (2007) como sistemas que possibilitam:

I A construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal;

II A interação através de comentários; e

III A exposição pública da rede social de cada ator.

Turchi (2013) cita que: “De qualquer forma, a Persona da Marca se destacou na era das mídias sociais, quando a preocupação com o relacionamento, conteúdo e transparência ganhou força, no entanto, poucas empresas ampliam sua

atuação para torná-las a base da estratégia de relacionamento”. A marca que proporciona uma conversação com seus usuários é muito valorizada pelo público, porém as que só fazem propaganda e não permanecem nesse diálogo por muito tempo são rejeitas.

Assim, este artigo tem como objetivo, analisar os métodos utilizados do marketing de relacionamento da NETFLIX com seus consumidores, pretendendo contribuir com as empresas que querem aperfeiçoar o seu marketing de relacionamento com seus usuários.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O *marketing* surgiu da necessidade de compreender a que o consumidor deseja para a partir daí criar-se algo, teve origem nos EUA, no ano de 1910. O significado de *marketing* é mercado, *market* em inglês. No início consistia em instituições que reuniram profissionais do setor e que inverteram a lógica do sistema das vendas.

O conceito e a importância do *marketing*, foram sendo desenvolvidos ao longo dos anos e ganhou maior notoriedade depois da segunda guerra mundial, com a evolução dele, ele foi se dividindo em tipos de *marketing*. O do nosso estudo compreende o de relacionamento, bem não tem relatos precisos de quando surgiu, mas até meados dos anos 90, a grande maioria das instituições, salvo algumas exceções, tinha apenas a visão de colocar no mercado os seus produtos e serviços, pensando apenas nos lucros.

Com a globalização e as mídias sociais, as empresas perceberam a importância de manter um relacionamento com seus

clientes e os fidelizarem. Assim sendo, o *marketing* de relacionamento tem como objetivo desenvolver uma relação entre cliente-empresa. Se utilizando de estratégias focadas em manter o seu cliente satisfeito com o produto ou o serviço prestado pela empresa.

Um dos pioneiros do *marketing*, é Kotler (2010), é uma tarefa quase impossível falar do assunto sem tocar no seu nome. Kotler é americano e tem como ocupação ser professor, autor e consultor de *marketing*. Ele é considerado o guru do *Marketing*, com uma carreira impressionante, prestou consultoria para grandes empresas como: IBM, Motorola e Bank of America, nas áreas de marketing e planejamento estratégico. A sua influência para o marketing no mundo todo foi tão grande que suas ideias são muitas utilizadas nos dias de hoje.

Outro nome bastante importante na história do *marketing* é Drucker (2013), visto como o pai da consultoria de negócios, um pensamento seu que define sua opinião sobre o que é o *marketing* é a seguinte: “Porque o objetivo da empresa é criar um cliente, a empresa possui duas e apenas duas funções básicas: marketing e inovação. Marketing e inovação produzem resultados, todo o resto são custos. Marketing é a única a função, distinta do negócio”.

Um bom exemplo de empresa que segue essa linha de pensamento de Drucker é a *Netflix*, ela modificou a cultura de assistir filmes e séries da sociedade. Foi fundada em 1997, por Reed Hastings e Marc Randolph, oferecendo um serviço online de locação de filmes. Já no ano seguinte, a *Netflix* lança o primeiro site de vendas e aluguel de DVDs: netflix.com.

Em 1999, adotou o sistema de assinaturas com aluguéis ilimitados, após receber uma injeção de US\$ 30 milhões feito por um grupo de investidores. O sucesso foi instantâneo, principalmente porque, ao contrário das locadoras tradicionais, a *Netflix* cobrava um preço justo pelo serviço oferecido e não cobrava as multas. Prova maior disso é a extinção de locadoras de cds e dvds, e a contínua ascensão do site deles.

Além da inovação a *Netflix* também é muito citada, pela sua estratégia de marketing de relacionamento, o serviço de streaming que hoje conta com 75 milhões de usuários em mais de 130 países, dado divulgado pela empresa em 2016. É frequente encontrar nas redes sociais relatos de usuários que foram bem atendidos quando precisaram entrar em contato no SAC. Além disso, seus posts, vídeos e ações de marketing em diversos canais sempre repercutem de forma positiva.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo, quanto a natureza da pesquisa se caracteriza como pesquisa aplicada ao gerar a solução dos problemas explicitados. Segundo a forma de abordagem é do tipo qualitativa por analisar os dados de forma descritiva e também quantitativa por se utilizar de um questionário inserido na plataforma google forms entre os dias 8 e 19 de maio de 2017.

Quanto aos seus objetivos é descritiva e explicativa por estabelecer relações entre as variáveis e identificar os fatores que colaboram ou determinam a ocorrência dos fenômenos. Por fim, quanto aos procedimentos técnicos é bibliográfica por se basear

em material de artigos, livros e monografias já publicadas e ao realizar uma análise documental nas redes sociais (Facebook, Twitter) e no site ReclameAqui, também é uma pesquisa de campo por levantar os dados segundo o questionário aplicado.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante do levantamento das informações sobre o Marketing de relacionamento da empresa NETFLIX, 91 entrevistados responderam ao questionário, sendo elas 51,7% do sexo feminino e 48,3% do sexo masculino, assim sendo 85% solteiros, 59% dos entrevistados são jovens universitários ao observar o gráfico 3, a maioria tende a ser de classe média com 46% segundo o gráfico 4, 85% dos entrevistados predominam na região Nordeste.

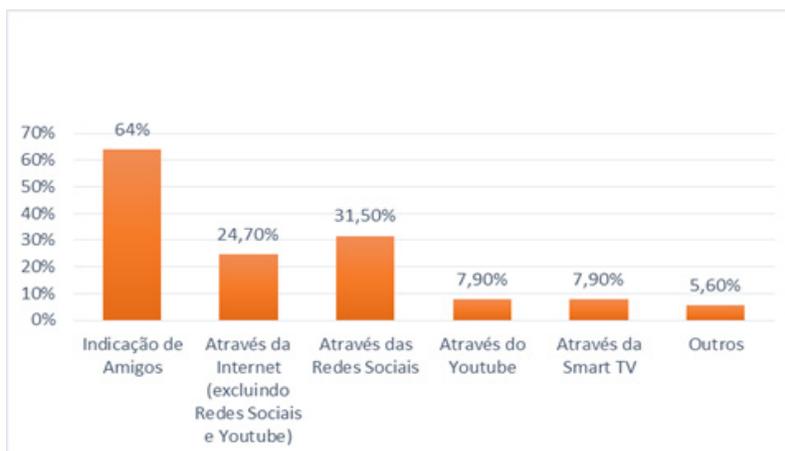
Quando foram questionados sobre como descobriram o serviço da NETFLIX, 64% dos entrevistados disseram indicação de amigos, 24,7% conheceram através da Internet (excluindo Rede Sociais e YouTube), 31,5% através das Redes Sociais, 7,9% através do YouTube, 7,9% através da SmartTV e 5,6% através de outros meios não descritos. Vale ressaltar que a indicação de amigos foi a mais utilizada pois quando um cliente que possui relação forte e próxima com a empresa, sente-se motivado a falar dela e indicá-la para amigos, familiares e até desconhecidos. Fazem isso para ajudar as pessoas a terem a mesma experiência positiva que ele. Segundo Mckinsey, (2010), as pessoas confiam em amigos e familiares mais do que qualquer outra fonte de informação; eles dão 2 vezes mais atenção às recomendações de amigos do que outras fontes.

Sabe-se que a confiança é ter segurança, convicção de que um fato é ou não verídico; devida as opiniões, dados e experiências anteriores de onde provém alguma informação, vale destacar que a confiança é a conclusão de algum conhecimento; enquanto obtivermos dados relevante sobre este conhecimento o indivíduo passa a ter mais confiança na informação do produto ou serviço.

A sociedade está conectada diariamente almejando sempre comodidade e soluções para os nossos problemas, e quando são sanados de forma prática e rápida ficamos satisfeitos com o atendimento.

Assim como sentimos confiança quando a NETFLIX cumpre o seu papel, seja colocando os filmes e seriados no dia que anunciou, a praticidade do layout do aplicativo e site, um acervo imenso de conteúdos e qualidade no atendimento padrão. Sem precisar se esforçar muito com sua publicidade, a NETFLIX ganha credibilidade e confiança mostrando esse tipo de serviço sublime aos seus clientes, que admirados com tamanha originalidade e qualidade compartilham o aplicativo de pessoa para pessoa, como pode ser observado no gráfico 1 e o gráfico 2.

Gráfico 1– Descrição da sobre os indicadores que mostram como os participantes descobriam o serviço da Netflix



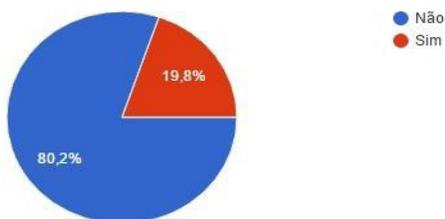
Fonte: elaboração própria.

A NETFLIX é uma empresa que exala confiança entre seus clientes e consumidores, dando a eles um atendimento qualidade e um serviço muito original, seja nas suas produções até no atendimento ao cliente. Por ser uma empresa que estima muito pelo seu consumidor, elas buscam sempre atualizar seu sistema e conteúdo, facilitando o pagamento dos pacotes, oferecendo suporte 24h, 7 dias por semana e mantendo a sua grade de conteúdos atualizados.

Com todo esse cuidado os clientes não costumam entrar em contato com o suporte, tendo em vista que eles são sempre atualizados sobre algo que ocorreu com o aplicativo, seja no sistema ou na parte financeira. Dados da pesquisa mostram que 90% dos participantes não precisaram do atendimento ao consumidor para resolver algum tipo de problema. Mas vale salientar que 8% dos participantes precisaram desse atendimento, porém

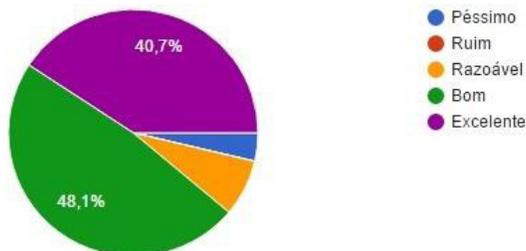
não obtivermos os motivos que podem ser inúmeros. Com base no gráfico 2, podemos observar que 80% dos entrevistados, entraram em contato com a NETFLIX, utilizando seu atendimento online com 88% dos seus problemas sanados com excelência, segundo o gráfico 3.

Gráfico 2 – Descrição da resposta sobre o uso do atendimento online



Fonte: elaboração própria.

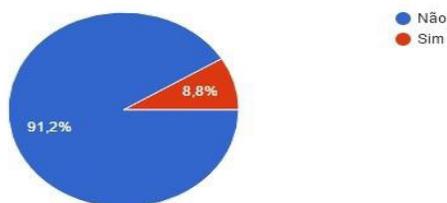
Gráfico 3– Descrição da resposta sobre o uso do atendimento on-line



Fonte: elaboração própria.

Como pode-se observar em conjunto com o atendimento online, temos a ouvidoria, porém 91% dos participantes não precisaram deste tipo de serviço como mostra o gráfico 4.

Gráfico 4 – Descrição da resposta sobre o uso da ouvidoria.



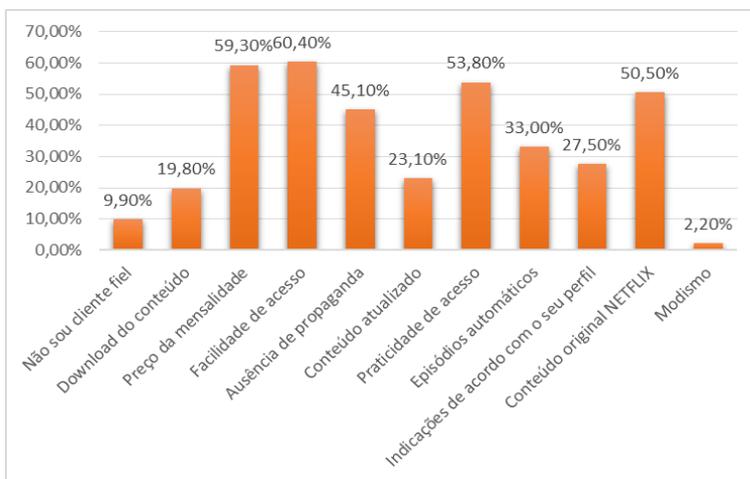
Fonte: elaboração própria.

Consumidores satisfeitos com o produto e serviço da NETFLIX, comentam, compartilham e indicam seus conteúdos em seu meio social, levando a quem não é cliente a ser um. Mesmo que seja só por aquele conteúdo específico, a partir do momento que o mesmo faz o seu pacote ele obtém um serviço ótimo de qualidade. A começar pela facilidade de cadastro, pelos preços oferecidos pelos seus pacotes, pela boa qualidade de imagem e seus conteúdos originais, na facilidade do acesso online e seu download e com sua ausência de propaganda durante um episódio ou outro.

Segundo dados da pesquisa, 60% dos participantes mostram que a facilidade de acesso aos conteúdos levou a fidelidade a NETFLIX, porém vale salientar que 10% dos participantes não

são fiéis ao aplicativo, seja por algum problema pessoal, por não obter uma internet de boa qualidade para que o conteúdo seja transmitido com sua total qualidade, ou porque não encontrou algum conteúdo de seu gosto até o momento, como mostra o gráfico 5.

Gráfico 5 – Descrição da resposta sobre a fidelização dos clientes.



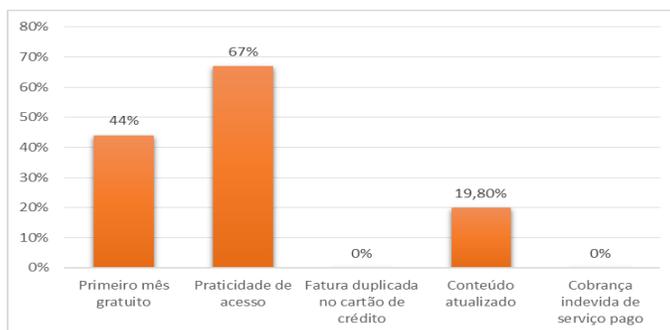
Fonte: elaboração própria.

A Netflix consegue com frequência, entrar nas conversas dos seus consumidores, fazendo com que o boca a boca seja o seu principal meio de divulgação. Alguns dos pontos diferenciais da Netflix que atrai a fidelização de clientes é quando ela oferece o seu serviço gratuitamente por um mês, ela te dá a chance de experimentá-lo para ver se você realmente gosta do que ela disponibiliza. Baseado no gráfico 6, para 44% dos participantes está é uma característica principal e essencial da Netflix. Esse teste pode ser o que faltava para que um consumidor indeciso assine o

serviço. Outro ponto interessante é a facilidade do desligamento ou cancelamento da conta. Reed Hastings, CEO da Netflix, decidiu colocar a opção de desligamento através do site porque percebeu que a dificuldade em cancelar a conta era uma “falsa economia”. Notou que é mais proveitoso incentivar antigos clientes a retornarem, do que dificultar a saída deles. Além disso, o perfil do cliente é mantido, como se ele nunca tivesse saído.

A Netflix apela para nostalgia brasileira com Xuxa em comercial para promover a série Stranger Things. O vídeo publicado na fanpage faz uma sátira ao programa Show da Xuxa, sucesso dos anos 80 (mesma época que a série acontece); O comercial tem ainda diversas referências à cultura pop da época e memes gerados por ela, como o “senta lá, Cláudia”, a boneca demoníaca da Xuxa, o disco dela ao contrário, entre outros. A campanha arrancou aplausos dos internautas. “Cara, que marketing show! Ótimo, muito bom. Vocês são demais”, comentou um leitor. “Como o Netflix pode ser tão genial gente?”, disse outro. “Essa série já é dona do meu coração”, afirmou um terceiro.

Gráfico 6 – Descrição da resposta das características da Netflix.



Fonte: elaboração própria.

O motivo pelo qual ela estabilizou-se no Brasil foi em virtude do bom aproveitamento de seu marketing de oportunidade e a capacidade que possui para captar os temas e celebridades locais que possam servir de inspiração para promover suas séries. A propaganda de oportunidade é uma das estratégias mais eficientes do marketing e combina perfeitamente com o universo da social media.

Rego (2017) relata que a Netflix tem aproveitado bem o conceito de marketing em tempo real. “De forma bem-humorada tem conseguido alinhar seus produtos, séries próprias e lançamentos, à agenda política e social local. “Qualitativamente, os usuários da rede curtem a redação e o tom abordado”, para o autor, o limite do sarcasmo contido nas ações da Netflix está ligado à voz das personagens fictícias das series ou mesmo o seu mundo, não à marca em si. “O que pode blindar de alguma maneira a percepção do consumidor caso alguém se sinta ofendido com qualquer paralelo feito”, afirma. Um exemplo de marketing em tempo real, foi a publicação feita pela página oficial americana de *House Of Cards*, uma das séries originais mais famosas da Netflix, fazendo uma ironia em português com a situação de escândalos políticos que estamos vivendo no Brasil, essa projeção da Netflix em um contexto tão complexo foi uma amostra do quanto a marca já se sente segura na tentativa de entrar nas conversas geradas nas redes sociais (Figura 1).

Figura 1- Marketing em tempo real desenvolvido pela Netflix.



Fonte: Twitter Oficial House of Cards (2017)

A Netflix sempre trata cada produto como uma peça isolada do resto, raramente investindo grandes valores em mídia tradicional, a mesma busca interagir com a cultura local para divulgar as suas séries originais, como exemplo, os anúncios da série Santa Clarita Diet, que fazem referências aos pratos tradicionais de cada país. A agência criou também versões “zumbis” de comidas regionais para diversos outros países, como Alemanha, Filipinas, Singapura, México, Colômbia, Argentina e Brasil (Figura 2 e 3).

Figura 2 - Anúncio Brasileiro



Feijoada.

Figura 3 - Anúncio Alemão



Fonte: Site Netflix. Prato tradicional brasileiro, feijoada. Fonte: Site Netflix. Prato tradicional alemão.

Agora, para 3%, seriado original brasileiro, a empresa decidiu trazer eventos de dentro do programa para vida real, ela boicota os próprios anúncios para deixar a série mais real e pessoal para os telespectadores. A “causa” que aparece no show e é um grupo de rebeldes, também opõem às ideias do “Processo” no mundo real. Pessoas ligadas a empresa invadiram posters e picharam outdoors da série 3% que estavam espalhados pelas cidades.

Figura 4 - Metrô de São Paulo.



Fonte: João Fouyer (2017).

Para divulgar a segunda temporada de *Narcos*, série Original Netflix, a empresa usou uma das mídias mais tradicionais, o jornal impresso, porém a ação foi diferente, os grandes veículos reproduziram as notícias da fuga de Pablo Escobar na capa de seus jornais, tanto a *Folha de São Paulo* e *Estado de São Paulo* fizeram esse editorial estampando a cara de Pablo Escobar. As notícias que saíram nessa capa especial são as mesmas veiculadas em 1992. Essa ação da série protagonizada por Wagner Moura teve alcance nacional.

Na verdade, não se consegue enxergar uma estratégia clara de marketing da companhia, mas um conjunto isolado e diverso de ações que Netflix faz cada vez que lança uma novidade, seja um original de sua própria produção, seja um relançamento como *Gilmore Girls*, série de sucesso dos anos 2000, com 7 temporadas no ar, a série recebeu nota 81 no site Metacritic, o que significa, no site, que a série foi aclamada universalmente, a mesma já foi exibida por diversos canais de televisão, inclusive pelo canal do SBT e da MTV Brasil.

Com relação à questão realizada sobre a credibilidade da empresa, tivemos um número bastante considerável de 86,8%

que considera a empresa confiável. Mas por outro lado a porcentagem de 13,2% que não consideram, precisa ser avaliada, como mostra o gráfico 12. Conquistar essa confiança, no entanto, não é fácil. Para tal análise é necessário compreender os indicadores de credibilidade, que é algo variável de cada segmento. Com relação a serviços virtuais e *streaming*, temos os seguintes critérios: selos de segurança, serviços de alta qualidade e garantia de privacidade.

Os selos de segurança nesse tipo de prestação de serviço, é HTTPS (*Hyper Text Transfer Protocol Secure*) é a versão segura do HTTP (*Hyper Text Transfer Protocol*). Que são meios seguros de transferência de dados usando o protocolo https na internet, necessários para efetuar transações online seguras. A *Netflix* está de acordo nesse critério, pois já possui a certificação https.

Em serviços de alta qualidade, uma questão que enfatiza bem a qualidade do serviço prestado pela empresa. É temos obtido a porcentagem de 91,2% de consumidores que não precisaram de serviços de SAC da *Netflix*. E nessa situação podemos acreditar que é uma plataforma que não contém erros e de uma boa velocidade no seu processamento.

Na garantia de privacidade, vemos atualmente vários crimes cibernéticos acontecendo, portanto, proteger os dados do cliente é apenas o início. Sendo dessa forma, os clientes querem garantias de que você está protegendo seus dados pessoais e mais que isso que a empresa não está utilizando essas informações pessoais para outros fins. E talvez a empresa tenha con-

seguido essa porcentagem de 13,2%, por não fazer propaganda sobre essa questão. E conquista os consumidores mais receosos.

Enfim, para conseguir manter a confiança dos clientes e a credibilidade da empresa, é necessário manter o padrão de qualidade. Fora isso, a qualidade deve também estar presente no que diz respeito ao atendimento aos clientes. Porque caso ocorra uma falha da empresa, mesmo que seja apenas uma vez, em manter o padrão de qualidade, quer seja em produtos, serviço ou atendimento, o grau de satisfação dos clientes cai e, como consequência, a confiabilidade e a credibilidade também. Sendo assim, a qualidade deve ser a base da marca da sua empresa. Por ser uma marca de boa qualidade, a mesma atrai outros segmentos, entre eles YouTube, Bancos e Cartões de Crédito para obter aos seus clientes, uma melhor forma de pagamento; Em março de 2017 Netflix em parceria com o banco Santander e a MasterCard lançou uma promoção chamada de Loucos por Netflix, onde os clientes podem pagar a mensalidade da Netflix pelos os cartões Santander da bandeira MasterCard, mas não é só isso, um dos diferenciais desta promoção é poder pagar no débito automático, todo mês, sem precisar se preocupar. A Mastercard é a primeira bandeira no Brasil a oferecer opção de pagamento via cartão de débito para serviços de assinatura on-line (Gráfico 7).

“Para a Mastercard, enquanto empresa de tecnologia de pagamentos, é um privilégio fazer parte dessa iniciativa e ser a primeira bandeira no Brasil a disponibilizar o pagamento de assinaturas no cartão de débito. Isso coloca o consumidor no centro da experiência de consumo, oferecendo a ele mais uma opção de

pagamento que, além de adequada às suas necessidades, é segura e inteligente”, declara Alexandre Brito, vice-presidente de desenvolvimento de Aceitação, Canais Digitais, Varejo e Novos Negócios Brasil e Cone Sul.

Porém, existem pessoas resistentes ao uso de plataformas streaming, tendo receio de que seus dados sejam clonados e utilizados de má fé. Escolhemos algumas respostas negativas, para fazer uma avaliação mais precisa. São as seguintes: “Por medo de ser online”, “... a única coisa que não gosto na *Netflix* é que em muitos outros países tem mais conteúdo”, “Está na moda e faz lavagem cerebral”. Como já dito anteriormente a *Netflix*, deve fazer uma propaganda mais efetiva sobre a sua segurança, que é algo que já existe e só precisa ser mais difundido. No site deles eles têm perguntas e respostas bem precisas sobre segurança, dando passo a passo dos procedimentos que devem ser realizados, também se adequando a cada tipo de sistema e caso haja dúvidas estão abertos para contato no seu Centro de Ajuda.

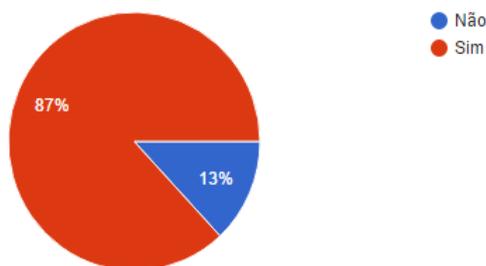
Com relação a resposta seguinte que faz referência quer em outros países sem ser o Brasil, existe um conteúdo mais extenso, isso se deve a diferentes acordos de licenciamento de conteúdo, a biblioteca da *Netflix* varia bastante de um país para outro. Mas a pela sua expansão mundial, vêm aumentando consideravelmente seu conteúdo. Em virtude dessa situação, alguns brasileiros vêm realizando uma prática ilegal, que é acessar o conteúdo de outros países através de VPN (*Virtual Private Network*), que é uma forma de conexão de dois computadores se utilizando de uma rede pública. A *Netflix* desde 2016, está aprimorando suas ferramentas para coibir essa prática.

E por fim, sobre está na moda, é um raciocínio lógico, tudo que vêm de um crescente, está em maior evidência, está

sempre conseguindo mais consumidores e seguidores, e vai ser considerado moda ou tendência. Mas acredito que suas colocações foram mal-empregadas, porque o crescimento da empresa ocorre pela necessidade que a sociedade possui em adquirir o serviço e pela qualidade do mesmo. E não como em produtos que são oferecidos no mercado que se você não possui, perde seu status.

E sobre a lavagem cerebral, para realizar tal estratégia, a organização precisa ser utiliza de técnicas, como mensagem subliminar, repetição, ritmo e progressão e *merchandising*. Talvez no meio dele, tenha uma grande quantidade de propaganda e essa pessoa considere lavagem cerebral. Pois não vejo a empresa se utilizando das outras técnicas.

Gráfico 7 - Descrição da resposta sobre credibilidade da Netflix com seus clientes.



Fonte: elaboração própria.

Na questão se a empresa pode ser comparada às outras no mercado, só apenas 15,4% falaram que sim como mostra o gráfico 8, contudo ao ser questionada sobre qual, a maioria respondeu *Popcorn*. Fomos pesquisa sobre o que era oferecido pela

empresa, e *Popcorn Time* é uma plataforma livre e de código aberto. O programa é voltado para o público, que gosta de uma alternativa gratuita para serviços de vídeo sob demanda em assinatura, como o Netflix. Mas percebemos que foi uma comparação mais ligada ao serviço, do que as garantias que a empresa pode oferecer.

Gráfico 8– Descrição da resposta do diferencial do atendimento



Fonte: elaboração própria.

Outro ponto que vêm a *Netflix* destacando no mercado, são suas próprias produções. No ano de 2013, numa entrevista a *GQ*, revista americana, o fundador da empresa, Reed Hastings, falou algo muito interessante que pretendia se tornar uma HBO antes que a HBO se tornasse uma Netflix, e passou a investir bastante em produções originais. Essa visão de futuro é muito importante para o contínuo crescimento do negócio. Prova de que ele pensou bem é o sucesso da série *House of Cards*, que estreou no mesmo ano da entrevista, e já está com sua 5ª temporada confirmada e sempre aumentando o número de fãs da série.

O principal concorrente da Netflix, neste segmento que eles andam investindo são as produções hollywoodianas. O cachê de atores consagrados na indústria americana gira em torno de 15 a 25 milhões de dólares. Fora os outros gastos relacionados a uma produção, como locação, computação gráfica, diretor e tanto outros elementos. É muito difícil uma produção de Hollywood com nomes de pesos e um bom enredo, não ser sucesso.

A *Netflix*, contudo, já é responsável por queda significativa de audiência em grandes programas da TV norte-americana. Um fato bem relevante, é que a *Netflix* se utiliza de atores desconhecidos do público, o que torna seus cachês um valor bem acessível e suas produções são marcadas por um valor bem menor que uma produção hollywoodiana.

Os especialistas da área, afirmam que parte desse sucesso está relacionado a cultura de resultados. A cultura de resultados consiste, em reunir dados que talvez pareçam não ser tão importantes e saber dar o destino correto para tal. O primeiro passo é a coleta de dados, parte essencial para o desenrolar de seu processo. É muito importante sempre está estudando o mercado e fazendo pesquisa de comportamento.

Por fim, e não menos relevante vem os desdobramentos de metas. A principal razão por fazer o desdobramento de metas é garantir o alinhamento estratégico em toda a sua organização. Quando os colaboradores sabem realmente o que deve ser feito, e quando a integração de todos os setores para um objetivo maior, obtém-se de resultados favoráveis fica mais fácil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dos fatos mencionados, pôde-se observar que para se ter sucesso no mercado não basta apenas captar clientes e sim entender o comportamento deles, fazendo constantes pesquisas sobre seus hábitos e enfatizando o Marketing de Relacionamento, para que se sintam exclusivos com tamanha atenção, dando sempre o suporte necessário e atualizando sobre os conteúdos de sua plataforma.

A Netflix é uma empresa que abraçou esse sistema de Marketing de relacionamento, que vem dando certo até então, com sua personalização, engajamento e criatividade. Que é uma das mais importantes estratégias de mercado e atende cada cliente de uma maneira exclusiva, pessoal, que faz com que os clientes sejam fiéis e gerando assim interação. Hoje, os consumidores não querem mais atendimento robotizado, com respostas automáticas; eles querem mais, e essa dinâmica apresentada pelos profissionais da Netflix atraem não só clientes mas os que ainda estão por vir, mantendo assim o atendimento diferenciado, virando uma referência para demais empresas, sendo ou não do seu segmento.

É necessário que as empresas sigam esse padrão de comunicação com seus clientes, fazendo com que se sintam confortáveis até mesmo para resolver algum tipo de problema que venham a ter, e que seus funcionários tenham habilidades necessárias para fazer com que esse tipo de conversa seja tratada de forma positiva, sempre havendo empatia. Pois a publicidade

“boca a boca” ainda é a mais confiável, o indivíduo passa até mais confiança nas palavras ditas por amigos e familiares do que pela própria empresa, e ao ver pessoas do seu meio social compartilhando notícias, atualizações e comentários de uma terminada empresa nas redes sociais, mostrando o quanto ela é inteligente por ter um marketing de relacionamento atualizado, o indivíduo que não é cliente ainda, passa a observar e acompanhar aquela empresa de forma passiva, podendo tornar um futuro cliente, e a Netflix consegue fazer isso com total excelência.

REFERÊNCIAS

AMARAL, A.J. **Netflix: atendimento ao consumidor no estilo Star Trek.** Disponível em: <<https://thesocialpedia.wordpress.com/2013/10/16/netflix-atendimento-ao-consumidor-no-estilo-star-trek/comment-page-2/#comment-215>>. Acesso em: 26 Abr. 2017.

CESTAROLLI, Priscila. **Como a Netflix sabia que “House Of Cards” seria um sucesso antes mesmo de lançar a série.** Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-netflix-sabia-que-house-cards-seria-um-sucesso/>>. Acesso em: 24 Abr. 2017.

FLAMMOBLOG. **5 lições de marketing que você pode aprender com a Netflix.** Disponível em: <<http://flammo.com.br/blog/5-lico-es-de-marketing-que-vo-ce-pode-aprender-com-a-netflix/>>. Acesso em: 27 Maio 2017.

GOMES, Elvis. **4 indicadores de confiança que ajudam na conversão da sua loja virtual.** Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/4-indicadores-de-confianca-que-ajudam-na-conversao-da-sua-loja-virtual/>>. Acesso em: 26 Maio 2017.

GONÇALVES, Thalís Jordy; CYSNE, José Riverson Araújo. **Netflix e a Influência do Marketing do Serviço nas Redes Sociais.** Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016. Disponível em:

<<http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2016/resumos/R52-1393-1.pdf>>. Acesso em: abril de 2017.

HAMANN, Renan. **4 técnicas de lavagem cerebral que estão sendo utilizadas em você**. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/conspiracoes/18081-4-tecnicas-de-lavagem-cerebral-que-estao-sendo-utilizadas-em-voce.htm>>. Acesso em: 24 Maio 2017.

HIGA, Paulo. Primeira produção original da Netflix no Brasil terá Felipe Neto. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/136787/netflix-brasil-a-toca/>>. Acesso em: 25 Maio 2017.

INSTAGRAM NETFLIX BRASIL OFICIAL. Disponível em: <<https://www.instagram.com/netflixbrasil/?hl=pt-br>>. Acesso em: 27 Maio 2017.

LIMA, Mariana Marques. **Netflix: tópicos sobre uma nova forma de consumir TV**. Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.academia.edu/22308003/Netflix_t%C3%B3picos_sobre_uma_nova_forma_de_consumir_TV>. Acesso em: abril de 2017.

LINS, Yeda Lucia. **O que aprendi sobre marketing com a Netflix**. Disponível em: <<http://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-aprendi-sobre-marketing-com-a-netflix/>>. Acesso em: 26 Maio 2017.

MEYER, Maximiliano. **A história da Netflix**. Disponível em: <<https://www.oficinadanet.com.br/post/15898-a-historia-da-netflix>>. Acesso em: 25 Maio 2017.

MILLS, Chris. **Este site permite pesquisar o catálogo da Netflix em qualquer país do mundo**. Disponível em: <<http://gizmodo.uol.com.br/pesquisar-catalogo-mundial-netflix/>>. Acesso em: 24 Maio 2017.

OS GANHOS SOCIAIS NA PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE PARCIAL PARA A COMUNIDADE DA PRAINHA DO CANTO VERDE, BEBERIBE – CE

Juliana Roberta da Silva
Sílvio Luiz de Paula

1. INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade econômica de grande potencial em decorrência de sua capacidade geradora de emprego e renda (MINISTÉRIO DO TURISMO – MTur, 2016). Levando em consideração também os benefícios sociais e ambientais, este pode ser considerado um mecanismo de inclusão e transformação socioambiental (IRVING et al., 2005).

Há de se considerar que a atividade turística pode gerar tanto impactos positivos como negativos (KREAG, 2001) e que a principal contribuição de tal atividade está em sua capacidade de organizar sociedades e/ou reordenar territórios para a sua realização.

Para ser considerado uma atividade indutora de desenvolvimento, é necessário que o turismo seja observado como um fenômeno social e não meramente uma solução para a balança de pagamentos ou para prosperidade dos negócios (MACEDO et al., 2011), e é com essa perspectiva que desponta como alter-

nativa ao turismo convencional, “o Turismo de Base Comunitária (TBC)”, priorizando a conservação de modos de vidas tradicionais e a preservação da biodiversidade, focado nas pequenas comunidades com desvantagens socioeconômicas” (SAMPAIO; ZAMIGNAN, 2012).

O TBC corresponde ao modelo de desenvolvimento do turismo que é orientado pelos princípios da economia solidária, além do associativismo, da valorização da cultura local e, principalmente, protagonizado pelas comunidades locais. Essas comunidades desejam estar inseridas na atividade turística e reivindicam pela apropriação e a repartição dos benefícios entre seus membros (GUZZATTI; SAMPAIO; CORIOLANO, 2013).

Segundo Morgado (2006), uma das principais características do TBC refere-se à apropriação dos benefícios, decorrentes desta atividade, pelos moradores locais. Nessa perspectiva, os ganhos são percebidos localmente e a comunidade deixa de ser espectadora das atividades turísticas organizadas externamente.

Portanto, considerando-se que existem preocupações econômicas, sociais e ambientais inerentes ao TBC, percebe-se uma aproximação dos princípios deste turismo com as dimensões da sustentabilidade. Para Coriolano (2012), o TBC gera benefícios para as comunidades por meio da criação de oportunidades de trabalho e renda para a maioria; juntamente com proteção social e conservação dos recursos naturais, ele tende a promover o desenvolvimento local na região.

Embora Bursztyn (2012) reconheça que o TBC promova ganhos nas diferentes dimensões da sustentabilidade, este traba-

lho se debruçará apenas sobre a sustentabilidade social, uma vez que o fator humano é bastante expressivo nessa nova proposta do turismo. A sustentabilidade social remete necessariamente a abordagem parcial da sustentabilidade, Sachs (2008) defende essa abordagem visto que dificilmente acontecerá um processo concomitante de equilíbrio e integração das diversas dimensões da sustentabilidade ambiental, social, econômica, cultural e territorial.

O monitoramento e o controle de indicadores sociais devem ser utilizados para compor fluxo de informações necessárias para compreender o fenômeno, tomar decisões e planejar ações (MEADOWS, 1988). Indicadores sociais de sustentabilidade como: protagonismo, repartição dos benefícios, articulação dos atores locais, democratização das oportunidades, aumento da qualidade de vida, valorização dos costumes e hábitos locais estão presentes nas publicações de Burztyrn (2012), Irving et al. (2005), Mendonça (2009), Sampaio e Zamignan (2012), Coriolano (2012).

Diante do exposto, parte-se da premissa de que o TBC é capaz de promover ganhos sociais para a comunidade local, e que estes são possíveis de serem mensurados através de indicadores de sustentabilidade. A partir da necessidade de investigar empiricamente a premissa desta pesquisa, tem-se a formulação do seguinte problema de pesquisa: quais os ganhos sociais para a comunidade da PCV, Beberibe – CE, na perspectiva da sustentabilidade parcial? Assim, busca-se identificar categorias de análise que possibilitem a proposição de um conjunto de indicadores

que permitam avaliar os ganhos sociais para o turismo de base comunitária na perspectiva da sustentabilidade parcial.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sustentabilidade parcial e turismo de base comunitária

A sustentabilidade é uma temática que busca compreender problemas de vários campos de conhecimento, como também identificar soluções nas diferentes áreas. Sachs (2008) propõe as tipologias sustentabilidade parcial e sustentabilidade global.

A definição e a mensuração da dimensão social da sustentabilidade é algo complexo de conseguir, tendo em vista que os aspectos centrais dessa dimensão são bastantes contextuais, ou seja, sofrem variações de uma localidade para outra e constantemente passam por reformulações (AXELSSON et al., 2013). Os estudos de Murphy (2012) detalham quais aspectos devem ser considerados pela dimensão social. Para o autor, os conceitos de equidade, consciência pública da sustentabilidade, participação e coesão social são fundamentais para o entendimento da dimensão social da sustentabilidade.

Percebe-se que para atingir a sustentabilidade social é necessário rever os valores e os padrões de vida das sociedades, bem como o trabalho conjunto do governo, ONG's, universidades e sociedade em geral. Entretanto, é destacado por Foladori (2005) que as sociedades vivenciam avanços parciais na sustentabilidade ecológica e retrocessos na sustentabilidade social, com o aumento da miséria e fome no mundo. Para Silva (2007), uma

das principais dificuldades para atingir sustentabilidade social incide na divisão e distribuição de recursos entre a sociedade.

De acordo com Feitosa e Gómez (2011), a utilização de mecanismos, denominados indicadores de sustentabilidade, podem auxiliar o processo de mudança para atingir padrões de vida socialmente sustentáveis.

Numa perspectiva paralela ao desenvolvimento do turismo convencional, pequenas comunidades propõem um turismo diferenciado (CORIOLANO; SAMPAIO, 2012), em que interpretam o turista não apenas como um cliente que procura descanso e conforto em ambiente agradável, mas o percebem como um indivíduo que possui interesse em aprender sobre a cultura local e de partilhar experiências de vida (GRIMM; SAMPAIO, 2011). De acordo com Bursztyn (2012, p.80), “o principal diferencial do TBC com relação ao turismo convencional é sua capacidade de promover encontros e intercâmbios culturais entre ‘quem está’ e ‘quem vêm, ‘os que recebem’ e ‘os que são recebidos’”. De acordo com Coriolano e Sampaio (2012), no turismo comunitário, os turistas são estimulados a participar das atividades locais, sejam em áreas rurais, litorâneas, serranas ou sertanejas.

Para Sansolo (2009), a geração de benefícios diretos para as comunidades locais, a conservação ambiental e a valorização da identidade cultural são os elementos que sustentam essa proposta de turismo. De acordo com Sampaio e Zamignan (2012), o TBC pode ser interpretado como um projeto de desenvolvimento territorial sistêmico desenvolvido por meio da própria comunidade.

De acordo com Middleton e Hawkins (1998), a sustentabilidade no turismo corresponde mais a uma aspiração do que propriamente um objetivo mensurável. Dessa forma, para que a sustentabilidade social não represente apenas um conceito, trabalhado somente no arcabouço teórico, o presente estudo visa propor um conjunto de indicadores, juntamente com parâmetros de análise, que possuam como objetivo a avaliação dos ganhos que o TBC provoca na dimensão social da sustentabilidade.

2.2 INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL PARA O TURISMO DE BASE COMUNITÁRIA

Na intenção de investigar o problema de pesquisa enunciado nesse trabalho, foi elaborado um conjunto de indicadores capaz de identificar e avaliar os ganhos sociais gerados para a comunidade local advindo do TBC.

Primeiramente, buscou-se na revisão de literatura um estudo das temáticas da sustentabilidade social e do TBC; a partir de então foram definidas categorias de análise que podem contribuir para o desenvolvimento do referido trabalho.

Conforme mencionado, diante do estudo da sustentabilidade social foi possível identificar as categorias de análise: saúde, educação e trabalho, visto que esses aspectos correspondem a alguns dos direitos sociais os quais permitem serem estudados por meio de indicadores de sustentabilidade.

Além disso, as categorias - saúde, educação e trabalho - são generalistas, e podem ser aplicadas a qualquer medição da sustentabilidade, independentemente do tipo de atividade e

suas implicações, uma vez que ela é condição *sine qua non* para se medir a sustentabilidade social. Ou seja, tanto a atividade turística tradicional ou a de base comunitária, ou ainda, qualquer tipo de atividade, nessa categoria, seria utilizada para analisar a sustentabilidade da localidade, diferentemente das demais categorias elencadas que são direcionadas para a avaliação do TBC.

Como foi ressaltado anteriormente, a coesão social, o protagonismo e a valorização da cultura local correspondem a fatores sociais fortemente presentes nas publicações sobre TBC. Tais fatores constituem as categorias de análise pertinentes ao contexto social do TBC e serão estudadas por meio de indicadores de sustentabilidade.

Dando continuidade, o estudo da literatura sobre indicadores de sustentabilidade para o turismo, possibilitou a identificação de indicadores que permitissem investigar e avaliar cada uma das categorias escolhidas. Por fim, foram construídos parâmetros de análise no intuito de avaliar qual o estágio de sustentabilidade que o referido indicador se encontra. Referente à construção dos parâmetros, a pesquisa adotou três parâmetros de análise que foram classificados em insatisfatório, satisfatório e ideal. Também foi sugerida uma legenda de cores para os parâmetros propostos: vermelha foi atribuída para o parâmetro insatisfatório, a amarelo para o satisfatório e a verde para o ideal. Na sequência serão estudadas cada uma das categorias de análise selecionadas.

1) SAÚDE

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS,1946), o conceito de saúde corresponde à ausência de doença, além da sensação de perfeito bem-estar físico, mental e social. Corresponde a uma das necessidades básicas fundamentais para o desenvolvimento humano. Essa categoria de análise, para Martins e Cândido (2008), permite ser estudada, por meio dos indicadores: esperança de vida ao nascer, mortalidade infantil, desnutrição, imunização contra doenças infantis, oferta aos serviços básicos de saúde. O Quadro 02 resume as categorias de análise do indicador Saúde. A fim de complementar os indicadores propostos por Martins e Cândido (2008), esse trabalho também busca investigar a realização de campanhas preventivas, uma vez sendo preconizada, pela OMS, a prevenção contra o câncer, as doenças sexualmente transmissíveis, entre outras.

2) EDUCAÇÃO

Segundo o IBGE (2010), a educação deve ser uma das prioridades para um país que busque alcançar níveis igualitários de desenvolvimento, além de ser um elemento fundamental para promover o desenvolvimento sustentável, capacitando os cidadãos para lidar com questões diárias que envolvam valores, habilidades e conhecimentos. “A educação estimula uma maior participação na vida política, desenvolve a consciência crítica, permite a geração de novas ideias e confere a capacidade para a continuação do aprendizado” (IBGE, 2010, p. 272).

Diante do exposto, torna-se necessária a definição de indicadores e parâmetros que tenham por característica a análise e avaliação da presente categoria. Martins e Cândido (2008) utilizaram-se dos indicadores escolarização, alfabetização e escolaridade para análise da dimensão social. No intuito de complementar a pesquisa, também serão utilizados os indicadores: bibliotecas, ginásio de esportes, instituições de ensino superior (IES), museus, teatros, cinemas e centros culturais, também propostos por Martins e Cândido (2008), porém para a análise da dimensão cultural. Foi possível a integração destes indicadores, na presente categoria de análise, devido a sua influência direta e indireta com o nível educacional de uma localidade. Todavia, a pesquisa irá utilizar-se de todos esses indicadores, assumindo que neste caso os indicadores propostos para a análise da dimensão cultural complementam o estudo da dimensão social.

3) TRABALHO

De acordo com a OMT (2003), é fundamental que a atividade turística disponha de funcionários qualificados para fornecer serviços e operar as instalações, do contrário o turismo não será sustentável nesse destino. Para Hanai (2012), as condições de trabalho, o quantitativo de emprego e o nível de qualificação dos funcionários correspondem aos indicadores de sustentabilidade presentes na dimensão social. O referido autor destaca a importância de “identificar a evolução de empregos de turismo em suas distintas concepções” (HANAI, 2012, p. 375). Logo, o Trabalho corresponde a um direito social e foi escolhido como categoria de análise.

O indicador empregos no turismo possui como objetivo verificar o percentual de pessoas empregadas no setor turístico. Em paralelo, Hanai (2012) também propôs o indicador empregados no turismo de origem e procedência local, cujo objetivo consiste em investigar o percentual de empregados oriundos da localidade. nos estudos de Hanai (2012), observa-se a necessidade de verificar o cumprimento da legislação trabalhista nos postos de empregos gerados pelo turismo rural. Portanto, esse indicador também será investigado nesta pesquisa.

Diante desse cenário, aprofunda-se a investigação analisando os indicadores: acidentes de trabalho e menores de 18 anos de idade empregados do turismo (HANAI, 2012). O indicador acidentes de trabalho possui como objetivo verificar a ocorrência de acidentes de trabalho nos empreendimentos turísticos de base comunitária. O indicador menor de 18 anos de idade tem como objetivo identificar a existência de funcionários menores de 18 anos de idade nos empreendimentos turísticos de base comunitária. A taxa de desemprego no turismo não está circunscrita apenas aos empregos informais, abrangendo também os empregados que possuem registro profissional na carteira de trabalho.

Os estudos de Hanai (2012) e OMT (2003) apresentam o indicador taxa de desemprego na baixa temporada. O indicador empregados com qualificação profissional possui como objetivo verificar o percentual de funcionários nos empreendimentos turísticos de base comunitária e qual a qualificação profissional para realização da atividade exercida. Em paralelo, investiga-se sobre a realização de cursos de qualificação profissional, pois de

acordo com a OMT (2003), a ausência destes pode influenciar a qualidade dos serviços prestados, por consequência a sustentabilidade da atividade. Diante do exposto, o indicador programas de qualificação profissional possui como objetivo verificar a existência de cursos e/ou programas de qualificação profissional nas áreas relacionadas ao turismo.

4) COESÃO SOCIAL

A literatura sobre TBC interpreta a comunidade local como um elemento integrado, que almeja os mesmos interesses, onde as oportunidades são partilhadas igualmente e todos são responsáveis pelo planejamento e gestão do turismo (FABRINO, 2013). De acordo com Coriolano e Sampaio (2012), no turismo comunitário, os moradores locais possuem o controle produtivo da atividade e se preocupam com o envolvimento participativo para o avanço da gestão integrada e o desenvolvimento de projetos que proporcionem melhores condições de vida local. Assim, a coesão social foi escolhida como categoria de análise.

O indicador redes comunitárias tem como objetivo verificar a formação e o fortalecimento de redes comunitárias no TBC. Outro indicador a ser analisado refere-se à redução de conflitos na região. De acordo com Murphy (2012), a coesão social possui como característica a redução de conflitos na localidade. Além disso, busca-se analisar se o TBC vivenciado na localidade é capaz de promover a solidariedade entre os membros da comunidade. De acordo com Murphy (2012), a promoção da solidariedade fortalece as relações nas redes comunitárias, assim como

contribuem para a redução de conflitos e disputas locais. Nesta categoria, o último indicador a ser investigado refere-se à cooperação para atingir um objetivo comum. Tal indicador busca analisar o nível de, como o próprio termo já diz, cooperação e convívio da população local para a resolução de objetivos comuns.

5) PROTAGONISMO

O protagonismo é uma das principais características das comunidades locais responsáveis por implementar o TBC. o protagonismo é um elemento fundamental para a implementação e desenvolvimento desse novo eixo do turismo, o TBC, visando melhores condições de vida. O turismo comunitário é protagonizado pelas comunidades locais como uma estratégia de organização social e produtiva (SAMPAIO, 2012). Diante do exposto, o protagonismo foi escolhido como categoria de análise, a qual será estudada por meio dos indicadores relacionados a seguir.

O indicador organização interna, proposto por Fabrino (2013), possui como objetivo identificar e qualificar as formas de organização interna, no que diz respeito às regras e aos procedimentos existentes, ou não, na comunidade que promovam o turismo comunitário. No que se refere ao indicador articulação externa, esse tem por objetivo verificar a existência de apoio externo técnico e financeiro voltados para o desenvolvimento do turismo comunitário (FABRINO, 2013). o indicador acordos comunitários, buscando verificar a existência de pactos que contribuam para a repartição dos benefícios e oportunidades advindos da atividade turística local. O objetivo deste indicador é anali-

sar se toda a comunidade, ou a maior parte dela, consegue se beneficiar das ações relacionadas ao TBC. Por último, a fim de complementar a investigação sobre o protagonismo, utiliza-se do indicador proposto por Hanai (2012) referente à participação no processo decisório, que tem como objetivo verificar a participação dos indivíduos e dos grupos sociais que participam do processo de tomada de decisão.

6) VALORIZAÇÃO DA CULTURA LOCAL

Outra característica muito marcante refere-se à preservação da cultura nas localidades onde acontece esse eixo do turismo. De acordo com Coriolano e Sampaio (2012), o TBC se preocupa com a preservação da autenticidade cultural das comunidades tradicionais. Para Garcia et al. (2013, p. 149), “a culinária típica, arquitetura colonial, festas folclóricas, paisagens únicas, tradições e artesanato baseado em produtos locais são algumas das características com potencial para impulsionar o turismo de base comunitária”. Nesse contexto, a valorização da cultura local foi escolhida como categoria de análise e será estudada a partir dos indicadores listados a seguir.

Pretende-se estudar o indicador integração do artesanato local, cujo objetivo é verificar a integração do artesanato local com a atividade turística no que se refere a sua utilização, promoção e comercialização. O indicador valorização dos pratos típicos possui como objetivo identificar a valorização da culinária local a partir da oferta gastronômica na região. Este trabalho utilizará o indicador bens patrimoniais proposto por Hanai (2012),

que busca identificar a existência e o estado de conservação dos bens patrimoniais na localidade. Outro indicador a ser analisado refere-se aos eventos e festividades tradicionais, cujo objetivo é verificar realização e a promoção de eventos e festividades tradicionais locais como manifestações típicas. Utiliza-se o indicador conhecimento da população sobre sua cultura, a fim de verificar o nível de conhecimento dos membros da população local sobre sua cultura.

Na intenção de complementar a análise sobre a valorização da cultura local, utiliza-se o indicador fomento à cultura tendo como objetivo verificar a existência de entidades e instituições responsáveis por promover a cultura local. O indicador compartilhamento do espaço possui como objetivo verificar se o visitante e a comunidade dividem o mesmo lugar e se este representa um espaço de encontro e convívio (FABRINO, 2013). Já o indicador participação cultural tem como objetivo averiguar se a comunidade local interage com o turista a fim de inteirá-lo sobre os hábitos e a cultura da localidade. Por último, o indicador mudanças de hábito, proposto do Hanai (2012), cujo objetivo é verificar se a comunidade local apresenta mudanças no vestuário, linguagem ou hábitos tradicionais, proveniente de sua interação com os turistas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem qualitativa foi escolhida para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que possibilita uma visão mais aprofundada e detalhada do objeto proposto (RICHARDSON,

2008). Em relação à finalidade do estudo, a pesquisa é denominada como aplicada, visto que a pergunta de pesquisa procura identificar quais são os ganhos sociais para a comunidade da PCV, advindos do TBC na perspectiva da sustentabilidade social. Para Cooper e Schindler (2003), a pesquisa aplicada possui como foco a prática na solução de problemas, além de permitir respostas para questões específicas. O presente estudo, quanto ao objeto de pesquisa, enquadra-se como descritivo. Para Selltitz et al. (1975), a pesquisa social, em muitos casos, possui como propósito a descrição de características de uma comunidade.

Por fim, de acordo com os métodos empregados, esta pesquisa classifica-se como estudo de caso. O caso estudado, a Praia do Canto Verde (PCV), localiza-se no Distrito de Paripueira, Município de Beberibe, litoral leste do Ceará, pode ser caracterizada como uma comunidade de pescadores. A pesca artesanal é a principal atividade na região e, nesse contexto, destaca-se a pesca da lagosta. Para Mendonça (2009), a PCV apresenta uma proposta de turismo que pode ser considerada como uma solução local na busca de alternativas contra um sistema caracterizado pela crise da pesca, especulação imobiliária, expulsão dos nativos de suas terras e falta de participação efetiva dos moradores na tomada de decisão em instâncias diversas.

No tocante a coleta de dados, utilizou-se o levantamento bibliográfico, entrevistas semiestruturadas e observação direta. O roteiro de entrevista era composto por 80 perguntas abertas divididas de acordo com a categoria de análise estudada. Quanto aos atores investigados, buscou-se identificar aqueles diretamen-

te relacionados com a categoria de análise investigada, no total foram entrevistados onze moradores. Seguindo a orientação de Patton (2002) em relação a observação do fenômeno no campo, definindo-se previamente o que se pretende observar, para o registro das observações, optou-se pela utilização de um diário de campo.

Sobre a análise dos dados, a presente pesquisa selecionou a técnica de análise de conteúdo, uma vez que esse método permite objetividade, sistematização e inferências (RICHARDSON, 2008), especificamente, por análise temática realizada a partir dos dados oriundos do conteúdo das observações e transcritos das entrevistas (SOUZA, 2013). A partir da análise dos dados foi possível codificar os 48 indicadores conforme os parâmetros de análise propostos (insatisfatório, satisfatório, ideal).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os ganhos sociais demonstram que as comunidades responsáveis por desenvolver o TBC são capazes de se articularem em prol da valorização do seu modo de vida. Trabalhando de forma conscientemente ou não, para minimizar os impactos negativos decorrentes do turismo convencional. O presente trabalho assume a existência de ganhos sociais quando o indicador investigado for classificado como satisfatório ou ideal.

1) GANHOS SOCIAIS - SAÚDE

Durante o período de coleta de dados, constatou-se que a população da PCV dispõe de um Posto de Saúde da Família

(PSF) e uma ambulância, a qual é proveniente de uma doação privada, porém custeada por recursos da prefeitura da cidade de Beberibe – CE. Para estudo desta categoria de análise foram entrevistados 2 (dois) profissionais da área de saúde que trabalham no posto local. Buscou-se identificar expectativa de vida, mortalidade infantil. No tocante a desnutrição infantil, constatou-se uma diminuição da incidência de casos, embora ainda persistam casos.

Após a análise dos indicadores investigados neste trabalho, percebe-se a existência de ganhos sociais em todos eles, com exceção do indicador oferta aos serviços básicos de saúde. A fim de possibilitar um entendimento mais claro, o Quadro a seguir reúne e classifica os referidos indicadores.

Quadro 1 – Análise da categoria saúde

Indicador	Parâmetros		
	Insatisfatório	Satisfatório	Ideal
Esperança de vida ao nascer			
Mortalidade infantil			
Prevalência da desnutrição total			
Imunização contra doenças infecciosas infantis			
Oferta aos serviços básicos de saúde			
Campanhas preventivas			

Fonte: elaboração própria.

2) GANHOS SOCIAIS – EDUCAÇÃO

Situada na PCV, a Escola Municipal Bom Jesus dos Navegantes, atende tanto a comunidade local como também a alguns vilarejos circunvizinhos. Para estudo da categoria de análise Educação foram consultados profissionais de educação que trabalham na escola citada.

Sobre a educação infantil, os entrevistados 3 e 4 asseguram que 100% das crianças que estão em fase de estudar frequentam a escola. “Todas as crianças que tãõ na faixa etária de estudar estão dentro da sala de aula” (ENTREVISTADO 4). No entanto, no ensino médio, o percentual é um pouco mais baixo, para o entrevistado 3, mais de 90% dos jovens da localidade frequentam a escola. Quanto ao indicador alfabetização, para o entrevistado 3, “pra população adulta, uns 50% se consideram analfabetos, não sabe ler e escrever seu nome”.

Sobre a biblioteca, além das precárias condições do mobiliário e do pobre acervo, a sala da biblioteca também apresenta problemas de iluminação, ventilação, não é equipada com computadores, nem dispõe de um profissional responsável pelo funcionamento do espaço.

A fim de contribuir com a análise da categoria educação, o próximo indicador a ser estudado corresponde a museus, teatros, cinemas e centros culturais. Assim sendo, foi relatado pelos entrevistados 3 e 4 que a comunidade não possui museu, teatro ou centro cultural. Logo, este indicador pode ser classificado como insatisfatório. Diante da análise dos indicadores relacionados à categoria educação, constatou-se que mais da metade dos indicadores estudados são classificados como insatisfatórios. Essa informação pode ser visualizada no Quadro a seguir. Logo, apenas os indicadores, escolarização, escolaridade e bibliotecas representam um ganho social.

Quadro 2 – Análise da categoria educação

Indicador	Parâmetros		
	Insatisfatório	Satisfatório	Ideal
Escolarização			
Alfabetização			
Escolaridade			
Bibliotecas			
Ginásio de esportes			
Museus, teatros, cinemas e centros culturais			
IES			

Fonte: elaboração própria.

3) GANHOS SOCIAIS – TRABALHO

Não foram encontradas publicações na literatura pesquisada que investigassem as prerrogativas trabalhistas no contexto dos empreendimentos comerciais de base comunitária. Para análise deste indicador foi necessário questionar os entrevistados sobre o percentual de pessoas que trabalham, de maneira direta e indireta, nas atividades relacionadas ao TBC. A população total da PCV corresponde, aproximadamente, a 1.200 pessoas.

Conforme os entrevistados 5 e 6 a atividade turística emprega entre 50 a 60 pessoas, o que corresponde a aproximadamente 5% da população local. Logo, o indicador empregados no turismo é classificado como insatisfatório. Embora a literatura sobre o TBC aponte que a comunidade local é a principal responsável pela instalação e gestão dos empreendimentos turísticos de base comunitária, esse indicador demonstra, quantitativamente, um baixo percentual de pessoas que trabalham na atividade em questão. No que se refere ao indicador empregados no turismo de origem e procedência local, os entrevistados afirmam que

100% dos profissionais que trabalham nas atividades relacionadas ao TBC são nativos da PCV.

Visto que os empreendimentos turísticos de base comunitária existentes na PCV correspondem a estabelecimentos familiares, ao analisar o indicador cumprimento da legislação trabalhista, constatou-se uma absoluta informalidade nos postos de trabalho. Para o entrevistado 7, nenhum desses empreendimentos cumpre a legislação trabalhista. Como justificativa, os entrevistados 5 e 6 alegam que isso acontece devido ao baixo faturamento dos estabelecimentos e à baixa oferta de empregos.

Em linhas gerais, referente à categoria de análise trabalho, foi possível constatar que as atividades desenvolvidas pelos empreendimentos turísticos de base comunitária são realizadas pelos integrantes das famílias responsáveis pelo empreendimento sendo esse um dos principais motivos pelo baixo quantitativo de empregados diretos e indiretos. Além disso, embora o fluxo de turistas na PCV seja constante, não é intenso, assim como nos destinos turísticos de massa.

O Quadro a seguir relaciona os indicadores investigados na categoria de análise trabalho, nele é possível visualizar a inexistência de ganhos nos indicadores: empregados no turismo, cumprimento da legislação trabalhista e programas de qualificação profissional. Os demais indicadores representam ganhos sociais para a comunidade da PCV.

Quadro 3 – Análise da categoria trabalho

Indicador	Parâmetros		
	Insatisfatório	Satisfatório	Ideal
Empregados no turismo			
Empregados no turismo de origem e procedência local			
Cumprimento da legislação trabalhista			
Acidentes de trabalho			
Empregados menores de 18 anos de idade			
Taxa de desemprego na baixa temporada			
Empregados com qualificação profissional			
Programas de qualificação profissional			

Fonte: elaboração própria.

4) GANHOS SOCIAIS – COESÃO SOCIAL

O primeiro indicador a ser investigado corresponde às redes comunitárias. De acordo com o entrevistado 9, a Rede de Turismo Comunitário (Rede Tucum), originou-se a partir das experiências de turismo comunitário, originadas na PCV, composta por aproximadamente, 12 comunidades. O entrevistado 9 ressalta também a atuação da Rede de Turismo Comunitário Solidário no Brasil (Rede Turisol), liderada pelo MTur, iniciada em 2008 e composta por comunidades de vários estados no Brasil. Referente ao indicador redução de conflitos, o entrevistado 10 alega que o turismo comunitário atualmente vivenciado na PCV é incapaz de reduzir os conflitos, pelo contrário; talvez esse turismo esteja propiciando focos de disputa na localidade.

Quanto ao indicador promoção da solidariedade, De acordo com o entrevistado 9:

Então, por exemplo, os meninos fazem uma festa de natal, aí eles fazem o pedido pra o centro comunitário de ajudar, dar uma contribuição, escola precisa de alguma coisa, etc. [...] Por exemplo, o pescador que tá doente, aí a mulher vai na jangada, quando a jangada chega e na divisão do pescado, ela sempre vai... talvez a primeira que vai receber o peixe. [...] Então pessoas com necessidades, eles nunca vão aqui ficar sem. Mas não é institucionalizado, é uma coisa que sempre existia. [...] Agora, sim, já teve o grupo da saúde, as agentes de saúde, se tem uma pessoa necessitada, então eles vão fazer isso. Existe nesses casos aí.

O entrevistado 10 corrobora com o entrevistado 9 e complementa: “Então, assim, quando acontece pessoas doentes aqui, a gente convida vários pescadores pra formar um grupo [pra ajudar]”. Diante do exposto, é possível perceber que a comunidade desenvolve várias ações de solidariedade e este indicador foi classificado como ideal.

O último indicador a ser investigado, nesta categoria, corresponde à cooperação para alcance dos objetivos comuns. De acordo com o entrevistado 10, inicialmente a proposta de turismo comunitário existente na PCV prezava pela inclusão da comunidade nas ações relacionadas ao TBC. No entanto, com o passar dos anos, as famílias que não tinham condições de participar do TBC ficaram excluídas da atividade. Ainda para o entrevistado 10, atualmente os empreendimentos turísticos de base comunitária trabalham de forma individual. Embora existam duas associações de moradores na comunidade, estas representam objetivos contrários, ao invés de cooperarem para os mesmos objetivos. Diante do exposto, este indicador será classificado como insatisfatório.

Após a análise dos indicadores utilizados, foi possível perceber a existência de disputa entre aqueles que participam das atividades relacionadas ao TBC, como projetos sociais e redes comunitárias. E as pessoas que não fazem parte destas, por consequência, não são beneficiadas pelas ações desenvolvidas. Porém, a comunidade possui um forte sentimento de solidariedade, visto que sempre desenvolve ações em favor dos necessitados.

Quadro 4 – Análise da categoria coesão social

Indicador	Parâmetros		
	Insatisfatório	Satisfatório	Ideal
Redes comunitárias			
Redução de conflitos			
Promoção da solidariedade			
Cooperação para atingir um objetivo comum			

Fonte: elaboração própria.

5) GANHOS SOCIAIS – PROTAGONISMO

Acredita-se que as disputas existentes devido a PCV ter se tornado uma reserva marítima e continental pode influenciar os resultados desta categoria. O entrevistado 9 foi um dos idealizadores do modelo de TBC vivenciado na PCV, além ter sido um dos fundadores da Associação dos Moradores da PCV e do Instituto Terramar. Do mesmo modo, o entrevistado 10 foi o primeiro presidente da Associação Independente da PCV e Adjacências, além de trabalhar há mais de 20 anos com o TBC na comunidade.

Quanto ao indicador organização interna, de acordo com o entrevistado 9, a Associação dos Moradores da PCV desde a sua constituição está organizada em conselhos, ou seja, grupos

de pessoas formalmente constituídos para resolver problemas específicos da comunidade.

O próximo indicador a ser analisado corresponde à articulação externa. O entrevistado 9 afirma que desde 1992 a PCV recebe apoio externo, técnico e financeiro, de instituições públicas e ONGs. Identificou-se duas ONGs, o Instituto Terramar e Amigos da PCV, onde a primeira originou-se a partir da viagem dos pescadores da PCV ao Rio de Janeiro, na Jangada S.O.S. Sobrevivência, e a segunda corresponde a uma organização com sede na Suíça, vinculada à Associação de Moradores da PCV, que desde então apoia vários projetos na comunidade.

Referente ao indicador acordos comunitários, constata-se que nem todos os moradores da PCV possuem oportunidades de trabalho nas atividades relacionadas ao TBC, em paralelo é reforçado que a principal atividade econômica na região é a pesca. Contudo, essa atividade enfrenta vários problemas como: a diminuição do pescado, principalmente da lagosta, as dificuldades dos pescadores para a realizar a manutenção e aquisição dos apetrechos de pesca, e os jovens da localidade não possuem interesse pela atividade. O último indicador a ser analisado na categoria de análise, Protagonismo, corresponde à participação no processo decisório. Embora existam duas associações de moradores, o entrevistado 10 destaca que parte da população é neutra, ou seja não está vinculada a nenhuma das associações. O entrevistado 9 corrobora com o que foi dito anteriormente e afirma que o quantitativo de membros em cada uma das associações está diretamente relacionado à realização de projetos sociais.

Após a análise desta categoria, Protagonismo, constata-se que apenas o indicador acordos comunitários não representa um ganho social para a comunidade, já nos demais indicadores foram classificados como ideal.

Quadro 5 – Análise da categoria protagonismo

Indicador	Parâmetros		
	Insatisfatório	Satisfatório	Ideal
Organização Interna			
Articulação Externa			
Acordos Comunitários			
Participação no processo decisório			

Fonte: elaboração própria.

6) GANHOS SOCIAIS – VALORIZAÇÃO DA CULTURA LOCAL

Nesta categoria, o primeiro indicador a ser investigado corresponde à interação do artesanato local. De acordo com o entrevistado 11, a comunidade produz e comercializa o artesanato, apenas no destino turístico de base comunitária, PCV, embora, em outras épocas, esse artesanato também era comercializado em outros destinos turísticos próximos. Para o entrevistado 4: “somos nós que produzimos, somos nós que vendemos, né, e essa renda fica na comunidade. Se eu não ganho de uma forma, mas ganho de outra”. Em seguida, quando os entrevistados foram questionados sobre a valorização dos pratos típicos, eles destacaram que durante todas as épocas do ano, os turistas podem saborear a culinária da localidade.

Referente ao indicador bens patrimoniais os entrevistados 4 e 11 apontam a jangada S.O.S Sobrevivência como o único bem patrimonial da PCV e quanto ao estágio de conservação, o entre-

vistado 11 considera que a jangada não se encontra em boas condições. Quanto ao indicador eventos e festividades tradicionais, os entrevistados afirmam que a comunidade sempre comemora as festas tradicionais, como: regata ecológica, festas do papan-gus, padroeiro, entre outras.

O próximo indicador a ser analisado corresponde ao conhecimento da população sobre sua cultura. De acordo com os entrevistados, grande parte da população conhece a sua história e a cultura da PCV, além de valorizar os hábitos e costumes da comunidade. O próximo indicador a ser analisado corresponde a fomento à cultura. Como instituições que apoiam a cultura da PCV, novamente foram citadas as ações do Instituto Terramar, desde 1993, e do ICMBio, a partir da constituição da Resex, em 2011.

Constata-se que o indicador espaços de convivência podem ser classificados como ideal. No entanto, é válido destacar que nem todas as pousadas da PCV possuem espaços de convivência. Em alguns casos, os proprietários transformam suas casas em pousadas e passam a residir em outro domicílio na própria comunidade, ou até mesmo em outras cidades.

Quanto ao indicador participação cultural, para os entrevistados, os turistas que visitam a PCV procuram aprender sobre a cultura e a história da localidade. Por sua vez, a comunidade aprecia essa interação e o convívio com os turistas. Porém, é válido destacar que esse interesse por parte dos visitantes nem sempre acontece, no mais, o trabalho desenvolvido pela Rede Tucum pode influenciar positivamente o turista a buscar intera-

ção com a comunidade. Por último, será analisado o indicador mudanças de hábitos. Para os entrevistados, a comunidade da PCV não apresenta qualquer sinal de mudança devido à interação com os turistas. Pelo contrário, eles enxergam o TBC como um aliado ao fortalecimento da cultura local.

Após a análise dos indicadores estudados nesta categoria, valorização da cultura local, constata-se que todos representam um ganho social. Ou seja, dentre as categorias estudadas, esta é a que mais contribui para a sustentabilidade social da PCV.

Quadro 6 – Análise da valorização da cultura local

Indicador	Parâmetros		
	Insatisfatório	Satisfatório	Ideal
Interação do artesanato local			
Valorização dos pratos típicos			
Bens patrimoniais			
Eventos e festividades tradicionais			
Conhecimento da população sobre sua cultura local			
Fomento a cultura			
Participação Cultural			
Compartilhamento do Espaço			
Mudanças de hábitos			

Fonte: elaboração própria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou identificar os ganhos sociais na perspectiva da sustentabilidade parcial. Inicialmente, foram identificadas categorias de análise: Educação, Saúde e Trabalho, referentes a sustentabilidade social e Coesão Social, Protagonismo e Valorização da Cultura Local, a partir do TBC. Essas categorias possibilitaram uma melhor organização dos indicadores

estudados. Para o alcance de tal objetivo, foi construído um conjunto de indicadores de sustentabilidade social a partir das publicações: OMT (2003), Hannai (2012), Cordeiro (2008), Martins e Cândido (2008) e Fabrino (2013). No intuito de complementar a investigação da categoria de análise Saúde, esta pesquisa propôs, até então, exclusivamente o indicador campanhas preventivas. Posteriormente os indicadores foram organizados em categorias de análises e para cada indicador foram criados parâmetros de análise. O referido conjunto de indicadores foi aplicado no destino turístico de base comunitária, PCV, Beberibe – CE. A escolha desse destino ocorreu devido a sua relevância na literatura investigada, embora não foram encontradas pesquisas que dispusessem a analisar a sustentabilidade, ou ausência dela, na localidade.

Pode-se afirmar que a categoria de análise Valorização da Cultura Local é a que mais contribui para a sustentabilidade social do destino turístico, pois, neste caso, todos os indicadores correspondem a um ganho social. Além disso, apenas 2 indicadores foram classificados com satisfatório, os outros 7 como ideal. Portanto, é possível concluir que na categoria de análise Valorização da Cultura Local existe uma relação conceitual e empírica entre sustentabilidade social e TBC, o mesmo é válido para o protagonismo

Referente à categoria de análise Protagonismo essa também contribui para a sustentabilidade do destino, pois apenas 1 dos seus indicadores, acordos comunitários para repartição dos

benefícios, não corresponde a um ganho social, no entanto, os demais indicadores são classificados com ideal.

Em meio às categorias de análise resultantes da revisão da literatura do TBC, a Coesão Social corresponde à categoria que não existe uma predominância de indicadores que favorecem a sustentabilidade social na região, estando esses bem equitativos entre ganhos sociais e ausência destes.

No entanto, constatou-se que os entraves sociais originados a partir da criação da Resex podem ter influenciado os resultados desta categoria. É válido destacar, que a comunidade da PCV não necessariamente é contra a criação da Resex, esses conflitos são provenientes de outras razões, como, a continuidade do controle e poder pelas famílias que trabalham no TBC.

Uma visão uniforme sobre o perfil socioeconômico dos moradores da PCV negligencia as mínimas disputas existentes em destinos turísticos desta natureza. Atualmente, nem todas as pessoas interessadas em trabalhar no TBC encontram oportunidades, por outro lado algumas famílias trabalham no turismo, as quais são donas de pousadas, na pesca, na condição de microempresário pois possuem embarcações, e ainda participam de projetos sociais. Em outros casos alguns moradores nativos da PCV foram trabalhar em outras localidades e quando passaram a ter reservas financeiras voltaram a localidade para investir seus recursos, e hoje são empresários.

Portanto, não é apenas a criação da Resex que influencia a coesão social da região, além disso: a disputa pelo poder,

a manutenção do espaço mercadológico, as diferenças socioeconômicas e até mesmo a influências de agentes externos, como: o empresário de Fortaleza, dono de uma propriedade na PCV, e o suíço, líder de vários projetos sociais na região.

Na categoria de análise Trabalho existe uma predominância de indicadores que correspondem aos ganhos sociais. Porém, 3 indicadores empregados no turismo, cumprimento da legislação trabalhista, programas de qualificação profissional, dentre 8, tenham sido classificados com insatisfatórios.

Conforme é destacado na literatura sobre TBC, o trabalho, neste contexto, é desenvolvido pelas próprias famílias, e essa característica possui implicação diretamente nas prerrogativas trabalhistas. Sobre o baixo quantitativo de empreendimentos turísticos de base comunitária e, por consequência, o baixo percentual de empregos gerados, possivelmente devido à pouca demanda de turistas. No entanto, essa problemática pode ser estudada em pesquisas futuras. Em resumo, a categoria de análise trabalho favorece a sustentabilidade social em destinos turísticos de base comunitária. Porém, estudos futuros podem aprofundar as investigações sobre as relações de trabalho no contexto do TBC.

E, por último, a categoria de análise Educação corresponde à única categoria que possuiu um maior quantitativo de indicadores correspondentes à ausência de ganhos.

Entre os indicadores classificados como insatisfatórios estão IES e museus, teatros, cinemas e centros culturais (MARTINS; CÂNDIDO, 2008), porém devido ao contexto social e geográfico das iniciativas de TBC, talvez dificilmente essas instituições estarão presentes nesses destinos turísticos.

Nesse contexto, constata-se a existência de ganhos sociais em todas as categorias investigadas, embora algumas dessas apresentem uma maior proporção de ganhos sociais que outras. Logo, os ganhos sociais no TBC são multifacetados diante da sua variabilidade não sendo possível identificar uma correlação entre as diferentes categorias analisadas.

REFERÊNCIAS

AXELSSON, R.; ANGELSTAM, P.; DEGERMAN, E.; TEITELBAUM, S.; ANDERSSON, K.; ELBAKIDZE, M.; Drotz, M. K. Social and cultural sustainability: Criteria, indicators, verifier variables for measurement and maps for visualization to support planning. *Ambio*, v. 42, n. 2, p. 215-228, 2013.

BURSZTYN, I. **Desatando um nó na rede**: sobre um projeto de facilitação do comércio direto do Turismo de Base Comunitária na Amazônia. 2012, 251f. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2012.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, I. D. **Instrumentos de avaliação da sustentabilidade do turismo**: uma análise crítica. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa, Lisboa, 2008.

CORIOLANO, L.N.M.T.; SAMPAIO, C. A. C. Territórios Solidários Latino- Americanos e Turismo Comunitário no Rebatimento a Megaempreendimentos Transnacionais. In: CORIOLANO, L.N.M.T, VASCONCELOS, F.P. (Orgs.) **Turismo Territórios e Conflitos Imobiliários**. Fortaleza: EdUECE, 2012. p. 27 – 41.

FABRINO, N.H. **Turismo de Base Comunitária**: Dos conceitos às práticas e das práticas aos conceitos. Dissertação (Mestrado) - Centro de Desenvolvimento Sustentável. Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2013.

FEITOSA, M. J. S.; GÓMEZ, C. P.,. Municipal Ecological Footprint: Uma Análise Comparativa da (In) Sustentabilidade dos Municípios de João Pessoa – PB e Campina Grande – PB. In: **Anais ... XIII – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA)**, 2011.

FOLADORI G. **Sustentabilidad Alternativa**. Uruguay: Colección Carbichui, 2005.

GARCIA, T.S.; FIGUEIRÓ, A.S.; DEGRANDI, S.M. Possibilidades para um turismo de base comunitária na bacia do Rio Camaquã (RS): um diálogo com o desenvolvimento baseado no território. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v.6, n.1, 2013, p.139-152.

GRIMM, I. J. ; SAMPAIO, C. A. C. Turismo de Base Comunitária: convivencialidade e conservação ambiental. **Revista Brasileira de Ciências Ambientais**, São Paulo, p. 57 – 68, 2011.

GUZZATTI, T. C.; SAMPAIO, C. A. C.; CORIOLANO, L. N. M. Turismo de base comunitária em territórios rurais: caso da associação de agroturismo Acolhida na Colônia (SC). **Revista Brasileira de Ecoturismo**, v. 6, 2013. p. 93-106.

HANAI, F. Y. Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade do turismo: conceitos, reflexões e perspectivas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 8, n. 1, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censos demográficos**. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 05 de agosto de 2016

INFRAERO. **Anuário Estatístico Operacional 2012**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/estatistica-dos-aeroportos.html/>>. Acesso em: 30 de Março de 2013.

IRVING, M. A.; BURSZTYN, I.; SANCHO, A. P.; MELO, G. D. M. Revisitando significados em sustentabilidade no planejamento turístico. **Caderno Virtual de Turismo**. v. 5, n.4, 2005.

KREAG, G. The impacts of tourism. **Minnesota: Sea Grant**, 2001.

MACEDO, R. F.; MEDEIROS, V. C. F. A.; AZEVEDO, F.F.; ALVES, M. L. B., Ecoturismo de base comunitária: uma realidade ou uma utopia. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural-PASOS**, v. 9, n. 2, 2011. p. 437-448.

MARTINS, M; CÂNDIDO, G. **Índice de desenvolvimento sustentável para municípios (IDSM): metodologia de cálculo e análise do IDSM e a classificação dos níveis de sustentabilidade para espaços geográficos**. João Pessoa: Sebrae, 2008.

MEADOWS, D. **Indicators and Informations Systems for Sustainable Development**. Hartland Four Corners: The Sustainability Institute, 1988.

MENDONÇA, T. C. M. Turismo socialmente responsável da Prainha do Canto Verde: uma solução em defesa do local herdado. In: BARTHOLO, R., SAN SOLO, D.G, BURSZTYN, I. (Orgs.) **Turismo de base comunitária: Diversidade de olhares e experiências brasileiras**. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, p. 289-301, 2009.

MIDDLETON, V.; HAWKINS, R. **Sustainable Tourism**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

MORGADO, H. F. M. Turismo comunitário: una nueva alternativa de desarrollo indígena. AIBR. **Revista de Antropologia Iberoamericana**. vol. 1, n. 2, Madrid: 2006, p. 249-264.

MINISTÉRIO DO TURISMO - MTUR. **Plano Nacional do Turismo 2013 – 2016: o turismo fazendo muito mais pelo Brasil**. Brasília 2013. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/plano_nacional_2013.pdf> . Acesso em: 10 de dezembro 2016

MURPHY, K. The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis. **Sustainability: Science, Practice, & Policy**, v. 8, n. 1, p. 15-29, 2012.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO – OMT. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre: Bookman, p. 168, 2003.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE – OMS. **Carta da Organização Mundial de Saúde, 1946**. Disponível em: <<http://www.onuportugal.pt/oms.doc>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2003.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. London: Sage Publications, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SAMPAIO, C. A. C.; ZAMIGNAN, G. Estudo da Demanda Turística: Experiência De Turismo Comunitário da Microbacia do Rio Sagrado, Morretes (PR). **Revista Cultura e Turismo**, v.6, n.1, 2012. p.25 – 39.

SANSOLO, D.G. Centralismo e participação na proteção da natureza e desenvolvimento do turismo no Brasil. In: BARTHOLO, R., SANSOLO, D.G, BURSZTYN, I. (Orgs.) **Turismo de base comunitária: Diversidade de olhares e experiências brasileiras**. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, p. 122-141, 2009.

SELLTIZ, C. JONADA, M., DEUTSCH, M., COOK, S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Trad. Dante Moreira Leite. 5ª ed. São Paulo: Abril. 1975.

SILVA, C. B. P.. Desenvolvimento sustentável: uma abordagem em construção no transporte público. **Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade -INTERFACEHS**, v. 2, n. 4, 2007.

SOUZA, N. M. O. **A Sustentabilidade Empresarial das Vinícolas do Vale do São Francisco**. 2012, 142f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós- Graduação em Administração (PRO-PAD). Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Recife – PE, 2013.

POTENCIALIDADES E FATORES DE RISCO À SUSTENTABILIDADE NO CULTIVO DE HORTALIÇAS: um estudo com indicadores ambientais

Suiane Valença Brandão
Fábio José de Araújo Pedrosa

1. INTRODUÇÃO

Muitas discussões da atualidade sobre problemas mundiais estão diretas ou indiretamente relacionadas à questão da sustentabilidade do ponto de vista multidimensional, que envolve cinco perspectivas fundamentais: ambiental, social, econômica, cultural e espacial. As duas últimas dimensões apresentam aspectos relevantes para Sachs (1986), quando argumentou que era necessário respeitar e observar a relação urbana *vs.* rural, sobretudo, respeitando os valores culturais nesse processo e considerando os mais variados aspectos inerentes a ele, desde questões relativas à ocupação de território, cujas especificidades inerentes ao espaço geográfico devem sempre ser apreciadas.

Dessa forma, há necessidade não somente de conceituar o Desenvolvimento Sustentável de forma interdisciplinar, sob perspectiva mais abrangente, mas também de considerar uma base metodológica que seja capaz de discutir indicadores que reflitam a forte interdependência das diversas dimensões que

constituem o processo integrado de desenvolvimento (SILVA, 2008). Assim, o Desenvolvimento Sustentável é apontado no relatório realizado por Brundtland (1987), como sendo aquele que busca o atendimento às necessidades das gerações presentes sem comprometer as possibilidades de gerações futuras atenderem suas próprias necessidades.

Na mesma perspectiva, Silva (2008), também em concordância com Sachs (1986) e o Relatório de Brundtland (1987), conceitua Desenvolvimento Sustentável como sendo um processo de transformação que ocorre de forma harmoniosa nas dimensões espacial, social, ambiental, cultural e econômica a partir do individual para o global.

Bellen (2006) afirma que há múltiplos níveis de sustentabilidade, o que remete à questão da inter-relação entre os subsistemas para este fim, mas tal interação unicamente não garante a sustentabilidade do sistema como um todo. É possível observá-la a partir de subsistemas como, por exemplo, dentro de uma comunidade local, entretanto deve-se reconhecer que existem interdependências e fatores que não podem ser controlados dentro das fronteiras desses sistemas menores.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável envolve a questão temporal; a sustentabilidade de um sistema só pode ser observada a partir da perspectiva futura, sob a ótica avaliativa de fatores de risco e oportunidades. Dificilmente é possível verificar a sustentabilidade no contexto dos acontecimentos (BOSSSEL, 1998 *apud* BELLEN, 2005).

Perante o cenário de mudanças climáticas enfrentado em nível global, a sustentabilidade de sistemas tradicionais de plantio de hortaliças encontra-se cada vez mais comprometida. Isto se deve à progressiva utilização de matérias-primas e mão de obra, na busca pela garantia de produção e aumento nos resultados financeiros. De modo a contribuir para a mitigação dos danos causados por práticas desta natureza, as quais não se preocupam com a manutenção da saúde ecológica e da população envolvida no processo (plantadores, consumidores, pelo menos), muitos estudos e experimentos tecnológicos são necessários para a melhoria da qualidade produtiva, considerando as mudanças de cenários ao longo do tempo e a variedade de novos fatores que interferem no processo de sustentabilidade multidimensional, sobretudo ambiental (KHATOUNIAN, 1997; EMBRAPA, 2011).

Diante do exposto, exaltando o fundamento da Teoria dos Sistemas, defendido por Veiga (2005): “Pensar globalmente, agir localmente”, pelo motivo de o cultivo de hortaliças ser uma atividade tradicional, realizada por pequenos produtores, fato culturalmente significativo nos âmbitos econômico e social, tornou-se importante que esta produção e sua influência local fossem analisadas do ponto de vista da sustentabilidade ambiental, considerando as demais dimensões como influência no processo.

Para o presente estudo, levou-se em consideração o município de Vitória de Santo Antão/Pernambuco como grande fornecedor de hortaliças. O objetivo precípua do estudo foi analisar as potencialidades e fatores de risco ambientais existentes na comunidade de Natuba, localizada no referido município, que

podem exercer influência no Desenvolvimento Sustentável da localidade.

Assim, questionou-se: (1) “Quais os fatores de risco à sustentabilidade ambiental estão relacionados à atividade econômica de produção de hortaliças na comunidade de Natuba, localizada em Vitória de Santo Antão/PE?” (2) “Como tais fatores podem ser mensurados e analisados?” e (3) “Como os resultados críticos da análise dos fatores de risco podem ser revertidos em oportunidades para o Desenvolvimento Sustentável da localidade em foco?”.

O cultivo de hortaliças é atividade de grande representatividade social, sendo responsável pela geração de inúmeros empregos diretos e indiretos na área rural. O estado de Pernambuco é importante produtor de hortaliças do Nordeste brasileiro, sendo responsável pelo abastecimento de mercados internos e demais centros da Região. Vitória de Santo Antão, localizada na Zona da Mata pernambucana, é uma das principais áreas produtivas do estado, sendo Natuba o local mais utilizado no município para prática de tal atividade produtiva (ANDRADE *et al*, 2005; CAVALCANTI *et al*, 2010).

Além disso, a produção de hortaliças do referido município é fortemente impactada pelo uso indiscriminado de agrotóxicos. A utilização desse tipo de produto provoca sérios problemas fitossanitários, que acabam por colocar a saúde humana e o meio ambiente em risco (ANDRADE *et al*, 2005; CAVALCANTI *et al*, 2010).

Crestana (2000), em seu trabalho, descreveu que a estimativa apontada pela Organização Mundial de Saúde, anualmente, é de que três milhões de pessoas são contaminadas por agrotóxicos em todo o mundo, sendo 70% desses casos por exposição ocupacional nos países em desenvolvimento.

A ausência de orientação para o manuseio de agrotóxicos, bem como para o correto descarte de embalagens vazias, provoca uma situação ainda mais crítica para a produção hortícola, já que os produtos e o meio ambiente (rios, nascentes, solo etc.) são contaminados em alto grau, o que contribui massivamente para a diminuição da qualidade ambiental local, bem como da qualidade de vida da população que produz e consome (ANDRADE *et al*, 2005; CAVALCANTI *et al*, 2010).

Partindo da questão da inabilidade com a utilização de recursos naturais, Dias (2006, p. 200) aponta que comportamentos que agridem o meio ambiente partem de conceitos equivocados que, em grande parte, foram transmitidos por gerações ao longo do tempo nos mais diversos espaços de convivência social, o que resultou na criação de padrões falsos, a partir dos quais a natureza passou a ser cenário de submissão ao ser humano, ou seja, essencialmente panorama disponível para ser dominada pelo homem.

Diante da importância do município como polo produtor de hortaliças do estado de Pernambuco e dessa realidade, a atividade agrícola local, considerada tradicional e de grande relevância social, econômica e cultural, uma vez que é realizada por pequenos produtores gerando inúmeros empregos diretos

e indiretos, precisa ser fortalecida a partir de avaliação de sua realidade.

A relevância teórico-científica deste trabalho concorreu para: 1) promoção do debate acerca do desenvolvimento local sustentável em Vitória de Santo Antão; e 2) utilização de modelo(s) que vise(m) à análise da sustentabilidade multidimensional da produção de hortaliças em Natuba. Tais dados podem servir de parâmetros para o fortalecimento local, através da implantação de políticas públicas a partir de modelo de governança efetivo, visando ao controle dos fatores de risco.

A relevância prática deste estudo está nos benefícios que a comunidade produtora de hortaliças de Natuba e seus principais *stakeholders*: Governo Local, Sociedade de Vitória de Santo Antão, Centros de Abastecimento de Hortaliças locais e regionais poderão ter a partir da discussão e propagação de soluções do problema levantado, em resposta à possibilidade de implantação de políticas públicas mais estratégicas, pelo governo e suas secretarias de ações específicas. Assim, associada aos resultados deste processo, deve estar a possibilidade de melhor gestão das várias dimensões que compõem o desenvolvimento local sustentável, de forma mais responsável e efetiva, inclusive o planejamento e a prática de ações continuadas que possibilitem melhor qualidade de vida para a população estudada e, conseqüentemente, para os seus consumidores.

2. SUSTENTABILIDADE E MEIO AMBIENTE

As transformações ocorridas na natureza, tanto do ponto de vista físico quanto sociocultural, são respostas à rápida revolução tecnológica surgida como consequência do crescimento desenfreado do sistema capitalista. O homem passou a influenciar de forma efetiva e acelerada a dinâmica do meio ambiente. O homem se relaciona com a natureza transformando os recursos naturais com o seu trabalho. Com isto, a relação entre eles deixa de lado a gratuidade dos recursos e passa a ser vista como relação comercial. Assim, meio ambiente e ser humano são impostos ao sistema de expansão do capital, acabando como vítimas de um desastre por ele mesmo alimentado (OLIVEIRA, 2002).

Numa sociedade capitalista as relações entre sociedade e meio ambiente são condicionadas pela exploração econômica dos meios de produção, aí incluídos os recursos naturais (THEIS, 2006). Além disso, desenvolvimento não é definido apenas pelo acúmulo de capital, mas também pela incorporação de progresso técnico, este dependente da estrutura de classes, da organização política e do sistema institucional (ALENCAR JUNIOR; BIELSCHOWSKY, 2005). Contudo, a transmissão cultural por gerações nas sociedades sempre se apoiou no discurso de que os recursos naturais não se esgotam e estão sempre disponíveis para os humanos, propiciando condições para o desenvolvimento (MACHADO, 2008).

Com a intenção de diminuir esse falso pensamento, a partir de 1987, o termo Desenvolvimento Sustentável passou a ser

bastante utilizado e difundido no mundo inteiro. Ademais, as questões associadas ao meio ambiente já eram motivos de preocupação desde o século XIX, quando o modelo de conservação do solo foi introduzido na política do desenvolvimento agrícola (MACHADO *et al*, 2008).

Em resposta à crise ambiental que assola todo o planeta, bem como da preocupação com a permanência da vida humana nele, faz-se necessário buscar soluções que visem à conciliação do desenvolvimento econômico com respeito ao meio ambiente (MACHADO *et al*, 2008). É possível afirmar, portanto, que a sustentabilidade ambiental está baseada no equilíbrio em relação à utilização dos recursos naturais, concomitantemente à redução da produção de resíduos (CORRÊA, 2008).

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PARA COMUNIDADES AGRÍCOLAS

A agricultura tradicional, caracterizada pelo uso intensivo de máquinas e produtos químicos, foi o fator principal responsável pelo aumento da produção agrícola, inclusive para a redução dos preços dos gêneros alimentícios. Isto culminou no crescimento da taxa excedente da produção, bem como no crescimento populacional mundial (GLIESSMAN, 2000). Isto tem provocado diversos impactos, tais como aumento do êxodo rural, marginalização da agricultura familiar, exclusão social, depredação ambiental, dentre outros prejuízos, podendo esta atividade rural ficar comprometida em resposta à desconfiança da sociedade quanto à salubridade da produção (BALSAN, 2006).

O termo “agricultura sustentável” aponta para o desejo social de práticas que, ao mesmo tempo em que visem à conservação dos recursos naturais, forneçam produtos mais saudáveis, desde que não comprometam os níveis tecnológicos de segurança alimentar já alcançados pela humanidade. A agricultura sustentável é resultante de pressões sociais manifestas, por atividades agrícolas que não tragam impactos negativos para o meio ambiente e para a saúde humana (VEIGA, 2008).

De acordo com Buarque (2006, p. 65):

É necessário identificar, na análise da realidade, os fatores e componentes mais relevantes e determinantes dos problemas e potencialidades que condicionam o futuro. Existem problemas que, além de urgentes (precisam ser enfrentados imediatamente), são também relevantes, porque estrangulam o desenvolvimento e estão na raiz da problemática geral, gerando vários outros.

Dessa forma, é a partir da análise do lócus de estudo que será possível, com base em percepções e impressões iniciais, da identificação de oportunidades, da facilitação ou dificuldade de envolvimento com o local e sua população, se validar o mapeamento que será aplicado à avaliação da sustentabilidade.

O crescimento de discussões e estudos voltados ao Desenvolvimento Sustentável e aos vários eventos de repercussão internacional tem provocado a criação de métodos diferenciados de análises, bem como de políticas de mensuração de fatores-destaque. Nessa perspectiva, os indicadores do DS se tornam ferramenta essencial de subsídio aos processos de tomadas de decisão, principalmente no que concerne ao poder público, nas suas várias esferas de atuação (SILVA; WIENS, 2010).

Avaliações de sustentabilidade geralmente baseiam-se no levantamento de indicadores associados ao estudo de dados secundários, provenientes de fontes nacionais e/ou locais, caso existam, com o propósito de provocar a transparência dos fenômenos que acontecem na realidade local, a fim de se permitir que ocorra um melhor processo de planejamento e gestão (SILVA, 2008).

Os indicadores, especificamente, têm o objetivo de agregar e quantificar informações de modo que sua significância fique mais aparente. Eles simplificam informações sobre os fenômenos complexos tentando melhorar com isso o processo de comunicação (BELLEN, 2005). Além disso, eles facilitam a operacionalização do estudo do DS, bem como a identificação dos fatores de risco à sustentabilidade de um sistema (BOSSSEL, 1999).

Há, para o caso específico de avaliações de sustentabilidade, a necessidade de os indicadores que possam se inter-relacionar, fazendo parte de sistemas interligados. Existem poucos sistemas de indicadores que lidam especificamente com o Desenvolvimento Sustentável. Em sua maioria em caráter experimental, foram desenvolvidos com o propósito de obtenção de melhor compreensão dos fenômenos associados à sustentabilidade (BELLEN, 2005).

Todo processo de gestão necessita de mensuração, enquanto os processos decisórios necessitam de maneiras inovadoras de se avaliar o progresso, sendo os indicadores são importante ferramenta para o processo (BELLEN, 2005).

Dumanski *et al* (1998) e Bellini (2001) focalizaram estudos no levantamento de indicadores de avaliação de progressos, com vistas à sustentabilidade agrícola, assumindo que, apesar da definição do termo sustentabilidade ser claro, não é fácil identificar indicadores e quantidades para operacionalizar na prática tal conceito. Afirmam ainda que especialistas em ciências da natureza possuem uma forte tendência em focar seus estudos em indicadores físicos e biológicos. Os técnicos da área costumam desenvolver uma lista de critérios para a determinação dos indicadores, cuja ênfase deve ser dada àqueles que sejam relevantes para o estudo que se propõe desenvolver (SILVA; WIENS, 2010).

Bellini (2001) sugere alguns indicadores voltados a práticas de gestão de ambientes rurais. Os indicadores sugeridos funcionam como registros de progressos voltados a alcances de sustentabilidade. Nessa perspectiva, a autora sugere que sejam formulados de acordo com a gestão de solo e território, gestão de nutrientes, tecnologia de irrigação e gestão de pragas, visto que, em muitos países, muitos deles já estão disponíveis em nível de município, por exemplo.

Tal trabalho se torna bastante difícil diante de tamanha subjetividade e diversidade de possibilidades de abordagens. As melhores práticas com vistas ao DS ainda deverão ser descobertas. O que se tem feito atualmente é a sistematização de conceitos e a busca por padrões pré-estabelecidos. A troca de experiências e informações permitirá que se firme um modelo considerado o mais adequado à mensuração do DS, contudo, os contextos devem sempre ser considerados quando das mensurações e análi-

ses, o que reflete, possivelmente, nos modelos pré-estabelecidos (RAULI *et al*, 2008).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

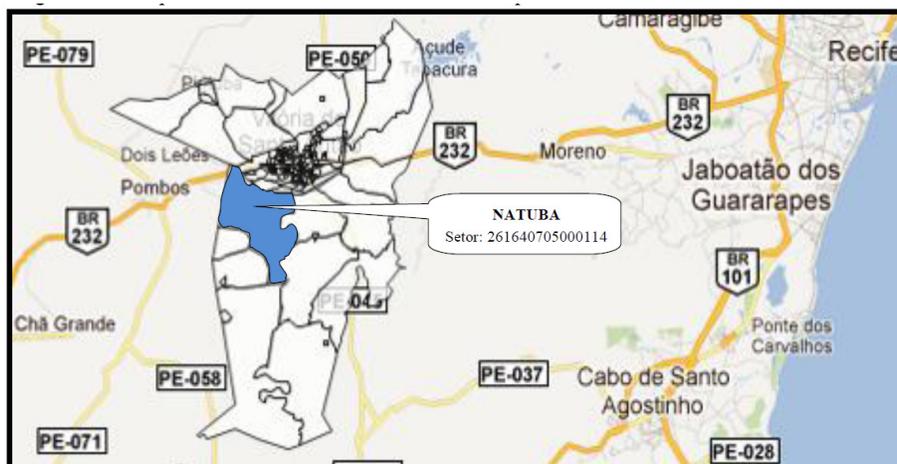
O estudo foi realizado no período de fevereiro a junho de 2012, na comunidade agrícola de Natuba, localizada no Município de Vitória de Santo Antão, cuja altitude média é de 156 metros e o clima predominante é o tropical. Os mapas de detalhamento da microrregião de Natuba podem ser observados a seguir.

Figura 1 - Localização geográfica de Vitória de Santo Antão



Fonte: Google Maps Brasil (2013)

Figura 2 - Localização da Comunidade de Natuba - Vitória de Santo Antão - PE



Fonte: IBGE (2010) *apud* Ribeiro (2011)

A pesquisa teve caráter analítico, do tipo corte transversal, e está apoiado numa perspectiva mista, ou seja, quanti-qualitativa, cuja intenção foi de fornecer um diagnóstico da situação percebida, num determinado período. Procedimentos baseados em métodos mistos de pesquisa foram sendo desenvolvidos e aprimorados com a finalidade de se esclarecer objetivos e de reunir dados quantitativos e qualitativos num único estudo. Faz-se necessária uma explicitação muito maior da metodologia em relação aos métodos adotados em separado, cuja intenção é facilitar a criação de projetos mais compreensíveis a partir de dados e análises complexas (CRESWELL, 2007).

O interesse por pesquisa de métodos mistos tem aumentado bastante e está comprovado na gama de publicações acerca de sua aplicabilidade e importância em diversas obras, as quais

englobam artigos de periódicos, livros e, inclusive, financiamentos de projetos de pesquisa direcionados às mais diversas áreas do conhecimento (CRESWELL, 2007).

Os procedimentos metodológicos foram iniciados pelo levantamento bibliográfico e documental, este segundo utilizado estrategicamente para a realização de uma análise contextual histórica, a fim de se conhecer melhor o processo de formação e desenvolvimento da comunidade foco do estudo.

Para que a realidade pudesse ser mais bem visualizada, a segunda estratégia adotada foi o levantamento de indicadores locais, caracterizado por coleta de dados quantitativos. A população que foi abordada para fins deste estudo foi formada por habitantes da comunidade de Natuba, localizada em Vitória de Santo Antão/PE. Para a determinação do tamanho amostral, utilizou-se dados do Censo do IBGE 2010, no qual constava que em Natuba havia 994 habitantes. Definiu-se o erro amostral tolerável com base nas exigências de periódicos científicos de grande impacto nacional e internacional, que, na maioria dos casos, é aceitável numa taxa de 5%. Dessa forma, obteve-se o tamanho da amostra composto por 285 habitantes, a partir de aplicação de técnica estatística demonstrada por Costa (2011). A amostra foi composta por indivíduos de ambos os sexos e maiores de 18 anos.

As informações iniciais constantes da pesquisa de campo para o estudo foram obtidas de fontes primárias (questionários) e secundárias, ou seja, geradas por institutos específicos, sobretudo do IBGE (2010), bem como através de informações forne-

cidas pela Associação de Produtores Rurais de Natuba. A meta inicial foi avaliar o perfil socioeconômico e ambiental do local de estudo, em meio à sua cultura, conforme sugerido por Silva (2008).

Para o levantamento das potencialidades e fatores de risco para o DS de Natuba, foram utilizados dados colhidos de fontes primárias, através da aplicação de questionários semiestruturados. A amostra foi probabilística e sistemática. Foi construído um banco de dados estruturado, a partir do levantamento daqueles contidos nos questionários. Procurou-se, assim, facilitar a análise de aspectos multivariados.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se o SPSS, *Statistical Package for the Social Sciences, software*, versão 18 que permitiu que as análises descritivas e correlacionais fossem realizadas.

Foram utilizados, para fins de levantamento diagnóstico, indicadores específicos que visem resultados acerca da dimensão ambiental do Desenvolvimento Sustentável, os quais foram construídos a partir de mapeamento validado no local, de acordo com a realidade percebida durante observações e pesquisas de campo. Pretendeu-se fazer um alinhamento entre a pesquisa de campo e as informações secundárias tratadas, a fim de que também servissem como prova real.

A apresentação dos dados foi feita a partir de técnicas de descrição, o que inclui formatos de tabelas, gráficos, quadros e esquematizações.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise Contextual Histórica

Os dados mais antigos relacionados ao povoamento de Vitória de Santo Antão datam da primeira metade do séc. XVII, quando houve fixação de lavradores e criadores, no vale do Tapacurá. Somente em 1811 passou à categoria de município (BRASIL, 2011). Neste vale, desde a segunda metade do século XVI, a exploração e o povoamento foram associados ao extrativismo vegetal, sobretudo do Pau Brasil (FIDEPE, 1981).

Durante o século XVI ocorreu ocupação do vale do Tapacurá, o que gerou níveis altos de desarranjo, sobrepujando-se os conflitos que objetivavam o distanciamento de comerciantes navegadores da Europa, exploradores de riquezas naturais, com o consentimento e aliança nativa, bem como com a finalidade de estabelecimento de colonos permanentemente às terras recém-adquiridas (FIDEPE, 1981).

Assim, a colonização acompanhava o curso dos rios e era estimulada e apoiada pelo donatário das terras, que doava as sesmarias aos colonos. Nessa época originou-se Vitória de Santo Antão, no curso do Vale do Tapacurá, marcada pela instalação de fazendas de criação de animais e plantação de mandioca, algodão e cereais. No mesmo período, entre os séculos XVII e XVIII, instalaram-se os engenhos de açúcar (FIDEPE, 1981).

O crescimento econômico nos séculos XVII e XVIII no Município de Vitória de Santo Antão caracterizava-se basicamente pela agroindústria açucareira. Tal relação foi fator determinante

para a ocupação e uso do solo rural no Município (ARAGÃO, 1983a).

A policultura teria sido o principal fator da riqueza local e da vitalidade econômica, tendo sido predominante a dispersão de glebas pelos colonos de forma isolada. As relações do homem do campo com o da cidade em Vitória foram baseadas em motivações espirituais (celebração de batizados e casamentos) e problemas vitais e sociais (comercialização de produtos agrícolas e compra de gêneros alimentícios e utilidades domésticas, medicamentos, consultas médicas, sepultamento de mortos, busca de autoridades para fins específicos etc.) (ARAGÃO, 1983c).

Atualmente, Vitória de Santo Antão encontra-se entre os dez municípios do Estado de maior PIB municipal no setor agropecuário, cujo Valor Adicionado Bruto (VAB) é equivalente a R\$ 35 milhões, representando 1,1% do VAB estadual. Além disso, o Município é considerado o 1º horticultor e o 7º produtor de cana-de-açúcar, aves e ovos do Estado (PERNAMBUCO, 2010).

Natuba, objeto deste estudo, está concentrada em pequenas áreas ao norte de Vitória de Santo Antão, ocupando cerca de 2,8% da bacia do Tapacurá. Sua população está estimada em 994 habitantes, segundo IBGE (2010), o que representa aproximadamente 7% da população rural do Município. Sua história iniciou-se em meados de 1859, quando do estabelecimento da família Dourado na Vila Natuba, com a finalidade de começar o plantio da cana de açúcar, mandioca, algodão, bem como de criar animais, construir a casa de farinha, a casa grande e ruas de casas conjugadas pequenas para que os trabalhadores rurais pudessem ser abrigados. (PMVSA, 2004 *apud* RODRIGUES, 2006).

Anos depois do estabelecimento da família Dourado no local, foi edificada a capela de Santa Therezinha do Menino Jesus, cuja imagem foi doada pela família supracitada (RODRIGUES, 2006). Até os dias atuais a comunidade realiza eventos locais que homenageiam Santa Therezinha do Menino Jesus.

O plantio das culturas de cana de açúcar, mandioca e algodão não foram prósperos. Por esse motivo, resolveu-se iniciar o plantio de hortaliças. A divisão de terras foi feita por lotes, com a finalidade de arrendamento por parte dos trabalhadores rurais antigos (RODRIGUES, 2006).

A desapropriação de Natuba teve início em 1983, a partir da compra de 25 hectares de terra da família Dourado, cujos recursos foram provenientes do Programa de Apoio às Populações Pobres da Zona Canavieira do Nordeste – PROCANOR. A área comprada foi destinada pelo INCRA ao assentamento dos agricultores que trabalhavam e moravam nas terras. (RODRIGUES, 2006).

Como é possível perceber, esta localidade é tradicionalmente produtora de hortaliças no município e faz, atualmente, parte do cinturão verde de Pernambuco, cuja produção tem grande representatividade econômica para o Estado.

No passado, e ainda hoje, um dos carros chefes de nossa economia primária vem dos polos agrofrutihortícolas de Natuba, Pacas, Canha, Pirituba, que se tornaram ao longo dos anos o “celeiro do Recife”, abastecendo com frutas, verduras, legumes e hortaliças o grande mercado atacadista da CEASA e municípios vizinhos. Dezenas de toneladas desses produtos cruzam, todo mês, as fronteiras agrícolas de Vitória. (VITÓRIA DE SANTO ANTÃO, 2008, p.59).

Contudo, ao passo em que a produção aumentou ao longo dos anos, as comunidades agrícolas, no sentido unicamente de assegurar a produção em grande escala para o comércio, passaram a utilizar fertilizantes e aditivos químicos para evitar a influência de pragas nos alimentos. Assim, o histórico do uso de agrotóxicos pela comunidade de Natuba data de, pelo menos quatro décadas, cujos relatos foram feitos por agricultores e comerciantes participantes da pesquisa realizada por Rodrigues (2006).

Tais relatos apresentam indícios de pressão de mercado para a compra dos produtos químicos, “materializada no trabalho dos técnicos vinculados às casas comerciais” (RODRIGUES, 2006), conduzida por forte tendência de omitir a disseminação de informações que considerassem os conhecimentos prévios dos cidadãos usuários, apoiada pelos técnicos por motivos puramente comerciais. Somando-se a isso, a carência de serviços extensionistas para o âmbito rural prestados pelo poder público é historicamente marcante. Desse modo, os agrotóxicos passaram a ser utilizados na região, cujo fundamento era o de que seria a única alternativa de resolver a proteção da lavoura contra os problemas de infestação de pragas e doença. A questão mais crítica nesse processo é o fato de que houve uma época em que para que o produtor rural pudesse ter acesso a crédito específico para produção agrícola, um dos critérios era a utilização de agrotóxicos na produção (RODRIGUES, 2006).

Estes registros se configuram como mais um indício de que a atividade agrícola de Natuba é, ao mesmo tempo, causado-

ra e vítima de impactos de natureza ambiental. O uso inescrupuloso de agrotóxicos nas plantações é fator impeditivo para a sustentabilidade ambiental, bem como do negócio desta produção, tendo em vista o alto impacto negativo que tais “insumos” têm gerado sobre toda a população envolvida no processo, através do consumo contínuo da produção, do surgimento de doenças provocadas pelo alto teor químico no sangue e de baixa qualidade de vida, resultados estes comprovados nos estudos de Pontes (2011), Ribeiro (2011) e Rodrigues (2006), por exemplo.

4.2 Análise dos Resultados da Coleta Primária de Dados

Segundo observações e análises realizadas neste estudo, foi verificado que a agricultura na comunidade de Natuba, Vitória de Santo Antão/PE, tem sido praticada em pequenas propriedades, cujo cultivo de hortaliças é predominantemente destinado a atividades comerciais. Neste item estão expostos os indicadores considerados mais relevantes para a análise.

Para a dimensão ambiental, os dados colhidos foram exibidos nas tabelas 1 e 2, as quais demonstram a distribuição de frequência dos indicadores agrícolas e da utilização dos recursos naturais, respectivamente, pela Comunidade de Natuba.

Na Tabela 1 estão consolidados os indicadores referentes à utilização de fertilizantes, agrotóxicos, EPIs (quando da aplicação dos agrotóxicos), local onde usuários de EPI costumam os lavar, bem como o destino das sobras do produto tóxico utilizado.

Tabela 1 - Distribuição de frequência dos indicadores agrícolas da dimensão ambiental da comunidade de Natuba

Característica		Frequência	% Válida
Os agricultores utilizam fertilizantes?	Sim	116	71,6
	Não	46	28,4
	Total	162	100,0
	Não responderam	123	-
Os agricultores utilizam agrotóxicos?	Sim	80	50,0
	Não	80	50,0
	Total	160	100,0
	Não responderam	125	-
Os agricultores utilizam EPI?	Sim	39	24,4
	Não	121	75,6
	Total	160	100,0
	Não responderam	125	-
Locais onde lavam o EPI	Em Casa	7	20,0
	No Rio	18	51,4
	Outros Locais	10	28,6
	Total	35	100,0
	Não responderam	250	-
Destino das sobras dos agrotóxicos	Guarda para o dia seguinte	43	65,2
	Joga fora	22	33,3
	Aplica quantidade certa	1	1,5
	Total	66	100,0
	Não responderam	219	-

É possível verificar na tabela acima que muitos dos entrevistados preferiram não responder às questões levantadas a respeito da utilização de fertilizantes e agrotóxicos. Isto se deve, sobretudo, à insegurança, ao medo e à insatisfação quanto à confiança nos gestores. Muitos deles chegaram a pensar que esta pesquisa era de interesse do governo local e por ele realizada e, por isso, se intimidaram quando, talvez, se sentiram fiscalizados. Este impacto cultural acaba por influenciar negativamente na construção de políticas locais.

Analisando o universo dos respondentes às questões supracitadas, como se pôde verificar, a maioria dos agricultores afirmou utilizar fertilizantes. Porém, quando se questiona a respeito do uso de agrotóxico, a população entrevistada ficou um pouco dividida. Por causa de questão cultural ora explicada, é de praxe agricultores negarem o uso dos agrotóxicos na sua produção. Também é comum a utilização combinada de fertilizantes e agrotóxicos nas produções agrícolas de Pernambuco.

Tais resultados podem ser explicados pelo nível de escolaridade da maioria da população estudada. A Tabela 2 identifica a distribuição de frequência do nível de escolaridade *versus* o uso de agrotóxicos dos moradores de Natuba. A análise permite verificar que, para os que responderam que utilizam o produto, a maior parte prevalece para os níveis de escolaridade mais baixos (até nível Fundamental Completo, a população representa 68,3% da população que confirmou utilizar).

Tabela 2 - Distribuição de frequência do nível de escolaridade versus uso de agrotóxico dos moradores da comunidade de Natuba

Escolaridade	Utiliza agrotóxico		Total
	Sim	Não	
Analfabeto	10	8	18
Fundamental Incompleto	36	38	74
Fundamental Completo	8	9	17
Médio Incompleto	12	10	22
Médio Completo	13	11	24
Subtotal	79	76	155
Não responderam	-	-	130
Total	-	-	285

O resultado dessa análise pode ser confirmado a partir do estudo realizado por Rodrigues (2006), o qual verificou que para Vitória de Santo Antão, a cultura de alface está marcada pelo uso indiscriminado de agrotóxicos e que a principal causa de tal fato ocorrer associa-se ao baixo nível educacional dos trabalhadores rurais e à falta de assistência técnica que venha a orientar quanto ao manejo correto do produto químico. Como a maioria dos trabalhadores rurais desconhece as recomendações contidas nas próprias embalagens dos agrotóxicos, acabam por receber orientações advindas dos vendedores diretos, o que não configura a forma correta de orientação.

Pontes (2011) realizou uma avaliação do monitoramento dos resíduos de agrotóxicos em hortifrutícolas comercializados em Pernambuco no período de 2008 a 2010. A produção de Natuba foi abordada e estudada no que se refere à análise da presença de agrotóxicos na Alface, tendo em vista a comunidade ter grande representatividade na produção e na comercialização da hortaliça no estado. O nível de resíduos de agrotóxicos na cultura de Alface, incluindo a produção de Natuba, dentre outras no estado de Pernambuco, teve um percentual de 33% da detecção da presença de ingredientes ativos não autorizados. Tal resultado tende a estar associado à falta de níveis satisfatórios de escolaridade para a maioria dos agricultores aplicadores de agrotóxicos.

Como se não fosse suficiente, ainda há a preocupação quanto ao uso do Equipamento de Proteção Individual (EPI) quando da aplicação dos agrotóxicos. O presente estudo identificou que apenas 24,4% dos agricultores acusam a utilização do

equipamento. Este percentual pode também ter sido um pouco mascarado, tendo em vista tal equipamento ter custo alto, e seu ciclo de vida ser relativamente curto. Há, portanto, fortes indícios para a não utilização correta do material.

Segundo Ribeiro (2011), em seu estudo sobre o processo de devolução de embalagens vazias, Natuba tem uma realidade muito aquém em relação ao que exige a legislação e outras normas reguladoras. Afirma ainda que tais mecanismos jurídicos muito dificilmente serão respeitados, tendo em vista o uso de agrotóxicos ser realizado por trabalhadores que muito pouco tiveram orientações educativas, não fazendo referência ao limite de idade permitido. Quanto à utilização dos EPIs, Ribeiro (2011) verificou em suas análises que, embora os agricultores tenham noção da importância de tais equipamentos, a maioria não o utiliza ou apenas chegam a usar alguns itens como, por exemplo, botas, luvas ou máscara, como registro na figura abaixo.

Figura 1 - Agricultor aplicando agrotóxicos sem EPI



Fonte: Ribeiro (2011).

A tabela 3 mostra a relação que há entre nível de escolaridade e utilização do Equipamento de Proteção Individual dos entrevistados. É possível observar que quanto menos o nível de escolaridade, maior a tendência à não utilização do material. Talvez isto aconteça devido ao fator cultural de não ser dada a devida importância ao equipamento ou por não haver intervenção efetiva dos organismos competentes e habilitados para a devida orientação.

Tabela 3 - Distribuição de frequência do nível de escolaridade versus uso de EPI dos moradores da comunidade de Natuba

Escolaridade	Utiliza EPI		Total
	Sim	Não	
Analfabeto	3	15	18
Fundamental Incompleto	17	57	74
Fundamental Completo	4	13	17
Médio Incompleto	9	14	23
Médio Completo	5	18	23
Subtotal	38	117	155
Não responderam	-	-	130
Total	-	-	285

Somando-se a isso, o equipamento é relativamente caro para aqueles que dele necessitam e tem vida útil curta, o que provoca dificuldades quanto ao seu correto consumo.

Outro indicador preocupante diz respeito ao local onde os equipamentos são lavados. 51,4% dos entrevistados afirmaram lavar os EPIs diretamente no rio que corta a comunidade de Natuba, o Rio Tapacurá. Além disso, 65,2% da população entrevistada afirmou guardar as sobras dos agrotóxicos para o dia seguinte. Em seus estudos, Ribeiro (2011) também realizou pesquisa de análise do destino dado às embalagens de agrotóxicos utilizadas pelos agricultores de Natuba. Do universo entrevistado, o autor identificou que 25% jogam o material no mato, enquanto 19% jogam no rio e 12% jogam no lixo. Sabendo-se que a maioria do lixo coletado nos municípios de Pernambuco não passa por triagem correta de separação de materiais, este acaba sendo um indicador preocupante, somando-se aos demais. O autor reali-

zou ainda uma análise do solo, a fim de verificar os níveis de fertilizantes e agrotóxicos nos terrenos. Os resultados apontaram para níveis satisfatórios de pH (solo propício para a atividade agrícola) e altos níveis de fósforo (P), utilizado como fertilizante.

A deterioração química do solo da Comunidade de Natuba acontece a partir da utilização inescrupulosa de pesticidas ou fertilizantes, tendo em vista a necessidade constante de proteção da produção e sustentar os níveis de produtividade. O solo é desgastado a partir da lavagem vertical dos nutrientes que atravessam os alimentos até o solo, inclusive pela retirada nas colheitas e da lavagem superficial nos rios, bem como pelo excesso das práticas de irrigação (RIBEIRO, 2011).

O Brasil possui um processo produtivo agrícola cujas taxas atuais de consumo de fertilizantes estão provocando a degradação do solo, o que pode, muito provavelmente, provocar, em longo prazo, forte ameaça à sustentabilidade da atividade agrícola (LAPIDO-LOUREIRO; MELAMED, 2006). Ainda na análise do solo feita por Ribeiro (2011), não foram detectados resíduos de agrotóxicos nas amostras. O pesquisador acredita que a drenagem do terreno tenha provocado o desvio dos resultados esperados, em resposta à ausência de controle no processo de irrigação das glebas.

A Tabela 4 consolida a distribuição de frequência dos indicadores referentes ao consumo de recursos naturais, bem como ao acesso a serviços básicos de impacto direto à dimensão ambiental, levantados na comunidade de Natuba. Os percentuais são referidos ao total de respostas obtidas para cada questão,

cujas frequências totais (equivalentes a percentuais válidos) variaram de item para item.

Tabela 4 - Distribuição de frequência dos indicadores recursos naturais da dimensão ambiental da comunidade de Natuba

Característica	Opções	Frequência	% Válida
Tem acesso à água tratada	Sim	114	41,0
	Não	164	59,0
	Total	278	100,0
Caso não tenha acesso à água tratada, qual outra fonte de acesso.	Cacimba	27	17,3
	Rio	4	2,6
	Outras Fontes	125	80,1
	Total	156	100,0
Conhece algum projeto de preservação de recursos naturais	Sim	11	4,0
	Não	262	96,0
	Total	273	100,0
Soube de alguma queimada na comunidade	Sim	191	67,7
	Não	91	32,3
	Total	282	100,0
Tem acesso a serviço de coleta de lixo	Sim	232	84,4
	Não	43	15,6
	Total	275	100,0
Destino do lixo doméstico	Lixão	252	92,0
	Terreno Baldio	15	5,5
	Queimado	6	2,2
	Outros	1	,4
	Total	274	100,0
Tem acesso ao sistema de esgoto sanitário	Sim	27	9,8
	Não	249	90,2
	Total	276	100,0

De acordo com a tabela acima, pode-se observar que a maioria não possui acesso a água tratada (59%). A maioria dessa população não beneficiada acaba buscando outras fontes de acesso (80,1%). Entende-se por outras fontes de acesso a procura por serviços de entrega de água por meio de carros pipa e ou compra de botijões de água mineral. Como é possível observar, a população muito pouco utiliza a água do rio para consumo

doméstico, tendo em vista tal água já ser considerada imprópria para consumo humano.

A atual pesquisa, ainda conforme dados expostos na Tabela 4, permite inferir que 96% da população entrevistada desconhecem projetos de prevenção de recursos naturais. Este fator é bastante preocupante, pois muitos indicadores de insustentabilidade ambiental até agora já foram levantados, mas quase nada tem sido feito para dirimir tamanhos impactos.

No que diz respeito ao fato de alguma vez os entrevistados terem tido conhecimento de algum tipo de queimada, 67% afirmaram já ter sabido de algum tipo de acontecimento. Este indicador é representado por um valor muito alto. Tal informação pode configurar que essa prática deva ser comum e que poucas pessoas têm ciência de que, caso não aconteça naturalmente ou sem licença do órgão ambiental, esta prática é considerada crime ambiental e sua punição está prevista na Legislação Ambiental.

Quanto ao acesso aos serviços de coleta de lixo, a maioria da população entrevistada afirmou ter acesso (84%) e que o lixo coletado, em sua maioria (92%) vai para o lixão próximo à Comunidade. O lixão também tem sido um dos focos de preocupação e ameaça à produção agrícola na comunidade de Natuba. Em períodos de chuvas, o lixo, o qual está localizado em parte alta, próxima da comunidade, ao receber as águas das chuvas, acaba descendo e sendo levado para as partes mais baixas (incluindo-se aí a comunidade foco deste estudo). As plantações e o Rio Tapacurá acabam sendo invadidas pela água da chuva e do lixo, acabando contaminadas e, muitas vezes, tornando-se impróprias para utilização e consumo.

Em relação ao acesso a um sistema de esgoto, 90,2% da população entrevistada afirmaram não o possuir. Este indicador explica o fato de Ribeiro (2011) não obter bons resultados na análise laboratorial da água do Rio Tapacurá.

Em sua pesquisa envolvendo análise monitorada de diversos parâmetros da água do Rio Tapacurá coletada, Ribeiro (2011) verificou a existência de violações em diversos indicadores para este domínio. O estudo concluiu que o Rio está poluído por matérias orgânicas, o que significa dizer que houve uma intensa atividade bacteriana no corpo d'água. Além disso, verificou altos índices de coliformes tolerantes à temperatura, além do limite aceito pela legislação específica, ou seja, pela Resolução 357/05 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA).

Diante desta realidade local, é preciso que tal atividade agrícola se adapte a um processo de redução dos danos ao meio ambiente, que contribua para o desenvolvimento social daquelas comunidades, que seja economicamente viável, o que tende ao exercício da agricultura sustentável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O município de Vitória de Santo Antão – PE, tem sido vítima de fortes impactos em resposta ao desenfreado crescimento insustentável pelo qual tem passado nos últimos anos. Parte desses impactos acaba por interferir nos ambientes rurais, o que preocupa a população no que diz respeito às consequências para ambientes de produção agrícola, cuja importância econômica para o Município e região é tão relevante.

A finalidade desta pesquisa foi de destacar e analisar as potencialidades e fatores de risco existentes na comunidade de Natuba, Vitória de Santo Antão - PE, que pudessem exercer influência no Desenvolvimento Sustentável da localidade, a partir do estudo de indicadores de sustentabilidade ambiental, ajustados à realidade local.

Em suma, a conclusão a que se pode chegar ao término deste estudo é que deve haver: 1) Maior integração dos planejamentos e ações por parte do poder público; 2) Aumento nas parcerias e nos atores envolvidos nas políticas e ações; 3) Diálogo entre academia e poder público local; 4) Aplicabilidade da legislação e fiscalização adequadas; 5) Elaboração de políticas públicas adequadas à realidade local, que não visem atender apenas necessidades assistenciais básicas e imediatas. Contudo, não se pode chegar a interpretações definitivas, já que verdades estão também em constantes mudanças.

Mesmo sabendo que houve transformações na última década, Natuba, Vitória de Santo Antão, Pernambuco e Brasil não estão perto de ser exemplo de promoção de Desenvolvimento Sustentável. O fato de o Brasil possuir um conjunto de leis ambientais mais completas do mundo contribui para que parcela significativa da população reflita a respeito de seus instrumentos, visto que estes deveriam ser suficientes para que já estivesse sob controle toda sua política ambiental para maior efetividade das políticas ambientais.

Contudo, existem entraves entre o Estado e as políticas de mercado, e, portanto, o que pode exercer influência na ampliação

de tais barreiras é a insuficiência de capacitação em todos os níveis, a carência de recursos financeiros, bem como a ausência de políticas públicas eficientes. Isto significa dizer que se necessita de ações que levem efetivamente à construção de uma cultura diferenciada, que promova o encontro entre os fatores inerentes aos comportamentos de consumo e a conservação ambiental.

De modo peculiar, Natuba necessita de mais programas como os propostos pelo do IPA, citados neste trabalho, ou seja, projetos que tratem, por meio de capacitações, questões que abordem novas formas de manejo agrícola e a correta aplicação de agrotóxicos, a fim de se contribuir para a melhoria da qualidade ambiental local, da qualidade de vida dos trabalhadores rurais e da população consumidora de seus produtos. Porém, este é apenas um dos passos iniciais rumo ao Desenvolvimento Sustentável.

Esta pesquisa exerce a função de oferecer insumos-base para várias outras e intenta ser continuada por meio do estudo qualitativo aprofundado *in loco* da comunidade de Natuba, bem como de entrevistas com representantes do governo local, com o objetivo de levantar outros indicadores que possam servir como base para decisões governamentais, a fim de garantir a viabilidade de projetos futuros que visem ao desenvolvimento local planejado, de forma a agredir menos a natureza e a população e a contribuir efetivamente para a formação de uma sociedade preocupada com o porvir.

REFERÊNCIAS

ALENCAR JUNIOR, J. S.; BIELSCHOWSKY, R. A. **Celso Furta-
do e o desenvolvimento regional**. Fortaleza: Banco do Nordeste
do Brasil, 2005.

ANDRADE, M. C. ; MELO, C. A.; MELO, R. A.; ANDRADE, J.
C.; CYSNEIROS, M. C. D. A Agricultura Familiar, sua sobre-
vivência e transformações em Natuba - Vitória de Santo Antão
/ PE. **Anais...** 57ª Reunião Anual da SBPC - Fortaleza, CE - Ju-
lho/2005.

ARAGÃO, J. **História da Vitória de Santo Antão**: da cidade de
Braga à cidade de Vitória, 1626-1843. 2 ed. Recife, FIAM, Centro
de Estudo de História Municipal, 1983a, v.1.

_____. **História da Vitória de Santo Antão**: da cidade de Bra-
ga à cidade de Vitória, 1843-1982. 2 ed. Recife, FIAM, Centro de
Estudo de História Municipal, 1983b, v.2.

_____. **História da Vitória de Santo Antão**: da cidade de Bra-
ga à cidade de Vitória, 1843-1982. 2 ed. Recife, FIAM, Centro de
Estudo de História Municipal, 1983c, v.3.

BALSAN, R. Impactos decorrentes da Modernização da Agri-
cultura Brasileira. **Campo-Território**: Revista de Geografia
Agrária, v. 1, n. 2, p. 123-151, ago. 2006.

BELLINI, G. **Agri-Environmental indicators to describe agri-
culture sustainability**. Statistical Commission and Economic
Commission for Europe. Ottawa, Canada: Conference of Eu-
ropean Statisticians, 2001. Disponível em: <<http://www.unecce.org/fileadmin/DAM/stats/documents/2001/10/env/wp.21.e.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análi-
se comparativa. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

BRASIL. IBGE. **Histórico do Município de Vitória de Santo
Antão**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/top-window.htm?1>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

BRUNDTLAND, G. H. *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1987.

BUARQUE, S. C. *Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável: metodologia de planejamento*. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

CAVALCANTI, N. A. O.; FERREIRA, V.; NASCIMENTO, R. M. Proposta de cursos para capacitação dos agricultores como instrumento de Educação Ambiental, Bacia Hidrográfica de Natuba, Município de Vitória de Santo Antão-PE. *Anais... CONNEPI – Maceió, AL*. 2010.

CORRÊA, C. G. E. **Oportunidades e ameaças para o Desenvolvimento Sustentável do município de Botuverá (SC)**. 2008. 113f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Centro de Ciências Humanas e da Comunicação da Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, 2008.

COSTA, G.V. **Cadernos de estudos da disciplina: metodologia da pesquisa aplicada a projetos**. Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2011. Disponível em: <pt.scribd.com/doc/59865232/6/CALCULO-DA-AMOSTRA-ALEATORIA-SIMPLES> Acesso em: 10 jan. 2012.

CRESTANA, S. (2000). **Harmonia e respeito entre homens e natureza: uma questão de vida – A contribuição da agricultura**. In: Castelanl, E. G.; CHAIDHRY, F. H. **Desenvolvimento Sustentado: problemas e Estratégias**. São Carlos: EESC– USP. p. 169-180.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

IAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUMANSKI, J. et al. **Performance Indicators for Sustainable Agriculture**. Washington: The World Bank, 1998. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/INTARD/864477-1112703179105/20434502/SustInd.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2012.

EMBRAPA. Projetos. Cultivo de hortaliças em sistemas de plantio direto (Fase II). 2011-2014.< Disponível em: <https://www.embrapa.br/hortalicas/busca-de-projetos/-/projeto/37821/cultivo-de-hortalicas-em-sistemas-de-plantio-direto-fase-ii>>. Acesso em: 10 Out. 2015.

FUNDAÇÃO DE INFORMAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PERNAMBUCO – FIDEPE. **Vitória de Santo Antão**. Recife, 1981, 90p.

GLIESSMAN, S. R. Agroecologia: processos ecológicos em agricultura sustentável. Porto Alegre: Editora da Universidade/ UFRGS, 2000.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulheres mais escolarizadas são mães mais tarde e têm menos filhos**. 2010. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1717&id_pagina=1> Acesso em: 14 jan. 2013.

GOOGLE MAPS BRASIL. Vitória de Santo Antão - PE, 2013. 1 mapa, color. Disponível em: < https://maps.google.com.br/maps?hl=pt-PT&q=mapa%20vit%C3%B3ria%20de%20santo%20ant%C3%A3o&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&bvm=bv.41867550,d.eWU&biw=1366&bih=643&um=1&ie=UTF-8&sa=N&tab=wl> Acesso em: 12 jan. 2013.

KHATOUNIAN, C. A. A sustentabilidade e o cultivo de hortaliças. *Horticultura Brasileira*, v. 15, p. 199-205, 1997. Suplemento.

LAPIDO-LOUREIRO, F. E. V.; MELAMED, R. **O fósforo na agricultura brasileira**: uma abordagem minero-metalúrgica. Série Estudos e Documentos. Nº 67. Brasília, CETEM-MCT, 2006. Disponível em: < http://www.cetem.gov.br/publicacao/series_sed/sed-67.pdf> Acesso em: 10 jan. 2013.

MACHADO, C. B.; SANTOS, S. E.; SOUZA, T. C. A sustentabilidade ambiental em questão. In: SILVA, C. L. (Org.). **Desenvolvimento Sustentável**: Um modelo analítico, integrado e adaptativo, Vozes, Petrópolis, 2008.

OLIVEIRA, G. B. Uma discussão sobre o Conceito de Desenvolvimento. *Revista FAE*. Curitiba. V.5, n.2, p.37-48. 2002.

PERNAMBUCO. CONDEPE/FIDEM. Secretaria de Planejamento e Gestão. **PIB Municipal de Pernambuco 2008**. Recife: Secretaria de Planejamento e Gestão, 2010.

PONTES, S. P. B. **Avaliação do monitoramento de resíduos de agrotóxicos em hortifrutícolas comercializados em Pernambuco**: aspectos de segurança alimentar e ambiental. 2011. 126f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável) – Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco / FCAP / UPE, Recife, 2011.

RAULI, F. C.; ARAÚJO, F. T.; WIENS, S. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**. In: SILVA, C. L. (Org.). **Desenvolvimento Sustentável**: Um modelo analítico, integrado e adaptativo, Vozes, Petrópolis, 2008.

RIBEIRO, E. P. **Eficácia no Processo de Devolução de Embalagens de Agrotóxicos Vazias na Comunidade de Natuba**: área produtora de hortaliças de Vitória de Santo Antão – Pernambuco. 2011. 163f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável) – Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco / FCAP / UPE, Recife, 2011.

RODRIGUES, J.E.C. **Uso de Agrotóxicos e seu impacto na saúde do trabalhador rural no Município de Vitória de Santo Antão – PE**: um estudo de caso. 2006. 113f. Dissertação (Mestrado Profissional em Tecnologia Ambiental) – Instituto de Tecnologia de Pernambuco / ITEP, Recife, 2006.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986.

SILVA, C. L. (Org.). **Desenvolvimento Sustentável**: Um modelo analítico, integrado e adaptativo, Vozes, Petrópolis, 2008.

SILVA, C. L.; WIENS, S. Indicadores: conceitos e aplicações. In: SILVA, C. L.; SOUZA-LIMA, J. E.(Org.). **Políticas Públicas e indicadores para o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

THEIS, I. M. **Desenvolvimento e meio ambiente em Santa Catarina**: a questão ambiental em escala local/regional. 1 ed. Joinville: Editora Univille, 2006.

VEIGA, J. E. **Do global ao local**. Campinas: Armazém do Ipê, 2005.

_____. A Agricultura no Mundo Moderno: diagnóstico e perspectivas. In: *Meio Ambiente no Século 21*. 5 ed. São Paulo: Armazém do Ipê (Autores Associados), 2008.

VITÓRIA DE SANTO ANTÃO. Instituto Histórico e Geográfico. Economia vitoriense em crescimento. **Revista do Instituto Histórico e Geográfico**, Vitória de Santo Antão, n.14, p.59-69, 2008.

O MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA: fatores críticos à sua implementação no ambiente organizacional

Andrezza Marianna Pinto de Oliveira
Marcos Gilson Gomes Feitosa

1. INTRODUÇÃO

Por meio da perspectiva da existência de uma demanda latente pela geração de maior competência nas empresas, maior competitividade e inserção em novos mercados, inclusive externos, bem como pela formação de novos profissionais, mais eficientes, questionadores, adaptativos - a toda gama de modificações do cenário atual -, e reflexivos - buscando refletir sobre os problemas que acontecem na organização -, que as organizações precisam se modificar, criando ambientes favoráveis ao seu próprio desenvolvimento e ao das pessoas que a compõem (FROEHLICH; BITENCOURT, 2008; BELMONTE; FREITAS, 2013).

As abordagens de desenvolvimento organizacional estão centradas em problemas, que os identificam e propõe soluções plausíveis para solucioná-los (CORREIA; FEITOSA; VIEIRA, 2010). A Investigação Apreciativa (IA), entretanto, acentua os pontos positivos da organização e das pessoas. Ao invés de procurar por problemas que devam ser solucionados, busca identificar as qualidades únicas e as forças especiais desta organização,

que servirão de ponto de partida para a melhoria do desempenho das pessoas (ALMEIDA; PAULA, 2015). Em suma, o foco deixa de ser as dificuldades e passa a ser os sucessos da organização (ROBBINS, 2005).

Conforme proposto por Donadone (2004), compreender este fenômeno dentro do ambiente organizacional é de fundamental importância uma vez que ainda é abordado pela literatura acadêmica aquém do necessário, auxiliando no entendimento da aplicação da referida metodologia, bem como na investigação da complexa relação consultor-cliente.

Levando em consideração todos os argumentos anteriormente levantados, esta pesquisa objetivou estudar os fatores críticos da implementação do método de Investigação Apreciativa em um ambiente organizacional específico, e teve como critérios de seleção de lócus de pesquisa três fatores primordialmente: (a) ter passado pelo processo de utilização do Método de IA; (b) apresentar indícios de sucesso na implementação da referida estrutura; (c) ser uma organização acessível à pesquisa.

Considerando que a Investigação Apreciativa é um método que permite a realização do processo de construção coletiva em busca de um ideal comum. E baseado na premissa que o Método de IA não tem uma configuração estanque e, portanto, as etapas do processo podem assumir diversas formas de expressão, acredita-se ser conveniente e necessário delinear um cenário favorável à implementação do referido método. De modo que o problema que se estabelece como pergunta de pesquisa, servindo de guia para esse estudo é: Quais os fatores críticos à implementação do Método de Investigação Apreciativa?

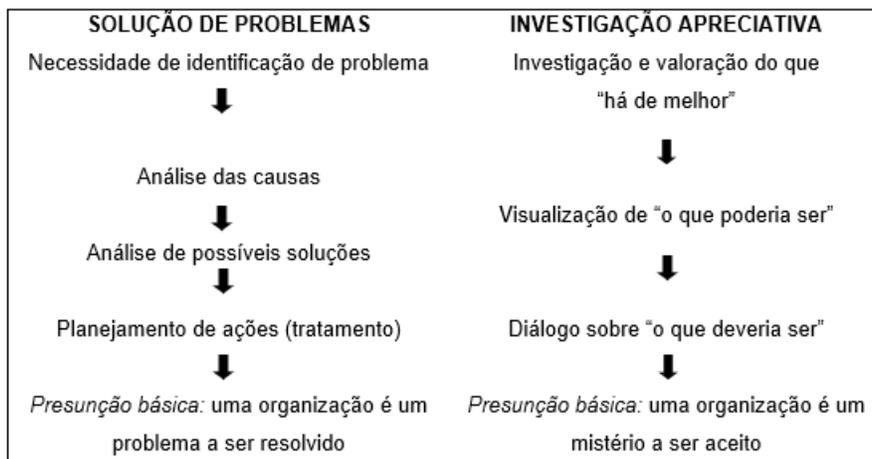
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ORIGEM DO MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

O Método de Investigação Apreciativa (IA) foi desenvolvido na dissertação de tese de doutoramento de David Cooperrider, intitulado *Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*, defendida em 1986, na Case Western Reserve University (CWRU), em Cleveland, EUA. Em sua essência, a Investigação Apreciativa propõe “uma revolução positiva na área do conhecimento organizacional e da gestão de mudanças” (CAMERON; DUTTON; QUINN, 2003, p. 367).

Cooperrider e Whitney (2006) ressaltaram a importância de não perceber as organizações como problemas a serem resolvidos, uma vez que toda organização surge como solução às demandas sociais de sua época. No quadro 1 a seguir ilustra a mudança de uma abordagem de solução de problemas para a abordagem proposta pela IA destacando-se como Cooperrider e Whitney (2006) definem a mudança positiva.

Quadro 1 - Transição entre a solução de problemas e a Investigação Apreciativa (IA)



Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2006, p.14)

Cooperrider et. al. (2008) ratifica que a IA se configura como uma ferramenta, num processo simples que pode envolver todos os indivíduos em uma organização através de uma investigação colaborativa e alinhamento entre os sistemas organizacionais e o núcleo central que a compõe. Para um melhor entendimento do método, convém buscar uma compreensão mais aprofundada acerca da definição das palavras "Investigação" e "Apreciação", nas próprias palavras:

Investigar: a) ato de exploração e descoberta; b) elaborar perguntas: estar aberto a ver novos potenciais e possibilidades; c) sinônimos: descobrir, buscar, explorar sistematicamente, estudar.

Apreciar: a) valorar, o ato de reconhecer o melhor nas pessoas e no mundo a nossa volta, afirmando as forças, sucessos e potenciais dos passados e do presente; perceber aquelas coisas que dão vida (saúde, vitalidade, excelência)

aos sistemas vivos; b) aumentar o valor, por exemplo: a economia apreciou em valor; c) sinônimos: valor, estima, honra. (FRY; BARRET, 2002, p. 5).

A definição do Método de IA adotada como base para este estudo é a de Cooperrider e Whitney (2006), que propõe:

A Investigação Apreciativa é uma busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10).

O foco do processo passa, portanto, da resolução coletiva de uma “situação-problema” para a construção de um “futuro desejado”, baseando-se naquilo que se tem, essencialmente, de melhor, ou seja, em fortalezas e méritos concretos, individuais e coletivos. “A vida, as relações e a organização passam a ser como um ‘mistério a ser compartilhado, e não um problema a ser resolvido” (VALENÇA, 2009, p. 98).

2.2 CONDIÇÕES PARA O SUCESSO

Cooperrider e Whitney (2005) relatam que, nas últimas duas décadas, tem se observado um número bastante elevado de organizações e comunidades de todo o mundo se beneficiando através da utilização do Método de IA em busca de uma gestão da mudança organizacional ou social. Baseadas em uma série de indagações do tipo: a) por que as pessoas são estimuladas e participativas durante a utilização do método? b) por que a pronta

participação implica a resultados positivos como inovação, produtividade, satisfação e lucratividade? c) o que faz com que as pessoas realizem o melhor de si mesmas no trabalho e nas suas próprias vidas? d) que condições promovem a colaboração por todo o sistema mesmo através de grupos extremamente diversificados?

Whitney e Trosten-Bloom (2003) propõem que o poder pessoal e organizacional é desencadeado a partir do momento em que certas condições essenciais estão presentes para os indivíduos dentro das organizações, e, deste modo, enumeraram condições para a liberação de energia por parte das pessoas. Seis liberdades foram, portanto, consideradas condições através das quais a IA libera o poder e faz com que seja revelado o potencial de cada ser humano, o que será convenientemente detalhado a seguir.

2.2.1 Liberdade para ser reconhecido em uma relação

Whitney e Trosten-Bloom (2003) defendem que o Método de IA propicia a criação de um ambiente no qual as pessoas sentem-se livres para se relacionarem umas com as outras e, nessa relação, serem reconhecidas. Neste momento, a identidade dos sujeitos se forma e evolui nas relações, modificando-se, paulatinamente, até o momento em que atravessa as ‘fronteiras’ do poder e da autoridade (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

O senso de autorrelacionamento que os indivíduos desenvolvem durante o processo é, também, uma identidade que prospera em comunicação com outras pessoas, fundamentais ao

funcionamento da mente humana, enriquecendo e sustentando suas realizações pessoais, e, posteriormente, coletivas.

As pessoas passam a ser reconhecidas pelo que realmente são e não pelos cargos ou funções que desempenham, e, quanto maior for o sentimento de pertença que o indivíduo tiver com relação a um grupo, melhor vai ser seu relacionamento com os demais participantes do mesmo, e mais plenamente este indivíduo trabalhará e contribuirá para o sucesso de todos (PAULA; MENDONÇA, 2014).

2.2.2 Liberdade para ser ouvido

A IA abre espaço, no ambiente organizacional, para que as pessoas além de reconhecidas possam ser ouvidas, de modo que todos os participantes passam por um período de adaptação à escuta, desenvolvendo o respeito por aquilo que o outro fala. Ser ouvido implica que o outro (que ouve) escute com uma curiosidade sincera, empática e compadecida, demandando uma abertura não apenas para o conhecimento, como para a aprendizagem e a compreensão da história do outro (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

As pessoas que antes, porventura, alimentassem um sentimento de não serem ouvidas, de não terem voz, de não terem uma palavra a dizer, tendo passado pela experiência da opressão por parte de outros colegas ou da própria organização, passam, agora, a serem ouvidas e têm voz audível e reconhecível, bem como tomam para si o status de pessoas com credibilidade pe-

rante o grupo, e, portanto, fontes de criatividade, inovação e influência.

Os participantes encontram-se, agora, em um patamar de igualdade, o que favorece o desenvolvimento da liberdade de ser e ter voz, onde o mais importante é conseguir abrir canais de comunicação entre os membros da organização, nutrindo a experiência e o hábito de saber ouvir e ser ouvido (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

2.2.3 Liberdade para sonhar em conjunto

Whitney e Trosten-Bloom (2003) destacam, também, que a IA oferece aos participantes a oportunidade de serem livres e sonharem coletivamente, o que, de fato, está alinhado com a demanda organizacional de ter ambientes seguros nos quais os colaboradores possam sonhar e compartilhar sonhos através do diálogo, numa perspectiva de liderança visionária que implica expandir os sonhos das pessoas em todos os níveis da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Através de entrevistas face-a-face, histórias baseadas em síntese e sonhando processos coletivos, a IA estimula a imaginação das pessoas e abre os seus sonhos até a totalidade, fator decisivo na mudança das pessoas tanto no trabalho quanto em suas próprias vidas.

Esporadicamente, a IA convida as pessoas de todos os níveis da organização para reviver o processo de sonhar, criando um impulso para fazer as coisas melhor, para realizar sonhos, sejam eles grandes ou pequenos, pessoais ou organizacionais. Ela

foca sua atenção sobre os visionários - sobre o caminho adiante, ao invés de se focar nos problemas do passado. E isso permite que as imagens de esperança, de potencial e ser o melhor emirjam à superfície da vida organizacional (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

2.2.4 Liberdade para escolher contribuir

Dentro do ambiente de trabalho o indivíduo pode se deparar com duas situações bastante distintas: de um lado, um ambiente que o separe drasticamente daquilo que é importante para ele, e de outro, um ambiente que ofereça a disponibilidade e seja o veículo para que ele possa agir e realizar seus sonhos e desejos mais íntimos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Um fator que diferencia a IA de uma série de outras metodologias de mudança organizacional é que - no seu melhor - as pessoas têm total liberdade para escolher como, quando e em que medida elas desejam se engajar nos processos propostos pela organização.

Como acontece frequentemente em casos de mudança organizacional, há pessoas que estão mais empenhadas, entusiasmadas a falar, e que exercem mais esforço para mudar do que outras. Acredita-se que estas pessoas se tornam os “líderes informais” do esforço para a mudança. A “Liberdade de Escolha” se estende às pessoas e às suas organizações, convida ambos a um compromisso mútuo de que ‘é real’ e que ‘dá vida’ (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

2.2.5 Liberdade para agir com apoio

A IA oferece um contexto favorável para que as pessoas possam ser livres para agir com apoio, a arte essencial da interdependência positiva. Ao passo que as pessoas percebem que um público considerável se importa com o papel que elas estão desempenhando, ficam ansiosas para colaborar, sentem-se mais seguras para experimentar, inovar e aprender (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), ou seja, o apoio da coletividade (sistema integrado) estimula os indivíduos a assumirem desafios e colaboram com os objetivos propostos, dando o melhor de si mesmos, com contribuições profundas e lições, muitas vezes, surpreendentes.

Whitney e Trosten-Bloom (2003) destacam ainda que a capacidade de ação do serviço da organização é, frequentemente, limitada pela falta de apoio real ou percebida. Com a IA, as pessoas sentem a necessidade de apoiar umas às outras, desde a administração da organização até todo o sistema. Torna-se divertido e motivador para as pessoas agir em seus próprios interesses e paixões, sendo acompanhadas e apoiadas por pessoas de todos os níveis da organização. Deste modo, tomar iniciativas é uma aventura e um risco para muitos; todavia, fazê-lo com todo o conhecimento e o apoio de colegas da organização, cria um caminho para a inovação, a aprendizagem e a autoconfiança (SILVA; PAULA; OLIVEIRA; REGIS, 2013).

2.2.6 Liberdade para ser positivo

Whitney e Trosten-Bloom (2003) destacam como a última das seis liberdades propiciadas pela IA ao indivíduo a abertura do caminho para as pessoas poderem ser livremente positivas, o que não é comum nos ambientes organizacionais atualmente, onde poucos são alegres, felizes ou positivos.

Cooperrider e Whitney (2006) acrescentam que cada vez mais as pessoas têm feito referência à IA pela abertura dada aos indivíduos para se sentirem positivos e orgulhosos de suas experiências de trabalho. A Investigação Apreciativa é uma postura radical de partida, um convite para uma revolução positiva da mudança.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dados o contexto e os objetivos desta pesquisa, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo qualitativo básico (MERRIAM, 1998), caracterizando-se como indutivo-exploratório-descritivo. Os critérios para a seleção da organização investigada foram: (a) ter passado pelo processo de utilização do Método de IA; (b) apresentar indícios de sucesso na implementação da referida estrutura; (c) ser uma organização acessível à pesquisa. Atendendo aos referidos critérios, fez-se a opção de pesquisa em duas organizações: uma Organização Não-Governamental, doravante denominada APOIAR (nome fictício) e uma organização pública, doravante denominada INOVAR (nome fictício). Estas organizações apresentam-se como referências de sucesso no uso

da metodologia em estudo no Brasil e tiveram como consultores mediadores do processo dois dos maiores estudiosos do tema atualmente no país.

Em relação à seleção dos entrevistados, Merriam (1998) descreve dois tipos de amostragem – a probabilística e a não probabilística. A escolha justificável neste estudo foi a amostragem não probabilística intencional, que é baseada “no pressuposto de que o investigador quer descobrir, entender e obter insights e, assim, deve selecionar um campo de onde mais possa ser aprendido” (MERRIAM, 1998, p.62). Diante disso, o universo da pesquisa de campo foi colaboradores das organizações em estudo, privilegiando-se três critérios: a) a escolha de indivíduos que tenham efetivamente participado do processo de implementação do Método de IA; b) a escolha dos profissionais de todos os níveis hierárquicos da organização; c) o terceiro critério foi de acessibilidade. Os colaboradores foram agrupados entre o perfil de clientes (membros efetivos da organização) ou consultores (indivíduos externos à organização que prestavam serviço de consultoria nas organizações estudadas).

A coleta de dados ocorreu primordialmente por meio da realização de entrevistas. As entrevistas realizadas foram semiestruturadas, implicando na existência de um roteiro constando de uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com a problemática central (HAGUETTE, 2002). A segunda técnica empregada foi a análise de documentos das organizações em estudo, bem como documentos secundários e materiais bibliográficos, como recomendado por Merriam (1998). Por fim,

acrescenta-se aos instrumentos de coleta de dados supracitados a realização da observação não-participante do pesquisador.

A fase de análise dos dados representou o processo de busca e de organização sistemática do que foi coletado por meio de entrevistas, documentos e notas de campo. Uma etapa importante na fase de análise de dados foi o desenvolvimento de uma lista de categorias de codificação, o que aconteceu logo após o pesquisador ter recolhido os dados e se preparado para organizá-los através da utilização de um roteiro de categorização de dados. A elaboração das categorias foi realizada por meio de uma construção indutiva (a partir dos achados empíricos) e de constantes comparações.

No presente estudo foram utilizadas algumas estratégias a fim de aumentar a validade do mesmo, a primeira delas foi a utilização da triangulação - (o uso de diferentes instrumentos de coleta de dados), conforme sugerido por Merriam (1998) e Yin (2001), através da utilização das entrevistas semiestruturadas, realizadas tanto presencialmente quanto via *web* (através da utilização do *software SKYPE*), dos documentos e da observação relevantes à implementação do estudo. A segunda estratégia foi o cuidado em manter o encadeamento das evidências através da criação de blocos de notas referentes aos achados percebidos durante as coletas de dados, bem como os *insights* surgidos durante a transcrição, tabulação e análise dos mesmos. Em terceiro lugar, foi realizada a avaliação dos pares através de encontros periódicos com um grupo de estudos formado por dois mestrandos e dois doutorandos, objetivando não apenas validar os achados encontrados, como também encontrar novas articulações ainda não percebidas pelo pesquisador.

Por fim, prezou-se pelo esclarecimento dos vieses do pesquisador no início da pesquisa, adotando-se uma postura subjetivista no qual a realidade é socialmente construída, podendo ser analisada a partir da percepção dos indivíduos que dela fazem parte.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Buscou-se, nesta fase, organizar os achados seguindo a perspectiva de categorias emergentes nas coletas de dados, através de um contraponto das perspectivas de consultores e clientes acerca das mesmas, o que será explicitado nas tabelas adiante. O quadro a seguir apresenta os posicionamentos adotados por consultores e clientes acerca do espaço que se tem para ser reconhecido em uma relação de IA.

Quadro 2 – Espaço para ser reconhecido numa relação

Propósito das Perguntas: Identificar se é possível que as pessoas encontrem um ambiente realmente aberto para que possam expressar suas opiniões.	
Clientes	Consultores
<ul style="list-style-type: none"> • A possibilidade de que encontrem um ambiente aberto para expressarem suas opiniões está veiculada a características como: • A cultura predominante no ambiente organizacional (se favorável) • O patrocínio e efetiva participação da liderança • A preparação do consultor para lidar com as ferramentas que o método proporciona. • Vale acrescentar que existe uma espécie de “bloqueio” inicial das pessoas em se mostrarem abertas, o que pode ser minimizado pelo tempo de convivência que tiveram anteriormente (já como colegas de trabalho), a cultura favorável à abertura e o tempo de duração da experiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente poderá ser aberto à participação das pessoas, desde que algumas condições sejam consideradas: • • A natureza do ambiente e a cultura predominante; • A possibilidade de construção compartilhada das informações; • A autonomia de posicionamento crítico das pessoas com relação aos ‘produtos’ da intervenção; • O comprometimento interno da liderança; • O domínio metodológico do interveniente; • O ‘amadurecimento apreciativo’ do consultor.

Fonte: elaboração própria.

Os autores defendem que o Método de IA propicia a criação de um ambiente no qual as pessoas sentem-se livres para se relacionarem umas com as outras e, nessa relação, serem reconhecidas. Neste momento, a identidade dos sujeitos se forma e evolui nas relações, modificando-se, paulatinamente, até o momento em que atravessa as 'fronteiras' do poder e da autoridade (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003, COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Ratificam-se, ainda, os pressupostos teóricos de que os líderes organizacionais exercem um papel fundamental durante a implementação do Método de IA funcionando como promotores ou catalisadores da mudança positiva, sendo, pois, os responsáveis por plantar a semente da mudança nas pessoas que fazem parte da organização, despertando nelas o desejo de mudar, transpor obstáculos, quebrar barreiras e superar rejeições (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005; 2006).

No que se refere ao espaço para ser ouvido em uma relação, pode-se compreender, através do quadro 3, que tanto consultores quanto clientes percebem como um mecanismo natural do indivíduo a não participação imediata no processo de mudança, e, conforme os autores, defendem que as pessoas se relacionam umas com as outras e, paulatinamente, são reconhecidas (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003, COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), ao passo que a familiaridade com o método favorece o engajamento das pessoas.

Quadro 3 – Espaço para ser ouvido

<p>Propósito das Perguntas: Que tipos de sentimentos serão significativos quando o indivíduo se sentir, de fato, a vontade para falar, tendo a convicção de que será ouvido.</p>	
<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistência à convivência nova é inicial e natural; • Ter a segurança que as pessoas darão atenção ao que falam (não se faz necessário haver concordância); • Ambiente predominantemente positivo favorece o posicionamento aberto das pessoas; • A familiaridade com o método de IA favorece a abertura; • A empatia surge naturalmente, mas algumas ferramentas da IA podem servir de catalisador ao processo; • O tempo de convivência e a confiança no grupo é fundamental e sugere que estes grupos mais integrados possam desenvolver empatia mais facilmente; • Faz-se necessário despertar nas pessoas o sentimento de corresponsabilidade e coparticipação; • Se não se sentem ‘partes’ do grupo, as pessoas tendem a optar por não participar 	<p>Consultores</p> <ul style="list-style-type: none"> • O não-engajamento é um mecanismo natural de defesa do ser humano, que tende a reagir negativamente a qualquer tipo de modificação de rotinas pré-estabelecidas e executadas há algum tempo; • É competência do interveniente facilitar a abertura do espaço às pessoas; • Um posicionamento não-democrático do consultor bloqueia a evolução do grupo; • A relação autêntica entre o consultor e o grupo, e entre ele e a liderança da organização; • A empatia no grupo não surgirá naturalmente, sendo, pois, competência de o interveniente estimulá-la; • O consultor tem seu comportamento ‘copiado’ pelo grupo.

Fonte: elaboração própria.

Não existe consenso a respeito do surgimento da empatia, todavia, há convergência no sentido de este sentimento poderá ser estimulado através de fatores como o tempo de convivência do grupo e um posicionamento aberto e democrático do consultor. O que ratifica a proposta do Modelo Tridimensional de Intervenção (VALENÇA, 2007; 2009) no qual um dos eixos de sustentação da intervenção de IA são a genuinidade, autenticidade e congruência apreciadas do consultor que precisa, além

de vender a ideologia do método, crer em seus propósitos e vivenciá-los na prática.

O sentimento de corresponsabilidade e coparticipação é apontado por clientes como a forma de fazer com que as pessoas optem por participar, corroborando o Princípio Construtivista proposto por Cooperrider e Whitney (2005; 2006) no qual as pessoas considerarão a produção coletiva, sentindo-se parte integrante deste coletivo e, assim, também responsável por ele.

Quadro 4 – Espaço para sonhar em conjunto

Propósito das Perguntas: Qual a prevalência: objetivos individuais ou organizacionais?	
Clientes	Consultores
<ul style="list-style-type: none"> • Não conseguem perceber o alinhamento dos objetivos pessoais com os organizacionais como algo prático e real, mas, em tese, fica sob responsabilidade da alta administração; • Pessoas que participam ativamente do delineamento dos planos organizacionais tendem a se aproximar dos objetivos dela; • Não existe consenso acerca da possibilidade de se sonhar em conjunto mesmo com discordância entre os valores de organização e indivíduo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Há predominância na percepção de que os indivíduos tendem a optar por seus objetivos pessoais em detrimento dos organizacionais, caso sejam distintos entre si; • O ajuste (enquadramento) dos objetivos individuais aos organizacionais pode ser percebido como manipulativo e/ou dominador, implicando um ambiente onde predomina o cinismo e a cilada; • Os valores que a organização proclama nem sempre são os mesmos que pratica; • É possível que as pessoas sonhem coletivamente, se, e somente se, existir similaridade entre essas pessoas e os valores que têm. • Caso contrário, optarão por seus valores e sonhos individuais.

Fonte: elaboração própria.

Entretanto, como delineado no quadro 4, não foi possível identificar, nos discursos de consultores e clientes, a possibilidade de ‘alinhamento’ dos objetivos individuais aos organizacionais. Parece claro que os objetivos organizacionais são delineados pela

organização e as pessoas, por sua vez, delineiam seus próprios objetivos, optando por estes, em detrimento daqueles, caso seja necessário. O que contraria a proposta de que a IA oferece aos participantes a oportunidade de serem livres e sonharem coletivamente, o que, em tese, estaria alinhado com a demanda organizacional de ter ambientes seguros nos quais os colaboradores possam sonhar e compartilhar sonhos através do diálogo, numa perspectiva de liderança visionária que implica expandir os sonhos das pessoas em todos os níveis da organização (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003, COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A busca pelo enquadramento entre os valores individuais e coletivos, quando não orientados de maneira genuína, tende a ser percebida como manipulativa e dominadora por parte do consultor ou da organização, que aparenta desconsiderar os propósitos individuais, quando divergentes dos organizacionais, contrariando o Princípio Poético adotado pela IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006) que defendem que, mesmo sendo fruto de uma co-construção coletiva, as organizações não ditam, necessariamente, a forma como os indivíduos deverão pensar ou agir; pelo contrário: o pensar e agir são, por si só, artefatos sociais, produtos dos processos sociais e, portanto, construídos também pelo próprio indivíduo, devendo, este, ser senhor de suas próprias vontades (VALENÇA 2007; 2009).

A necessidade de proclamação e vivência de valores similares foi proposta, também, pelo Modelo Tridimensional de Intervenção (VALENÇA, 2007; 2009), através da atitude autêntica e congruente necessárias aos intervenientes do método, e, por que não, extensivo aos líderes organizacionais.

Teoricamente, a IA cria um ambiente onde as pessoas são livres para escolher contribuir e esta liberdade de escolha libera poder, mas, em contrapartida, necessita de comprometimento e vontade de aprender por parte dos indivíduos, tornando-os criativos e determinados (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003), fazendo de tudo o que for necessário e aprendendo coisas a fim de realizar as tarefas a que se propuseram.

Na prática, o que se percebe é que, embora alguns clientes destaquem ter recebido a liberdade de escolher participar, foi possível perceber que a organização se utiliza de estímulo e condições impostas para ‘despertar’ o desejo de participar nas pessoas, esta última apresentando-se diametralmente oposta à condição de “Liberdade de Escolha” que se estende às pessoas e às suas organizações, convidando ambos a um compromisso mútuo de que ‘é real’ e que ‘dá vida’ (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

Deste modo, compreende-se, em termos de análise que consultores e clientes concordam que a alta administração da empresa tem autonomia para legitimar a participação das pessoas no processo, ou seja, nas organizações em que predominam uma cultura democrática, as pessoas tendem a receber maior liberdade de escolha do que nas organizações não-democráticas, nas quais esse direito é vetado.

O argumento apresentado por Whitney e Trosten-Bloom (2003) de que um fator que diferencia a IA de uma série de outras metodologias de mudança organizacional é que - no seu melhor - as pessoas têm total liberdade para escolher como, quando e

em que medida elas desejam se engajar nos processos propostos pela organização. Elas podem participar e fazer apenas enquanto estiverem curiosas, estimuladas ou inspiradas por uma tarefa, atividade ou sonho (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003) – pode ser retificado a partir de sua associação ao conceito de cultura predominante no ambiente organizacional, conforme descrito acima.

A ideia de que a construção de um clima apreciativo, positivo e colaborativo pode ser estimulante para as pessoas, tocando-as e as fazendo participar com maior empenho do método é tida como válida e verdadeira. Todavia, associado ao clima proposto, aponta-se como significativa a disponibilidade que as pessoas que participam da IA terão de realmente aprender, estando abertas e comprometidas com o mesmo, o que ratifica a proposta de Valença (2007; 2009) de que é a condição *sine qua non* de realização do método que as pessoas estejam dispostas, abertas e comprometidas com a aprendizagem, destacando-se como resultado dele uma aprendizagem adulta, bilateral e cooperativa entre as partes envolvidas.

Muito embora seja preciso destacar que não houve convergência com relação a esta condição ao sucesso por parte dos clientes entrevistados – para eles é possível (e foi observado) o prosseguimento das intervenções, mesmo sem o comprometimento e engajamento das pessoas, todavia, não foi possível mensurar que tipo de aprendizagem resultou do referido processo, de modo que o argumento proposto por Valença (2007; 2009) acima descrito não se invalida.

Quadro 5 – Espaço para escolher contribuir

Propósito das Perguntas: Compreender se as pessoas têm DE FATO a liberdade de PODER OPTAR por participar da IA ou não.	
Clientes	Consultores
<ul style="list-style-type: none"> • Relatasse a liberdade de escolha na participação do processo; • A alta administração cria condições para despertar nas pessoas o desejo de participar (estímulo x condição imposta); • O ‘clima colaborativo’ tende a diminuir as resistências das pessoas em participar; • A livre iniciativa é condição sine qua non para a realização de um processo de IA; • As pessoas podem não estar dispostas e comprometidas com o processo e mesmo assim participarem (interferência do tempo); • A percepção da disponibilidade real de escuta tende a estimular a participação das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A realização da IA e a participação das pessoas no mesmo ficam a cargo da legitimação da alta administração; • O livre arbítrio dado aos indivíduos fica a critério da organização; • Na teoria em uso, percebem-se indícios de que as pessoas não gozam dessa liberdade; • Influência da cultura da organização; • A disposição para aprender e o comprometimento das pessoas é uma condição para o sucesso do método; • O ‘exemplo’ e as ‘recompensas’ são artifícios utilizados para estimular o engajamento das pessoas;

Fonte: elaboração própria.

No quadro 6, destacam-se as perspectivas levantadas pelos entrevistados acerca do espaço que se tem na IA para agir com apoio ao grupo e ao método. Existe consonância entre as partes ao se levantarem como significativos à disponibilidade das pessoas em participar o sentimento de reconhecimento de suas participações pelo grupo, que, com isso, acabou por legitimar a contribuição dada por cada pessoa, fazendo dela uma parte integrante e importante do grupo.

Foi possível destacar congruência entre a percepção dos entrevistados e a teoria de que a IA se propõe a oferecer um contexto favorável à liberdade para agir com apoio, a arte essencial da interdependência positiva. Ao passo que as pessoas percebem que um público considerável se importa com o papel que elas

estão desempenhando, ficam ansiosas para colaborar, sentem-se mais seguras para experimentar, inovar e aprender (COOPERIDER; WHITNEY, 2006), ou seja, o apoio da coletividade (sistema integrado) estimula os indivíduos a assumirem desafios e colaboram com os objetivos propostos dando o melhor de si mesmos, com contribuições profundas e lições, muitas vezes, surpreendentes.

Quadro 6 – Espaço para agir com apoio

Propósito das Perguntas: Qual o impacto do reconhecimento no desempenho dos colaboradores?	
Cientes	Consultores
<ul style="list-style-type: none"> • Há possibilidade de que a recompensa emocional esteja diretamente relacionada à satisfação das pessoas com o trabalho e a efetiva participação no mesmo; • O reconhecimento gera laços de companheirismo entre o indivíduo e a ‘organização’, e não apenas no processo em si; • O desempenho, posturas pessoais, e valores percebidos do consultor e dos líderes são parâmetros de desempenho para o grupo; • Sem a disponibilidade deliberada e efetiva participação da liderança, dificilmente se cria uma “cultura favorável ao engajamento das pessoas”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber que têm uma imagem social positiva e validada pelo grupo leva as pessoas a se sentirem parte do processo e terem suas participações reconhecidas; • Esse reconhecimento – ou legitimação do grupo – faz com que atuem de maneira cada vez mais positiva, alimentando um ciclo virtuoso de reconhecimento, participação ativa e reconhecimento.

Fonte: elaboração própria.

No quadro 6 é possível realçar, ainda, a visão levantada por clientes de que sem a disponibilidade deliberada e explícita da liderança em efetivamente participar do método, a criação de uma cultura favorável ao engajamento e à participação dificilmente se instaura na organização. Estando, pois, de acordo com o proposto por Valença (2007; 2009) de uma das condições ao sucesso da implementação de um método apreciativo como sendo

o estilo aberto e democrático de geração da informação, adotado tanto pelo interveniente, quanto pelos líderes organizacionais.

Quadro 7 – Espaço para ser positivo

Propósito das Perguntas: Como as pessoas se comportam em ambientes naturalmente positivos e nos negativos? Qual a importância desta “natureza” do ambiente para o sucesso da IA?	
Clientes	Consultores
<ul style="list-style-type: none"> • A ‘revolução positiva da mudança’ implica uma mudança de valores profissionais e pessoais; • A ‘familiaridade’ com a IA é um catalizador ao processo de sensibilização, adesão e disseminação da mesma, mas não se apresenta como fator determinante; • A não existência do livre arbítrio desperta sentimentos de desconfiança e descrédito; • Quando precisam colaborar, mas não se sentem parte, as pessoas assumem papéis sociais e atuam ‘como se espera delas’ (sentimentos de dissimulação e cinismo); • Mesmo em ambientes negativos faz-se necessário insistir e investir, para que as pessoas possam ser “tocadas pelo clima positivo”; • As pessoas imersas em ambientes negativos tendem a desenvolver auto-proteção perante o grupo (ameaça a permanência ou legitimação); • A existência de pessoas com pensamentos negativos pode ‘contaminar’ o grupo; • O tempo de contato com determinada situação é diretamente proporcional à possibilidade de negação à ideia de mudança nesta situação; • A postura da organização diante das situações de mudança pode gerar sentimentos menos defensivos e mais motivadores e desafiadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • A ‘revolução positiva da mudança’ é percebida como uma modificação de modelo mental, da solução de problemas para a análise e reforço de aspectos positivos do ambiente; • A natureza do ambiente, positiva ou negativa, pode ser modificada e é papel das pessoas, consultor e clientes, fazerem isso através da escolha e contribuição no processo de mudança, o que não fica a cargo, portanto, apenas do próprio método; • Há dificuldade de aplicação do método e participação em ambientes negativos; • Percebe-se que, paulatinamente, as pessoas podem ser ‘tocadas’ pelo clima criado com a IA e participarem com maior genuinidade; • O comportamento das pessoas influencia e é influenciado pelo comportamento das outras; • As reações imediatas ao ‘novo’ podem ser as mais variadas possíveis, desde o ceticismo e a ironia até a o encantamento e a esperança; • Ao passo que percebem os benefícios do método, as pessoas tendem a aceitar as mudanças com menos rejeição e participar com maior sinceridade.

Fonte: elaboração própria.

Em sua essência, a Investigação Apreciativa propõe “uma revolução positiva na área do conhecimento organizacional e da

gestão de mudanças” (CAMERON, DUTTON; QUINN, 2003, p. 367), transformando a prática da mudança gerencial, sugere, de maneira bastante incisiva, “que as organizações não sejam, em sua essência, problemas a serem resolvidos, muito ao contrário disso” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 3), são centros de conexões vitais e potenciais doadores de vida.

De acordo com o anteriormente exposto no quadro 7, é possível afirmar concordância entres os entrevistados de que a ‘revolução positiva da mudança’ é a modificação de modelos mentais que antes estavam programados para perceber problemas e agora conseguem vislumbrar potencialidades (consultores) e que esta alteração de postura implica uma mudança em valores não apenas profissionais como também pessoais dos indivíduos (clientes).

Uma vez iniciado o processo de revolução positiva, a líder precisa se fazer sempre presente, tendo a responsabilidade de guiar os participantes por uma trilha clara, aberta e propícia à experimentação e à inovação, formulando perguntas positivas e poderosas, focadas nos valores organizacionais (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Alguns outros aspectos se apresentaram como significativos no processo de revolução positiva da mudança, pelos entrevistados: a natureza do ambiente - naturalmente negativo - não é determinante na participação e no engajamento das pessoas com o método, existe sim uma dificuldade de se trabalhar nesses ambientes, pois elas se mostram mais reativas e reacionárias para com o grupo, mas ainda assim são passíveis de participação em

algumas situações, não se podendo precisar que fator determina essa participação.

Quando percebem que prevalece uma postura pouco clara da organização ou quando são destituídas do livre-arbítrio, prevalece um sentimento de desconfiança por parte das pessoas, que tendem a desempenhar papéis sociais 'ocultos' apenas para responder às necessidades e imposições da organização. Neste caso, o que se cria é um ambiente de cinismo e dissimulação de ambas as partes, sendo, pois, um ambiente pouco favorável ao sucesso de implementação da IA.

Embora tendam a ter variadas reações às mudanças, foi levantada a possibilidade que, embora não aceitem a mudança de imediato, as pessoas são capazes de se adaptar a ela, quando, de fato, acreditam e vislumbram possibilidades de melhorias. Para tanto, destaca-se como relevante à aceitação da mudança a postura adotada pela organização frente à mesma, sendo o tempo, também, influente neste processo.

Em consonância com o proposto por Cooperrider e Whitney (2000; 2006), participaram do processo pessoas de todos os níveis hierárquicos das organizações. Muito embora exista a percepção, por parte dos clientes, de que a convivência em equipes marcadas pela heterogeneidade hierárquica foi 'fácil' e 'bastante amistosa' – e que isso dependeu fundamentalmente da cultura dominante na organização –, a ideia também apresentada pelos mesmos que existe inibição e bloqueio por parte dessas mesmas pessoas, diminuiu sensivelmente a relevância do argumento anterior, de modo que se adota como de concordância por parte dos

entrevistados que existem dificuldades de relacionamento entre as pessoas de diferentes níveis hierárquicos ao se relacionarem com os demais colegas de outros níveis.

As pessoas passam a ser reconhecidas pelo que realmente são e não pelos cargos ou funções que desempenham, e, quanto maior for o sentimento de pertença que o indivíduo tiver com relação a um grupo, melhor vai ser seu relacionamento com os demais participantes do mesmo, e mais plenamente este indivíduo irá trabalhar e contribuir para o sucesso de todos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Ou seja, a ideia inicial de que as pessoas se ‘desprendem’ dos cargos que ocupam ao passo que estão participando da IA é utópica, uma vez que elas continuam representando os papéis sociais atribuídos aos seus respectivos cargos. Entretanto, a segunda ideia de que o relacionamento do indivíduo com o grupo é diretamente proporcional ao sentimento de pertença a ele foi corroborada pela opinião dos entrevistados.

No que diz respeito à emergência de fatores críticos da vida organizacional, foi possível perceber que é inevitável que ela aconteça e estará a favor do amadurecimento do grupo no processo de investigação. O surgimento de fatores negativos e neurálgicos da vida organizacional está em desacordo com o que propõe o método de IA, a partir do qual o delineamento de um tópico apreciativo preciso e coerente, pautado na resposta de perguntas eminentemente positivas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2005; 2006; WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

Contudo, a possibilidade de surgimento de pontos negativos durante a implementação da IA foi levantada por Valença

(2007; 2009), ressaltando-se que a postura genuína do interveniente em situações como esta devem se pautar no acolhimento destes fatores, mesmo que negativos, e de um estímulo à apreciação dos mesmos, reconhecendo-os como partes integrantes da realidade organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados coletados por meio de observações, análise documental, entrevistas, no referencial teórico e nos resultados apresentados e analisados no capítulo anterior, procurou-se responder à pergunta de pesquisa do estudo: **Quais os fatores críticos à implementação do Método de Investigação Apreciativa?**

Assim, é possível defender que alguns fatores são favoráveis à implementação bem-sucedida da IA em ambientes organizacionais, contudo, não se pode assegurar que a existência deles seja determinante no sucesso do referido método.

O **patrocínio e engajamento da liderança** apresentaram-se como de fundamental importância para o sucesso do método, uma vez que é através deste engajamento que os líderes organizacionais poderão vivenciar o método, motivando os demais membros da organização a fazerem o mesmo, ou seja, promovendo uma aproximação entre as dimensões proclamadas e em-uso da teoria de ação vigente no ambiente organizacional.

A teoria proclamada - aquela que as pessoas “alegam seguir” - e a teoria-em-uso - aquela que pode ser inferida das ações ou dos comportamentos deliberados, em-uso, que podem

ser acionados e usados numa determinada situação, precisam estar atreladas a realidade da IA, pois, sem essa aproximação, as pessoas se mostraram pouco propensas a participar genuinamente do processo.

Outro aspecto também de significativa relevância foi o desenvolvimento de uma **cultura organizacional favorável à apreciação**. Pode-se inferir que a inexistência de uma cultura democrática e participativa, na qual seja possível a construção bilateral e cooperativa da informação, pode ser obstáculo intransponível para a genuína apreciação. As pessoas não se mostraram dispostas a colaborar e desenvolver uma apreciação por realidades arraigadas a processos pouco ou pseudodemocráticos, conforme acrescenta Valença (2009, p. 69): “um discurso, em si mesmo, é apenas um discurso, mesmo que intitulado de apreciativo. A prática apreciativa é outra história. Trata-se de outra dimensão”: a dimensão de genuína apreciação.

Para tanto, apresenta-se como fundamental a **preparação e amadurecimento do consultor**, interveniente do processo de IA no ambiente organizacional. É preciso que este profissional esteja preparado técnico-metodologicamente e apreciativamente para conduzir um processo dentro de padrões ideais. Sem uma dessas dimensões, fica caracterizado como improdutivo o processo de intervenção, gerando resultados pouco significativos ou até equivocados para a organização e às pessoas envolvidas, conforme proposto pelo Modelo Tridimensional de Intervenção anteriormente detalhado.

A **familiaridade com os conceitos propostos pela IA** por parte dos indivíduos que compõem a organização apresentou-se como relevante ao processo de engajamento dos mesmos no método, de sorte que as pessoas tendem a participar com maior motivação e colaboração a partir do momento em que têm consciência do processo como um todo e da real importância de suas participações, bem como de suas contribuições para a construção dos resultados alcançados, o que se pôde promover através de um processo de sensibilização das pessoas e de apresentação de todo o método: seus objetivos, ferramentas, processos e resultados almejados.

O **engajamento, abertura e disposição das pessoas para a aprendizagem** e construção coletiva do conhecimento organizacional foram descobertos como de condição *sine qua non* para o sucesso da IA. Sem a disposição das pessoas para o engajamento no processo, a apreciação não poderá alcançar níveis genuínos, de modo que a aprendizagem dos indivíduos não conseguirá se realizar de maneira eficiente, não sendo, portanto, adulta, bilateral e/ou cooperativa.

Durante o desenvolvimento do processo de IA, o **reconhecimento e legitimação do grupo** da participação das pessoas se mostraram bastante significativo, sendo, assim, considerado fator favorável ao sucesso do mesmo. As pessoas parecem se importar muito com a legitimação conferida pelo grupo – participantes, líderes e intervenientes – de suas contribuições para com os resultados da intervenção.

Outro aspecto também bastante recorrente diz respeito ao **tempo decorrido** da referida experiência, ou seja, nos momentos do início da intervenção as pessoas não se mostraram receptivas incondicionais ao método, e, portanto, pouco produtivas. Todavia, com o passar do tempo, e através da construção e desenvolvimento da confiança dentro e pelo grupo, passaram a colaborar com ele, alcançando níveis significativos de produtividade, o que pode ser indício para o delineamento de um tempo mínimo necessário para que o processo de investigação da realidade de maneira apreciativa seja efetivo, contudo, não foi objetivo deste estudo delinear o referido tempo.

Por fim, e, talvez, mais significativa **apresenta-se a necessidade de aceitação e apreciação dos aspectos negativos emergentes** durante o processo. Este aspecto não foi abordado e/ou aceito pelos autores da IA, uma vez que propõem e fundamentam sua teoria no acolhimento e desenvolvimento de aspectos positivos vislumbrados pelas pessoas. Todavia, defende-se o pressuposto que as pessoas, em suas essências, são constituídas dialeticamente e, portanto, arraigadas por prismas positivos e negativos de visão. Aceitar que as pessoas têm prismas negativos não quer dizer se basear neles para a apreciação da realidade, é apenas não os desconsiderar enquanto partes integrantes e constituintes.

A apreciação está além de uma mera descoberta acadêmica ou de um método de intervenção é uma atitude autenticamente amorosa de aceitação da realidade e das pessoas como elas de fato o são, cheias de disparidades, divergências, dialéticas e in-

congruências, mas, ainda assim, ímpar, frutífera, potencialmente bela e inesquecível.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Brunna Carvalho Almeida; PAULA, Sílvio Luiz de. Política de Esporte e Lazer: a Elaboração de um Instrumento de Avaliação. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 2, p. 249-266, Abril-Junho, 2015.

BARROS, I. **Relatório Resumido do 1º Encontro do Planejamento Compartilhado da Federação das Indústrias do Estado do Paraná**. Curitiba, 2004.

BELMONTE, Victor Antônio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. Empresas Familiares e A Profissionalização da Gestão: Estudo de Casos em Empresas Paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. nº 1, v. 06, p. 71-90. 2013.

CAMERON, K.S.; DUTTON, J.E.; QUINN, R.E. **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

COOPERRIDER, D. Positive image, positive action: the affirmative basis of organizing. In: **APPRECIATIVE inquiry: rethinking human organization toward a positive theory of change**. Champaign IL: Stipes Publishing, 2001.

COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D. A Positive Revolutions in Change: Appreciative Inquiry. In: **Appreciative Inquiry**. Illinois: Stipes Publishing, 2000.

_____. **Appreciative Inquiry – A Positive Revolution in Change**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005.

_____. **Investigação Apreciativa – Uma Abordagem Positiva para a Gestão de Mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

COOPERRIDER, D. et. al. **Manual da Investigação Apreciativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CORREIA, Fernanda Bruto da Costa; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; VIEIRA, Naldeir dos Santos. A Consultoria como Oportunidade de Aprendizagem para as Organizações não Governamentais: Um Estudo na Cidade de Recife/PE. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. nº 2, v. 03, p. 245-259. 2010.

DEWEY, J. **Os Pensadores – Vida e Obra**. 2ª Ed. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

DONDONE, J. C.; SZNELWAR, L. I. **Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90**. *Prod.*, São Paulo, v. 14, n. 2, 2004.

FRY, R.; BARRET, F. **Appreciative Inquiry and Organizational Transformation**. London: Quorum Books, 2002.

FROEHLICH, Cristiane; BITENCOURT, Claudia Cristina. Desenvolvimento organizacional com base em estratégias de diversificação. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. nº 2, v. 01, p. 241-262. 2008.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

PAULA, Sílvio Luiz de; MENDONÇA, José Ricardo Costa de. A construção de uma impressão socialmente responsável: um estudo em Instituições de Ensino Superior a partir da Comunicação Organizacional. **Revista de Negócios**, v. 19, n. 1, p. 44-69, Jan-Mar, 2014.

POGREBINSCHI, T. **Será o neopragmatismo pragmatista? Interpelando Richard Rorty**. *Novos estud.* - CEBRAP, São Paulo, n. 74, Mar. 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Marcela Cox dos Santos; PAULA, Sílvio Luiz de; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa; REGIS, Helder Pontes. Uma articulação entre a estrutura da rede de suporte e as ideias compartilhadas sobre responsabilidade social empresarial na rede lidera. **Gestão & Regionalidade**, v. 29, n. 87, p. 4-18, Setembro-Dezembro, 2013.

VALENÇA, A. C. **Mediação: método de investigação apreciativa da ação-na-ação: teoria e prática de consultoria reflexiva**. Recife: Bagaço, 2007.

_____. **Método da Investigação Apreciativa da Ação-da-ação**. Um Caso Prático de Introdução à Mudança de Teoria de Ação e de Valores da Cultura e do Sistema de Aprendizagem Organizacional da SEFIN – Secretaria de Finanças da Prefeitura da Cidade do Recife. Recife: Bagaço, 2009.

WHITNEY, D.; TROSTEN-BLOOM, A. The Liberation of Power: Exploring how Appreciative Inquiry “Powers Up the People”. **In: The Power of Appreciative Inquiry: a practical guide to positive change**. San Francisco, CA: Berrettet-Koehler Publishers, 2003.

ESTILOS DE LIDERANÇA E A SEGURANÇA DO PACIENTE EM HOSPITAIS PRIVADOS ACREDITADOS PELA ONA

Alexandre de Oliveira Siqueira
Taciana de Barros Jeronimo

1. INTRODUÇÃO

Os hospitais privados enfrentam vários desafios como aumento do custo dos serviços hospitalares, dependência tecnológica em rápido crescimento, pressão para diminuir os custos e melhorar a qualidade por causa de organizações concorrentes nacionais e internacionais e, satisfazer as necessidades de uma grande demanda de pacientes já que o cliente dessas organizações apresentam grau de expectativa e exigência mais elevados em relação aos serviços prestados (BACKMAN; VANDERLOO; FORSTER, 2016; SHABBIR; MALIK; JANJUA, 2017; XIONG *et al.*, 2017). Segundo os autores, esses desafios levam os administradores dessas organizações a adotar a gestão da qualidade total (TQM) como uma estratégia e filosofia que tem como objetivo gerenciar os cuidados dos serviços hospitalares de maneira mensurável para oferecer um serviço de alta qualidade.

Entre as iniciativas de TQM adotadas em hospitais, a acreditação hospitalar é o método internacional preferido para promover a qualidade nos serviços hospitalares, dada a sua ampla reputação como principal certificação para a qualidade da saúde

com foco na segurança do paciente (MELO, 2016; POKU; HELLMANN; SHARFSTEIN, 2017; GREENFIELD *et al.* 2019). Entre as instituições acreditadoras, a ONA, Organização Nacional de Acreditação, é a principal organização brasileira certificadora de acreditação e uma das maiores da América do Sul, sem fins lucrativos e de interesse coletivo, que tem como principal objetivo a implantação de um programa de acreditação hospitalar e processo permanente de melhoria da qualidade da assistência à saúde através de práticas de TQM adotadas mundialmente, estimulando todos os serviços de um hospital a atingirem padrões de qualidade internacionais em prol da segurança do paciente (NASCIMENTO; ARAUJO; ALVES, 2017; ONA, 2018).

A ONA (2018) define o selo de acreditação como uma certificação de gestão da qualidade que é concedida a instituição que atende aos critérios de segurança, incluindo aspectos estruturais e de gestão, consolidados no conjunto de princípios de TQM em serviços hospitalares (SILA; EBRAHIMPOUR, 2003; SAMAT; RAMAYAH; YUSOFF, 2008; SADIKOGLU; ZEHIR, 2010, ALO-LAYYAN *et al.*, 2011). Donabedian (1996), Melo (2016) e a ONA (2018) afirmam que as lideranças têm uma ampla responsabilidade nesse processo. As metodologias de acreditação hospitalar seguem práticas e padrões internacionais pré-estabelecidos quanto à segurança do paciente. Os critérios utilizados pela metodologia da ONA são similares aos demais critérios utilizados por outras instituições acreditadoras espalhadas pelo mundo, podendo ser aplicados em qualquer país (POKU; HELLMANN; SHARFSTEIN, 2017; GREENFIELD *ET AL.*, 2019).

Os hospitais privados podem se candidatar ao processo de acreditação desde que os seus processos estejam em conformidade com práticas e princípios internacionais de TQM que devem ser atendidos (ONA, 2018). Entre as práticas de TQM de acreditação internacional, a segurança do paciente é a principal prática já que essa intervém diretamente nos riscos e cuidados envolvidos na saúde física e emocional do paciente quando em tratamento em um hospital (AYUSO-MURILLO *et al.*, 2017; CAMPIONE; FAMOLARO, 2018; CORINA; ABRAM; HALPERIN, 2019).

É importante salientar que as práticas de TQM para acreditação ONA são entendidas, nesse estudo, através da percepção que o líder tem quanto a aplicação destas práticas no hospital (JAEGER; ADAIR, 2016; CHIARINI; VAGNONI, 2017) condição necessária para implantação e manutenção de TQM e acreditação hospitalar (MELO, 2016; ONA, 2018). Para Sila e Ebrahimpor (2002), o princípio do TQM mais relevante é a liderança apoiada pelo envolvimento e comprometimento da alta administração.

Adicionalmente, pesquisas anteriores consideram a importância dos estilos de comportamentos que os líderes devem investir e desenvolver para se tornarem mais eficientes no processo de TQM (KUMAR; KHILJEE, 2016; ERIKSSON, 2017). Nesse sentido, outras pesquisas trataram dos estilos de liderança transacional, autêntico, democrático e colaborativo como de maior relevância em cases de sucesso em práticas organizacionais em hospitais (SPINELLI, 2006; NASSAR; ABDYOU; MOHMOUD, 2011; SANDRA; BUTTIGIEG, 2013; CHAPMAN; JOHNSON; KILNER, 2014; MALIK; DHAR; HANDA, 2016; ALILYYANI;

WONG, 2018; MALILA; LUNKKA; SUHONEN, 2018), sendo observada uma lacuna teórica e prática de estudos que demonstrem que a aplicação desses estilos faça com que ocorra a acreditação hospitalar, através da prática de TQM de segurança do paciente pela ONA, em hospitais privados.

Portanto, esse estudo se propôs analisar a relação entre estilos de liderança e prática de TQM de segurança do paciente por humanização e por prevenção em hospitais privados acreditados pela ONA. Para isso, foram avaliados os construtos estilo de liderança transacional, autêntico, democrático e colaborativo através de suas dimensões, assim como a prática de TQM de segurança do paciente da ONA também por suas novas dimensões geradas a partir da aplicação de técnica de análise fatorial exploratória e regressão logística.

2. GESTÃO DA QUALIDADE, ACREDITAÇÃO E PRÁTICA DE TQM DE SEGURANÇA DO PACIENTE EM HOSPITAIS

Paganini (1993) e Donabedian (1996) consideram que a gestão da qualidade em hospitais é uma estratégia ou filosofia adotada para a promoção da qualidade dos serviços tendo por base variáveis. Segundo o enfoque de sistemas que são de responsabilidade das lideranças, há como medir as condições estruturais dos serviços, desde os elementos tangíveis, habilitação de pessoal, desempenho do equipamento e monitoramento de desempenho através de indicadores do processo. Os autores complementam que outra maneira de avaliar o desempenho é através de especificação da assistência médica e da indicação e

aplicação terapêutica apropriada. Assim, os hospitais desenvolveram o engajamento no movimento pela qualidade (AHMED; ABD MANAF; ISLAM, 2017).

Baseados nos estudos de Sila e Ebrahimpour (2003), Samat, Ramayah e Yusoff (2008) e Sadikoglu e Zehir (2010), Alolayyan *et al.* (2011) indicam oito princípios que são consideradas basilares para medir o desempenho da gestão da qualidade em hospitais: lideranças, treinamento, gestão de pessoas, informação e análise, gestão de fornecedores, gerenciamento de processos, foco no cliente e melhoria contínua. Assim, Melo (2016), Jaggi, Tomlinson, Mcllelland, Warren e Bullard (2018) e a ONA (2018) complementam que esses princípios passaram a ser adotados pela metodologia da acreditação hospitalar.

A Acreditação hospitalar é o procedimento de avaliação dos recursos institucionais, voluntário, periódico, reservado e sigiloso, que tende a garantir a qualidade da assistência através de padrões internacionais previamente aceitos (POKU; HELLMANN; SHARFSTEIN, 2017; GREENFIELD *et al.*, 2019). Os processos podem ser mínimos ou mais elaborados e exigentes, definindo diferentes níveis de satisfação e de qualificação (JAGGI *et al.*, 2018; ONA, 2018), sendo orientados e avaliados por diversas instituições acreditadoras, a exemplo da ONA.

Entre as iniciativas de qualidade adotadas no setor hospitalar, a acreditação pode ser considerada o método internacional preferido para promover a qualidade da assistência nos serviços hospitalares, dada sua ampla reputação como um fator essencial para a qualidade da assistência e melhoria da segurança do

paciente (BRAITHWAITE *et al.*, 2010; SHAW *et al.*, 2010; POKU; HELLMANN; SHARFSTEIN, 2017). Apesar das despesas significativas associadas à acreditação, os hospitais privados consideram-na como um investimento eficaz (SALEH *et al.*, 2013). Melo (2016) e Jaggi *et al.* (2018) complementam que a implementação de um sistema de acreditação hospitalar permite que efeitos adversos evitáveis sejam minimizados ou eliminados, promovendo a segurança do paciente através de práticas de TQM pelos profissionais de saúde.

Segundo a ONA (2018), as nove práticas de TQM de acreditação adotadas são referentes a seção de Gestão Organizacional no Manual das Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde, sendo a segurança do paciente a principal prática já que essa envolve os cuidados da assistência prestados diretamente à saúde física e mental do paciente, devendo minimizar riscos e danos com foco na melhoria e recuperação total do estado de saúde do paciente, função essa dos serviços hospitalares de assistência. A ONA (2018) descreve a prática de segurança do paciente como a realização de tratamento individualizado e holístico, integral, planejado e efetivo, mediante tomada de decisão compartilhada e comunicação eficiente com o paciente, buscando a dignidade, a compaixão e o respeito às tradições culturais, às preferências e aos valores pessoais do paciente e de seu acompanhante. Adicionalmente, a prática de segurança do paciente pode ser entendida pela ótica da humanização, que trata de práticas de comunicação, relacionamento interpessoal e atendimento humanizado com o paciente (SADIKOGLU; ZEHIR, 2010; ZAREI, 2015), assim como

pela prevenção, tratando de práticas relacionadas a prevenção de falhas, eventos adversos e eventos sentinelas (AL-MARSUMI, 2007).

3. ESTILOS DE LIDERANÇA

Deming descreve a liderança como o princípio da TQM responsável por estabelecer, praticar e liderar uma visão de longo prazo para a organização com foco na qualidade total (CHIARINI; VAGNONI, 2017). A liderança deve ser estruturada com base em processos como visão e valores, promovendo o comportamento legal e ético, a comunicação e o desempenho organizacional de sucesso (CHIARINI; VAGNONI, 2017). Além disso, a liderança é o primeiro e principal critério do modelo europeu de TQM, o European Foundation for Quality Management (2012). De acordo com o modelo EFQM, um líder não é apenas o CEO ou a alta direção da organização, mas a gestão como um todo responsável pela implantação de sistemas de gestão de qualidade (EFQM, 2012), sendo essencial para alcançar a segurança do paciente e ambientes de serviços de saúde (ALILYYANI; WONG, 2018).

Para Al-Ali, Singh, Al-Nahyan e Sohal (2017), estilos de liderança ou tipo de liderança é a forma como o líder é capaz de influenciar seus liderados, ou seja, como esta pessoa, enquanto líder, motiva e impulsiona os outros. Para os autores, o estilo de liderança adotado por qualquer líder é baseado predominantemente nos seus valores pessoais e personalidade. Esses fatores representam uma grande influência na forma de liderar e de

comunicar com os outros (Al-Ali *et al.*, 2017). Kumar e Khiljee (2016) complementam que os comportamentos associados aos estilos de liderança são elementos para uma mudança radical na cultura. Nos sistemas de saúde, o estilo de liderança adotado pelos líderes determina o compromisso e o foco que diferentes indivíduos terão em relação ao trabalho em direção a um objetivo comum (OKPALA, 2017).

Chapman, Johnson e Kilner (2014) demonstraram que o estilo de liderança tem um efeito na produtividade do grupo e nas interações com outros membros do grupo e com o líder. A seguir são descritos os conceitos e características relativos aos quatro estilos de liderança que fazem parte do recorte dessa pesquisa.

3.1 Liderança transacional

O estilo transacional baseia-se na percepção da liderança como uma relação de troca de esforços por recompensas (BASS, 1990). Caracterizado por oferecer direção e foco através do estabelecimento de metas, monitorar e checar resultados, envolvendo a designação de tarefas e o acordo sobre o que precisa ser feito com o estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho satisfatório.

Neste estilo há o monitoramento ativo dos desvios dos padrões e erros dos liderados com o objetivo de tomar medidas corretivas através de punição (KUMAR; KHILJEE, 2016; FENG; WANG, 2018).

Kumar e Khiljee (2016) e Feng e Wang (2018) elencam 2 dimensões no estilo de liderança transacional para organizações de saúde:

- **Comportamentos de recompensa contingente:** a recompensa contingente envolve oferecer direção e foco através do estabelecimento de metas, monitorar e checar resultados, envolvendo a designação de tarefas e o acordo sobre o que precisa ser feito. Estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho satisfatório.
- **Gerenciamento por exceção ativo:** a supervisão da conclusão da tarefa e o tratamento de situações inesperadas, no qual as ações corretivas são tomadas para manter o desempenho organizacional. O gerenciamento por exceção ativo ocorre de acordo com as regras e regulamentos, fazendo com que essas lideranças transacionais mantenham o status quo da organização.

Afshari e Gibson (2016) abordam que a liderança transacional apresenta relação direta com o compromisso e desempenho organizacional, condição essa defendida pelos princípios de TQM em hospitais (SILA; EBRAHIMPOUR, 2003; SAMAT; RAMAYAH; YUSOFF, 2008; SADIKOGLU; ZEHIR, 2010; ALO-LAYYAN *et al.*, 2011). Assim, tanto as características do estilo de liderança transacional de comportamentos de recompensa contingente, quanto as características da liderança transacional de gerenciamento por exceção ativo corroboram com os princípios de Liderança, Treinamento, Gestão de processos, Gestão de fornecedores e Informação e análise da TQM em hospitais (SILA;

EBRAHIMPOUR, 2003; SAMAT; RAMAYAH; YUSOFF, 2008; SADIKOGLU; ZEHİR, 2010; ALOLAYYAN *et al.*, 2011) e que são condizentes com a promoção da segurança do paciente (ONA, 2018).

Contudo, Kumar e Khiljee (2016) e Sanda e Arthur (2017) delimitam o papel da liderança transacional, pois o líder possui táticas pautadas pela obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas, além de seguir a ideia de recompensa proporcional ao desempenho, seguindo apenas o fluxo e cumprindo demandas, o que influencia negativamente na promoção de mudança, melhoria contínua e inovação em TQM.

Assim, infere-se que os estilos de liderança transacional na dimensão de comportamentos de recompensa contingente e na dimensão por exceção ativo podem se relacionar negativamente com a prática de TQM de segurança do paciente da ONA (2018):

Hipótese 1a: O estilo de liderança transacional de comportamentos de recompensa contingente está associado negativamente com prática de TQM de segurança do paciente da ONA.

Hipótese 1b: O estilo de liderança transacional de gerenciamento por exceção ativo está associado negativamente com práticas de TQM de segurança do paciente da ONA.

3.2 LIDERANÇA AUTÊNTICA

Luthans e Avolio (2003) definem o líder autêntico como aquele que é consciente de como pensa, como se comporta e como é percebido pelos outros através de seus valores morais e de suas características pessoais. Também é consciente do ambiente onde

atua, confiante, esperançoso, otimista, resiliente e de elevado caráter e interagem com seus liderados de modo transparente, sem nenhum interesse próprio, permanecendo aberto às ideias de outros indivíduos (AHMED *et al.*, 2018; ALILYYANI; WONG, 2018; MALILA; LUNKKA; SUHONEN, 2018). Segundo os autores, a autenticidade é construída por meio de três dimensões:

- **Processamento imparcial** de informações relevantes, considerando as opiniões e sugestões de outros antes de tomar decisões finais de forma mais racional;
- **Transparência relacional:** ética e moral de comportamento autêntico ou agir de acordo com seu “eu” verdadeiro, possuindo grande orientação moral, demonstrando forte integridade através de suas ações, educando pelo exemplo e inspirando pelos valores pessoais e honestidade nas relações.
- **Autoconsciência:** interage com as emoções de seus subordinados através de um senso de propósito, construindo relacionamentos duradouros.

A partir da análise das características abordadas, é possível inferir que estas apresentam ligações com princípios da TQM em hospitais (SILA; EBRAHIMPOUR, 2003; SAMAT, RAMAYAH; YUSOFF, 2008; SADIKOGLU; ZEHIR, 2010; ALO-LAYYAN *et al.*, 2011) e que corroboram com a segurança do paciente (ONA, 2018).

Assim, infere-se que os três estilos de liderança autêntica nas dimensões processamento imparcial, transparência relacio-

nal e autoconsciência, estejam associados com prática de TQM de segurança do paciente da ONA (2018):

Hipótese 2a: O estilo de liderança autêntica por processamento imparcial está associado com prática de TQM de segurança do paciente da ONA.

Hipótese 2b: O estilo de liderança autêntica por transparência relacional está associado prática de TQM de segurança do paciente da ONA.

Hipótese 2c: O estilo de liderança autêntica por autoconsciência está associado com prática de TQM de segurança do paciente da ONA.

3.3 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Esse estilo de liderança incentiva a participação e a troca de ideias de sua equipe sobre as instruções que a mesma deve tomar e quais ações devem priorizar. Pode ser denominada de liderança participativa (RAELIN, 2012; CHAPMAN; JOHNSON; KILNER, 2014). Para os autores, quando confrontado com um problema complexo, o líder participativo extrai ideias dos seus liderados, ouve e espera o consenso para tomar decisões. Esse debate de ideias é interessante em hospitais por serem ambientes organizacionais complexos (RAELIN, 2012; CHAPMAN; JOHNSON; KILNER, 2014).

Assim, características como a (I) distribuição de poder sobre a tomada de decisão, com a participação e envolvimento do grupo de trabalho (CHAPMAN; JOHNSON; KILNER, 2014), (II) busca por objetivos e metas organizacionais através da delegação

de poder, (III) o líder atua como facilitador e apoiador das decisões tomadas no coletivo, e (IV) análise de desempenho através de *feedback* ao grupo e aos seus membros (RAELIN, 2012) assemelham-se com princípios da TQM em hospitais (SILA; EBRAHIMPOUR, 2003; SAMAT, RAMAYAH; YUSOFF, 2008; SADIKOGLU; ZEHIR, 2010; ALOLAYYAN *et al.*, 2011) e com a segurança do paciente (ONA, 2018).

Portanto, supõe-se que o estilo de liderança democrático na dimensão democrática está associado com prática de TQM de segurança do paciente da ONA (2018) através da seguinte hipótese:

Hipótese 3: O estilo de liderança democrático está associado com prática de TQM de segurança do paciente da ONA.

3.4 LIDERANÇA COLABORATIVA

Okpala (2017) define a liderança colaborativa como coaching, sendo um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado. Writer (2014) e Okpala (2017) complementam que a liderança colaborativa também apresenta um perfil de visão sistêmica, onde promove esforços coletivos de todas as partes interessadas (stakeholders), e não apenas da sua equipe, para a melhoria contínua.

Nesse sentido, Fleming e Waguespack (2007) e Kislov, Harvey e Walshe (2011) descrevem que líderes colaborativos buscam uma abordagem de liderança que leve em conta os recursos disponíveis através das fronteiras organizacionais, em que di-

ferentes departamentos e indivíduos sejam interdependentes e que suas atividades sejam sincronizadas (visão sistêmica).

Portanto, as características comportamentais do estilo de liderança colaborativo de coaching, como o estabelecimento e alcance de metas e o desenvolvimento de pessoas, assim como características do estilo de visão sistêmica como promoção de esforços coletivos de todas as partes interessadas (WRITER, 2014; OKPALA, 2017) também se assemelham com princípios da TQM em hospitais (SILA; EBRAHIMPOUR, 2003; SAMAT; RAMAYAH; YUSOFF, 2008; SADIKOGLU; ZEHIR, 2010; ALOLAYYAN et al., 2011) e com a promoção da segurança do paciente (ONA, 2018).

Assim é possível inferir que o estilo de liderança colaborativo na dimensão de visão sistêmica e na dimensão de coaching estão associados com prática de TQM de segurança do paciente da ONA (2018):

Hipótese 4a: O estilo de liderança colaborativo de visão sistêmica está associado com prática de TQM de segurança do paciente da ONA.

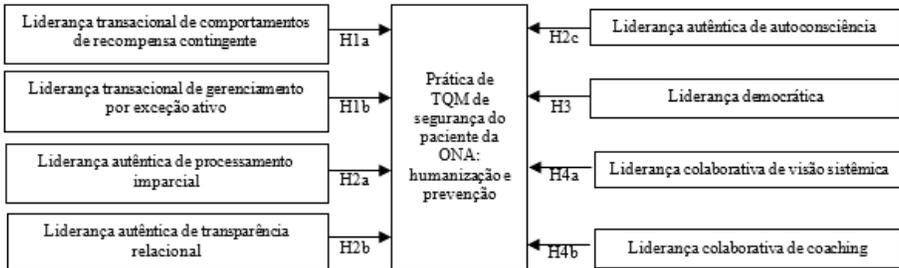
Hipótese 4b: O estilo de liderança colaborativo de *coaching* está associado com prática de TQM de segurança do paciente da ONA.

4. MODELO TEÓRICO

Para melhor visualização das relações estudadas nessa pesquisa, as hipóteses podem ser observadas, na figura 1, como

o modelo teórico desenvolvido com base nos construtos do referencial teórico e possíveis relações abordadas anteriormente.

Figura 1 - Hipóteses da pesquisa e modelo teórico



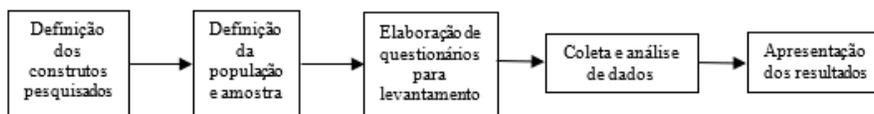
Fonte: elaboração própria.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui abordagem descritiva quantitativa e transversal (SOLHEIM; PLATHE; EIDE, 2017). O caráter descritivo se deu devido à intenção do pesquisador em analisar as relações entre estilos de liderança e prática de TQM de segurança do paciente da ONA. A pesquisa possui como amostra 216 líderes de sete hospitais acreditados pela ONA no Brasil. Por fim, a natureza transversal foi adotada devido às limitações relacionadas ao tempo disponível para a conclusão da pesquisa.

Para a operacionalização da pesquisa, foi realizado um levantamento por meio de questionário estruturado, tendo sido obtidos um total de 225 questionários respondidos, dos quais 9 foram desconsiderados devido ao seu preenchimento parcial. Logo, tem-se 216 (96%) questionários válidos. A figura 2 sintetiza a abordagem metodológica proposta para a referida pesquisa.

Figura 2 - Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: adaptado de Cooper e Schindler (2016).

Quanto ao instrumento de coleta de dados, foi proposto e aplicado um questionário objetivo com 37 questões distribuídas em 3 blocos: estilos de liderança (variáveis independentes) e prática de TQM de segurança do paciente da ONA (variáveis dependentes). Foi-se utilizado em uma escala validada tipo ordinal que varia de: Nunca (1) a Sempre (5). As escalas já validadas e utilizadas nesse estudo foram a de Podsakoff *et al.* (1984) para a liderança transacional, Walumbwa *et al.* (2008) para a liderança autêntica, Melo (2004) para a liderança democrática, Cardoso, Ramos e D’Innocenzo (2014) para a liderança colaborativa e Al-Marsumi (2007), Sadikoglu e Zehir (2010) e Zarei (2015) para a prática de TQM de segurança do paciente. Por fim, um terceiro bloco de características demográficas/profissionais.

Os procedimentos de avaliação da inter-relação entre as questões de cada bloco foram realizados a partir da aplicação da técnica de Análise Fatorial Exploratória, objetivando identificar fatores latentes, bem como possíveis inaderências de questões individuais em cada dimensão identificada.

Para a escolha das técnicas estatísticas utilizadas na análise dos dados, fez-se necessário conhecer a forma da distribuição de dados de cada variável presente na pesquisa, de modo a identificar a presença ou ausência de característica normal (HAIR *et al.*, 2009).

Considerando que todas as variáveis possuem característica ordinal, já se poderia afirmar que a parametricidade não estaria presente em nenhuma delas (Hair *et al.*, 2009). Ainda assim, optou-se por conduzir testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk, conforme recomendações de Hair *et al.* (2009) para confirmar que nenhuma delas possuía característica de distribuição normal.

A partir dos testes realizados, nenhuma das dimensões analisadas apresentou uma forma de distribuição normal de dados. Esta verificação é relevante na medida em que aponta para as análises estatísticas que podem ser usadas para testar as hipóteses de pesquisa, pois algumas das técnicas mais comumente utilizadas como a Anova, regressão linear múltipla e modelagem de equações estruturais têm como pressuposto básico a característica parametricidade das distribuições das variáveis, enquanto que a regressão logística adota a não-parametricidade das distribuições dos dados (HAIR *et al.*, 2009).

Por fim, a regressão logística foi escolhida de forma a se mensurar a força da relação entre variáveis pesquisadas, avaliando a relevância de cada variável independente para as variáveis dependentes, permitindo a análise estatística de dados não paramétricos das variáveis utilizadas no estudo (HAIR *et al.*, 2009).

Assim, foram gerados modelos de regressão logística cujas variáveis foram organizadas em variáveis independentes (dimensões dos estilos de liderança transacional, autêntico, democrático e colaborativo, além das variáveis demográficas levantadas) e variáveis dependentes (práticas de TQM de segurança do paciente da ONA).

Para a manutenção ou retirada de variáveis do modelo de regressão, algumas técnicas normalmente estão disponíveis para a utilização em softwares estatísticos. Nesta pesquisa, foi utilizado o método Stepwise Backward LR, ou Backward Likelihood Ratio (TABACHNICK; FIDELL, 2013; FÁVERO; BELFIORE, 2019). Este processo, fundamentalmente sequencial, avalia, a partir do modelo completo em que há a presença de todas as variáveis independentes, como a exclusão de uma variável melhora a qualidade do modelo final. Assim, obtêm-se apenas relações relevantes e construtivas para um modelo final essencialmente mais parcimonioso.

Uma vez obtido o modelo de regressão logística, um dos parâmetros mais importantes gerados é o *Odds Ratio*, que é calculado a partir da função exponencial do coeficiente de cada variável. Este coeficiente expressa o número de vezes em que a presença do valor 1 da variável independente aumenta a chance de ocorrência do resultado 1 para a variável dependente, comparado com a ausência deste fator (TABACHNICK; FIDELL, 2013; HAIR *et al.*, 2009; HOFFMAN, 2019).

Para avaliar a qualidade de um modelo de regressão logística, podem ser utilizadas vários testes estatísticos, como a verossimilhança e os coeficientes de determinação aproximados (Hair *et al.*, 2009). Observa-se, todavia, que o teste que tem se mostrado mais confiável é a Estatística Hosmer e Lemeshow, o valor encontrado para esta estatística deve exceder 0,05 (TABACHNICK; FIDELL, 2013; HOSMER; LEMESHOW; STURDIVANT, 2013).

Objetivando também melhorar o poder preditivo dos modelos, além de gerar resultados mais facilmente assimiláveis na verificação das hipóteses, Hair *et al.* (2009) e Fávero e Belfiore (2019) recomendam a transformação das variáveis ordinais em variáveis binárias. Assim, para as análises de regressão logística, todas as escalas ordinais de 5 pontos foram transformadas em escalas binárias, com as respostas possíveis sendo 0 ou 1. No que concerne o ponto de corte, a mediana foi a medida escolhida para transformação das escalas, conforme recomendações de Hair *et al.* (2009), Hosmer, Lemeshow e Sturdivant (2013), Tabachnick e Fidell (2013) e Fávero e Belfiore (2019).

Analogamente, a partir do ponto de corte da mediana para estabelecer variáveis binárias, foi arbitrado que respostas de valores igual ou menor que a mediana teria seus valores transformados em 0, tendo as demais (maior que a mediana) transformadas em 1. Essa regra foi criada pelos autores para garantir uma boa distribuição na quantidade de respostas entre 0 a 1. Torna-se válido comentar, também, que a retirada da constante de todos os modelos de regressão apontou praticamente os mesmos resultados com a presença dela. Todas as análises estatísticas foram conduzidas através do software SPSS.

Relativo à confiabilidade do instrumento de pesquisa, verificou-se a existência de uma excelente consistência interna, os valores do alfa de cronbach foram de 0,790 para a liderança transacional, 0,797 para a liderança autêntica, 0,824 para a liderança democrática, 0,897 para a liderança colaborativa e 0,902 para a prática de TQM de segurança do paciente da ONA.

Foi conduzida também uma avaliação da existência de dimensões latentes em todos os blocos da pesquisa a partir de uma análise fatorial exploratória. Para avaliar a qualidade da análise, Hair *et al.* (2009) recomendam que seja avaliada a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. Neste sentido, o resultado mais próximo de 1, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial.

O teste de esfericidade de Bartlett testa se a matriz de correlação é uma matriz identidade, o que indicaria que não há correlação entre os dados. Neste, verifica-se a existência de um nível de significância assumido em 5% de modo a se rejeitar a hipótese nula. Para a análise do critério de significância da carga fatorial de cada variável nos fatores, Hair *et al.* (2009) recomendam o critério para considerar as cargas fatoriais como significativas: o mínimo aceitável para uma carga fatorial é 0,3 e, a partir de 0,500 de carga fatorial, as variáveis são consideradas significativas.

Observou-se que o KMO mínimo obtido foi de 0,772 para o bloco de liderança transacional e valores superiores a este para os blocos dos demais estilos e prática de segurança do paciente, tornando o teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$). Na sequência, os resultados das cargas fatoriais de todas as variáveis superaram o valor de 0,5, com valor mínimo de 0,618, sendo consideradas, portanto, significativas (HAIR *et al.*, 2009).

A variância explicada dos modelos foi de 66,95% para a liderança transacional, 64,74% para a liderança autêntica, 60,57%

para a liderança democrática, 67,66% para a liderança colaborativa e 62,1% para a prática de TQM de segurança do paciente.

6. ANÁLISE DAS HIPÓTESES DE ESTUDO POR ESTILO DE LIDERANÇA

Para que se possa fazer uma melhor avaliação das hipóteses, a tabela 1 apresenta as dimensões dos estilos de liderança que apresentaram significância estatística com a prática de TQM de segurança do paciente da ONA.

Tabela 1 - Resumo de coeficientes entre estilos de liderança e prática de TQM de segurança do paciente

Dimensões dos estilos de liderança	Dimensões da prática de TQM de segurança do paciente da ONA	Sig.	Odds Ratio
Liderança transacional de gerenciamento por exceção ativo	Segurança do paciente por humanização	0,012	0,198
Liderança autêntica de processamento imparcial	Segurança do paciente por humanização	0,007	4,909
Liderança autêntica de transparência relacional	Segurança do paciente por prevenção	0,008	5,408
Liderança autêntica de autoconsciência	Segurança do paciente por humanização	0,000	17,615
Liderança colaborativa de visão sistêmica	Segurança do paciente por prevenção	0,033	10,156
Liderança colaborativa de coaching	Segurança do paciente por prevenção	0,043	2,802

Fonte: dados da pesquisa.

O estilo de liderança autêntico de autoconsciência apresentou relação significativa e maior *Odds Ratio* para a prática de segurança do paciente por humanização. Esse resultado demonstra que comportamentos de caráter mais emocional (AHMED *et al.*, 2018; ALILYANI; WONG, 2018) corroboram a promoção de

atendimento humanização não só preconizado pela ONA (2018), como por diversas metodologias internacionais de acreditação hospitalar (SHAW *et al.*, 2010; MELO, 2016), levando a uma assistência mais humanizada em hospitais (SÁNCHEZ-MUÑOZ, 2019). Assim, a **hipótese H2c é suportada**.

O estilo de liderança autêntico de processamento imparcial também apresentou relações significativas com a prática de segurança do paciente por humanização, indicando que um perfil voltado mais para análise de informações relevantes, considerando as opiniões e sugestões de outros para a tomada de decisão racional (AHMED *et al.*, 2018; ALILYYANI; WONG, 2018). Assim, a **hipótese H2a é suportada**.

No que concerne a liderança autêntica de transparência relacional, esse estilo está associado à prática segurança do paciente por prevenção. Logo, comportamentos que levam a uma gestão mais centrada nos valores pessoais, ética e transparência são condizentes especificamente com os pressupostos da ONA (2018) para a prática em questão, já que a segurança do paciente requer posturas embasadas na ética para o favorecimento de boas condutas no tratamento (ONA, 2018). Assim, a **hipótese H2b é suportada**.

É possível afirmar que a liderança autêntica e suas dimensões apresentaram relações significativas com as duas dimensões da prática de segurança do paciente, reconhecendo assim a importância desse estilo no processo de gestão da qualidade total no contexto de hospitais privados acreditados (ALILYYANI; WONG, 2018; MALILA; LUNKKA; SUHONEN, 2018).

Relativo à liderança colaborativa de visão sistêmica e de coaching, ambos apresentaram significância estatística com a prática de segurança do paciente por prevenção. Ambientes voltados para colaboração e desenvolvimento de equipes no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado (WRITER, 2014; OKPALA; 2017) são concernentes com participação aberta e engajamento de pessoas para a promoção de relações humanas através de uma visão holística comum para o estabelecimento e manutenção dessa prática. Assim, as **hipóteses H4a e H4b são suportadas**.

Já o estilo de liderança democrático não apresentou relação estatística com a prática de segurança do paciente da ONA, **refutando a hipótese H3**. É possível alegar que as principais características desse estilo como gestão participativa e compartilhamento de decisões também são características realizadas pelas lideranças autêntica e colaborativa, o que levou à exclusão do estilo democrático dos modelos. O mesmo ocorreu para o estilo de liderança transacional de comportamentos de recompensa contingente, **refutando a hipótese H1a**.

Quanto a liderança transacional de gerenciamento por exceção ativo, ela está associada com prática de segurança do paciente por humanização. Esse resultado indica que supervisão da conclusão da tarefa, assim como o monitoramento constante dos resultados e o tratamento de situações inesperadas são aplicados e, se necessário, ações corretivas são tomadas para manter o desempenho organizacional (FENG; WANG, 2018). Contudo, a liderança transacional de gerenciamento por exceção ativo ten-

de a se comportar mais como chefe do que como líder, não se preocupando em compreender as motivações de sua equipe ou em antecipar-se aos problemas, seguindo apenas o fluxo e cumprindo demandas (SANDA; ARTHUR, 2017), o que incorre em uma relação negativa e menores chances de percepção da prática da ONA (KUMAR; KHILJEE, 2016). Assim a **hipótese H1b é suportada**.

7. ANÁLISE DA REGRESSÃO LOGÍSTICA POR PRÁTICA DE TQM

Os estilos que se associam a prática de TQM de segurança do paciente por humanização são as lideranças autênticas de autoconsciência e de processamento imparcial, além da liderança transacional de gerenciamento por exceção ativo em hospitais privados acreditados pela ONA. Os valores do modelo de regressão logística podem ser visualizados na tabela 2. O modelo final teve um valor preditivo de 76,4%, tendo os índices de ajustamento demonstrado um bom grau de ajustamento do modelo. O valor obtido no estudo, de 0,490 supera o limite considerado mínimo de 0,05 (HAIR *et al.*, 2009). Os valores de ajustamento do modelo estão disponíveis na tabela 3.

Tabela 2 - Coeficientes do modelo de regressão TQM segurança do paciente por humanização

Variáveis	B	S.E.	Wald	GL	Sig.	Exp(B)
Liderança transacional de gerenciamento por exceção ativo	-1,618	0,644	6,314	1	0,012	0,198
Liderança autêntica de auto-consciência	2,869	0,731	15,403	1	0,000	17,615
Liderança autêntica de processamento imparcial	1,591	0,589	7,308	1	0,007	4,909
Constant	-3,479	0,808	18,556	1	0,000	0,031

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 3 - Índices de ajustamento do modelo de regressão se segurança do paciente por humanização

Índices de Ajustamento do Modelo	
Estat. Hosmer e Lemeshow	0,490
χ^2 (Qui-Quadrado)	4,423
Graus de Liberdade	4
-2 Log likelihood	100,200
Cox & Snell R Square	25,5%
Nagelkerke R Square	36,5%

Fonte: dados da pesquisa.

A seguir tem-se a descrição detalhada do uso das tabelas 2 e 3 por estilo associado a esta prática. Para a liderança autêntica, o estilo de autoconsciência apresentou relação significativa e *Odds Ratio* de 17,6, explicando que esse estilo de liderança tende a perceber 17,6 vezes a mais nos cuidados através de um atendimento humanizado junto ao paciente. Esse resultado demonstra que comportamentos de caráter mais emocional (AHMED *et al.*, 2018; ALILYANI; WONG, 2018) corroboram com os preceitos de humanização da ONA (2018), e que levam a uma assistência mais humanizada em hospitais (SÁNCHEZ-MUÑOZ, 2019).

Somado ao perfil emocional da liderança de autoconsciência vem a liderança autêntica de processamento imparcial com

significância estatística e chances de perceber 4,9 vezes o cuidado ao paciente através da humanização (*Odds Ratio* de 4,9). Esse resultado aponta que no atendimento humanizado, o líder autêntico age também pela razão, considerando informações relevantes e as opiniões e sugestões de outros membros da equipe antes de tomar decisões finais de forma mais racional (AHMED *et al.*, 2018; ALILYYANI; WONG, 2018), reforçando a realização de tratamento individualizado, integral, planejado e efetivo, mediante tomada de decisão compartilhada e comunicação eficiente com o paciente (ONA, 2018). Já a liderança autêntica de transparência relacional não obteve significância estatística.

A liderança transacional de gerenciamento por exceção ativo apresentou significância estatística negativa e *Odds Ratio* de 0,198, indicando que esse estilo de liderança tende a perceber 80,2% a menos na prática de humanização, o que faz total sentido uma vez que a assistência ao paciente deve ser rigorosamente monitorada e avaliada para a sua segurança (ONA, 2018; BOULLANGER; KEOHANE; YEATS, 2019), porém, a intransigência desse estilo condiz com a percepção mais negativa da assistência ao paciente.

Já a liderança transacional de comportamentos de recompensa contingente não obteve significância estatística. É possível inferir que os perfis de autocosciência e processamento imparcial da liderança autêntica e a liderança transacional de gerenciamento por exceção ativo se complementam em suas características comportamentais e solidificam os pressupostos da ONA (2018) para a prática de TQM de segurança do paciente por hu-

manização, o que justifica a exclusão da liderança autêntica de transparência relacional, liderança democrática e liderança colaborativa do modelo de regressão.

A prática de TQM de segurança do paciente por prevenção possui pertinência estatística com os estilos de liderança colaborativa e a liderança autêntica de transparência relacional. De forma complementar, não houve significância estatística relevante para as variáveis demográficas. Os valores do modelo de regressão logística da prática de TQM de segurança do paciente por prevenção podem ser visualizados na tabela 4.

Tabela 4 - Coeficientes do modelo de regressão TQM cuidado centrado no paciente por prevenção

Variáveis	B	S.E.	Wald	GL	Sig.	Exp(B)
Liderança autêntica de transparência relacional	1,688	0,637	7,019	1	0,008	5,408
Liderança colaborativa de visão sistêmica	2,318	1,085	4,561	1	0,033	10,156
Liderança colaborativa de coaching	1,030	0,555	3,450	1	0,043	2,802
Constant	-4,682	1,132	17,102	1	0,000	0,009

Fonte: dados da pesquisa.

O modelo teve um valor preditivo de 82,7%, com bons índices de ajustamento. Como Hair *et al.* (2009) indicam a utilização de valores acima de 0,05 para a estatística de Hosmer e Lemeshow, valor obtido foi de 0,703, o que supera o limite considerado mínimo. Os valores de ajustamento do modelo estão disponíveis na tabela 5.

Tabela 5 - Índices de ajustamento do modelo de regressão segurança do paciente por prevenção

Índices de Ajustamento do Modelo	
Estat. Hosmer e Lemeshow	0,703
□ ² (Qui-Quadrado)	2,180
Graus de Liberdade	4
-2 Log likelihood	85,430
Cox & Snell R Square	23,9%
Nagelkerke R Square	36,7%

Fonte: dados da pesquisa.

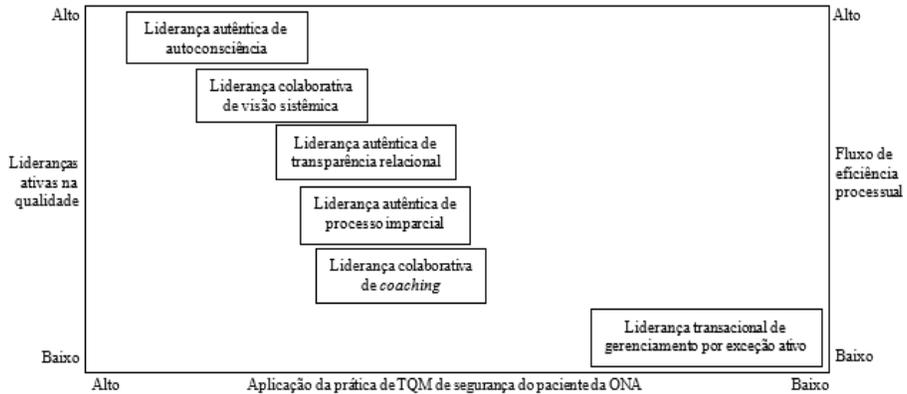
A seguir tem-se a descrição detalhada do uso das tabelas 4 e 5 por estilo associado a esta prática. Quanto ao *Odds Ratio*, a liderança colaborativa de visão sistêmica apresentou valor de 10,15 enquanto a liderança colaborativa de coaching apontou valor de 2,8. Logo, a liderança de visão sistêmica tende a perceber 10,15 vezes mais na prática de segurança do paciente por prevenção (corroborando com a própria visão sistêmica da ONA (2018) centrada na segurança do paciente), assim como a liderança por coaching tende a perceber 2,8 vezes mais a mesma prática.

A liderança autêntica na dimensão de transparência relacional apresentou significância estatística nessa prática, onde moral e ética (MALILA; LUNKKA; SUHONEN, 2018; AHMED *et al.*, 2018) passam a contemplar também a atenção na assistência do cuidado ao paciente através de compromisso ético e transparente (MALILA; LUNKKA; SUHONEN, 2018), podendo esse estilo perceber em até 5,4 vezes a mais na prática referida.

8. DISCUSSÃO DOS ACHADOS

Com base valores apontados para o *Odds Ratio* na tabela 1, foi possível estabelecer as dimensões dos estilos de liderança que tendem a apresentar maior a menor espectro de eficiência operacional das lideranças da qualidade de acordo com a aplicação da prática de TQM de segurança do paciente da ONA, conforme figura 3.

Figura 3 - Espectro de eficiência operacional das dimensões dos estilos de liderança de acordo com a aplicação da prática de TQM de segurança do paciente.



Fonte: dados da pesquisa.

Assim, de maneira inovadora, esta figura contribui teoricamente para a literatura de gestão da qualidade total e de lideranças apontando que os estilos de liderança autêntico e colaborativo são os mais propícios para se atuar em hospitais privados que adotam a TQM como estratégia organizacional pela ótica da acreditação hospitalar com foco na segurança do paciente ou que buscam pela certificação de acreditação hospitalar.

Os resultados apontados por essa pesquisa quanto à associação e eficiência operacional das lideranças autêntica e colaborativa e a prática de segurança do paciente podem ser generalizados para as demais metodologias internacionais de acreditação, a exemplo das creditações canadense, americana, européia e asiática.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que, de modo geral, dimensões dos estilos de liderança transacional, autêntico e colaborativo apresentam relações com a prática de segurança da ONA, com exceção do estilo de liderança democrático.

A originalidade deste estudo se baseia no fato de: não existir estudos que associem os estilos de liderança transacional, autêntico, democrático e colaborativo com as práticas da TQM em hospitais; inexistência de estudos que associem os estilos de liderança transacional, autêntico, democrático e colaborativo com a segurança do paciente em hospitais; ausência de estudos empíricos que avaliem a segurança do paciente pela acreditação hospitalar; e inexistência de estudos que reúnam, em um único estudo, as teorias relativas aos estilos de liderança transacional, autêntico, democrático e colaborativo.

Adicionalmente, torna-se relevante descrever que as características dos dois estilos apontados nos resultados são concernentes com o atual cenário de lideranças em saúde descritos por Ackerman *et al.* (2019). Os autores esclarecem que comportamentos coletivos e colaborativos dependem cada vez mais de

relacionamentos equitativos, empoderamento, diálogo, negociação e processos baseados em equipe, juntamente com uma dependência crescente da tomada de decisões no ponto de serviço, questões essas que emergiram como o pilar da sustentabilidade do sistema e do sucesso da liderança em hospitais.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa contribuiu sobre como hospitais privados certificados (ou que pretendem se certificar) em acreditação hospitalar pela ONA podem aprimorar processos de recrutamento e seleção de suas lideranças ou como seus atuais líderes podem ser desenvolvidos de acordo com os estilos de liderança autêntico e colaborativo para que assumam maior comprometimento não só com o alcance dos resultados esperados pela TQM, como a preparação da base (colaboradores) no processo de formação, manutenção e continuidade da qualidade através da acreditação hospitalar com foco na segurança do paciente.

Por fim, em termos de implicações sociais, os resultados podem ser explorados em discussões, planejamento e tomada de decisão sobre estilos de liderança em hospitais privados acreditados.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, M.; MALLOCH, K.; WADE, D.; PORTER-O'GRADY, T.; WEBER, D.; ZURMEHLY, J.; RADERSTORF, T. Master in Healthcare Innovation: A New Paradigm in Healthcare Leadership Development. **Nurse Leader**. Vol. 17, Issue 1, pp. 49-53, February, 2019.

AFSHARI, L.; GIBSON, P. How to increase organizational commitment through transactional leadership. **Leadership & Orga-**

nization Development Journal, Vol. 37, Issue: 4, pp. 507-519, 2016.

AHMED, F.; NAQSHBANDI, M. M.; KAUR, S.; KWEE NG, B. Roles of leadership styles and relationship-based employee governance in open service innovation. **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 39, No. 3, pp. 353-374, 2018.

AHMED, S.; ABD MANAF, N.; ISLAM, R. Measuring quality performance between public and private hospitals in Malaysia. **International Journal of Quality and Service Sciences**, Vol. 9, No. 2, pp. 218-228, 2017.

AL-ALI, A. A.; SINGH, S. K.; AL-NAHYAN, M.; SOHAL, A. S. Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 25, Issue: 4, pp. 723-739, 2017.

ALILYYANI, B.; WONG, C. A. Greta Cummings. Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 83, pp. 34-64, July, 2018.

AL-MARSUMI, M. Total Quality Management in a Chosen Section of the Hospitals in Amman, Jordan. **Quality Management Journal**, Vol. 14, No. 1, pp. 45-57, 2007.

ALOLAYYAN, M. N. F.; ALI, K. A. M.; IDRIS, F.; SAADI IBREHEM, A. S. Advance mathematical model to study and analyse the effects of total quality management (TQM) and operational flexibility on hospital performance. **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 22, No. 12, pp. 1371-1393, 2011.

AYUSO-MURILLO, D.; ANDRÉS-GIMENO, B.; NORIEGA-MATANZA, C.; LÓPEZ-SUÁREZ, R. J.; HERRERA-PECO, I. Quality management, a directive approach to patient safety. **Enfermería Clínica (English Edition)**, Vol. 27, No. 4, pp. 251-255, 2017.

BACKMAN, C.; VANDERLOO, S.; FORSTER, A.J. Measuring and improving quality in university hospitals in Canada: the

Collaborative for Excellence in Healthcare Quality. **Health Policy**, Vol. 120, No. 9, pp. 982-986, 2016.

BASS, B.M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, Vol. 18, No. 3, pp. 19-31, 1990.

BOULANGER, J.; KEOHANE, C.; YEATS, A. Role of Patient Safety Organizations in Improving Patient Safety. **Obstetrics and Gynecology Clinics of North America**. Vol. 46, Issue 2, pp. 257-267, June, 2019.

BRAITHWAITE, J.; GREENFIELD, D.; WESTBROOK, J.; PAWSEY, M.; WESTBROOK, M.; GIBBERD, R.; NAYLOR, J.; NATHAN, S.; ROBINSON, M.; RUNCIMAN, B.; JACKSON, M.; TRAVAGLIA, J.; JOHNSTON, B.; YEN, D.; MCDONALD, H.; LOW, L.; REDMAN, S.; JOHNSON, B.; CORBETT, A.; HENNESSY, D.; CLARK, J.; LANCASTER, J. Health service accreditation as a predictor of clinical and organisational performance: a blinded, random, stratified study. **Quality & Safety in Health Care**, Vol. 19, No. 1, pp. 14-21, 2010.

CAMPIONE, J.; FAMOLARO, T. Promising Practices for Improving Hospital Patient Safety Culture. **The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety**, Vol. 44, No. 1, pp. 23-32, 2018.

CARDOSO, Maria Lúcia Alves Pereira; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria. Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. **Einstein (São Paulo)**, Vol. 12, No. 1, p. 66-74, 2014.

CHAPMAN, A. L. N.; JOHNSON, D.; KILNER, K. Leadership styles used by senior medical leaders. **Leadership in Health Services**, Vol. 27, Issue. 4, pp. 283-298, 2014.

CHIARINI, A.; VAGNONI, E. TQM implementation for the healthcare sector: The relevance of leadership and possible causes of lack of leadership. **Leadership in Health Services**, Vol. 30, Issue. 3, pp. 210-216, 2017.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CORINA, I.; ABRAM, M.; HALPERIN, D. The Patient's Role in Patient Safety. **Obstetrics and Gynecology Clinics of North America**, Vol. 46, No. 2, pp. 215-225, 2019.

DONABEDIAN, A. Evaluating the quality of medical care. **The Milband Memorial Fund Quarterly**, Vol. 44, No. 3, pp. 166-203, 1996.

ERIKSSON, N. Hospital management from a high reliability organizational change perspective. **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 30, No. 1, pp. 67-84. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2015-0221>, 2017.

European Foundation for Quality Management – EFQM, 2012. **Model Criteria**. Acesso em: <<http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/enablers>. Acesso em 02 de janeiro de 2017.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. Chapter 14: Binary and Multinomial Logistic Regression Models. **Data Science for Business and Decision Making**. pp. 539-615, 2019.

FENG, X.; WANG, X. Transactional leadership and dynamic capabilities: the mediating effect of regulatory focus. **Management Decision**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, nov, 2018.

FLEMING L.; WAGUESPACK, D.M. Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. **Organization Science**, Vol. 18, No. 2, pp. 165–180, 2007.

GREENFIELD, D.; LAWRENCE, S. A.; KELLNER, K. A.; WILKINSON, T. A. Health service accreditation stimulating change in clinical care and human resource management processes: A study of 311 Australian hospitals. **Health Policy**, Vol. 123, Issue. 7, pp. 661-665, July, 2019.

HAIR, Jr. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFFMAN, Julien I. E. Chapter 33: Logistic Regression. **Basic Biostatistics for Medical and Biomedical Practitioners (Second Edition)**. pp. 581-589, 2019.

HOSMER JR, D. W.; LEMESHOW, S.; STURDIVANT, R. X. **Applied logistic regression**. John Wiley & Sons, 2013.

JAEGER, M.; ADAIR, D. Perception of TQM benefits, practices and obstacles: The case of project managers and quality management representatives in Kuwait. **The TQM Journal**, Vol. 28, Issue. 2, pp. 317-336, 2016.

JAGGI, P.; TOMLINSON, R.; MCLELLAND, K.; WARREN, M., BULLARD M. J. Nursing duties and accreditation standards and their impacts: The nursing perspective. **Applied Nursing Research**, Vol. 40, pp. 61-67, April, 2018.

KISLOV, R.; HARVEY, G.; WALSHE, K. Collaborations for leadership in applied health research and care: lessons from the theory of communities of practice. **Implement Science**. Vol. 6, No. 1, pp. 64, 2011.

KUMAR, R. D. C.; KHILJEE, N. Leadership in healthcare. **Anaesthesia & Intensive Care Medicine**, Vol. 17, Issue. 1, pp. 63-65, January, 2016.

LUTHANS, F., AVOLIO, B. Authentic leadership: A positive development approach. Em K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), **Positive organizational scholarship**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, pp. 241-258, 2003.

MALIK, N.; DHAR, R. L.; HANDA, S. C. Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 63, pp. 28-36, 2016.

MALILA, N.; LUNKKA, N.; SUHONEN, M. Authentic leadership in healthcare: a scoping review. **Leadership in Health Services**, Vol. 31, Issue. 1, pp. 129-146, 2018.

MELO, E. A. A. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. Vol. 4, No. 2, p. 31-62, jul-dez, 2004.

MELO, S. The impact of accreditation on healthcare quality improvement: a qualitative case study. **Journal of Health Organization and Management**, Vol. 30, Issue. 8, pp.1242-1258. 2016.

NASCIMENTO, G.; ARAUJO, C. A. S.; ALVES, L. A. Corporate sustainability practices in accredited Brazilian hospitals: a degree-of-maturity assessment of the environmental dimension. **Revista de Administração**, Vol. 52, Issue. 1, pp. 26-35, January–March, 2017.

NASSAR, M. E.; ABDOU, H. A.; MOHMOUD, N. A. Relationship between management styles and nurses' retention at private hospitals. **Alexandria Journal of Medicine**, Vol. 47, pp. 243-249, 2011.

OKPALA, P. Increasing access to quality healthcare through collaborative leadership. **International Journal of Healthcare Management**. doi:10.1080/20479700.2017.1401276, 2017.

ONA. **Manual das Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde** – São Paulo: Organização Nacional de Acreditação, versão 2018-2022, 2018.

PAGANINL, JM. Calidad y eficiencia de la atención hospitalaria. La relación entre estrutura, proceso y resultado. **Washington (USA): OPS**; 1993.

PODSAKOFF, P. M.; TODOR, W. D.; GROVER, R. A.; HUBER, V. L. Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 34, pp. 21-63, 1984.

POKU, M. K.; HELLMANN, B. D.; SHARFSTEIN, J. M. Hospital Accreditation and Community Health. **The American Journal of Medicine**, Vol. 130, Issue. 2, pp. 117-118, February, 2017.

RAELIN, J. A. Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 25, Issue. 1, pp.7-23, 2012.

SADIKOGLU, E.; ZEHIR, C. Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between

total quality management practices and firm performance: an empirical study of Turkish firm, **International Journal of Production Economics**, Vol. 127, No. 1, pp. 13-26, 2010.

SALEH, S. S.; BOU SLEIMAN, J.; DAGHER, D.; SBEIT, H.; NATAFGI, N. Accreditation of hospitals in Lebanon: is it a worthy investment? **International Journal for Quality in Health Care**, Vol. 25, No. 3, pp. 1-7, 2013.

SAMAT, N., RAMAYAH, T.; YUSOFF, Y.M. Do ISO certified SME's have higher quality practices? Empirical insights from the Northern region of Malaysia, **International Journal of Business and Management**, Vol. 3, No. 3, pp. 66-75, 2008.

SÁNCHEZ-MUÑOZ, L. A. Podemos humanizar la asistencia en la medicina hospitalaria? **Revista Clínica Española**, Vol. 219, Issue. 5, pp. 280-281, June-July, 2019.

SANDA, A.; ARTHUR, N. A. D. Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity: The role of work-related flow and climate for innovation. **African Journal of Economic and Management Studies**, Vol. 8, Issue. 3, pp. 274-295, 2017.

SANDRA, C.; BUTTIGIEG M. A. W. Senior management leadership, social support, job design and stressor-tostrain relationships in hospital practice. **Journal of Health Organization and Management**, Vol. 27, Issue. 2, pp. 171-192, 2013.

SHABBIR, A.; MALIK, S.; JANJUA, S. Equating the expected and perceived service quality. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 34, No. 8, pp. 1295-1317, 2017.

SHAW, C.; GROENE, O.; MORA, N.; SUNOL, R. Accreditation and ISO certification: do they explain differences in quality management in European hospitals? **International Journal for Quality in Health Care**, Vol. 22, No. 6, pp. 445-451, 2010.

SILA, I.; EBRAHIMPOR, M. An investigation of the total quality management survey based research between 1989 and 2000: A literature review. **The International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 19, Issue: 6/7, pp. 902-971, 2002.

SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries. **International Journal of Production Research**, Vol. 41, No. 2, pp. 235-68, 2003.

SOLHEIM, E.; PLATHE, H. S.; EIDE, H. Nursing students' evaluation of a new feedback and reflection tool for use in high-fidelity simulation – Formative assessment of clinical skills. A descriptive quantitative research design. **Nurse Education in Practice**, Vol. 27, pp. 114-120, 2017.

SPINELLI, R. J. The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and LaissezFaire Leadership in the Hospital Administrative Environment. **Hospital Topics**, Vol. 84, No.2, pp. 11-19, 2006.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**, 6th ed. Boston: Pearson. 2013.

WALUMBWA, F. O., AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WERN-SING, T. S., PETERSON, S. J. *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. [S.l.]: Journal of Management*, 2008.

WRITER, F. Collaborative Leadership: Building Relationships, Handling Conflict and Sharing Control (2nd ed.). Strategic Direction, Vol. 30, No. 11. doi:10.1108/SD-10-2014-0149, 2014.

XIONG, J.; HE, Z.; DENG, Y; ZHANG, M.; ZHANG, Z. Quality management practices and their effects on the performance of public hospitals. **International Journal of Quality and Service Sciences**, Vol. 9, No. 3/4, pp. 383-401. doi:10.1108/IJQSS-02-2017-0019, 2017.

ZAREI, B. Service quality of hospital outpatient departments: patients' perspective. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol. 28, Issue. 8, pp. 778 - 790, 2015.

BEM-ESTAR PSICOLÓGICO EM PROFESSORES: EXPLORANDO AS RELAÇÕES ENTRE APEGO, *BURNOUT* E SAÚDE MENTAL

Tatiane Galvão de Azevêdo
Antonio Roazzi

1. INTRODUÇÃO

No exercício da atividade de ensino, existem diversos fatores relacionados ao ambiente de trabalho e a variáveis psicológicas que, combinados, podem desencadear desde sintomas de estresse até doenças mais graves. Trata-se de um conjunto de condições que é denominado Síndrome de *Burnout* (BOTERO; ROMERO, 2011), podendo surgir de situações de pressão e constrangimento enfrentadas no ambiente de trabalho, aliadas a problemas interpessoais contínuos e traços psicológicos individuais (LEITER et al., 2013).

Na última década, sérias preocupações sobre o bem-estar emocional dos professores têm sido expressas repetidamente. As estatísticas descrevem que até 30% dos professores são afetados pelo esgotamento ou pelo mal-estar psicológico, (UNTERBRINK et al., 2007, GRIEBLER, 2011; SCHAARSCHMIDT; KIESCHKE, 2013). Em consonância com essas estatísticas, ser professor foi considerado um dos empregos mais estressantes, uma vez que exige uma carga emocional maior para lidar com as atividades e as relações interpessoais diariamente (PYHÄLTÖ; PIETARINEN;

SALMELA-ARO, 2011; MILATZ; LÜFTENEGGER; SCHOBER, 2015).

O Apego Emocional (BOWLBY, 1990) tem sido usado para explicar diferenças individuais em reações emocionais, estilos de enfrentamento da adversidade e os pensamentos, sentimentos e comportamentos apresentados em uma variedade de situações e no relacionamento interpessoal (WEINFELD, et al., 2008), principalmente no contexto empresarial (MILLER, 2007).

Aceitando-se haver uma importância dos elementos individuais na síndrome do *burnout*, bem como no funcionamento psicológico, faz sentido usar a Teoria do Apego, uma das principais abordagens acerca do desenvolvimento de relações sociais eficazes, como um suporte para o estudo de como uma combinação de elementos institucionais e pessoais podem afetar a saúde mental de professores. Há indícios de que essa perspectiva pode ser benéfica na compreensão das relações sociais, emoções e desempenho no contexto do trabalho (MILLER, 2007; MIKULIN-CER; SHAVER, 2005).

2. DESAFIOS PSICOLÓGICOS DA ATIVIDADE DOCENTE

Mundialmente, a profissão docente experimenta substanciais desafios na atualidade. Em termos gerais, tem-se a exigência de uma qualificação cada vez maior para o mercado de trabalho, o esvaziamento das funções tradicionais da família, a violência nas grandes cidades e a necessidade do domínio de novas tecnologias. Mais especificamente, tem-se a desvalorização da profissão e a precarização do trabalho, esta última relacionada à

massificação do ensino e à introdução de mecanismos burocráticos que transformam o professor em mero executor de decisões tomadas por outros (MATOS, 2013; ALVES-MAZZOTTI, 2007).

A atividade docente pela sua própria natureza, exigem do profissional muita dedicação e desprendimento, tornando-se uma tarefa complexa e exaustiva, tal como ocorre no ensino. A docência gera muitas tensões, podendo comprometer a satisfação do corpo docente. Algumas dessas tensões estão presentes na mediação das relações entre alunos e professores, na desmotivação do aluno no aprender, entre outras. (ROCHA; FELLI, 2004).

A atual situação problemática da atividade docente tende a afetar negativamente a qualidade do ensino em si, já que, os professores são “engessados” em técnicas e métodos que visam a apreensão de conteúdos ao invés de exercerem seu papel de educadores e formadores de sujeitos de pensamento crítico (DEMO, 2007). Mas também se tem indícios de efeitos deletérios sobre o bem-estar psicológico dos profissionais do ensino.

Gasparini, Barreto e Assunção (2005) apontam que a própria natureza do trabalho do professor apresenta características próprias que implicam em maior investimento de tempo no trabalho, dedicação e esforço intelectual, dentre outras coisas, favorecendo uma sobrecarga mental que tende a culminar com a exaustão emocional. Borba et al. (2017) acrescentam que tal quadro tende a ser mais intenso nas escolas particulares, onde a probabilidade de demissão é relevante, do que nas públicas, onde há estabilidade de emprego. Nesse sentido, Valério (2012) conclui que a profissão docente é uma ocupação de alto desgaste e que os

professores convivem com a forte ameaça de esgotamento físico ou mental (VALÉRIO, 2012).

3. SÍNDROME DE BURNOUT

O termo “Síndrome de *Burnout*” foi criado por Freudenberg em 1974, sendo definido como um conjunto de reações fisiológicas e psicossociais inespecíficas, tais como, decepção, perda de interesse e esgotamento, consequentes das atividades diárias que não conseguiram atingir as expectativas depositadas em seu trabalho (BOTERO; ROMERO, 2011). O *burnout* apresenta evolução gradual e pode afetar todas as esferas da vida da pessoa (REINHOLD, 2004), com os seus critérios diagnósticos variando segundo as concepções teóricas acerca da possível etiologia da síndrome, existindo diversas abordagens.

Inicialmente, o termo *burnout* estava relacionado a uma reação de estresse crônico em profissionais em que as atividades exercidas exigiam muito contato com pessoas. O conceito ao longo do tempo foi ampliado para outras áreas e variadas profissões, pois os indivíduos estão sendo submetidos a pressões cada vez maiores (REINHOLD, 2004). Nesse sentido, *burnout* constitui um “estado de fadiga ou frustração causado pela devoção a uma causa, um estilo de vida, ou por um relacionamento que deixou de produzir uma recompensa esperada” (NEUBAUER; et al., 1999). Algumas das características dos profissionais que apresentam esta síndrome, tornarem-se apáticos, cínicos com os pacientes ou com todas as pessoas que usufruem de seus serviços,

indiferentes e destacados do seu ambiente de trabalho (ROAZZI; CARVALHO; GUIMARÃES, 2000).

A perspectiva mais utilizada para a identificação do *Burnout* é a sociopsicológica, segundo a qual as características do indivíduo, associada às do seu ambiente em geral e do seu trabalho em particular, propiciariam o aparecimento dos fatores essenciais da síndrome (SANTOS; NASCIMENTO SOBRINHO, 2011), os quais seriam basicamente três (MASLACH; LEITER, 1999). O primeiro deles é a Exaustão Emocional (EE), a qual refere-se ao esgotamento de energia e recursos emocionais e físicos, devido ao contato diário com os problemas no trabalho. O segundo é o Distanciamento Afetivo ou Despersonalização (DE), que envolve o desenvolvimento de atitudes e sentimentos negativos, cínicos e impessoais em relação a outras pessoas e ao trabalho. O terceiro é a baixa Realização Profissional (RP), ou seja, a queda dos sentimentos de competência e de produtividade no trabalho, manifestada pela tendência de avaliar o próprio desempenho de forma negativa.

Portanto, as três dimensões de *burnout* refletem suas três categorias de sintomas: fisiológicos, abrangendo a exaustão física; emocionais e cognitivos, está relacionado com atitudes e sentimentos, como exaustão emocional e despersonalização; e por fim os sintomas comportamentais, onde a produtividade é diminuída.

A pesquisa acerca dos correlatos do *Burnout* muitas vezes se concentra nos preditores organizacionais e no nível ocupacional, com relativamente pouca atenção dada às diferenças individuais

entre os trabalhadores (SWIDER; ZIMMERMAN, 2010). Contudo, dentro de uma mesma organização alguns trabalhadores desenvolvem o *burnout* enquanto outros não, sugerindo que traços pessoais desempenham um papel importante. De fato, resultados de uma meta análise evidenciam padrões consistentes de associação entre o *Burnout* e várias características de personalidade, incluindo estabilidade emocional, afetividade positiva e afetividade negativa (ALARCON; ESCHELMAN; BOWLING, 2009). Ao que tudo indica, as capacidades e recursos de cada um permitem que certos colaboradores trabalhem, ou mesmo prosperem, apesar de encontros sociais tensos, enquanto restrições pessoais, tais como a persistente desconfiança, podem influenciar negativamente os pensamentos sobre a cooperação com os colegas (LEITER; DAY; PRICE, 2015).

4. APEGO

A Teoria do Apego postula que os indivíduos possuem uma tendência inata de buscar proximidade com os outros em momentos de necessidade, desenvolvendo diferentes estratégias para atingir uma familiaridade com as pessoas ao seu redor, construindo isso a partir das experiências anteriores (BOWLBY, 1990). Mikulincer e Shaver (2005), compreendem tal tendência como sendo composta pelas dimensões Evitamento e Ansiedade, cada uma podendo apresentar valores elevados (maior ou igual à média mais um desvio padrão) ou não (menor do que a média mais um desvio padrão). Assim sendo, tem-se quatro possibilidades, cada uma ligada a um padrão atitudinal:

- Apego Ambivalente (Ansiedade Elevada e Evitamento Não Elevado): O indivíduo adota estratégias superdependentes dos outros (RICHARDS; SCHAT, 2011) e, portanto, tende a buscar uma proximidade exorbitante e simbiótica no âmbito de suas relações (ROAZZI; SOUZA; MASCARENHAS, 2018);
- Apego Evitante (Evitamento Elevado e Ansiedade Não Elevada): O indivíduo vê os outros como indisponíveis e sem resposta, o que o leva a manter estratégias de desativação, tais como negar a importância das relações e evitar a intimidade emocional (MIKULINCER; SHAVER, 2005);
- Apego Seguro (Ansiedade e Evitamento Não Elevados): O indivíduo é mais propenso a ver a si mesmo como dignos (Ansiedade baixa) e aos outros como confiáveis (Evitamento baixo), levando a uma maior segurança, resiliência e capacidade de gerir adversidades por meio do desenvolvimento de recursos internos de enfrentamento de adversidades e de busca do apoio de outras pessoas (MIKULINCER; SHAVER, 2005; RICHARDS; SCHAT, 2011).

Os modelos internos de funcionamento são reflexos das ações das respostas da mãe para com seu bebê, esses modelos acontecem fora da consciência e possui uma propensão à estabilidade, bem como provêm regras de comportamento, avaliação da experiência, organização da atenção e da memória (RAMIRES; SCHNEIDER, 2010). Dessa forma a criança constrói uma síntese coerente a respeito da figura do apego, concomitantemente um

modelo do *self*, como aceitável ou não para esta figura. Portanto, a Teoria do Apego se propõe a compreender e explicar os processos de construção do indivíduo, bem como seu comportamento. Já o estudo dos modelos de funcionamento demonstra que a partir das relações afetivas iniciais, seus efeitos são repercutidos por toda a vida.

Existem evidências de associações entre o tipo de Apego e uma variedade de aspectos psicológicos, incluindo autoestima, dependência, ansiedade, depressão, raiva, empatia, competência interpessoal e saúde mental em geral (WEINFELD, et al., 2008). Também se tem diversos estudos mostrando que o estilo de Apego de uma pessoa pode influenciar bastante o seu comportamento nas organizações em termos de comprometimento, relacionamento com os colegas, motivação para o trabalho, iniciativa e liderança, com impactos significativos quanto ao desempenho (MILLER, 2007; MIKULINCER; SHAVER, 2007; RICHARDS; SCHAT, 2011; LEITER; DAY; PRICE, 2015).

Portanto, observa-se que o tipo de apego identificado no indivíduo pode explicar o funcionamento da pessoa no trabalho, porque reflete como as pessoas vêm aos outros e a si próprio, conseqüentemente influencia como eles pensam sobre e se comportam em relação aos outros no trabalho, além de que a vida no trabalho e as relações interpessoais são influências importantes na determinação da saúde mental de um indivíduo (HARDY; BARKHAM, 1994).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo investiga o papel conjunto do Apego, da Síndrome do *Burnout* e da natureza pública ou privada da instituição de trabalho na saúde mental de professores do ensino médio. Busca-se levantar indícios que possam contribuir para se esboçar uma compreensão científica dos mecanismos psicossociais envolvidos no bem-estar psicológico dos docentes.

5.1 AMOSTRA DA PESQUISA

Um total de 64 professores do ensino médio da rede estadual e 39 da rede particular da região metropolitana do Recife, sendo os mesmos ativos na mesma instituição há, no mínimo, um ano e exercendo sua profissão exclusivamente na rede pública estadual ou na rede particular.

A maioria dos respondentes foi de mulheres (62,5% nas escolas públicas e 53,8% nas particulares) com formação em nível de especialização (60,9% nas escolas públicas e 69,2% nas particulares). O estado civil predominante foi de 43,8% casados e 23,4% solteiros nas escolas públicas e de 38,5% casados e 38,5% solteiros nas escolas privadas. A média de idade foi de 37,8 anos (DP=5,88) nas escolas públicas e de 38,5 anos (DP=5,59) nas privadas. A renda média, estimada segundo os pontos médios dos intervalos respondidos no questionário de pesquisa, foi de R\$ 6.343,75 (DP=R\$ 1.953,58) para os professores da rede pública e de R\$ 5.615,39 (DP=R\$ 2.110,32) para os da rede privada. O tempo médio de ensino foi de 12,8 anos (DP=5,35) nas escolas públicas e de 12,9 (DP=5,58) nas privadas.

Não houve diferença estatística entre os docentes das escolas públicas e privadas quanto à fração daqueles com especialização ou em relação estado civil (Teste Canônico), tampouco no que concerne a idade, renda média e tempo de ensino (Teste Mann-Whitney U).

5.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Questionário sociodemográfico;
- MBI – *Maslach Burnout Inventory*;
- ECR - *Experiences in Close Relationships*;
- SF-36 - *Short Form Health Survey* (Subescala de Saúde Mental);
- Questionário de avaliação da Qualidade de Vida de Saúde;
- HSCL - *Hopkin's Symptom CheckList*.

A coleta de dados foi realizada em escolas públicas e particulares da Região Metropolitana do Recife, observando todas as diretrizes éticas nacionais e internacionais concernentes à investigação científica envolvendo seres humanos.

Inicialmente, foram entregues em cada instituição uma carta convite informando um resumo da pesquisa, sendo obtida do diretor de cada uma a correspondente carta de aceite. Em seguida, foi estabelecido um contato com os docentes das escolas onde lhes foi informado o objetivo do estudo, o processo de coleta de dados, a garantia de privacidade (confidencialidade e anonimato), a inexistência de exposição a dano, a participação

estritamente voluntária e o direito de desistência do participante a qualquer momento do estudo. Após o consentimento livre e esclarecido da parte dos professores, os questionários e testes foram distribuídos aos participantes junto com as instruções sobre o preenchimento, sendo dado o prazo de quinze dias para a entrega do material respondido, o qual foi recolhido por membro da equipe de pesquisa.

5.3 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Os participantes foram esclarecidos quanto aos objetivos da pesquisa, o caráter voluntário da participação e a garantia de sigilo das informações prestadas. Após aceitar participar da pesquisa assinaram o Termo de consentimento livre e esclarecido. Todo o processo da pesquisa atendeu aos ditames das diretrizes e normas da Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (Ministério da Saúde), para pesquisa com seres humanos.

5.4 ANÁLISE DOS DADOS

As análises consistiram no cálculo de médias e desvios padrão das dimensões do apego em função do tipo de escola, junto com o Teste Mann-Whitney U, além de Correlações Ponto-Bisseriais das mesmas com as variáveis psicológicas e da síndrome do burnout, bem como uma Regressão Linear Múltipla para identificar os preditores da síndrome do burnout. Também foi usado o Teste do Qui-Quadrado para comparar os percentuais dos tipos de apego entre as escolas.

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 APEGO, *BURNOUT* E SAÚDE MENTAL SEGUNDO O TIPO DE ESCOLA

A Tabela 1 mostra, para a escola pública e privada, a estatística descritiva das dimensões avaliadas pelo ECR, das subescalas do MBI e da medida de saúde mental do SF-36, junto com os testes de hipóteses para as diferenças entre os tipos de instituição.

Os professores das escolas privadas apresentaram níveis de Saúde Mental estatisticamente mais baixos do que os da escola pública, bem como índices mais elevados de Exaustão Emocional e menor grau de Realização Profissional. Observa-se que a média dos professores de escola pública no SF-36 mostrou-se menor do que o ponto médio da escala de medição, indicando um baixo nível de Saúde Mental, enquanto, no caso dos docentes de escola particular, o valor correspondente ficou acima do ponto médio da escala, embora não em nível elevado.

A partir das medidas de Evitamento e Ansiedade, foram computados, foi determinado o padrão de Apego prevalente para cada indivíduo, ou seja, Evitante, Ambivalente, ou Seguro (não foram encontradas instâncias de Apego Desorganizado), com a Tabela 2 apresentando a distribuição segundo o tipo de escola e a comparação estatística das frequências segundo o Teste do Qui-Quadrado.

Confirmando os resultados acerca das comparações relativas às dimensões de Evitamento e Ansiedade da Tabela 1, não foram observadas diferenças estatísticas entre as escolas da rede

pública e particular quanto à distribuição do tipo de Apego, predominando em ambas o tipo Seguro.

6.2 APEGO VS. BURNOUT, SAÚDE MENTAL, QUALIFICAÇÃO E EXPERIÊNCIA SEGUNDO O TIPO DE ESCOLA

A Tabela 3 mostra as Correlações Ponto-Biserialis, para cada tipo de escola, entre os três tipos de Apego e as dimensões do MBI, Saúde Mental, nível de formação e tempo de ensino.

Tabela 3 - Correlações ponto-biserialis e *phi* entre os três tipos de apego e as escalas MBI, HSCL, SF-36 (Saúde Mental), nível de formação e tempo de ensino

		Todos			Pública			Privada		
		Seguro	Evit.	Amb.	Segu- ro	Evit.	Amb.	Seguro	Evit.	Amb.
MBI.Exaustão Emocional	r_{pb}	-,011	,007	,008	,021	,018	-,042	-,047	,044	,027
	p	,913	,947	,938	,871	,885	,740	,774	,790	,869
MBI.Realização Profissional	r_{pb}	,140	-,520**	,232*	,336	-,635	,151	-,218	-,353	,428
	p	,159	,000	,018	,007	,000	,233	,183	,027	,007
MBI.Despersonalização	r_{pb}	-,315**	,110	,285**	-,257	,162	,175	-,425	-,052	,488
	p	,001	,268	,003	,040	,201	,166	,007	,751	,002
SF-36 (Saúde Mental)	r_{pb}	,269**	-,453**	,029	,510	-,678	-,026	-,112	-,116	,185
	p	,006	,000	,768	,000	,000	,836	,496	,482	,260
Formação	r_{pb}	,028	-,148	,080	,218	-,198	-,094	-,318	,000	,343
	p	,782	,137	,422	,083	,117	,460	,049	1,000	,032
Tempo de Ensino	r_{pb}	,112	-,144	-,021	,201	-,146	-,119	-,027	-,146	,109
	p	,260	,146	,832	,112	,250	,349	,871	,376	,511

No que concerne às dimensões de *burnout* medidas pelo MBI:

- Nenhuma correlação significativa foi constatada entre a Exaustão Emocional (EE) e qualquer tipo de Apego, seja em escolas públicas ou privadas;

- Foram encontradas, em ambos os tipos de instituição, correlações negativas entre a Realização Profissional (RP) e o Apego Evitante, sendo a relação mais forte no caso da escola pública. Observou-se ainda, apenas para as escolas privadas, uma correlação positiva da RP com o Apego Ambivalente;
- O Apego Seguro mostrou-se negativamente correlacionado com a Despersonalização nos dois tipos de instituição, sendo a relação mais forte no caso da escola privada. Também se encontrou uma correlação positiva com o Apego Ambivalente no caso da escola privada.

Para a Saúde Mental, conforme calculada pela subescala do SF-36, na escola pública constatou-se correlação positiva com o Apego Seguro e Negativa com o Evitante. Não houve qualquer correlação entre Apego e Saúde Mental na escola privada.

A maior formação acadêmica mostrou-se negativamente associada ao Apego Seguro e positivamente associada ao Apego Ambivalente no caso da escola privada. O tempo de ensino, por outro lado, não apresentou relação com qualquer tipo de Apego para qualquer tipo de escola.

6.3 REGRESSÃO DA SAÚDE MENTAL SEGUNDO *BURNOUT* E DEMAIS VARIÁVEIS

A Tabela 4 mostra os resultados de Regressões Lineares Múltiplas *Stepwise* para a Saúde Mental, conforme medida pelo SF-36, em função das dimensões do MBI, Apego Seguro, Forma-

ção e Tempo de Ensino, para os docentes de escola pública, escola privada e ambas.

Tabela 4 - Regressões Lineares Múltiplas *Stepwise* para cada tipo de escola tendo como **VD Saúde Mental (SF-36)** e como VIs preditoras cada uma das dimensões do MBI, Apego Seguro (ECR), Formação e Tempo de Ensino

Modelo	Rho	R	R2	R2 Change	F Change	gl1	gl2	p
Pública								
Realização Profissional	,642	,742	,551	,551	76,067	1	62	,001
Exaustão Emocional	-,404	,868	,753	,202	49,948	1	61	,001
Apego Seguro	,472	,909	,826	,073	25,039	1	60	,001
Particular								
Exaustão Emocional	-,564	,428	,183	,183	8,304	1	37	,007
Realização Profissional	,097	,574	,330	,147	7,874	1	36	,008
Pública e Particular*								
Realização Profissional	,542	,616	,380	,380	61,821	1	101	,001
Exaustão Emocional	-,447	,779	,606	,227	57,613	1	100	,001
Apego Seguro	,288	,798	,637	,030	8,251	1	99	,005

Para os docentes de escola pública, conseguiu-se prever 82,6% da variância da Saúde Mental, sendo os melhores preditores as dimensões de *burnout* de Realização Profissional (55,1%), a Exaustão Emocional (20,2%), com o Apego Seguro apresentando um efeito menor (7,3%), mas independente do *burnout*.

No que concerne aos docentes de escola privada, foi possível explicar apenas 33,0% da variância da Saúde Mental, sendo os únicos dois preditores significativos a Exaustão Emocional (18,3%) e a Realização Profissional (14,7%).

Na análise com os docentes tanto de escola pública quanto de escola particular, usando o tipo de escola como *dummy*, conseguiu-se explicar 63,7% da variância da Saúde Mental, sendo os melhores preditores a Realização Profissional (38,0%), a Exaus-

tão Emocional (22,7%), com o Apego Seguro apresentando um efeito menor (3,0%), mas independente do *burnout*.

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7.1 A VULNERABILIDADE DA PROFISSÃO DOCENTE QUANTO À SAÚDE MENTAL

Tomados como um todo, os docentes investigados no presente estudo apresentaram um modesto nível médio de Saúde Mental, indicando a existência de uma parcela não desprezível de indivíduos com um substancial nível de problemas psicológicos. Isso é consistente com a noção da docência como uma atividade profissional especialmente vulnerável ao desgaste psíquico conforme apontada por Gasparini, Barreto e Assunção (2005), bem por Valério (2012).

7.2 O MAIOR DESGASTE NAS ESCOLAS PRIVADAS

Ao se separar e comparar os professores de escola pública e privada, observou-se que os primeiros mostram Saúde Mental média mais baixa do que a dos últimos. Além disso, os docentes das instituições privadas relataram maior Exaustão Emocional e menor Realização Profissional. Isso corrobora a ideia de que o desgaste nas instituições privadas de ensino é mais substancial do que nas públicas, possivelmente por crescer preocupações com a possibilidade de demissão, conforme indicado por Borba et al. (2017). Tal hipótese é reforçada ainda pela constatação de que não se encontrou diferenças entre os docentes de escola

pública e privada quanto às dimensões ou tipo de Apego, sugerindo que se trata mais de aspectos contextuais às instituições do que de perfis psicológicos distintos do seu corpo docente.

7.3 A RELEVÂNCIA DO APEGO

Embora não tenha havido diferenças quanto ao Apego entre os docentes das escolas pública e privada, foram encontradas evidências da relevância desse aspecto dos docentes na sua Saúde Mental e *Burnout*.

Para os professores da escola pública, o Apego Seguro mostrou-se positivamente associado à Realização Profissional e à Saúde Mental e negativamente associado à Despersonalização. Para esse mesmo grupo, o Apego Evitante apresentou correlação negativa com a Realização Profissional e com a Saúde Mental. Isso é essencialmente consistente com as expectativas oriundas da literatura acerca das relações entre Apego e Trabalho (MILLER, 2007; MIKULINCER; SHAVER, 2007; RICHARDS; SCHAT, 2011; LEITER; DAY; PRICE, 2015).

Entre os docentes da escola privada houve associação negativa do Apego Evitante com a Realização Profissional e do Apego Seguro com a Despersonalização, bem como uma associação positiva do Apego Ambivalente com a Despersonalização, todos estes achados de acordo com as expectativas teóricas. Contudo, houve uma associação positiva do Apego Ambivalente com a Realização Profissional e não houve correlação entre qualquer tipo de Apego e a Saúde Mental, contradizendo as previsões. Aqui, é possível que o nível geral mais baixo de Saúde Men-

tal, provavelmente decorrente de fatores institucionais mais do que da psicologia individual, tenha afetado o *Burnout* e o Apego, alterando as relações estudadas de forma ainda não bem compreendida.

Vale ressaltar as relações distintas entre Apego e *Burnout* nos dois tipos de instituição. O efeito negativo do Apego Evitante sobre a Realização Profissional foi mais elevado na escola pública do que na escola privada (Coeficiente de Determinação de 40% vs. 12%). Já o Apego Seguro mostrou-se mais fortemente associado a uma menor Despersonalização no caso da escola privada (Coeficiente de Determinação de 18% vs. 7%). Apenas na escola pública observou-se relação positiva entre o Apego Seguro e a maior Realização Profissional (Coeficiente de Determinação de 11%). Somente na escola privada houve correlação positiva do Apego Ambivalente com a Realização Profissional (Coeficiente de Determinação de 18%) e com a Despersonalização (Coeficiente de Determinação de 24%). O conjunto desses resultados sugere que a dinâmica Apego-*Burnout*-Saúde Mental pode ser distinta para os dois grupos, provavelmente, como já apontado anteriormente, por motivo mais institucionais do que individuais.

Note-se ainda que, curiosamente, o Apego Seguro apresentou associação negativa com o grau de Formação (Coeficiente de Determinação de 10%), mas apenas no caso da escola privada. Isso contradiz, ao menos para esse grupo, a noção de que o Apego Seguro implica em maior ajustamento psicológico o que, em princípio, deveria favorecer a obtenção de uma qualificação aca-

dêmica melhor. Mais uma vez, tem-se uma aparente diferença na dinâmica dos docentes dos dois tipos de escola.

7.4 RELAÇÕES ENTRE AS MÚLTIPLAS VARIÁVEIS ESTUDADAS E A SAÚDE MENTAL

Ao se analisar de forma multivariada as relações entre Formação, Tempo de Ensino, Apego Seguro/Inseguro e *Burnout* na previsão da Saúde Mental, ponderando ainda se a instituição é pública ou privada, produz-se uma visão mais holística acerca dos condicionantes do bem-estar psicológico dos docentes onde se pode avaliar não apenas o quanto se pode explicar acerca do fenômeno estudado mas também o papel individual de cada uma das variáveis independentes excluídas as eventuais interações com as demais.

Os achados para os docentes de escola pública mostraram que se pode explicar quase toda a variância da sua Saúde Mental em função de apenas três variáveis: Realização Profissional (positivamente), Exaustão Emocional (negativamente) e Apego Seguro (positivamente). A maior parte do efeito vem das medidas de *Burnout*, principalmente a Realização Profissional, mas constatou-se também um efeito independente, ainda que relativamente pequeno, do Apego Seguro.

Quando se realiza a mesma análise para os docentes da escola privada, encontra-se semelhanças e diferenças em relação aos da escola pública. Aqui também se encontra uma relevância da Realização Emocional (positivamente) e da Exaustão Emocional (negativamente), confirmando a importância do *Burnout*.

Contudo, o efeito da Realização Profissional é muito menor do que no caso dos professores da escola privada. Além disso, não se constatou efeito significativo do Apego Seguro. O modelo final obtido explicou apenas um terço da variância da Saúde Mental, indicando que existem dois terços que não podem ser explicados pelas variáveis estudadas no presente trabalho.

Fazendo-se a análise para a amostra completa, acrescentando-se uma *dummy* dicotômica para escola pública (valor “1”) ou privada (valor “0”), obtém-se um modelo que explica um pouco menos do que dois terços da variância da Saúde Mental. Aqui, de modo análogo ao que foi encontrado para a escola pública, tem-se como variáveis independentes Realização Profissional (positivamente), Exaustão Emocional (negativamente) e Apego Seguro (positivamente). Também se encontrou que as medidas de *Burnout*, especialmente a Realização Profissional, foram os preditores mais importantes, embora haja um efeito independente pequeno do Apego Seguro. Ser uma escola pública ou particular não apresentou relevância, tendo sido descartado no procedimento *Stepwise*.

Os achados para o total da amostra, bem como aquelas para a escola pública, corroboram, em grande parte, a literatura sobre as consequências deletérias do *Burnout* sobre o psiquismo (ALARCON; ESCHELMAN; BOWLING, 2009; LEITER; DAY; PRICE, 2015) e sobre a importância do Apego para o ajustamento psicológico e, indiretamente, para o *Burnout* em si (MILLER, 2007; MIKULINCER; SHAVER, 2007; WEINFELD, et al., 2008; RICHARDS; SCHAT, 2011; LEITER; DAY; PRICE, 2015). A ex-

ção parece ser a escola particular, onde o Apego Seguro não emergiu e onde não se conseguiu um modelo estatístico com grande poder explicativo.

Deve ser observado, contudo, que, diferentemente do que seria esperado por Maslach e Leiter (1999), a dimensão de Despersonalização do MBI não emergiu como relevante para a Saúde Mental dos docentes de escola pública, particular ou ambas, possivelmente por que seu efeito pode ser explicado pelas associações com o tipo de Apego.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises estatísticas dados coletados de 103 profissionais de ensino, foram obtidos resultados apontando que, em síntese:

A) Uma fração substancial dos docentes do ensino médio como um todo apresentam baixos níveis de Saúde Mental, fazendo com que o resultado geral fique apenas em nível mediano;
B) Os professores do ensino privado apresentam níveis mais baixos de Saúde Mental do que os de escola pública, bem como níveis mais elevados de *Burnout* (menor Realização Profissional e maior Exaustão Emocional), mas os dois grupos não diferem quanto ao Apego;

C) Os professores de escola privada apresentaram um nível médio de Saúde Mental razoavelmente baixo;

D) O Apego mostrou-se associado ao *Burnout* e à Saúde Mental, assim como com o grau de Formação e com o Tempo de Ensino, mas as relações variam substancialmente entre os tipos de escola;

E) Para os docentes do ensino público, é possível explicar a maior parte da variabilidade da Saúde Mental em função do *Burnout* (Realização Profissional e Exaustão Emocional) e do Apego, porém, no caso dos docentes do ensino privado, explica-se muito menos e apenas as dimensões do *Burnout* mostram-se relevantes, com a Realização Profissional tendo efeito maior na escola pública do que na privada.

Com base na literatura de base e nos referenciais adotados, os achados deste estudo sugerem que:

I. A profissão docente é, de fato, particularmente vulnerável ao *Burnout* e aos problemas de Saúde Mental, mais por motivos institucionais e contextuais do que por psicologia individual;

II. O *Burnout* é um componente bastante relevante para a compreensão da Saúde Mental dos profissionais de ensino, as duas coisas apresentando relações complexas com o estilo de Apego e a natureza pública ou privada da escola;

III. Sabe-se pouco sobre os condicionantes da Saúde Mental entre os docentes da escola privada, a qual provavelmente apresenta mecanismos e processos em grande parte ainda desconhecidos que diferem em certo grau daqueles em jogo na escola pública;

IV. Qualquer que seja o funcionamento específico da Saúde Mental dos docentes da escola privada, ele tende a levar a um maior grau de mal-estar psicológico;

V. É preciso considerar a possibilidade de que a dimensão de *Burnout* relativa à Despersonalização não seja adequadamen-

te medida pelo MBI ou que ela seja menos importante do que a Realização Pessoal e a Exaustão Emocional.

Estudos futuros acerca dos temas abordados nesta investigação devem tentar replicar os achados para amostras maiores e mais variadas, bem como contemplar a inclusão de perspectivas, variáveis e análises adicionais que possam lançar luz sobre os fenômenos em questão.

REFERÊNCIAS

ALARCON, G.; ESCHLEMAN, K. J.; BOWLING, N. A. Relationship between Personality Variables and Burnout: A Meta-Analysis. **Work & Stress**, v. 23, n. 3, p. 244-263, 2009.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Representações da identidade docente: uma contribuição para a formulação de políticas. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, v. 15, n. 57, p. 579-594, 2007.

BORBA, B. M. R. et al. Síndrome de Burnout em professores: estudo comparativo entre o ensino público e privado. **Psicologia Argumento**, jan./abr., v. 33, n. 80, p. 321-331, 2017. doi:10.7213/psicol.argum.33.080.AO04.

BOTERO, M. L. R.; ROMERO, H. G. Burnout syndrome in professor from an academic unit of a Colombian university. **Invest Educ Enferm**, v. 29, n. 3, p. 427-434, 2011.

BOWLBY, J. **Apego**. São Paulo, SP: Martins Fontes, 1990.

DEMO, P. Escola pública e escola particular: semelhanças de dois imbróglis educacionais. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, 55(15), 181-206, 2007.

FREUDENBERGER, H. J. The staff Burn-out syndrome in alternative institutions. **Psychotherapy: Theory, Research and Practice**, 12(1), 73-82, 1974.

GASPARINI, S.M.; BARRETO, S. M.; ASSUNÇÃO, A. A. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 189-199, maio/ago. 2005.

GRIEBLER, R. "Gesundheitszustand österreichischer lehrerinnen und lehrer [The state of health of Austrian teachers]," in **Lehrbuch Schulische Gesundheitsförderung [Handbook of Health Promotion in School]**, eds DÜR, W.; FELDER-PUIG, R. (Bern: Hans Huber), 130–138, 2011.

HARDY, G. E.; BARKHAM, M. **The Relationship Between Interpersonal Attachment Styles and Work difficulties**. *Human Relations* 47, issue 3, 1994.

LEITER, M. P. et al. Organizational predictors and health consequences of changes in burnout: A 12-year cohort study. **Journal of Organizational Behavior**, 34, 959-973, 2013.

LEITER, M. P.; DAY, A.; PRICE, L. Attachment Styles at Work: Measurement, Collegial Relationships, and Burnout, **Burnout Res.** 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2015.02.003>.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?** Campinas, São Paulo: Papirus, 1999.

MATOS, D. K. R. **Apego e Habilidades Escolares em Alunos de Educação Infantil**. 2013. 108 f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco.

MIKULINCER, M.; SHAVER, P. R. Attachment theory and emotions in close relationships: Exploring the attachment-related dynamics of emotional reactions to relational events. **Personal Relationships**, 12, 149–168, 2005.

MILATZ, A.; LÜFTENEGGER, M.; SCHOBER, B. Teachers' relationship closeness with students as a resource for teacher wellbeing: A response surface analytical approach. **Frontiers in psychology**, v. 6, a.1949, 2015.

MILLER, R. S. **Intimate relationships**. New York: McGraw-Hill, 2007.

NEUBAUER, W.; et al. Konflikte in der Schule. Neuwied: Luchterhand. Cap.6: Allgemeine Verhaltensprobleme, 1999.

PYHÄLTÖ, K.; PIETARINEN, J.; SALMELA-ARO, K. Teacher-working environment fit as a framework for burnout experienced by Finnish teachers. **Teach. Teach. Educ.** 27, 1101–1110. doi: 10.1016/j.tate.2011.05.006, 2011.

RAMIRES, V. R. R.; SCHNEIDER, M.S. Revisitando alguns Conceitos da Teoria do Apego: Comportamento versus Representação? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Jan-Mar 2010, Vol. 26 n. 1, pp. 25-33, 2010.

REINHOLD, H. H. **O sentido da vida: prevenção de stress e burnout do professor**. Tese de doutorado. Instituto de psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, São Paulo, 2004.

RICHARDS, D. A.; SCHAT, A. C. H. Attachment at (Not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. **Journal of Applied Psychology**, 96(1), 169–182, 2011.

ROAZZI, A.; DE SOUZA, B. C.; MASCARENHAS, S. A. N. O questionário «experiences in close relationships»(ecr) para avaliar o apego em adultos. **Amazônica-Revista de Psicopedagogia, Psicologia escolar e Educação**, v. 19, n. 1, Jan-Jun, p. 132-181, 2018.

ROAZZI, A.; CARVALHO, A. D.; GUIMARÃES P. V. Análise da estrutura de similaridade de Burnout: Validação da escala Maslach Burnout Inventory em professores. In **Anais do V Encontro Mineiro de Avaliação Psicológica: Teorização e Prática**, VIII Conferências Internacional de Avaliação Psicológica - Formas e Contexto e V Encontro Mineiro de Avaliação Psicológica: Teorização e Prática, Belo Horizonte, Belo Horizonte: PUC, (pp. 89-115). DOI: 10.13140/RG.2.1.4856.4884 <https://goo.gl/kFnn5t>, 2000.

ROCHA, S. S. L.; FELLI, V. E. A. Qualidade de Vida no Trabalho Docente em Enfermagem. **Rev Latino-Am Enfermagem**, 12(1):28-35, 2004.

SANTOS, A. A.; NASCIMENTO SOBRINHO, C. L. Revisão sistemática da prevalência da síndrome de burnout em professores do ensino fundamental e médio. **Revista Baiana de Saúde Pública**. v.35, n.2, p.299-319, 2011.

SCHAARSCHMIDT, P. D. U.; KIESCHKE, P. D. U. "Beanspruchungsmuster im lehrerberuf ergebnisse und schlussfolgerungen aus der potsdamer lehrerstudie [Patterns of strain within the teaching profession: results and conclusions from the potsdam teacher study]," in **Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf [Stress and Strain in the Teaching Profession]**, ed. ROTHLAND, M. (Wiesbaden: Springer Fachmedien), 81–97, 2013.

SWIDER, B. W.; ZIMMERMAN, R. D. Nascido para o burnout: Um modelo meta-analítico do caminho da personalidade, burnout do trabalho, e resultados do trabalho. **Journal of Vocational Behavior**, 76, 487-506. Doi: 10.1016 / j.jvb.2010.01.003, 2010.

UNTERBRINK, T., et al. Burnout and effort-reward-imbalance in a sample of 949 German teachers. *Int. Arch. Occupat. Environ. Health* 80, 433–441. doi: 10.1007/s00420- 007-0169-0, 2007.

VALÉRIO, A. J. S. C. Indisciplina, satisfação profissional e bem-estar docente: Um estudo com professores de uma Escola Secundária do Médio Tejo. In: **Indisciplina, satisfação profissional e bem-estar docente: um estudo com professores de uma Escola Secundária do Médio Tejo**. 2012.

WEINFELD, N. S. et al. Individual differences in infant-caregiver attachment: Conceptual and empirical aspects of security. In J. CASSIDY; P. SHAVER (Eds.), **The handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications**. New York, NY: Guilford Press, 2008. pp. 78–1.

O PAPEL DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PARA O SUCESSO PROFISSIONAL SEGUNDO A PERSPECTIVA DO ALUNO DE ADMINISTRAÇÃO

Juliana Gonçalves de Araújo
Paula Roberta Callado Bezerra de Mello
Pierre Lucena Raboni

1. INTRODUÇÃO

Com a liberação da economia e a abertura para o mercado internacional ocorrida no Brasil na década de 1990, observou-se mudanças na educação nacional. O crescimento que o país teve nessa época possibilitou uma melhoria nos processos e nos produtos e serviços oferecidos (Mainardes, Miranda, & Correa, 2011). Com mudanças na economia, novas oportunidades no ambiente educacional foram surgindo e observou-se uma maior rivalidade em níveis nacionais e internacionais, cujas consequências incluíram uma reavaliação pelas instituições de ensino superior (doravante denominadas IES) quanto ao gerenciamento de suas ações diante da crescente demanda (Ferreira, 2011).

Em um cenário competitivo, organizações almejam funcionários cada vez mais capacitados e qualificados. A ampliação das possibilidades de acesso à qualificação profissional através das instituições de ensino superior privadas aumentou as chan-

ces de pessoas alcançarem a graduação. Tal fenômeno, sobretudo nos últimos dez anos, é conseqüente não só pelo crescente número de Instituições de Ensino Superior, mas também por meio de acesso ao crédito estudantil, que se tornou mais relevante por meio da chegada e expansão do FIES, em 1999 e 2010 respectivamente.

A alta procura pela obtenção da formação de nível superior também pode ser explicada pela diferença salarial média entre pessoas não graduadas e graduadas, podendo chegar a 215% (IBGE, 2014). No contexto da administração, estudos anteriores já indicam (Araújo *et. al*, 2010; Bomtempo, Silva e Freire, 2012) a relevância do tema e a importância da compreensão dos fatores motivacionais da escolha pelo curso.

O Ministério da Educação [MEC] (2013) divide as instituições de ensino superior quanto a sua constituição em duas categorias: públicas e privadas. Entretanto, cabe salientar ainda um ponto a ser considerado: a diferença do perfil do alunado de instituições de ensino superior privadas e públicas. No Brasil observam-se significativas diferenças na qualidade do ensino público básico e médio escolar em relação ao superior. Enquanto, proporcionalmente ao número total de instituições de ensino superior (doravante denominadas IES), a referência de qualidade no país está entre as faculdades e universidades públicas, são as escolas privadas, em geral, que apresentam maiores rendimentos no processo de ensino e aprendizagem. Assim, o perfil daqueles que frequentam IES públicas possuem, em regra, uma

renda familiar média superior à daqueles que estão vinculados às IES privadas.

No escopo de mudar tal problema relativo ao acesso pela população menos privilegiada a ensino superior público, o governo tem estabelecido políticas de cotas com vista a garantir um percentual mínimo de vagas nas instituições públicas destinadas a negros e alunos oriundos da rede escolar pública. As diferenças no perfil do alunado pode indicar também diferenças acerca das expectativas profissionais, assim como nas motivações pela escolha dos cursos. Portanto, esse estudo busca analisar, comparativamente, as escolhas dos estudantes do curso de administração e os fatores considerados como de sucesso profissional, levando em consideração os aspectos de qualidade institucional e do curso em IES públicas e privadas pertencentes ao estado de Pernambuco.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E A SATISFAÇÃO DE SEUS DISCENTES

Uma das primeiras evidências acerca do ensino de gestão no Brasil, sendo em administração ou contabilidade, foi a criação da escola Álvares Penteado (Nicolini, 2003; Oliveira e Sauerbronn, 2007). Entretanto, somente a partir da década de 60 é que começaram a surgir cursos em outras instituições de ensino, e desde então, fomentou-se uma busca por qualificação de administradores por meio de abertura de cursos de pós-graduação e bolsas de estudos para formação de pesquisadores no exterior.

Atualmente, o curso de administração é um dos mais presentes nas IES brasileiras, haja vista seu baixo custo de manutenção e significativa procura no mercado. Em 2015, segundo o Censo da Educação Superior (INEP/MEC, 2015), eram já 793.564 cursos de bacharelado em Administração e 512.007 cursos superiores de Tecnologia em Administração. O elevado número de cursos e a existência de concorrência das IES, principalmente privadas, pela captação de alunos, levanta discussões acerca da qualidade da educação e dos serviços prestados por essas organizações. Afinal, aquelas que apresentam destaque em sua reputação podem, em tese, atrair mais estudantes. Nesse sentido, ocorre uma maior competição entre IES por estudantes e recursos, e a percepção do aluno quanto à qualidade do serviço prestado se torna cada vez mais relevantes para que seja atraído por aquela que possa unir a comodidade (localização), com uma importante relação entre custo-benefício, que envolve o valor das mensalidades e a reputação da instituição (Michael, 1997).

A IES pública, por outro lado, dada sua gratuidade e por ter elevada concorrência para a ingresso de discentes, não chega a ser desconsiderada por eles devido à sua localização ou por uma infraestrutura questionável. Nesse tipo de IES, a reputação e as implicações econômicas são mais relevantes. A reputação de uma IES pública está muito voltada ao nível de concorrência do curso e da IES, embora o fato de possuir professores com elevada titulação (em sua maioria, doutores), além de pesquisadores também seja levado em consideração para medição da reputação.

A escolha pelo curso e instituição de ensino que o estudante deseja perpassa por aspectos psicológicos e de teorias de decisão. Quanto à escolha da instituição, Araújo et al. (2010) enfatiza os achados de Kotler e Fox (1995), em trabalho publicado nos Estados Unidos. Os autores demonstram que alguns fatores são comumente levados em consideração quando da escolha pela IES nos Estados Unidos, como a reputação da IES, custo, localização, inserção no mercado de trabalho e aspectos estruturais do campus, como sua extensão, possibilidade de moradia, entre outros fatores.

Vieira, Milach e Hupples (2008) defendem que as IES devem oferecer serviços alinhados com as demandas do mercado, pois tal seria determinante para a qualidade do ensino e da aprendizagem pelos discentes. Segundo os autores, tanto a qualidade do curso de graduação, quanto a satisfação estudantil com o curso e com a IES, são fatores determinantes para o perfil e o desempenho dos profissionais formados para mercado de trabalho. A questão ganha especial relevância, uma vez que, quanto mais satisfeito estiver o estudante, menor será a evasão e, mais rapidamente eles tendem a concluir o curso, conseqüentemente, ingressando no mercado de trabalho. Em um país onde a taxa de desistência no ensino superior, segundo dados do Ministério da Educação (INEP/MEC, 2016), foi de 11,4% em 2010 e de 49% em 2014, manter os alunos até sua graduação se revela um dos grandes desafios das IES. Destarte, a sustentabilidade das IES depende significativamente da qualidade dos serviços oferecidos e da satisfação dos seus clientes (Mainardes; Domingues, 2008).

Conforme defendem Souza e Reinert (2010), a satisfação é consequente do atendimento ou eliminação de uma necessidade, moderada pela expectativa do consumidor em relação ao produto (seja bem ou serviço) avaliado ou adquirido. No mesmo sentido, Kotler e Keller (2012) consideram satisfação como o resultado do valor percebido, fruto da relação benefícios-custos, pelo cliente perante suas expectativas.

Segundo Rodrigues, Santos, Corso, Vieira e Faller (2012), as IES precisam satisfazer as expectativas de seus estudantes, devendo, portanto, aprimorar a qualidade dos seus serviços, infraestrutura e meios de avaliação adotados. O devido desenvolvimento destes aspectos são fundamentais para a adequada formação profissional de trabalhadores capacitados para fazer frente a um mercado cada vez mais competitivo. Destarte, mostra-se essencial que as IES, sejam públicas ou privadas, proporcionem serviços de qualidade (Carmo et al., 2011).

Em Tomaschewski-Barlem et al (2013) a satisfação acadêmica é tida como uma avaliação subjetiva de toda experiência associada à educação, constituindo, portanto, um estado psicológico decorrente da confirmação ou frustração das expectativas discentes perante a realidade universitária. A satisfação do discente, portanto, pode ser concebida como decorrente de um julgamento comparativo deste quanto a suas expectativas em relação ao desempenho real ou resultado o serviço de formação universitária. Neste sentido, o paradigma da expectância/desconfirmação, constitui uma abordagem que oportuniza observar e compreender a relação existente entre as expectativas e a satis-

fação do estudante. Pode-se afirmar, portanto, que a necessidade é elemento motivacional central para se buscar a satisfação e a realização de uma expectativa, a qual pode ser tida como satisfação (Souza; Reinert, 2010). Tessema, Ready e Yu (2012) acrescentam ao compreender que a satisfação contempla também aspectos específicos relativos à percepção do aluno sobre o ambiente acadêmico e intelectual da faculdade, os quais estão atrelados à qualidade do ensino, currículo, relacionamento com os professores e colegas, administração, instalações e recursos da IES.

Dennison e Masri (2012) elencam como aspectos proeminentes como determinantes na satisfação dos estudantes: ambiente universitário; relacionamento entre professores e alunos; reconhecimento social da profissão almejada; bom desempenho em disciplina; envolvimento em atividades acadêmicas (a exemplo de monitoria, iniciação científica, estágios, eventos), fundamentais aumentar a identificação com o curso e o otimismo quanto à profissão escolhida. Variáveis estas, propostas pelos autores, que foram em sua totalidade consideradas na estruturação em nosso estudo e inseridas no questionário aplicado.

O estudo da satisfação dos acadêmicos se mostra essencial, não apenas por uma questão de sustentabilidade das IES, mas também, como destacado por Ramos et al (2016):

O acadêmico não satisfeito com seu curso pode apresentar déficit de aprendizado e desinteresse, sofrendo também impacto em sua saúde e nas relações em que estabelece. Logo, compreender os fatores geradores ou não de satisfação dos estudantes, avaliando seus interesses, métodos de ensino da instituição, currículo e organização do curso, é uma forma de contribuir para a satisfação das necessi-

dades dos estudantes, bem como da instituição que prima pela busca de qualidade dos serviços prestados.

Para Palacio, Menezes e Pérez (2002), a satisfação estudiantil é “uma resposta afetiva, por um determinado tempo, e é o resultado da avaliação dos serviços pedagógicos e do apoio aos estudos oferecidos ao estudante pela universidade”. Após o grande crescimento da oferta de IES, Mainardes e Domingues (2010) reforçam que autores como Jacob (2003) destacaram a tendência de deterioração do serviço prestado e ações como adoção de uma prestação de serviço voltadas à excelência começaram a surgir.

A satisfação é um fator primordial para garantir a motivação do discente ao longo da sua formação acadêmica, interferindo no aproveitamento do seu aprendizado e, conseqüentemente, na competência dos profissionais que serão inseridos no competitivo mercado de trabalho. Logo, compreender quais as variáveis que influenciam a satisfação dos acadêmicos são fundamentais para as Instituições de Ensino Superior que desejam manter a qualidade dos serviços prestados.

O escopo central desta pesquisa, portanto, é o de analisar a expectativa do futuro profissional dos alunos por perfil de estudante, bem como a percepção deles quanto à participação da instituição de ensino onde estuda para tal realização.

Mainardes e Domingues (2010a), destacam o modelo desenvolvido por Abdullah (2006), que propôs uma medida de satisfação chamada de HEDPERF, a qual mensura: aspectos não acadêmicos, aspectos acadêmicos, confiança, empatia e estrutura

da IES. Cabe destacar o que Cunha (1997) já afirmava, que há diferentes perspectivas quanto à atuação do bacharel e sua satisfação. Portanto, as instituições de ensino atualmente, principalmente da área de administração, enfrentam o desafio de preparar o aluno para o mercado, além de dar subsídios acadêmicos e científicos para seu aprendizado.

Com vistas a sumarizar os aspectos tratados na revisão da literatura, e as especificidades abordadas, buscou-se identificar os principais resultados das pesquisas acerca dos alunos de administração no cenário brasileiro (conforme tabela 1).

Tabela 1 - Estudos Anteriores

Autores	Resultados
Provincialli et al. (2005)	Os autores verificaram que nas IES estudadas, há evidências de um distanciamento entre o que é aprendido em sala de aula e as práticas empresariais. Os autores sugerem um redirecionamento no planejamento do curso para diminuir essa lacuna.
Camargos, Camargos e Machado (2006)	Os autores identificaram quatro fatores relevantes para uma IES, de acordo com os discentes: estruturação e facilitação do ensino, estratégias de avaliação, planejamento do curso e estratégias de aprendizagem. Os discentes também afirmaram preferir professores flexíveis, abertos ao diálogo, e que preferem aulas dinâmicas, com aula expositiva e trabalho em grupo.
Costa (2008)	O autor verificou que a relação entre o preço e qualidade/reputação da instituição são fatores primordiais na percepção do discente. O autor também verificou a existência de 3 tipos de alunos: entusiasmados, satisfeitos e críticos. Ao longo do curso, a proporção de críticos aumenta, enquanto os entusiasmados se concentram nos primeiros períodos.
Mainardes, Domingues e Deschamps (2009)	Os autores encontraram que a qualidade da imagem da IES é composta pela administração e estruturas da instituição, valor do curso para o mercado de trabalho e corpo docente. Um dos destaques a ser levado em consideração é a necessidade de a IES atender os alunos de forma completa, não só com ênfase na qualidade docente.

Mainardes e Domingues (2010)	Os alunos avaliaram bem a reputação da IES estudadas (Joinville, SC) para entrada no mercado de trabalho. Entretanto, verificou-se que o item menos pontuado pelos alunos se referiu à contribuição do conteúdo para aumento da empregabilidade.
Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010)	Os autores alertam sobre a influência de literaturas de pop management na formação de estudantes de administração. Os resultados indicam que os alunos não parecem distinguir se estão lendo livros de autoajuda, esotéricos ou de pop-management.
Winkler et al. (2012)	Os autores demonstraram que em casos heterogêneos de ensino (ex.: ensino da administração em outros cursos) é necessário estimular a conexão entre as suas experiências e os conceitos da administração.
Poffo e Marinho (2013)	Os autores verificaram a necessidade de uma IES alavancar sua reputação, um dos principais atributos presentes no modelo HerdPref. A IES deve priorizar o foco no cliente, mas observando as especificidades dos serviços educacionais prestados.

Fonte: elaboração própria.

2.2 A METODOLOGIA DE ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO

Não é recente a discussão acerca das metodologias de ensino no curso de administração face às necessidades do mercado de trabalho e às características do alunado. A dualidade já comentada por Cunha (1997) acerca da academia *versus* mercado de trabalho perdura. Fischer (2005) enfatiza a necessidade de uma reforma urgente na forma de ensino da administração, remetendo à busca por adoção de modelos de ensino diferentes e estímulo a inovação do ensino tradicional e à distância.

A procura por novas formas de ensino se explica também pela própria conjuntura social vigente, onde as informações circulam e ficam defasadas cada vez mais rapidamente, ainda, o processo decisório é constante para os agentes. A urgência na solução dos problemas práticos faz com que o estudo de abor-

dagens clássicas na ciência seja colocado de lado, ou até mesmo consideradas atrasadas para a realidade. Na falta da aproximação da pesquisa científica com os problemas práticos, a chamada cultura *pop-management* ganha pujança, onde dominam obras similares ao gênero de autoajuda e de expertises na experiência de consultoria, além da presença dos gurus “empresariais”.

A crise no ensino da administração, não só na graduação, mas também em níveis de pós-graduação como especialização ou mestrados profissionais, foi objeto de discussão de Bennis e O’Toole (2005). Os autores fazem um panorama histórico do ensino das escolas de negócio, e chegam à conclusão de que ao longo dos anos, o foco em pesquisa foi se tornando primordial em tais escolas, não só nas de referência, mas também naquelas consideradas níveis “B”. Em tais instituições, passou-se a exigir docentes com elevada ênfase em pesquisa, com publicações em periódicos importantes. Consequentemente, atividades relativas ao processo de ensino e aprendizagem deixaram de ser a prioridade, e o critério de contratação dos professores passou a residir, principalmente, em sua qualidade de pesquisa, e não necessariamente sendo a qualidade docente um ponto primordial na decisão de contratação.

Ainda segundo os autores, a mudança de cenário no ensino da administração deve ocorrer de diversas partes: das escolas de negócios, reavaliando o modo de valoração das escolas por meio de outras atividades, além da pesquisa; dos órgãos reguladores; e dos próprios docentes, os quais deveriam sair da “zona de conforto” para apresentar, além das atividades de pesquisa

atualmente requeridas pelas instituições de ensino, competências didáticas e metodologias de ensino alinhadas com o mercado. Para eles, a alternativa é a da criação de uma métrica específica para a escola de negócios, em que sejam priorizados aspectos para além da pesquisa.

O reconhecimento da necessidade de urgentes mudanças no ensino nos cursos de negócios advém de fatores como a globalização, tecnologias disruptivas, crescimento populacional e mudanças demográficas, e processos de acreditação das escolas. Tais fatores foram apresentados por Friga, Bettis e Sullivan (2003).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada com estudantes do curso de graduação em Administração em uma IES Pública e uma IES Privada. O escopo da pesquisa é o de analisar a percepção dos alunos quanto ao papel da instituição de ensino superior para seu sucesso e as expectativas de futuro profissional por perfil de estudante

As instituições foram escolhidas em função de possibilitar uma comparação entre discentes de uma instituição privada e de uma pública. A amostra foi não probabilística estratificada, tendo sido aplicados ao total 419 questionários, dentre os quais, 200 na IES Privada e 219, na Pública. Enquanto na instituição privada, foi aplicado um maior número de questionários no turno da noite (128 questionários, em relação a 72 no turno da manhã), na universidade pública se optou por aplicar um número igual entre os turnos. Este parâmetro foi definido pelos pesquisadores

em razão de haver uma diferença significativa do número de discentes por turno na IES Privada.

Do total de questionários aplicados, 409 foram validados, gerando uma diferença do quantitativo de questionários para cada instituição válidos para o presente estudo. Como solução proposta foi a exclusão das amostras do nono período da instituição Pública, visto que não há período correspondente no curso de Administração na universidade privada em estudo. Desta forma, as análises foram realizadas sobre um total de 358 questionários, igualmente distribuídos pelas duas instituições conforme expresso na Tabela 2.

Para proceder a análise aqui proposta foi adotado o *software* SPSS, tendo sido realizados testes estatísticos e elaborado gráfico e tabelas.

Tabela 2 - Estruturação da Amostra

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Pública	179	50,0	50,0	50,0
Privada	179	50,0	50,0	100,0
Total	358	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

.1 PERFIL DOS ESTUDANTES

Os estudantes que participaram da pesquisa foram, em sua maioria, do gênero feminino (55,26%), e pertencentes à fai-

xa etária de 21 a 25 anos. De forma comparativa entre as IES, é possível verificar que na IES pública os estudantes pertencem a uma menor faixa etária, indicando que os alunos de instituição pública são mais jovens, no geral.

Quanto ao estado civil do corpo discente, há uma predominância de estudantes solteiros, sobretudo na IES pública, onde estes representam 93,4% do alunado. Já na IES privada há um significativo percentual de estudantes casados ou em união estável (22,1%), sendo apenas de 4% a participação de viúvos e separados.

Embora em ambas as instituições a participação de indivíduos na amostra cuja renda familiar não ultrapassava um salário-mínimo é baixa (2,9% na Privada e 3,5% na Pública), percebe-se diferenças significativas na distribuição dos indivíduos por faixa de renda por instituição. Enquanto na Pública 57,2% dos alunos vivem em famílias cuja renda ultrapassa R\$3.941,00, 69,2% dos estudantes da Privada tem renda familiar entre R\$ 789,00 e R\$3.940,00. Vale salientar ainda que enquanto apenas 8% dos estudantes da Privada têm renda familiar acima de R\$7.881,00, este percentual passa para a cifra de 27,7% na Pública.

Quanto ao perfil de instituição onde o indivíduo realizou o ensino médio antes de ingressar no curso, constata-se que enquanto 46,2% dos alunos da Privada estudaram em escola pública, apenas 28,3% dos estudantes da Pública fizeram o mesmo. Conforme se observa na tabela abaixo, a inversão de tipo de instituição de ensino de público para privado na transição de ensino médio para o superior fica ainda mais evidente ao observar que

68,6% dos alunos da Pública estudaram em escolas privadas. A opção de ter feito o ensino médio parte em escola pública, parte em particular, embora não seja uma elevada frequência, mais que dobra comparando a participação na amostra da instituição de ensino superior pública e a privada (3,1% na Pública e 7,7% na Privada). Nas duas instituições o percentual de alunos que recorreram ao exame supletivo para concluir o ensino médio foi nulo ou pouco significativo (0,5% dos alunos na Privada e nenhuma observação na Pública).

A sumarização do perfil dos estudantes participantes da pesquisa está apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 - Sumarização do Perfil dos Estudantes

Características	Resultado	Teste Estatístico (quando realizado)
Gênero	A IES privada apresenta participação feminina maior, se comparada a IES pública	
Faixa Etária	Média de 23 anos	A IES pública apresenta uma tendência em ter respondentes com menor idade - (sig. 0,000), com um poder explicativo de -,290.
Estado Civil	93,4% dos estudantes da IES pública são solteiros	correlação (sig. 0,000), com explicação de -,273, indicando que os alunos da Pública possuem menor grau de estabilidade em seus relacionamentos
Renda Familiar	Discentes da IES pública apresentam renda mais elevada, em média, que alunos da privada	
Ensino Médio	68,2% dos discentes da IES pública são oriundos da escola privada, enquanto 45,4% dos discentes da IES privada são oriundos de escolas públicas	O teste qui-quadrado apresentou um p-valor de 0,000, indicando que a IES Pública possui mais estudantes oriundos de escola privada em comparação com os alunos da Privada

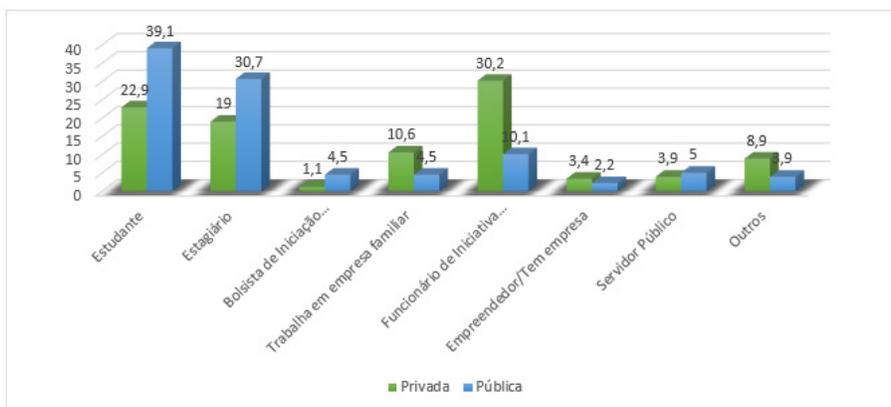
Fonte: elaboração própria.

4.2 PERCEPÇÃO DO DISCENTE SOBRE SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Ao se analisar a principal ocupação profissional dos estudantes, exposta na figura abaixo, observa-se que o maior percentual daqueles que apenas estudam se encontra na universidade pública (39,4% em comparação a 22,4% na privada), indicando que os alunos da rede privada de ensino estão mais engajados em atividades profissionais variadas além da atividade estudantil. Enquanto o inverso se observa entre aqueles que trabalham em empresa privada não familiar, sendo este o perfil principal dentre os estudantes da Privada (30% enquanto apenas 13,3% dos alunos da Pública são funcionários na iniciativa privada).

Estágio é uma atividade frequente entre os estudantes de ambas as instituições de ensino (20% dos vinculados a Privada e 30,1% dos alunos da Pública). Diferença significativa se comparadas as instituições de ensino superior, embora com baixa representatividade no total do corpo discente, são as atividades de iniciação científica e monitoria que mais triplica de Privada para a Pública (1,1% e 3,5% respectivamente). Vale salientar que tanto o empreendedorismo como o funcionalismo público é baixo entre os estudantes de ambas as instituições.

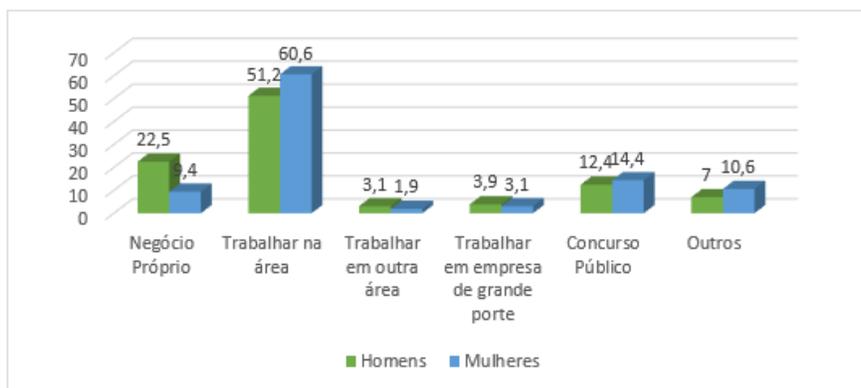
Figura 1 - Ocupação profissional principal - por instituição de ensino



Fonte: elaboração própria.

Os respondentes também foram questionados acerca de suas escolhas profissionais, onde poderiam indicar quais as expectativas de trabalho após a conclusão de seu curso. Entre os diversos itens, o mais indicado foi *trabalhar na área* (55,1%), e em segundo lugar *ter negócio próprio* (16,3%), e o terceiro maior grupo foi representado por aqueles que almejam ser aprovados em concurso (14,5%). O menor percentual encontrado foi para a alternativa relacionada a levar em consideração apenas a remuneração (0,6%), e em penúltimo lugar foi o item *imigrar* (0,9%).

Figura 2 - Expectativas – por gênero



Fonte: elaboração própria.

O resultado do teste indica que há uma diferença marginalmente significativa (5,1%) entre os gêneros, constatando que os homens apresentam maior tendência em ter um negócio próprio após o curso. Talvez esse comportamento seja explicado pelo maior risco enfrentado na condução de uma empresa, e as mulheres possuem maior tendência ao conservadorismo (neste sentido indicamos os estudos de Barber e Odean, 2001; Chow e Riley, 1992; Olsen e Cox, 2001; Sunden e Surette, 1998). Assim como há uma leve diferença entre o gênero quando da análise da opção por concurso público.

Também foi verificado que 72% daqueles que afirmaram optar por concurso ao final dos seus estudos pertence à Pública, independentemente do gênero, enquanto apenas 28% desses são alunos da Privada. Cabe salientar que essa variável também foi testada para os turnos, não apresentando diferenças significativas. Esse resultado sugere maior aprofundamento nesse ques-

tionamento a fim de entender as motivações para a ocorrência desse fato.

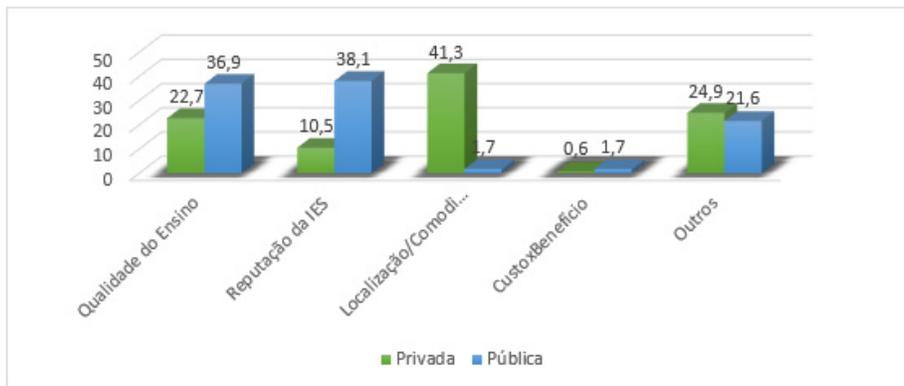
4.3 ATRIBUTOS DA IES E OS OBJETIVOS PROFISSIONAIS

4.3.1 Escolha da IES

Independentemente de qual tenha sido a instituição do respondente, os itens *qualidade do ensino* (1º), *Reputação da IES/Status* (2º), *Localização/Comodidade* (3º) e *Custo x Benefício* (4º) foram os itens considerados como mais relevantes para a escolha da instituição onde estudar. No entanto, o intuito desse questionamento é suscitar a reflexão das motivações que cada estudante teve para adentrar na instituição. Portanto, surge a seguinte questão: *há diferenças nos motivos que levam os alunos a escolherem a instituição?*

Para analisar essa relação foram realizados testes tanto de média quanto de mediana (*qui-quadrado* e *U de Mann-Whitney*). Nos dois testes foram encontradas significâncias estatísticas, indicando um comportamento diferente quando o estudante pertence à uma instituição específica. É possível observar que o fator instituição demonstra diferença nas respostas sobre as motivações, como é visto na figura 3.

Figura 3 - Motivação pela Escolha da IES – por instituição de ensino



Fonte: elaboração própria.

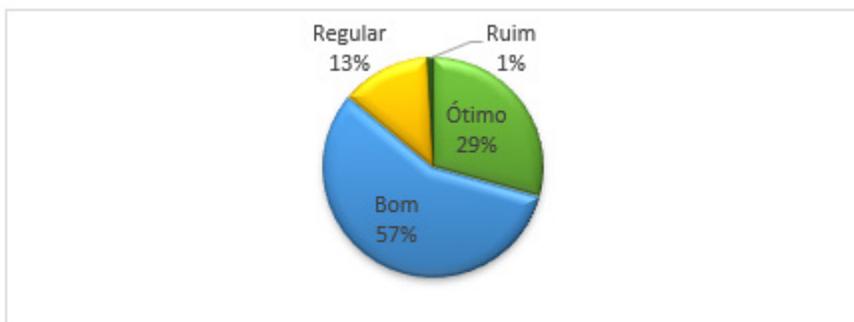
Assim, observa-se que os aspectos mais relevantes para a escolha de estudar na universidade pública são reputação/status da IES e a qualidade do ensino (38,1% dos alunos desta), enquanto o item localização/comodidade foi o item com o menor percentual de respostas (1,7% do total da amostra componente da Pública). Embora para os alunos da Privada a qualidade do ensino também seja um fator relevante (22,7%), o item mais decisivo para escolher a IES Privada é a localização/comodidade (41,3%), item comum em instituições de ensino privadas.

4.3.2 Avaliação do curso

Por meio de uma escala Likert de 5 pontos (ótimo a péssimo) os alunos expressaram sua opinião sobre o curso. Salientamos que o questionamento proposto não teve como objetivo entender os pontos fracos e fortes, mas, através de um panorama

geral, verificar o que os estudantes pensam sobre o curso. A figura 4 evidencia os resultados encontrados, onde se observa que mais da metade dos respondentes consideram bom o curso que realizam, além de 29% avaliá-lo como ótimo e 13% razoável, totalizando 86% de alunos satisfeitos com o seu curso.

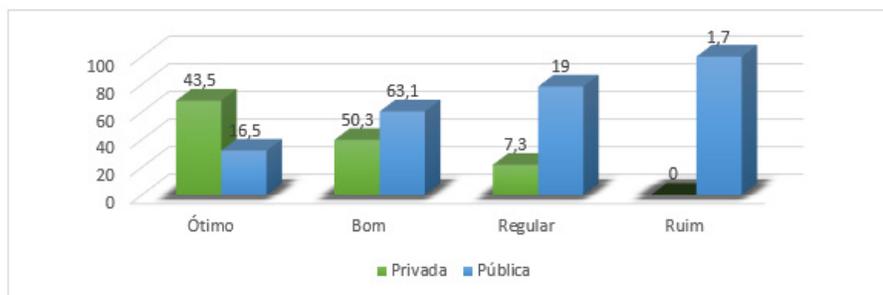
Figura 4 - Avaliação do Curso – geral



Fonte: elaboração própria.

Como é visto, avaliações *ruim* e *péssimo* foram, no total, consideradas por apenas 1% das respostas. No entanto, esse questionamento se enriquece quando realizamos análises e inferências estatísticas para avaliar se há diferença na avaliação dos alunos da universidade Pública e da Privada. Através do teste *qui-quadrado* verificou-se uma alta significância entre as variáveis *instituição* e avaliação.

Figura 5 - Avaliação do Curso – por instituição de ensino



Fonte: elaboração própria.

Observou-se que 43,5% dos alunos da IES privada avaliam seu curso como ótimo, enquanto somente 16,5% dos estudantes da Pública avaliam dessa forma. No geral, cerca de 93,8% dos alunos da Privada avaliam o curso como ótimo ou bom, enquanto 63,1% da Pública avaliam o curso como *bom*. Cabe ressaltar também que os únicos que avaliaram o curso como ruim foram estudantes da instituição pública. A significância foi de 0,00.

4.3.3 Fatores decisivos para escolha da Carreira

Alguns fatores foram pré-dispostos nos questionários para que fosse possível identificar quais são os fatores internos e externos mais relevantes que interferem na escolha da carreira dos alunos. Eles foram perguntados quanto: Estabilidade; Remuneração Financeira; Conciliação de vida pessoal e profissional; Status; Vocação; Contribuição social da atividade; Oportunidades no mercado de trabalho; e, Influência da Família. Assim, os respondentes indicaram ordem de relevância os fatores contributivos.

Observou-se que o fator mais importante indicado para a escolha profissional foi a Estabilidade (34,1%), enquanto 18% dos respondentes indicaram que o fator mais relevante para a escolha da carreira é a conciliação entre a vida pessoal e profissional, e 15,6% apontaram que a oportunidade no mercado de trabalho é o mais importante.

Já como o segundo fator mais importante a alternativa mais indicada foi a remuneração financeira (32,2%), enquanto 17,1% indicaram a conciliação entre a vida profissional e pessoal e 16,8% indicaram a estabilidade. O terceiro fator mais importante foi indicado, pela maioria, como sendo a remuneração financeira (24,5%), 17,8% indicaram a conciliação entre a profissão e a vida pessoal e 15,5% a estabilidade.

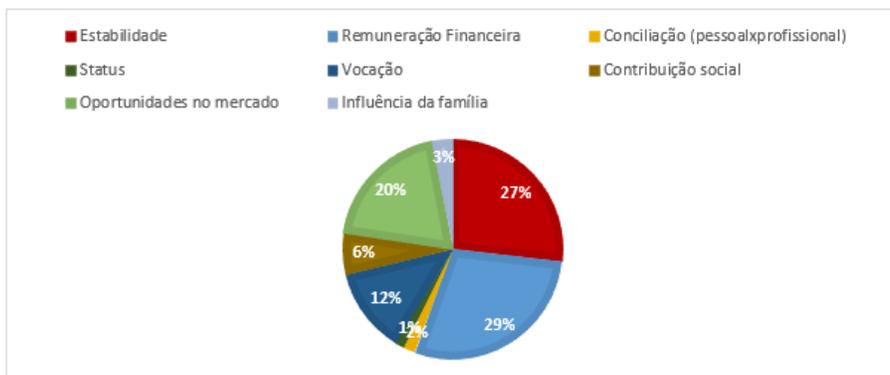
Em todos os casos foi possível notar que as menores concentrações estão em *influência da família* ou *status*. Também é visto que há uma tendência de os fatores se concentrarem na estabilidade, remuneração, e conciliação entre a vida pessoal e profissional. Pois, 52,9% dos estudantes consideraram a conciliação entre vida pessoal e profissional entre os três aspectos mais determinantes na escolha profissional. Embora a remuneração não tenha sido para a maioria o fator mais relevante, 56,7% dos respondentes consideraram o aspecto como segundo ou terceiro mais importante.

No total, sem interferência da ordem de importância dos fatores, verifica-se que a remuneração financeira é o item mais indicado (29% do total de indicações), enquanto a estabilidade

apresentou a segunda maior recorrência em indicações e, em terceiro, oportunidades no mercado de trabalho.

Para verificar a relevância de cada fator, independentemente da ordem que foi dada, elaborou-se a Figura 6 para demonstrar a quantidade total de respostas para cada indicador.

Figura 6 - Escolha pelo Curso de Administração – geral



Fonte: elaboração própria.

4.3.4 Avaliação Institucional

A avaliação da instituição é fundamental para se ter conhecimento das possíveis melhorias, além dos pontos fortes e fracos oferecidos pelo curso. Para possibilitar essa análise, o questionário contemplou 7 eixos de avaliação, em que os discentes poderiam atribuir uma nota de 0 a 10: professores; infraestrutura; referência no mercado; biblioteca; grade curricular; eventos; coordenação do curso.

Somente em dois eixos ocorreram a nota mínima (zero) - eventos e coordenação do curso, mas em todos é observado o máximo de 10. A infraestrutura e referência no mercado são os

únicos eixos que apresentam um mínimo a partir de 2, indicando que a nota 0 não foi atribuída em nenhuma das instituições, ou por nenhum aluno.

Já em relação à média, o item que apresentou nota mais alta foi a *referência no mercado*, com nota 8,93, enquanto a infraestrutura se apresenta em segundo lugar. Os itens que receberam menor avaliação foram também aqueles que apresentaram o valor 0 em seus mínimos (eventos e coordenação de curso). Sabendo que existem duas instituições pesquisadas e com características diferentes, analisou-se se *há diferenças significativas nas notas atribuídas entre as instituições*.

Para isso, foram realizados o teste *t*, verificando a diferença nas médias de cada instituição. Em 6 dos 7 eixos abordados, a média da IES privada foi maior do que a da pública, não ocorrendo isso somente na *referência do mercado*, onde a média da pública é 9,14 e a média da privada é 8,7. A maior diferença encontrada, no entanto, é no item *coordenação de curso*. Os alunos da pública apresentaram uma nota média de 4,88, enquanto a privada alcançou a média de 8,42, quase o dobro. A segunda maior média foi atribuída, pelos alunos da Privada, à infraestrutura da instituição (9,06) enquanto a média da Pública foi de 7,79.

4.3.5 Atributos acadêmicos para o sucesso profissional

A pesquisa teve também como escopo identificar quais os atributos considerados pelos alunos mais e menos relevantes para os seus anseios profissionais. Para identificar os atributos, optou-se por utilizar a análise fatorial, onde se obtém a análise

descritiva dos itens e também o conjunto de itens que estão associados a cada fator. Os resultados indicaram que os estudantes se preocupam mais com os itens diretamente relacionados ao dia a dia deles, como o ensino, a infraestrutura e disponibilização do acervo e biblioteca.

Além da obtenção de informações através de notas atribuídas pelos alunos, o estudo também ofereceu uma lista de 26 itens (Tabela 7) relacionados aos eixos supramencionados (ensino, infraestrutura, biblioteca e outros) para que os alunos atribuissem a relevância de tais itens para seu sucesso profissional. O resultado do teste de KMO e Bartlett indicou que a análise fatorial é aplicável às variáveis selecionadas (medida KMO próxima a 1).

Tabela 6 - Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,913
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4000,321
	gl	325
	Sig.	,000

Fonte: elaboração própria.

Os fatores resultantes estão indicados na tabela 7 abaixo, de onde foram excluídos itens com poder de explicação abaixo de 0,5, sendo, portanto, excluídas as variáveis relacionadas ao relacionamento professor-aluno, suporte da coordenação/secretaria e vivência dos professores no mercado de trabalho.

Tabela 7 - Fatores Encontrados

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Atividade de pesquisa	,734					
Atividade de extensão	,714					
Visitas técnicas às empresas	,693					
Experiência prática realizadas na faculdade	,688					
Oferta / divulgação de estágios e oportunidades	,602					
Palestras / Workshops / debates	,571					
Parcerias entre a IES e empresas	,523					
Empresa Júnior	,505					
Curso de língua estrangeira		,754				
Oportunidade de intercâmbio		,720				
Alinhamento das aulas entre teoria e prática		,639				
Cursos complementares		,619				
Domínio do conteúdo pelos professores		,507				
Qualificação dos professores			,749			
Estrutura curricular do curso			,729			
Conteúdo da disciplina			,718			
Relacionamento professor / aluno						
Suporte da coordenação / secretaria						
Vivência dos professores no mercado de trabalho						
Referência do curso no mercado				,796		
Conceito do curso no MEC				,659		
Valorização da Instituição no mercado				,641		
Infraestrutura da sala de aula					,797	
Biblioteca					,721	
Tempo de experiência do professor na docência						,765
Publicações realizadas pela instituição						,608

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 15 iterações.

Com base nos itens agrupados, pode-se considerar a existência dos seguintes fatores: (1) atividades e parcerias, (2) oportunidades e aprendizado, (3) qualidade do curso, (4) referência da IES, (5) infraestrutura e (6) qualidade acadêmica e pesquisa. Assim, é possível responder ao questionamento proposto, visto que a análise fatorial indicou a existência de fatores. Apesar de testado, não foram encontradas correlações entre os fatores elencados e a instituição ao que o discente pertence.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi o de realizar comparação da percepção entre discentes de IES pública e privada acerca das expectativas, da qualidade do curso e de fatores relevantes para o sucesso profissional deles. Para tanto, foi aplicado questionário nas duas instituições de ensino, obtendo um total de 358 questionários válidos.

Quanto ao perfil dos alunos, a maioria daqueles pertencentes à IES pública apresentam uma renda familiar superior, além de a maioria também ter estudado em escolas privadas (68,2%), e no geral, percebe-se também que os estudantes da IES pública têm maior percentual de alunos que só estudam, e não possuem outro tipo de vínculo. As empresas tendem a ver de forma positiva o fato de o funcionário/estagiário estar cursando administração, e àqueles pertencentes à IES pública conseguiram obtenção da sua primeira experiência profissional por meio de tal curso.

Foi possível observar também que discentes que buscam iniciar um negócio próprio tem por sua maioria estudantes do gênero masculino, e que discentes que buscam por concurso público tem sua maioria composta por alunos vinculados à IES pública. Já quanto às escolhas da IES, alunos que escolheram a pública indicam que o fizeram pela qualidade do ensino, e reputação, enquanto discentes da privada levaram em consideração também em qualidade de ensino (em menor grau), e foi pouco relevante a reputação da IES, mas mais de 40% dos discentes a escolheram pela localização/comodidade.

As avaliações dos cursos pelos alunos apresentaram comportamentos diferentes a depender da IES que o discente pertencia. Discentes da instituição privada atribuíram melhor avaliação ao curso, se comparado com os da IES pública (com maior percentual de “regular”). E sobre a escolha do curso, alunos afirmaram escolher administração principalmente pela estabilidade e remuneração financeira, e que pouco influenciou a decisão dos alunos a família ou *status* da profissão. Ainda em relação à instituição, verificou-se que a média da avaliação da IES privada foi superior à pública, sendo menor apenas em um atributo (referência no mercado de trabalho). O que mais se destacou na avaliação foi acerca da coordenação do curso, nota que chega a quase metade (4,96) da nota média atribuída pelos discentes da IES privada (8,41). Por fim, seis fatores de atributos oferecidos pela IES foram identificados como relevantes para atuação no mercado de trabalho dos discentes: (1) atividades e parcerias, (2) oportunidades e aprendizado, (3) qualidade do curso, (4) referência da IES, (5) infraestrutura e (6) qualidade acadêmica e pesquisa.

A pesquisa demonstra que há uma diferença no perfil dos estudantes pertencentes a IES públicas e privadas, e o que mais se leva em consideração na IES pública, na percepção do aluno, é a sua referência para o mercado de trabalho, embora outros atributos da IES ainda deixem a desejar, se comparado a IES privada. Para os discentes, no geral, o domínio do conteúdo pelos professores, sua qualificação e referência da instituição no mercado de trabalho são os itens mais importantes para o sucesso profissional.

O estudo contribui na compreensão dos *gaps* existentes no curso de administração, e levanta questionamentos acerca da qualidade do ensino e das atividades oferecidas em IES pública, visto que sua avaliação foi inferior à privada.

Como sugestão de pesquisas futuras, propõe-se que sejam aprofundados tais pontos: *qual o papel do coordenador de curso em IES públicas? Ademais, quais os casos de sucesso no Brasil resultantes da aproximação entre a prática e a teoria nos cursos de administração?* Tal questionamento surge pelo sentimento que os discentes possuem da distância da prática, mas os resultados de avaliação do ENADE indicam que IES que possuem docentes com elevada titulação possuem uma tendência por melhores resultados.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, F. Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. **Marketing Intelligence & Planning**, 24(1), 31-47, 2006.

ARAUJO, S. P. M.; BOAVENTURA, J. M. G.; TELLES, R., SIQUEIRA, J. P. L.; ROBIC, A. R. Fatores de escolha da carreira de

administração e da instituição de ensino. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 11(2), 163-190, 2010.

BARBER, B.; ODEAN, T. Boys will be boys: gender, overconfidence, and common stock investment. **Quarterly Journal of Economics**, v.141, p. 261-292, 2001.

BENNIS, W. G.; O'TOOLE, J. How business schools lost their way. **Harvard Business Review**, 83(5), 96-104, 2005.

BOMTEMPO, M. S.; SILVA, D.; FREIRE, O. B. D. L. Motivos da Escolha do Curso de Administração de Empresas por meio da Modelagem de Equações Estruturais. **Revista Pretexto**, 13(3), 2012.

CAMARGOS, M. A.; CAMARGOS, M. C. S.; MACHADO, C. J. Análise das preferências de ensino de alunos de um curso superior de administração de Minas Gerais. **REGE Revista de Gestão**, 13(2), 1-14, 2006.

CARMO, Y. A. do.; SILVA, V. E.; MIRANDA, V. da S.; RABELO, L. M. B.; GUIMARÃES, M. da. G. V. Análise de satisfação dos alunos da faculdade de estudos sociais da Universidade Federal do Amazonas. **Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. Online, 8. 2011.

CARVALHO, J.L.F.; CARVALHO, F. A. A.; BEZERRA, C. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração. **CADERNOS Ebape.br**, 8(3). 2010.

CHOW, K.; RILLEY, V. W. Asset allocation and individual risk aversion. **Financial Analysts Journal**, v.48, p.32-37.1992.

COSTA, F. J. Formação em administração na perspectiva do aluno: valor percebido no curso, percepção do prestígio e identificação com a profissão. **Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences**, 14(1). 2008.

CUNHA, L.A. Universidade e sociedade: Uma nova competência. **Revista Adusp** nº 9. Abril, pp. 22-25. 1997.

DENNISON S.; MASRI, E.M. Development and psychometric assessment of the undergraduate nursing Student academic satisfaction scale. **J nurs meas.** 20(2):75-89. 2012.

FERREIRA, E. A. A. Alianças estratégicas entre instituições de ensino superior privadas: é possível torná-las mais competitivas? **Dissertação de mestrado profissional em Administração. Faculdades Pedro Leopoldo**, Pedro Leopoldo, MG, Brasil. 2011.

FISCHER, T. Mestrado profissional como prática acadêmica. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, 2(4). 2005.

FRIGA, P. N.; BETTIS, R. A.; SULLIVAN, R. S. Changes in graduate management education and new business school strategies for the 21st century. **Academy of Management Learning & Education**, 2(3), 233-249. 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2014). Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2012. Recuperado em 06 de março de 2018, de: < <https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/000000176825051120142521282385.pdf>>.

JACOB, R. C. G. Avaliação institucional e indicadores de qualidade nos cursos superiores. 231 f. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

KOTLER, P.; FOX, K. F. **Strategic marketing for educational institutions.** Prentice Hall. 1995.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2012.

MAINARDES, E. W.; SOUZA DOMINGUES, M. J. C.; DESCHAMPS, M. Avaliação da qualidade nos serviços educacionais das instituições de ensino superior em Joinville, SC. **REGE Revista de Gestão**, 16(1), 17-32. 2009.

MAINARDES, E.W.; DOMINGUES, M. J. C.S. Satisfação de estudantes em Administração de Joinville/SC. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 4(2). 2010a.

MAINARDES, E. W.; DOMINGUES, M. J. Lealdade de estudantes em instituições de ensino superior: um estudo multicaso em Joinville. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, 6(3), 1-30. 2010b.

MAINARDES, E.W.; MIRANDA, C.S.; CORREIA, C.H. A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, 9(1), 19-32. 2011.

MICHAEL, S. O. American higher education system: consumerism versus professorialism. **International Journal of Educational Management**, 11(3), 117-130. 1997.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO -Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (INEP). (2015) Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior> Acessado em 15/03/2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. (2016). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso: 16/03/2018.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores?. **Revista de Administração de Empresas**, 43(2), 44-54, 2003.

OLIVEIRA, F. B. D.; SAUERBRONN, F. F. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. **Revista de Administração Pública-RAP**, 41. 2007.

OLSEN, R.A.; COX, C.M. The influence of gender on the perception and response to investment risk: the case of professional investors. **Journal of Psychology and Financial Markets**. 2001.

PALACIO, A. B.; MENESES, G.D.; PÉREZ, P.J.P. The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. **Journal of Educational Administration**, 40(5), 486-505. 2002.

PARDINI, D.; FALCÃO, B.; SANTOS, R. Diversidade no meio universitário: influência dos atributos comportamentais e demográficos no relacionamento e desempenho de alunos de

graduação em administração. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: Anpad. 2008.

PROVINCIALI, V. L. N.; SARAIVA, L. A. S.; MESQUITA, H. T.; CAMPOS, L. O. B. N. A graduação em administração sob a ótica discente: um estudo comparativo em instituições de ensino superior de Sergipe. **REGE Revista de Gestão**, 12(2), 19-36, 2005.

POFFO, G.D.; MARINHO, S.V. Qualidade na percepção discente do curso de administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, 6(2). 2013.

RAMOS, A. M.; TOMASCHEWISK-BARLEM, J. G.; LUNARDI, V. L.; BARLEM, E. L. D.; SCHMIDT, L. G.; DALLE NOGARIO, A. C. Determinantes da satisfação com a experiência acadêmica entre estudantes de graduação em enfermagem [Determinants of undergraduate nursing students' satisfaction with the academic experience]. **Revista Enfermagem UERJ**, 24(4), e9555. 2016.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C. Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 13(2). 2012.

RODRIGUES, C. M. C.; SANTOS, D. L.; CORSO, K. B.; VIEIRA, K. M.; FALLER, L. P. Satisfação dos discentes do curso noturno de ciências contábeis da UFSM: uma análise comparativa. In: **Revista Eletrônica de Contabilidade**. 6(1), 1-22. 2012. Disponível em : <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/5792/3410> Acesso: 15/03/2018.

SOUZA, S. A.; REINERT, J. N. Avaliação de um curso de ensino superior através da satisfação/insatisfação discente. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, 15(1), 159-176. 2010.

SUDEN, A.; SURETTE, B. Gender differences in the allocation of assets in retirement plans. **American Economic Review** , v. 88, p.207-221. 1998.

TESSEMA, M.T.; READY, K.; YU, W.C. Factors affecting college students' satisfaction with major curriculum: evidence from nine years of data. **Int. J. Humanit. Soc. Sci.** 2(2):34-44. 2012.

TOMASCHEWSKI-BARLEM, J.G.; LUNARDI, V.L.; RAMOS, A.M.; SILVEIRA, R.S., BARLEM, E.L.D.; ERNANDES, C.M. Manifestações da síndrome de burnout entre estudantes de graduação em enfermagem. **Texto Contexto - Enferm.**; 22(3):754-62. 2013.

VALE, A. F.; OLIVEIRA, A. M.; SOUSA, J. C. Grau de satisfação dos discentes de administração com seu curso e sua IES. **Revista de Administração IMED**, 6(1), 105- 115, 2016.

VIEIRA, K. M.; MILACH, F. T.; HUPPES, D. Equações estruturais aplicadas à satisfação dos alunos: um estudo no curso de ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Maria. **Revista Contabilidade Financeira**, 19(48), 65-76, 2008.

WINKLER, I.; ABREU, J. C. A.; MORAIS, K. S.; Silva, L. P.; PINHO, J. A. G. O processo ensino-aprendizagem em administração em condições de heterogeneidade: percepção de docentes e discentes. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 13(1), 47-82, 2012.

USO DO *STORYTELLING* PARA CARACTERIZAÇÃO DA EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA DO ROCK IN RIO

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos
Carla Regina Pasa Gómez
Sílvio Luiz de Paula

1. INTRODUÇÃO

Enquanto os objetivos definem um estado futuro, desejado, as estratégias definem os caminhos que deverão ser trilhados para consecução dos objetivos. Dentre os passos básicos da estratégia, identifica-se a análise, a formulação, a implementação e a avaliação. Podendo a estratégia ser definida racionalmente e disseminada para todos (planejada e explícita), ou definida em relação ao contexto vivenciado (emergente e implícita).

As condições ambientais se encontram em constante mutação, sendo necessário que sejam verificadas. As teorias tradicionais indicam que a formulação e definição das estratégias devem seguir níveis estratégicos (corporativo, unidade de negócio, funcional, operacional, individual). Independente da definição das estratégias gerais serem definidas pelo Modelo de organização industrial-I/O que utiliza a análise das forças competitivas, ou pelo Modelo baseado em recurso-RBV que utiliza a cadeia de valor para identificar os recursos que se transformarão em vantagem competitiva sustentável, entender como dada organização chegou até o momento atual mostra-se como uma oportunidade.

Explorar novas formas de entender a evolução estratégica é um norteador que orienta a prática de estudiosos da estratégia. A busca é para encontrar uma ecologia da aprendizagem que passe de ‘que tipo de conhecimento deve ser adquirido’ para ‘como criar novos conhecimentos que podem ser aproveitados em contextos emergentes’, agregando métodos que visem um pensamento integrativo e holístico (KARAKAS, 2011).

Na perspectiva da aprendizagem ao longo da vida, preparar o aprendiz para entender a estratégia envolve diversos fatores. Dentre os conceitos que apoiam e permitem processos de aprendizagem, especialmente no contexto de ciências sociais aplicadas, têm-se a Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984) e os Círculos de Participação de Gergen (2009).

No design de aprendizagem, a expectativa é que o aprendiz se beneficie de experiências, partindo de um entendimento epistemológico de co criação, que, como um conceito, percebe as pessoas como relacionais, e como prática possibilita que processos criativos podem ser projetados e facilitados. Especialmente no campo da aprendizagem, na busca por formas que facilitem o processo de aprendizagem, este manuscrito aborda o *storytelling* como recurso para o entendimento do processo de desenvolvimento estratégico do Rock in Rio. Acredita-se que uma abordagem narrativa pode tornar as estratégias mais visíveis para os públicos de interesse, bem como facilitar a aprendizagem da temática de forma mais significativa. Ressalta-se que a discussão do *storytelling* no ambiente organizacional ainda possui um campo vasto para experimentações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *STORYTELLING*

O *Storytelling* é uma metodologia que utiliza combinação entre processos e técnicas para criar ou potencializar a comunicação de uma pessoa, marca ou empresa (PALACIOS; TERENCEZ-ZO, 2016). A premissa desta técnica é a da construção de narrativas para criação de vínculos afetivos entre indivíduos, histórias e personagens de forma a aumentar a capacidade de criar sentido e assimilar mensagens.

Dentre os muitos motivos pelos quais se contam histórias, pode-se ressaltar a transmissão de conhecimentos, a criação de significado, a necessidade de persuadir, informar, inspirar e motivar pessoas, bem como a criação de identidade de grupo ou de tribo.

A aplicação da técnica do *storytelling* tem sido aplicada e evidenciada demasiadamente pelas empresas por meio de campanhas de marketing, comunicação empresarial, treinamentos de equipes, entre outros. No entanto, áreas como tecnologia da informação, turismo, design e estratégia também estão fazendo uso da técnica.

Considerando tais aplicações, entende-se que o uso do *storytelling* exige o planejamento e o desenvolvimento de protocolos de utilização da técnica, fundamentais para uma aplicação eficaz e condizente com os objetivos que se pretendem alcançar.

De mesmo modo, ao optar pelo uso do *storytelling* é importante considerar que há histórias capazes de prender mais

atenção do que outras, nesse sentido, deve-se incluir elementos capazes de prender a atenção dos espectadores e estes devem ser explorados na construção das narrativas. Situações que envolvam: (1) Perigo de vida; (2) Perpetuação da espécie; (3) Verdades humanas.

Assim, a contação de estórias consiste em uma técnica de captar a atenção das pessoas por meio do relato de um acontecimento fictício ou real. Aqui, defende-se a utilização para o entendimento da estratégia organizacional, por acreditar na aderência da técnica ao processo de formação de estratégia, corroborando com os argumentos expostos por Marzec (2007) e Denning (2006) da utilização para fins de criação de narrativas em ambiente organizacional.

Para a construção das histórias há alguns modelos que facilitam o uso da técnica. Por exemplo, a sistematização da “Jornada do Herói” de Campbell (2000), os cinco elementos que facilitam a técnica do *storytelling* propostos por Palacios e Terenzo (2016), e até mesmo o modelo “Storytelling Pixar”. Leal *et al.* (2017), na obra *Revolucionando a Sala de Aula*, atentam para elementos que auxiliam na construção das narrativas, tais como: (1) Situação inicial, em que os personagens e o espaço são apresentados ao leitor; (2) O depois, na quebra da situação inicial, um acontecimento que modifique a situação apresentada; (3) Conflito, surge uma situação a ser resolvida, que quebra a estabilidade de personagens e acontecimentos; (4) Clímax, ponto de maior tensão na narrativa; e, (5) Desfecho, ou seja, a solução do conflito.

Além do uso em ambiente de ensino aprendizagem, as narrativas também são utilizadas no ambiente organizacional. Sole e Wilson (2002) ressaltam que nas organizações as histórias são particularmente relevantes, em particular, a narração de histórias foi identificada como um meio para compartilhar normas e valores, desenvolver confiança e compromisso, compartilhar conhecimento tácito, facilitar o desaprendizado, gerar conexão emocional. Assim, a seguir discute-se o uso do *storytelling* no campo da estratégia organizacional.

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E *STORYTELLING*

De forma ampla, o conceito de estratégia tem sua origem nas situações de competição, fazendo analogia aos princípios militares, na gestão o tema foi introduzido nos anos de 1930, aparecendo relacionado à competição entre as organizações. (SCHNEIDER, 2013).

Para Horwarth (2006), a área emerge como campo nos anos de 1960 com expoentes como Alfred Chandler e Igor Ansoff, nessa época surgem contribuições como a Curva de Experiência e a Matriz BCG. Nos anos de 1970 identificam-se, dentre outras, as contribuições de Chris Argyris e Donald A. Schön, bem como a de Michael Porter com o modelo das Cinco Forças de Porter.

Para Antonialli *et al* (2017), os anos de 1980 foram marcados por uma hipercompetição, sendo a busca pela vantagem competitiva o foco estratégico das organizações. Os autores registram contribuições como o modelo das Estratégias Genéricas e de Vantagem Competitiva de Porter e os Cinco P's da estratégia

gia atribuído a Mintzberg. Nos anos de 1990 ressaltam as contribuições de Jay B. Barney com o conceito de Visão Baseada em Recursos (RBV); de Prahalad e Hamel com o conceito de Competências essenciais; além do Balanced Scorecard proposto por Robert Kaplan e David Norton. Já nos anos 2000 chama a atenção a publicização do modelo da Estratégia do Oceano Azul, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne.

Barry e Elmes (1997) afirmam que a estratégia deve ser classificada como uma das mais proeminentes, influentes e dispendiosas histórias contadas nas organizações.

Segundo Marzec (2007), assim como as pessoas, as organizações têm histórias para contar. Para a autora, uma história corporativa é uma ferramenta narrativa que conta a história de uma empresa a partir de uma articulação clara, estruturada e convincente que fornece significado, estabilidade e distinção. Traz elementos como visão comum do futuro, identifica marcos críticos ao longo do caminho, norteia e alinha o comportamento dos funcionários, define sucesso em termos observáveis, criando posicionamento competitivo distinto.

Para Adamson *et al* (2006), contar histórias tornar-se uma ferramenta integral da estratégia corporativa. Para os autores, histórias criam a experiência que permite a estratégia ser entendida em um nível pessoal. Para ser eficaz, a estratégia não deve apenas informar, deve inspirar, cristalizando valores e crenças comuns.

O uso do *storytelling* focado em negócios não é algo recente, Borges e Gonçalo (2009) e Gonçalo *et al* (2013) identificaram

os esforços da utilização agrupando nas dimensões: contexto organizacional, análise das estratégias, memória organizacional e transferência de conhecimento.

Já Denning (2006) traz que a narrativa tem sido utilizada por organizações articulando os riscos e oportunidades identificados por ferramentas de gestão estratégica como planos estratégicos, análise de cenários e resolução de dilemas. Ressalta que não há um caminho certo para contar uma história, e que deve ser vista como um conjunto de ferramentas.

Kaye e Jacobson (1999) trazem que contar histórias é uma maneira vívida e memorável de transmitir a história, os valores e a visão de uma organização. Nesse sentido, Medeiros (2009) afirma que a cultura organizacional pode ser disseminada por meio de *storytellings* ou narrativas. A autora afirma que as organizações são construídas e reconstruídas discursivamente enquanto “entidades que persistem, resistem e reproduzem a si mesmas por serem discursivamente constituídas” (MEDEIROS, 2009, p.164). Nesse sentido, Barry e Elmes (1997, p.432) reforçam que uma visão narrativa da estratégia

Enfatiza como a linguagem é usada para construir significado; conseqüentemente, explora maneiras pelas quais as partes interessadas criam um discurso de direção (seja sobre como se tornar, sendo, ou tendo sido) compreender e influenciar as ações uns dos outros.

Finalizada a seção do referencial teórico, a seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos aplicados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A preocupação com a compreensão e a interpretação do fenômeno estudado, sua contextualização e seus processos, além do contato dos pesquisadores com a realidade e suas impressões desta, faz com que esta pesquisa siga a abordagem qualitativa (MERRIAM, 1998), com procedimentos dedutivos (formulação de proposições sobre um fenômeno) e indutivos (coleta de dados empíricos) em seu desenvolvimento.

Os documentos levantados foram materiais escritos (jornais, revistas, diários, memorandos, relatórios, revistas e diários), *websites* organizacionais e materiais iconográficos, como fotografias e gravações em vídeo das palestras dos idealizadores do RiR (FLICK, 2009). As entrevistas ocorreram por meio de roteiros semiestruturados (MERRIAM, 1998). Para manter a confidencialidade e o anonimato dos entrevistados e demais participantes da pesquisa, pseudônimos foram criados, conforme tabela abaixo.

Quadro 01 – Entrevistados da pesquisa

Sujeito	Sigla	Edição RiR Academy	Duração
001	P01.2017	2017	45min
002	P02.2017	2017	1h 6min
	P02.2018	2018	45min
003	P03.2018	2018	15min
005	P05.2018	2018	25min

Fonte: elaboração própria

A análise propriamente dita se deu pela codificação e categorização dos achados da pesquisa e foi realizada a partir do cruzamento dos dados coletados e categorizados. Para a organi-

zação da categorização do Rock in Rio foram utilizadas de forma temporal as dimensões de Gonçalo *et al* (2013).

4. A CARACTERIZAÇÃO DO ROCK IN RIO (RIR) NUMA PERSPECTIVA DO **STORYTELLING**

O Rock in Rio é um evento de porte internacional (ABNT, 2015), com o propósito de construir um mundo melhor por meio das emoções geradas em sua plataforma de experiências transformadoras, a partir do entretenimento e da música (P01.2018).

Com 33 anos de existência (desde 1985), foram realizadas em 19 edições um total de 112 dias de eventos com a participação de 2.038 artistas que se apresentaram para 9,5 milhões de pessoas, gerando 212,5 mil empregos. O evento possui 12 milhões de fãs nas redes sociais, tendo conseguido um alcance de 143 milhões de pessoas em 2017 (ROCK IN RIO, 2018).

Roberto Medina, idealizador do evento, denota um caráter empreendedor, herdado dos ensinamentos e valores de seu pai Abraham Medina, um paraense sem recursos que se torna um empresário de uma cadeia de lojas de eletrodomésticos no Rio de Janeiro (CARNEIRO, 2011). Dentre os valores empreendedores de Abraham Medina, ressalta-se o bem-estar da cidade, dos consumidores e o não aceitar o pré-estabelecido, como revela o depoimento da palestrante P02 no Rock in Rio Academy 2017 e 2018:

Ele decorava as ruas da cidade pro Natal... Ele fez no IV Centenário do Rio de Janeiro um festival (P02.2017).

Ele passou seis meses, mandando regar o Aterro do Flamengo, pro Aterro do Flamengo ficar bonito, ficar verdinho, pra cidade dele. Então, essa é um pouco a lógica de como a gente chega aqui e com que base nasce o Rock in Rio. (P02.2018).

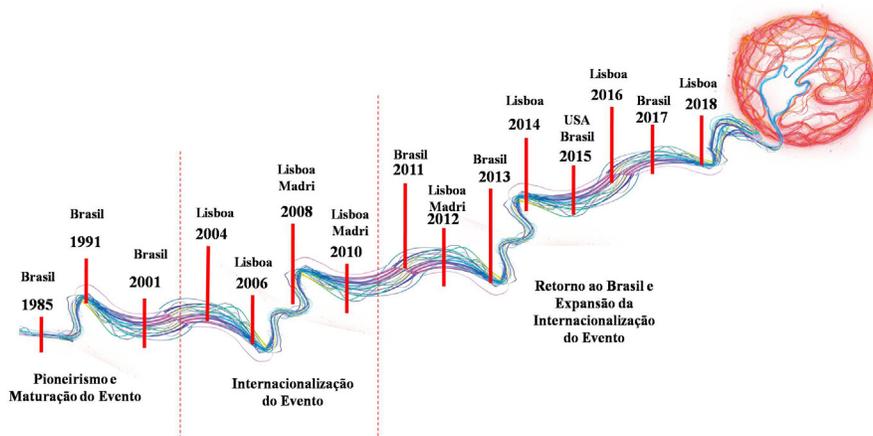
A evolução histórica das edições do Rock in Rio, ilustrada na figura 1, foi contextualizada, cronologicamente, nessa caracterização do caso em três fases distintas, a saber: o Pioneirismo e a Maturação Nacional; a Internacionalização do Evento; e o Retorno ao Brasil e a Expansão da sua Internacionalização.

1985, 1991 e 2001: Pioneirismo e Maturação Nacional. No primeiro trimestre de 1984, o Brasil passava por uma crise econômica, o movimento das “Diretas Já” ganhava espaço.

O Rock in Rio nasce quando o Brasil estava saindo da ditadura militar, onde uma geração buscava por liberdade de expressão há muito tempo (P02.2017).

Além de dar voz à juventude brasileira, o pioneirismo no entretenimento brasileiro trouxe a promoção do Rio de Janeiro como destino para grandes eventos com turnês e shows internacionais (ROCK IN RIO, 2018). Principalmente num momento em que o Brasil era encarado com grande descrédito pelo mercado de entretenimento internacional.

Figura 1 – Evolução histórica das edições do Rock in Rio.



Fonte: dados da pesquisa

O projeto do primeiro Rock in Rio foi desenhado inicialmente nos parâmetros do festival americano de Woodstock de 1969. “Meu sonho é que o Rock in Rio esteja para a música como a Copa do Mundo está para o futebol” (Roberto Medina, citado por Carneiro, 2011, p.376).

Apesar disso, as bandas estrangeiras estavam receosas em participar do evento pelo histórico desfavorável do mercado brasileiro, inclusive pela ausência de profissionalismo de alguns empresários com algumas atrações que vieram se aventurar no país. Foram 70 dias nos Estados Unidos de “nãos” das bandas convidadas (CARNEIRO, 2011).

Essa situação foi revertida com a ajuda do empresário de Frank Sinatra, o Eliot Weisman, (que já tinha realizado um show no Brasil na década de 1980 com a organização da família Medina). Ele sugeriu um coquetel de apresentação do projeto do even-

to e fez os contatos com convidados do meio de entretenimento e jornalistas. Poucas semanas depois, os contratos borbulhavam com as assinaturas dos artistas que haviam negado, inicialmente, sua participação (CARNEIRO, 2011).

O contexto musical no país estava centrado na Música Popular Brasileira (MPB), com grandes nomes como Caetano Veloso, Gilberto Gil, Alceu Valença, Elba Ramalho, Geraldo Azevedo e outros devido ao forte conteúdo político de suas letras. De forma embrionária, o *rock and roll* brasileiro começava a ter uma identidade própria com a influência internacional, surgindo bandas de sucesso como os Paralamas do Sucesso, Titãs, Barão Vermelho, Kid Abelha e os Abóboras Selvagens, dentre outros (CARNEIRO, 2011).

Diferentemente dos shows internacionais, os ingressos no Brasil foram mais baratos, pois representavam cerca de 30% da receita do evento. O restante do investimento foi oriundo do setor privado, mais precisamente de um patrocinador forte (CARNEIRO, 2011).

Roberto Medina, empresário e publicitário da agência de propaganda Artplan, propôs ao cliente Cervejaria Brahma na ocasião de seu centenário uma campanha publicitária que rejuvenescesse a marca e a aproximasse do público jovem: o lançamento da cerveja Malt 90 por meio do seu patrocínio no primeiro Rock in Rio. A Brahma investiu em torno de 20 milhões de dólares no patrocínio do evento.

Houve uma campanha de seis meses em todos os meios: televisão, rádio, mídia impressa, junto com a distribuição

do produto, que culminou com uma mega ação de experimentação deste novo produto dentro do Rock in Rio (*nos*) 10 dias... Conseguimos levar 1.380.000 pessoas a experimentar essa nova marca de cerveja (P03.2018).

Houve grandes chuvas durante o evento que provocou problemas de drenagem da água nas irregularidades de nivelamento do terreno na Cidade do Rock. Isso ocasionou a chamada “Lama de 85” ao estilo do Festival de Woodstock, marcando fortemente a memória do público na primeira edição (P05.2018).

O projeto do Rock in Rio foi muito ousado, pois para atender as exigências dos artistas estrangeiros foi necessária uma megaestrutura com padrão internacional nunca visto no Brasil, já que o país não contava com sistema de som e iluminação, técnicos capacitados e profissionais acostumados com o *mainstream* internacional (tendência dominante).

O propósito do RiR “por um mundo melhor” esteve presente desde a sua criação (P01.2017). Então, questões de infraestrutura da cidade como transporte e segurança também foram consideradas na sua primeira edição.

Imediatamente após o evento, a primeira Cidade do Rock foi fechada e demolida pelo governo do estado em retaliação à rixa política existente (COSTA, 2016), tendo sua volta em 1991. Em parceria com a Coca-Cola e com a Rede Globo, o projeto da segunda edição foi apresentado à imprensa em julho de 1990. Mesmo com a tendência na Europa e nos Estados Unidos da realização de eventos de grande porte em espaços abertos, a escolha do Estádio do Maracanã para sediar essa edição, foi puramente

política pelas boas relações de Roberto Medina com o governador do estado na época (CARNEIRO, 2011).

A indústria de entretenimento no Brasil tornou-se mais profissional, inclusive contando com técnicos especializados e tecnologias nacionais, entre as edições do Rock in Rio, pois muitos artistas internacionais começaram a fazer turnês no país e outros eventos surgiram, como o Hollywood Rock (CARNEIRO, 2011).

A terceira edição do Rock in Rio 2001 foi caracterizada como uma plataforma de promoção de responsabilidade social, assumindo o propósito do evento diante do público, mais fortemente, por meio do seu nome: “Rock in Rio – por um mundo melhor”. Com um desafio de marketing social, que até então não era utilizado no Brasil, simultaneamente, a programação de 450 emissoras de televisão e de 3.232 estações de rádio foi interrompida por 3 minutos com a ajuda do presidente da república Fernando Henrique Cardoso.

O compromisso com as questões sociais fez com que o evento, que teve um investimento inicial de 100 milhões de dólares, doasse 5% da venda de cada ingresso, a saber: 30% foram para a Organização das Nações Unidas para a Ciência, Educação e Cultura (UNESCO) e 70% restantes, à empresa social Viva Rio, destinado ao financiamento estudantil de jovens em trinta comunidades carentes do Rio de Janeiro (CARNEIRO, 2011; ROCK IN RIO, 2014).

Nos moldes europeus de grandes festivais foi construída a segunda Cidade do Rock. Essa nova configuração do evento

enquanto parque temático para atender a diversidade geracional do público foi intensificada na internacionalização da marca que começa na sua quarta edição em Lisboa, em 2004 (COSTA, 2016).

2004 a 2010: Internacionalização do Evento. O contexto favorável à internacionalização dos artistas brasileiros, principalmente na Europa, e a consciência da força da marca do evento no Brasil trouxe a motivação de ultrapassar fronteiras com o propósito: “por um mundo melhor”, que levou o Rock in Rio à sua internacionalização (ROCK IN RIO, 2018).

A priori, o evento aconteceu apenas em Lisboa em 2004 e 2006. Nessas duas edições, a preocupação com as causas sociais foi mantida, inclusive com o repasse de parte das arrecadações às instituições parceiras. Ainda, foram realizadas pesquisas de mercado junto ao público para a contratação dos artistas que seriam menos onerosos por muitos estarem em turnê europeia. Posteriormente a essas edições, o evento foi realizado em Lisboa e Madri, simultaneamente, nos anos de 2008, 2010 e 2012.

As causas sociais, tratadas com ênfase nas edições anteriores, foram ampliadas para socioambientais nas edições da fase de internacionalização do evento, a saber: sexta edição em Lisboa 2008, sétima edição em Madri 2008, na oitava, em Lisboa 2010, e na nona, em Madri 2010. Suas práticas ambientais estavam direcionadas ao combate das alterações climáticas por meio de um programa de redução de emissão de carbono no evento e do replantio de árvores (FOLHA, 2007; MEDEIROS, 2009).

Em 2010, o sucesso das edições Lisboa e Madri nessa fase de internacionalização fez com que a Empresa Brasileira de Tu-

rismo (EMBRATUR) as utilizasse como promoção e fomento enquanto produto turístico brasileiro, para que o público do evento “experimentasse”, mesmo que à distância, o destino e a cultura brasileira em estandes com vistas privilegiadas dos palcos mundos, jogos interativos com simulação de voo, sorteios de passagens aéreas na campanha “Brasil, eu vou”, distribuição de brindes, desfiles de moda com marcas brasileiras no Espaço Fashion, além de ações de comunicação digital (EMBRATUR, 2010).

Desde 2011: Retorno ao Brasil e Expansão da Internacionalização do Evento. O fortalecimento da economia brasileira, o aumento do poder aquisitivo no país, a expectativa de ser sede de megaeventos, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, e seus investimentos governamentais motivaram o retorno do Rock in Rio ao Brasil em 2011 (ABEOC, 2011).

Em seu retorno, o amadurecimento profissional consolidou o evento como uma plataforma de oportunidades de negócios e exposição de marcas para as organizações que querem investir em projetos de entretenimento e de cultura (ABEOC, 2011).

O impacto desse projeto do setor privado de 400 milhões de dólares foi sentido amplamente na cadeia do turismo carioca, pois das 720 mil pessoas no evento: 10% foram de turistas estrangeiros, 35% nacionais e 55% cariocas/fluminenses. A expectativa de ocupação hoteleira nessa edição ficou acima de 90% e os gastos dos turistas chegaram a 233 milhões de dólares. Ainda, o evento contou com um investimento de 90 milhões de reais que gerou 4 mil empregos diretos e 7 mil indiretos, com 10 mil credenciados trabalhando na Cidade do Rock (ABEOC, 2011).

Nessa edição, o evento foi sediado no Parque Olímpico Cidade do Rock, custeado pela prefeitura do Rio de Janeiro com um orçamento de 40 milhões de reais para as Olimpíadas de 2016. A área em formato de uma guitarra tinha 150 mil metros quadrados com capacidade para 120 mil pessoas por dia.

Em 2013, o Rock in Rio recebeu a primeira certificação na América da norma internacional ISO 20121 no âmbito da gestão sustentável de seu evento em processos, assumindo a responsabilidade sobre seus impactos socioambientais e culturais – minimizando os negativos e potencializando os positivos.

Em suas edições seguintes, o Rock in Rio tinha muito a comemorar: em 2014, a sua décima quarta edição marcou os 10 anos de permanência em Lisboa; e em 2015, a décima quinta edição foi a primeira nos Estados Unidos, e a décima sexta comemorou o aniversário de 30 anos do evento no Brasil. Em 10 anos de permanência do RiR Lisboa (2004-2014), em suas seis edições, mais de 2 milhões de pessoas passaram pela Cidade do Rock no Parque da Bela Vista. Somente a décima quarta edição recebeu mais de 345 mil pessoas em cinco dias do evento (MEDEIROS, 2009).

Observou-se que a partir dessa edição portuguesa a cobertura de mídia em plataformas digitais, como sites oficiais e redes sociais, tornou-se mais intensa, inclusive nas edições posteriores em outros países. O site oficial do evento teve 553.523 visitas nos dias do evento, as redes sociais ganharam conteúdos que geraram 730 publicações direcionadas com 21.561 likes, sem mencionar a transmissão do evento pelo YouTube para cerca de

700 mil pessoas. Com um investimento em torno de 75 milhões de dólares, a edição de 2015 de Las Vegas foi considerada um sucesso pelos parceiros MGM e *Cirque Du Soleil* por ter tido menos prejuízo que o esperado. Em geral, nesse mercado de entretenimento são necessárias três edições para recuperar o investimento realizado na primeira. O mercado de entretenimento americano é um dos mais concorridos do mundo, não só pela grande quantidade de festivais de música nacionais, como também pelos famosos cassinos locais.

A décima oitava edição, realizada na quarta Cidade do Rock brasileira no Parque Olímpico em 2017, numa área de 300 mil metros quadrados (3 vezes maior que a anterior), teve cerca de 20 mil pessoas envolvidas em seus sete dias de duração. Nele, foram montados 8 palcos com apresentações de mais de 500 atrações para um público esperado de 700 mil pessoas (ISTO É, 2017).

Seu impacto econômico gerado no destino turístico do Rio de Janeiro movimentou 1,4 bilhão de reais, atraindo 400 mil turistas (ISTO É, 2017). A geração de impactos positivos foi um dos compromissos assumidos por Roberto Medina na edição, como também a criação de um calendário de eventos para a cidade.

A décima nona edição, em Lisboa 2018, ofertou em quatro dias mais de 260 atrações, em 57 horas de música e entretenimento, para 278 mil pessoas. 8 mil pessoas foram credenciadas para trabalhar no evento em diversas áreas, incluindo equipe fixa, fornecedores, parceiros e artistas. Foram impactadas mais de 5,8 milhões de pessoas que assistiram aos conteúdos de transmis-

sões televisas e mídias digitais, inclusive ao vivo. Nelas, foram realizadas 2.256 publicações com conteúdo dinâmico.

Em 2017, o evento brasileiro contou com a Arena Game XP, um espaço de tecnologia e inovação, que mais 360 mil pessoas interagiram com as marcas Playstation, Microsoft, Nintendo, DC Comics, NBA, OI, dentre outras. Nessa Arena aconteceram games, shows e apresentação de trailer de filmes a ser lançados, como o “Star Wars: os últimos Jedi”. O sucesso desse espaço foi tão grande que, em 2018, tornou-se um negócio *per si*: o Game XP, o primeiro game park do mundo no Parque Olímpico Cidade do Rock. Em Lisboa 2018, o espaço interativo destinado essas as atividades digitais é o *Worten Game Ring*.

Ademais, desde 2015, a plataforma de negócio Rock in Rio abriu nova frente de interação com outro público: a educação executiva por meio da inspiração de seu *living case experience* aos moldes do *Disney Institute*. Essa metodologia permite ao participante experimentar o caso de forma prática no ambiente do evento (Cidade do Rock) no período de sua realização, por meio de *talks* e palestras com os diretores do evento (ROCK IN RIO, 2018).

O Rock in Rio *Academy* foi realizado no Brasil, nas edições de 2015 e 2017, em parceria com a HSM Management e em Lisboa, nas edições 2016 e 2018, com a Sfori Consultoria. Recentemente, em sua última edição portuguesa, o Rock in Rio ampliou suas práticas relacionadas ao conhecimento e à inspiração em economia criativa em entretenimento e música: o Rock in Rio *Innovation Week* 2018.

O grande desafio do evento é se tornar a maior marca de música do mundo e, para isso, precisa continuar a expansão de sua internacionalização. Com onze edições fora do Brasil, sua gestão foi consultada por alguns países, a saber: na América Latina, como Argentina, Colômbia e México; na Europa, Inglaterra e Alemanha; e na Ásia, como Coreia, Sérvia, Japão, Dubai e China. Apesar disso, os altos investimentos e a complexidade da operação tornam o evento inviável nesses países.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo prisma da abordagem de *storytelling* como facilitador da identificação da estratégia de Gonçalo *et al* (2013), utilizou-se as quatro dimensões apresentadas: memória organizacional, contexto, transferência de conhecimento tácito em explícito e análise das estratégias para a construção da narrativa, permitindo a identificação da estratégia pretendida, implementada e praticada. A análise da estratégia das organizações pode se beneficiar de estruturas como o *storytelling*, facilitando o entendimento e o processo de disseminação.

Na criação da Memória organizacional percebe-se as histórias do negócio e a intenção estratégica na gênese do RiR; as histórias vivenciadas pelo idealizador contribuem para o entendimento das escolhas no passado que subsidiam decisões e a concepção de estratégias futuras.

No Contexto reconhece-se casos contextualizados que direcionam ao entendimento da implementação estratégica a partir das características do ambiente do RiR como elementos

políticos e contextuais do Rio de Janeiro e dos países que realizou edições, possibilitando identificar a estratégia pretendida ao longo da história.

Sobre o conhecimento Tácito-explícito, eventos específicos possibilitam identificar as diferentes formas de resolução dos problemas como o caso da necessidade de abastecimento de cerveja para um público de mais de um milhão de pessoas, induzindo a criação de uma operação inédita de abastecimento que serve de modelo para diversos eventos internacionais até hoje. A realização dos eventos de transferência da competência em organização de grandes eventos é outro exemplo da criação e do compartilhamento dos conhecimentos tácito e explícito.

Por fim, na Estratégia como prática, compreende-se a ação das pessoas por meio dos elementos partilhados na criação do processo de cultura que faz sentido para os membros organizacionais.

Assim, percebe-se a oportunidade de utilização do *storytelling* para o entendimento da estratégia organizacional a partir de estruturas conceituais como a sugerida por Gonçalo et al (2013), favorecendo organizações, mas também, o processo de ensinagem.

REFERÊNCIAS

ABEOC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS. **Rock in Rio**: espetáculo de interação. 2011. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2011/09/rock-inrio-espetaculo-de-interacao/>> . Acesso em: 23 set 2018.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Eventos - terminologia**. 2015. Disponível em: <<http://abeocpr.com.br/wpcontent/uploads/2016/10/ABNT-CEE-142-Gest%C3%A3o-de-Eventos-Terminologia.pdf>>. Acesso em: 21 ago 2018.

ADAMSON, G.; PINE, J.; VAN, T.; KROUPA, J. How storytelling can drive strategic change. **Strategy & Leadership**, Vol. 34, No. 1, pp. 36-41, 2006.

ANTONIALLI, F. Estratégia organizacional: um estudo histórico e bibliométrico. **Revista Espacios**. Vol. 38, Nº 17, Ano 2017.

BARRY, D.; ELMES, M. Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic. **The Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 2, pp. 429-452, 1997.

BORGES, M. de L.; GONÇALO, C.R. Abordagem de Storytelling: Ferramenta para Identificação de Estratégias Praticadas. In: **IV Encontro de Estudos em Estratégia 3Es da AnPAD**, Anais..., Recife, 2009.

CARNEIRO, L. F. **Rock in Rio: a história do maior festival de música do mundo**. São Paulo: Globo, 2011.

CAMPBELL, J. **O herói de mil faces**. Tradução: Adail Ubirajara Sobral. São Paulo: Cultrix/Pensamento, 2000. (edição original 1949).

COSTA, F. Por que o Rock in Rio vai construir sua 4ª Cidade do Rock?. 2016. Disponível em: <<http://projetopulso.com.br/por-que-o-rock-in-rio-vai-construir-sua-4acidade-do-rock/>> . Acesso em: 11 set 2018.

DENNING, S. Effective storytelling: strategic business narrative techniques. **Strategy & Leadership**, v.34, n.1, 2006, p.42-48. <https://doi.org/10.1108/10878570610637885>

EMBRATUR. EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. **Rock in Rio Lisboa é palco para o turismo brasileiro**. 2010. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/1580-rock-in-rio-lisboa-e-palco-para-o-turismo-brasileiro.html>>. Acesso em: 23 set 2018.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOLHA. **Rock in Rio 2008 será simultaneamente em Lisboa e Madri**. 2007. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u68253.shtml>>. Acesso em: 15 set 2018.

GERGEN, K. J. **Relational being**: beyond the individual and community. Oxford: Oxford University Press, 2009.

GONÇALO, C. R.; BORGES, M. L.; CASSOL, A.; MORÉ, R. P. O. Storytelling para a identificação de estratégia como prática. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 131-153, 2013.

HORWATH, R. **The evolution of Business Strategy**. Strategic Thinking Institute, 2006.

ISTO É. **Rock in Rio 2017: instalações da Cidade do Rock já estão funcionando**. 2017. Disponível em: <<https://istoe.com.br/rock-in-rio-2017-instalacoes-da-cidade-do-rock-jaestao-funcionando/>>. Acesso em: 13 set 2018.

KAYE, B.; JACOBSON, B. True tales and tall tales: the power of organizational storytelling. **Training & Development**, Mar. 1999, p. 44.

KARAKAS, F. **Positive Management Education**: creating creative minds, passionate hearts and kindred spirits. Sage, 2011.

KOLB, D. A. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LEAL, E. A.; MIRANDA, G. J. ; NOVA, S. P. C. C. **Revolucionando a sala de aula**: Como envolver o estudante aplicando as técnicas de metodologias ativas de aprendizagem. São Paulo: Atlas 2017.

MARZEC, M. Telling the corporate story: vision into action. **Journal of Business Strategy**, v.28, n.1, 2007, p.26-36. <http://dx.doi.org/10.1108/02756660710723189>

MEDEIROS, C. R. de O. **Storytellings Organizacionais**: narrativas contadas pelos anúncios e vídeos institucionais. Revista Capital Científico, v.7, n.1, Jan./Dez. 2009.

MERRIAM, S. B. The design of qualitative research. **In**: MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

PALACIOS, F.; TERENCEZZO, M. **O guia completo do storytelling**. Rio de Janeiro. Alta Books, 2016.

ROCK IN RIO. **Rock in Rio 2001**: a gente quer um mundo melhor. 2014. Disponível em: <<http://rockinrio.com/rio/pt-BR/novidades/rock-in-rio-2001-a-gente-quer-um-mundomelhor>>. Acesso em: 23 set 2018.

ROCK IN RIO. **História**. 2018. Disponível em: : <<http://rockinrio.com/rio/pt-PT/historia>> . Acesso em: 01 set 2018.

SCHNEIDER, L. C. Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. **In**: Anais... VI Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), Bento Gonçalves, 2003.

SOLE, D.; WILSON, D. G. **Storytelling in organizations**: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations, 2002. Disponível em: <https://www.embeddingproject.org/resources/storytelling-in-organizations-the-power-and-traps-of-using-stories-to-share-knowledge-in-organizations>

TEMA 2

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM (AVA) E OS PROCESSOS DE LEITURA: um estudo do curso de licenciatura em letras língua-portuguesa a distância da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Dilceni Aline Pizziolo Souza
Nilke Silvania Pizziolo Fell
André Felipe de Albuquerque Fell

1. INTRODUÇÃO

A expressão Sociedade da Informação diz respeito ao presente contexto social e econômico do século XXI, refletindo um novo momento histórico em que um conjunto de transformações está relacionado com a informação e a tecnologia (SILVA; CAFÉ; CATAPAN, 2010). Com relação à informação, Masuda (1982), considera como uma das características dessa nova sociedade o aspecto de que o peso do sistema econômico produtivo está cada vez mais centrado no fator informacional, assim como nos sistemas sociais anteriores tornaram-se conhecidas como a sociedade caçadora, a sociedade agrícola e a sociedade industrial. O autor citado não limita sua análise ao aspecto econômico, explicando outras características que o futuro desenvolvimento da tecnologia da informação viria confirmar como interação em redes e tendência à globalização.

Já como agente de mudanças, a tecnologia pode desencadear inovações transformadoras, segundo Wiley (2002). Schumpeter (1982) explica que o desenvolvimento econômico tem forte dependência da inovação tecnológica, da introdução e difusão de novas invenções que gerem mudanças estruturais denominadas destruições criativas. Observando as longas ondas dos ciclos de desenvolvimento econômico no capitalismo como resultado da combinação de inovações e capaz de criar um setor líder na economia ou ainda um novo paradigma impulsionador do rápido crescimento dessa economia, o estudioso mencionado formulou a teoria da inovação.

Como exemplo, tem-se a Internet que impactou na maneira como os povos se divertem, comunicam-se, realizam transações comerciais e até mesmo aprendem, isso porque a Internet como espaço de aprendizagem tem significativamente alterado a Educação a Distância (EAD) no ensino superior (ABRAHAMSON, 1998), uma vez que recursos antes encontrados apenas em casa, nos museus, nas bibliotecas e universidades são agora entrelaçados e convertidos juntos para transformar aprendizes individuais, que passam a colaborar entre si de modos distintos, em comunidades de aprendizagem (SPINDLER, 1995), reunidos não por localização geográfica, mas sim por interesses comuns.

Quanto ao ensino, importantes modificações são visíveis no que diz respeito à forma como os materiais educacionais são projetados, disponibilizados e entregues aos que desejam aprender. Ademais, na Sociedade da Informação, a pouco e pouco o espaço de saber do docente foi dando espaço ao de mediador e

problematizador do processo de aprendizagem. Em outras palavras, o(a) professor(a) passou a ser visto como aquele(a) que positivamente desafia os alunos, mostrando a eles, entre as diversas possibilidades de aprendizagem, caminhos a serem percorridos (CRUZ, 2008).

Nesse cenário, graças às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), é possível encontrar a sala virtual, termo apresentado por Silva (2003) para designar um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) na educação a distância, aqui compreendida como sendo “o processo de ensino-aprendizagem, mediado por TIC, onde professores e alunos estão separados espacialmente e/ou temporalmente, mas podem estar conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a Internet” (MORAN, 2002, p. 5). Para Alves (2009), o AVA representa um espaço online que integra uma diversidade de dispositivos que possibilitam aos usuários uma maior comunicação com os colegas de turma, com os professores/tutores, além de acesso à conteúdos e atividades disponibilizados.

Há que se ressaltar não apenas a estruturação e aplicação de planejamentos adequados que vislumbrem as especificidades educacionais do AVA, contemplando as melhores estratégias de ensino e aprendizagem que garantam a construção de novos conhecimentos (BLOCHER; et. al., 2002; MEHLECKE; GUEDES, 2006; ALVES, 2009); mas também é importante uma reflexão, já que a nova geração lê cada vez mais na rede, sobre os processos de leitura e escrita em AVA, “a partir do qual os alunos poderão desenvolver novas competências cognitivas pelas relações entre

ideias que estabelecem através dos “links” e pela articulação de conceitos, estes veiculados por diferentes linguagens” (FERRAZ, 2009, p. 145).

Pode-se ainda afirmar que na atualidade, a leitura e a escrita permeiam praticamente todas as atividades quotidianas, apresentando-se em meios diferentes: dos tradicionais, como no papel, aos digitais em blogs, redes sociais, hipertextos de formatos diversos e mensagens de texto. Em uma sociedade informacional na qual a detenção de informação é um importante transformador social, as práticas de leitura constituem práticas de poder (MEGID, 2013). Assim, o problema de pesquisa do presente estudo é: quais são os processos de leitura possíveis de serem identificados no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) do curso de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) que contribuem para o aprendizado dos estudantes nessa modalidade de EAD?

2. JUSTIFICATIVA PARA A PESQUISA

O crescimento da quantidade de dispositivos conectados, juntamente com a informação disponibilizada, tem desencadeado uma justificada preocupação de como tornar os processos de aprendizagem mais eficientes e convenientes, a partir do adequado processamento das informações em mãos (SÁNCHEZ GUINEA; NAIN; LE TRAON, 2016).

Por conseguinte, compreende-se a significativa ampliação da educação *on-line* desde a década de 1990, tornando os ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) bastante popularizados

e passando a serem reconhecidos como possibilidade educacional graças as suas propriedades e funcionalidades específicas que criam espaços virtuais ricos em significação e oportunidades para os estudantes interagirem entre si e com o ambiente (BELUCE; OLIVEIRA, 2012).

Em uma síntese sobre o EAD no Brasil, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em uma pesquisa do ano de 2014 apontou a existência de mais de 1,2 mil cursos a distância no país, equivalendo a uma participação superior a 15% nas matrículas de graduação. Constatou-se ainda que as universidades eram responsáveis por 90% da oferta, representando 71% das matrículas nessa modalidade (INEP, 2014). A mesma pesquisa ainda constatou que, em dez anos, o número de estudantes passou de 49 mil para 1,1 milhão, reiterando o seu crescimento exponencial.

Mais recentemente, segundo o último censo da Associação Brasileira de Educação a Distância – ABED (2018), no ano de 2017, os cursos EAD totalizaram 7.723.828 matrículas, o que representa um aumento de 53% em relação ao ano de 2015 (5.048.912). Desse quantitativo, 1.320.025 (17%) matrículas foram em cursos regulamentados de natureza totalmente a distância; 1.119.031 (14,4%) em cursos regulamentados semipresenciais; e 5.299.771 (68,6%) em cursos livres corporativos e não corporativos. Desse modo, é justificável o esforço por compreender que processos de leitura estão presentes no AVA do curso de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da Universidade Federal de

Pernambuco (UFPE) que estão contribuindo para o aprendizado dos estudantes nessa modalidade de EAD.

3. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD): características e aspectos gerais

Para Silva, Pereira e Soares (2014) há bastante tempo as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) estão integradas aos projetos e cursos de EAD de modo a facilitar os processos de ensino e de aprendizagem, além de estimularem a colaboração e interação entre os seus sujeitos. Desse modo, a EAD é vista como um novo formato ou modalidade de ensino e aprendizagem. Os autores mencionados explicam que “A partir da relação entre o professor e o aluno, podem-se analisar alguns conceitos e definições de EAD considerando a utilização dos meios e dos métodos na relação de aprendizagem. Esses meios e métodos estão vinculados a uma determinada abordagem didático-pedagógica.” (p.8)

Buscando compreender as diferentes expressões empregadas para se referir à modalidade de ensino mediada pelas TICs, Anohina (2005) identificou que os termos “Ensino a Distância” e “Educação a Distância” são sinônimos, uma vez que tratam de alunos usando materiais de aprendizagem por conta própria, embora haja a presença de um professor com a função de dar suporte e tutoriais. Ocorre que Landim (1997) diferencia os termos “ensino” e “educação”, sendo o primeiro ligado às atividades de treinamento e instrução; o segundo relacionado à prática educativa e ao processo ensino-aprendizagem, levando o

aluno a aprender, inovar, criar, pensar e participar ativamente na construção de conhecimentos. Na presente pesquisa, as duas expressões serão consideradas sinônimas, contudo, o termo “Educação a Distância” será priorizado porque a sua significação e uso são as empregadas na legislação brasileira.

Em termos conceituais, Landim (1997) estudou 21 definições de EAD, no período que ia de 1967 a 1994, ressaltando as características com maior percentual de incidência.

Assim, a EAD pode ser caracterizada como a modalidade de educação na qual as atividades de ensino e de aprendizagem são realizadas independentemente de alunos e professores estarem no mesmo lugar e tempo. De modo sucinto, a EAD pode ser definida como: “[...] modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.” (BRASIL, 2005). Em seus estudos, Silva (2011, p. 3) apresenta os aspectos particulares da EAD:

- **Interatividade:** em salas de aula, a interatividade fica restrita ao limite físico e temporal, o que não ocorre com os recursos pela Web, em que não há restrições de localização e, quanto ao fator temporal, o estudante pode acessar a Internet a qualquer horário.

- **Ensino independente de tempo e lugar:** o treinamento pode ser feito em qualquer lugar a qualquer momento, como ex-

plicado no aspecto anterior. O alcance é limitado pelo alcance da Internet.

- **Minimização de deslocamentos:** não há necessidades de deslocamentos frequentes para locais físicos predeterminados, o que também determina uma redução de custos sobre o transporte, alimentação e hospedagem.

- **Economia de tempo:** por haver uma minimização de deslocamentos, há, conseqüentemente, uma redução de tempo.

- **Atendimento em massa personalizado (*mass customization*):** é a possibilidade de oferecimento de ensino em massa com a adequação às características dos alunos.

- **Possibilidade de determinação, pelo aluno, de seu ritmo de aprendizagem:** o que faz com que o indivíduo possa ter um papel ativo sobre o ritmo e necessidades de aprendizagem.

- **Network:** possibilita e promove a troca de experiências, criando uma comunidade virtual. Essa troca enriquece, estimula e dinamiza o aprendizado dos alunos.

Portanto, pode-se compreender a EAD como uma modalidade de educação em que o aprendizado ocorre em situação de distância física e temporal entre os sujeitos, intermediada por alguma forma de tecnologia que permite a comunicação e a interação entre os participantes. Daí a tecnologia ser considerada importante na promoção da comunicação e da interação entre alunos e docentes, uma vez que eles não estão juntos em uma sala de aula, como ocorre na educação presencial. Todavia, Sato (2000) alerta que a EAD deve se mostrar adequada à realidade dos alunos, ou seja, deve ser desenvolvida por meio de práticas

sociais críticas, criativas; favorecendo uma atitude investigativa, autônoma, prazerosa, lúdica e capaz de favorecer os momentos de comunicação.

Diante das diversas definições de EAD, há um aspecto comum a elas que diz respeito a sua distinção com relação a educação presencial. Segundo a Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação (Seed/MEC), na EAD o aluno acessa o conhecimento, desenvolvendo hábitos, habilidades e atitudes relacionados ao estudo, bem como à profissão e a sua própria vida, no local e tempo que lhe são adequados, não com a ajuda em tempo integral da aula de um docente, mas com a midiaticização e com o apoio de materiais didáticos organizados sistematicamente, apresentados em diferenciados suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, por meio dos diversos meios de comunicação, o que não se verifica na educação presencial (BRASIL, 2007).

Um outro aspecto importante a ser considerado na EAD é a sua colaboração na ampliação da democratização do ensino e na possibilidade de aquisição dos mais variados conhecimentos, representando um instrumento capaz de atender a muitas pessoas simultaneamente e capaz de chegar a indivíduos que estão distantes dos locais onde são ministrados os ensinamentos e/ou que não podem estudar em horários preestabelecidos (ALVES, 2011). Há que se observar ainda que a grande revolução no ensino não ocorre apenas pelo uso mais intensivo da internet e do computador em atividades a distância, explicando Kenski (2012, p.88): “É preciso que se organizem novas experiências pedagógi-

cas em que as TICs possam ser usadas em processos cooperativos de aprendizagem, em que se valorizem o diálogo e a participação permanentes de todos os envolvidos no processo.”

Entretanto, vale ressaltar que a EAD não deve ser “uma forma facilitada de obtenção de diploma e muito menos uma fábrica de estatísticas de alunos formados”; deve sim, ser utilizada como “instrumento de aprendizagem e oportunidade que viabiliza maior flexibilidade nos horários e a possibilidade de se construir pontes para levar a educação aos mais diversos lugares”, observando atentamente a qualidade necessária para formar sujeitos críticos (BUENO; SOARES, 2014, p. 2).

4. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) NO BRASIL: um breve histórico

Em termos gerais, o Laboratório de Ensino a Distância – UEMG, procurando conhecer as tecnologias empregadas ao longo dos anos na EAD, menciona no mínimo quatro gerações de EAD:

* **Primeira Geração (até 1960).** O principal meio de comunicação utilizado por essa geração foi o papel impresso, tendo como materiais os guias de estudo com exercícios e tarefas, enviado pelo correio. Aqui, a comunicação entre o estudante e o professor era pouco frequente, uma vez que a resposta demorava a chegar. Tecnicamente, há o predomínio de uma só tecnologia.

* **Segunda Geração (1960...).** Além do material impresso, essa geração fez uso da transmissão por rádio e televisão aberta,

bem como fez uso de cassetes de áudio e vídeo e de interação professor-aluno por meio do telefone ou nos centros de atendimento. Assim, o uso do telefone permitiu contatos mais rápidos e diretos entre estudantes e alunos, todavia, demandando uma maior disponibilidade de tempo para que a comunicação síncrona pudesse acontecer. Já a partir dessa geração, há múltiplas tecnologias sendo empregadas na EAD.

* **Terceira Geração (1985...)**. Nessa geração, houve a introdução de redes de computadores que possuíam estações de trabalho multimídia, utilizando-se de sistemas de comunicação bidirecional entre o aluno e professor. Além disso, fez-se uso de audioconferência e videoconferência, tele aprendizagem, correio eletrônico, papel impresso, sessões de chat, mídia digital, Internet e fax. Graças à introdução de ferramentas de comunicação síncronas e assíncronas, os alunos puderam se comunicar de forma rápida e mais frequente, não apenas com o professor, mas também com outros alunos. Tecnicamente, essa geração é caracterizada por múltiplas tecnologias, tais como as redes de computadores e a introdução de ferramentas capazes de oferecer maior rapidez, interação e flexibilidade no processo de aprendizagem.

* **Quarta Geração (1995...)**. Essa geração é marcada por acesso a bancos de dados, multimídia interativa e bibliotecas eletrônicas. Há ainda o uso da banda larga que permite aprendizagem mais flexível do que a existente na geração anterior. O computador e a Internet são responsáveis por mediar a comunicação, via uso de chat, fórum, interação por vídeo e ao vivo, via video-

conferência. Nessa geração, surgem as comunidades virtuais, a possibilidade de aulas colaborativas e de interações de natureza síncrona e assíncrona pelo uso da Internet como dispositivo de mediação entre os diversos sujeitos envolvidos na EAD. Tecnicamente, é uma geração com o predomínio da aprendizagem inteligente e múltiplas tecnologias, incluso o início das tecnologias computacionais de banda larga.

No Brasil, o Ensino ou Educação a Distância (EAD) representa uma modalidade que vem se expandindo a cada ano em todos os níveis (NASCIMENTO; CZYKIEL; FIGUEIRÓ, 2013). Acontece que a informática só começou a ser empregada na Educação na década de 1970, a partir do microcomputador que foi inicialmente usado para fins administrativos, evoluindo gradativamente para fins pedagógicos à medida que a linguagem de computação ia se aproximando da linguagem humana (FELL; PIZZIOLLO; PELLERIN DA SILVA, 2005).

Assim, a inserção das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na Educação favoreceu significativamente a Educação a Distância (EAD), permitindo que o ensino e aprendizagem pudessem ser mais interativos entre os pares (SOUZA; SILVA; MATOS, 2015). No Brasil, essa modalidade de ensino surgiu no ano de 1904 por meio de “correspondência, com remessa de materiais didáticos pelos correios, que usavam principalmente as ferrovias para o transporte. Nos vinte primeiros anos tivemos, portanto, apenas uma modalidade, a exemplo, por sinal de todos os outros países” (LITTO; FORMIGA, 2009, p.9).

Posteriormente, nas décadas de 1960 e 1970 do século vinte, é possível observar “a oferta de cursos regulares destinados a alfabetização de adultos, educação supletiva e capacitação para o mercado de trabalho”, segundo Bianco (2009, p.56), por meio da Rádio Sociedade do Rio de Janeiro. Ademais, havia os recursos televisivos que segundo Gomes (2011): “contribuiu para o aumento do oferecimento de cursos na modalidade a distância. A possibilidade da transmissão de imagem e som por meio da tecnologia da TV foi, sem dúvida, uma inovação na área educacional.”

É no final da década de 1960 que são implantadas as Universidades Abertas. Com relação a elas, Moran (2007, p. 10-14) explica que vem: “se capacitando para trabalhar com EAD. Considerando que a implantação do Sistema Universidade Aberta do Brasil se configura como uma etapa de amadurecimento da educação a distância, de legitimação e consolidação de instituições competentes.”

E em 1970, as aulas virtuais são transmitidas por meio dos computadores, através da Teleconferência, que nas palavras de Faria e Salvadori (2010, p. 7): “por meio das universidades, (...) e com o decorrer do tempo ficaram mais acessíveis tanto no aspecto prático como econômico. No Brasil, não há dúvida de que a Internet já disponível nos computadores pessoais colaborou e colabora imensamente para a propagação da EAD.”

Posteriormente, a implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, especificamente a Lei 9.394/96 surge como proposta para discussões sobre os temas inclusão e qualidade

nos cursos EAD em seus artigos. Observa-se que o artigo 80 desta Lei afirma que “há uma considerável participação do poder público no que diz respeito à regulamentação da modalidade a distância no Brasil e os sistemas de Ensino” (LESSA, 2010). Ressalta-se que os decretos nº 2.494/98 (BRASIL, 1998a) e nº 2.561/98 (BRASIL, 1998b) regulamentaram e complementaram o Art. 80 da LDB, assim como a Portaria Ministerial nº 301, de 7 de abril de 1998 (BRASIL, 1998c).

Contudo, a regulamentação de 1998 parece não ter alcançado os resultados esperados e, conseqüentemente, foram implementados os Decretos nº 5.622, de 2005, e o nº 6.303, de 2007 (BRASIL, 2005 e 2007b). Mais recentemente, em 2017, o Decreto nº 9.057 revogou os anteriores, ampliando, de certa forma, os espaços da EAD. Esse decreto, oficialmente, define o conceito de EAD no Brasil em seu Art. 1º, no qual “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).

4.1 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) NA UFPE

Em termos de EAD na UFPE, os autores Cunha, Freire e Pimentel (2019) identificaram que o setor de TICs para EAD da

instituição passou por mudanças estruturais ao longo dos anos, sendo possível identificar três fases que caracterizam essas mudanças, conforme o quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Fases de mudanças da EAD na UFPE

CATEGORIA/FASE	1	2	3
Pessoal	Temporário	Servidor/UFPE	Servidor/UFPE
Infraestrutura de TI	Restrita; não gerenciada	Consolidado; gerenciamento básico	Ampliar; Atualizar; Otimizar gerenciamento
Processos	Ausentes	Poucos	Necessários; a definir
Gestão TI	Ausente	Básica	A Consolidar
Serviços	Orientados à demanda	Orientados à demanda	Orientados a processos
Equipe	Não especializada	Especializada	Especializada
Procedimentos	Manuais	Automatização básica	Automatizar processos críticos

Fonte: Cunha, Freire e Pimentel (2019, p.116).

Notou-se que na primeira fase, em 2008, existia uma Coordenação de Educação a Distância (CEAD) que estava vinculada ao Gabinete do Reitor da UFPE e que também incorporava a Coordenação da Universidade Aberta do Brasil (UAB), isto é, um sistema elaborado para desenvolver a modalidade de EAD, de modo a permitir a expansão e interiorização da oferta de cursos e programas de ensino superior no Brasil. Ressalta-se que nessa fase, a estrutura era composta majoritariamente por técnicos em TI temporários, reflexo típico das Coordenações em fase de implantação à época e de um setor de TI realizando um trabalho de natureza operacional, muito pouco ou nada estratégico.

A partir de 2014, houve a segunda fase, caracterizada pela criação da Conecte, uma primeira tentativa da UFPE de reorganizar a estrutura de EAD, rumo à institucionalização. É nessa fase

que as Coordenações de UAB e da Conecte são separadas, ficando a Conecte vinculada à Pró-reitoria para Assuntos Acadêmicos (Proacad) em 2015 e o setor de TI sofrendo uma reestruturação a ponto de fazer parte da estrutura institucional de serviços de TIC disponibilizados pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI).

Em 2017, a UFPE iniciou a terceira fase organizacional da EAD, levando em consideração a importância da oferta de cursos de graduação, de pós-graduação, de extensão, de atualização, entre outros. Contudo, considerou como princípio a vocação primeira de uma instituição de ensino superior como sendo a graduação. Daí a Proacad assumir o comando do esforço de imprimir uma nova configuração à EAD da UFPE. Ainda nessa fase, dando continuidade às ações anteriores de institucionalização, a UFPE iniciou a criação de uma estrutura orgânica sustentável. Surgiram novas necessidades representadas no quadro 1, na coluna da fase 3, indicando com o uso do verbo no infinitivo, a busca por alcançar alguns objetivos desde então.

Cunha, Freire e Pimentel (2019) ainda observam que diante de grandes desafios impostos à conjuntura de gestão de cursos de graduação no país, a UFPE precisou (re)desenhar um modelo de organização para a EAD, resultando na criação da Coordenação dos Cursos de Graduação a Distância (CCGD), vinculada à Diretoria de Desenvolvimento do Ensino (DDE/Proacad), além da instituição do Núcleo de Educação a Distância (NEAD), diretamente subordinado à Pró-reitoria através da Portaria Normativa nº 06 de 18 de Agosto de 2017.

Compete à CCGD as ações referentes ao bacharelado em Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) e às quatro licenciaturas em atividade: Língua Portuguesa e Língua Espanhola do Centro de Artes e Comunicação (CAC); Geografia, do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH) e, Matemática do Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN). Foi dito cursos em atividade, porque recentemente, mais dois cursos de licenciatura foram aprovados no Edital nº 05/2018: Ciências Biológicas e Educação Física, ambos vinculados ao Centro Acadêmico de Vitória de Santo Antão (CAV) (CUNHA; FREIRE; PIMENTEL, 2019). Já ao NEAD cabem as atividades de educação a distância que não dizem respeito aos cursos de graduação, mas sim demandadas pelos diversos setores da UFPE, como por exemplo, as pró-reitorias e coordenações dos cursos de pós-graduação e extensão.

5. AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM (AVA)

A intensa incorporação e uso das TICs na educação permitiram o desenvolvimento dos ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) como novos meios de auxílio ao aprendizado à distância, uma vez que permitem a comunicação, a interação, a troca de informações e a disponibilização de materiais de estudo. Assim, é importante caracterizar os AVA como sendo um ambiente de ensino-aprendizagem, além de apresentar seu potencial e aplicações didático-pedagógicas (SILVA; PEREIRA; SOARES, 2014). Os AVA também são conhecidos como *Learning Management Systems* (LMS), ou seja, sistemas de gestão da apren-

dizagem, que constituem plataformas (programas) que disponibilizam interfaces ou ferramentas para comunicação síncrona ou assíncrona, tais como, os fóruns, as listas de discussão, os “chats”, sites de relacionamento etc. (ALVES, 2009).

Maranhe e Debieux (2010, p. 9) observaram a existência de três aspectos que estão relacionados com o êxito do uso das TICs nos AVA. São eles:

- **Demanda dos alunos:** os alunos (especialmente os de curso superior) têm, hoje, um grau de inclusão digital muito maior, sentindo-se à vontade para navegar nestes ambientes virtuais.

- **Horário dos alunos:** aumenta cada vez mais o número de alunos que trabalha, diminuindo, assim, o tempo disponível para os estudos. A partir destes ambientes virtuais é possível adequar horários de trabalho às atividades de um curso.

- **Otimização de cursos:** se bem usado, os ambientes virtuais podem tornar as aulas mais eficazes e melhores com o uso das várias ferramentas de interatividade disponibilizadas.

Em seus estudos Silva, Pereira e Soares (2014) explicam que o termo ambiente virtual de aprendizagem (AVA) representa o conjunto de sistemas necessários à gestão da aprendizagem *online*. São esses sistemas que garantem a gestão de todos os processos, desde a criação do curso até a disponibilização do material didático ao aluno. Assim, os AVA são sistemas que dão suporte a diversos tipos de atividades realizadas pelo aluno e pelo professor, ou seja, um conjunto de ferramentas utilizadas em diferentes situações nos processos de ensino e de aprendizagem.

Almeida (2003, p.334) explica que ensinar em ambientes virtuais de aprendizagem diz respeito ao esforço de:

[...] organizar situações de aprendizagem, planejar e propor atividades; disponibilizar materiais de apoio com o uso de múltiplas mídias e linguagens; ter um professor que atue como mediador e orientador do aluno, procurando identificar suas representações de pensamento; fornecer informações relevantes, incentivar a busca de distintas fontes de informações e a realização de experimentações; provocar a reflexão sobre processos e produtos; favorecer a formalização de conceitos; propiciar a Inter aprendizagem e a aprendizagem significativa do aluno.

Com isso, nota-se que os AVA podem ser usados em atividades, quer em ambientes *on-line* ou em ambientes presenciais. Tanto em um caso quanto em outro, a escolha de usar os AVA permite um acréscimo no nível de interações entre docentes e discentes porque oferece o suporte para a comunicação e troca de informações entre os participantes. Moraes (2002, p. 203) explica: “em qualquer situação de aprendizagem a interação entre os participantes é de extrema importância. É por meio das interações que se torna possível a troca de experiências, o estabelecimento de parcerias e de cooperação”.

Por último, um importante ponto do AVA é a questão das interfaces, aqui compreendidas como sendo dispositivos que agenciam operações envolvidas em processos de transcodificação e gerenciamento de fluxos informacionais (LÉVY, 1993). As interfaces também podem ser conhecidas como “ferramentas que medeiam a comunicação entre um sistema informático e seus usuários” (ALVES, 2009, p. 189). No presente estudo, o

AVA da Licenciatura em Letras Língua - Portuguesa a Distância da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) adotado como objeto de estudo é conhecido com o nome de Moodle, aqui compreendido como um ambiente *online* de aprendizagem que agrega e estrutura uma comunidade mundial de produtores de conteúdos abertos (www.moodle.org).

6. A LEITURA E ALGUNS DE SEUS MODELOS

A leitura não representa apenas a prática de tradução de símbolos em significado, mas também de todo o processo de construção de ideias que estes símbolos evocam, tendo como base a construção social de cada indivíduo (ALVES, 2004). Fiori (2003) reforça tal ponto de vista ao considerar que a habilidade da leitura não deve ser tratada como um simples instrumento para o exercício de outras atividades (oralidade, escrita, gramática etc.), mas deve contribuir sim, de forma efetiva, para a formação do aluno na condição de “sujeito-leitor” e não mero “decodificador” das informações encontradas no texto. Já Silva (2010) em seus estudos esclarece que a leitura, como atividade basicamente humana, é uma potencialidade que, junto à escrita, representa um valioso instrumento para o desenvolvimento e funcionamento da linguagem e dos processos de pensamento.

Assim, a leitura é um ato complexo, que traz como exigência inúmeros conhecimentos prévios, tais como: inicialmente o domínio da língua escrita, o significado das palavras, a interpretação de frases, o contexto em que o texto está inserido, com suas entrelinhas e suas intertextualidades. O objetivo principal

no ato de ler, seria então atingir uma compreensão do que foi lido e conseqüentemente ampliar as habilidades linguísticas e cognitivas do aluno, desenvolvendo no mesmo uma visão global e sua interpretação crítica individualizada ou socializada. Logo, a leitura como prática, alarga o conhecimento, tanto linguístico como principalmente cultural. Amplia a formação do senso crítico, aumenta a segurança em relação ao mundo, e por englobar tudo que já foi citado, desfaz os limites existentes que impedem o agir do imaginário e da criatividade. Ademais, Solé (1998) explica que quem lê e escreve precisa dialogar com o texto, questionar a si mesmo a respeito da própria compreensão sobre o texto, estabelecendo relações entre o que é lido e aquilo que faz parte de seu conhecimento pessoal. Também é importante indagar-se sobre os argumentos usados, além de refletir sobre as generalizações na transmissão do conhecimento para textos e contextos diversos.

Para Freire (1986), ler poderia ser traduzido como o ato mesmo de viver, respirar. Olhando por essa perspectiva freireana, pode-se concluir que os indivíduos não começam a viver apenas quando vão para a escola. Em outra obra, Freire (1992) pondera que é preciso que a leitura seja um ato de amor, e por isso acolher todos os gostos, diversidades, motivações e novas ferramentas, deve fazer parte da metodologia. Já Delmanto (2009) ressalta que a escola deve ter a preocupação cada vez maior com a formação dos leitores, considerando que o ensinar deve ser além da codificação, a compreensão, apreciação do texto, assim como a relação do leitor com o texto. Só assim poderá ser possível tor-

nar essa habilidade prazerosa e não obrigatória e que vá além dos muros da escola.

Na literatura educacional, observa-se que o processo de leitura tem sido estudado a partir das seguintes dicotomias: *'bottom-up'* (de processamento ascendente) e *'top-down'* (de processamento descendente); *'data-driven'* (movido a dados) e *'conceptually-driven'* (movido a conceitos); *'text-based'* (baseado no texto) e *'reader-based'* (baseado no leitor); entre outras (FIORI, 2003). O que se observa com essas visões é uma tendência de considerar a leitura como sendo, basicamente, um processo de **extração** ou de **construção** de significado. No presente trabalho, serão usados como referências para a parte empírica, os seguintes modelos teóricos de processo de leitura apresentados no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Alguns modelos teóricos de leitura

Modelos Teóricos	Características Centrais	Autores
Modelos com ênfase no texto	<ul style="list-style-type: none"> - Como a informação no texto é processada e transformada em significado. - A leitura é um ato estritamente individual, formada de etapas de processamento separadas e mensuráveis – ainda que interdependentes. - Forte ênfase nas características do símbolo impresso como a essência do processo de leitura. 	<p>Gough (1972)</p> <p>Laberge e Samuels (1974)</p>
Modelo de testagem de hipóteses	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza aspectos característicos do processamento descendente da leitura: a seleção, a hipótese e a predição. - Apesar de ter para o leitor uma posição de destaque, restringe-se a apenas descrever a atividade mental envolvida no processo de leitura de forma sequencial, predominantemente de modo ascendente, ou seja, a partir do confronto linear com informações linguísticas e visuais. 	<p>- Goodman (1998)</p>

<p>Modelos de cunho interativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A leitura é uma atividade construtiva, em que ambos os tipos de processamento (ascendente e descendente) se inter-relacionam durante o processo de aquisição de significado. - Essa inter-relação no processo de aquisição de significado envolve diferentes níveis de conhecimento não-hierarquizados empregados pelo leitor durante o ato de ler: desde o conhecimento gráfico até o conhecimento de mundo do sujeito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kintsch e van Dijk (1978) - Rumelhart (1984)
<p>Modelos de cunho social</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os textos são manifestações de culturas, envolvendo esquemas de referência que são socialmente adquiridos, sistemas de valores, assim como conhecimentos e crenças intrínsecos ao escritor e ao leitor. - Não há comportamentos de leitura ou leitores considerados padrões, generalizados. Há sim, vários leitores contidos em uma só pessoa; a depender do contexto um certo leitor 'vem à tona'. - O leitor eficiente é o que não apenas interage de forma reflexiva com o autor, mas é também coautor, construindo seus próprios significados. - Todo e qualquer ato de leitura é um evento ou negociação entre um determinado leitor e um determinado texto, isso acontecendo em um espaço de tempo e contexto específicos. Em outros termos, texto e leitor são vistos não como duas entidades fixas, mas sim como dois aspectos de uma situação dinâmica, na qual o significado surge durante a negociação entre os dois. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bernhardt (1991) - Tierney et. al. (1987) - Rosenblatt (1994)

Fonte: elaborado a partir de Fiori (2003).

7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo possui uma abordagem qualitativa, na qual foi obtido “dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo” (NEVES, 1996, p. 15). Além disso, esta pesquisa tem uma característica bibliográfica, pois segundo Boccato (2006, p.266): “a pesquisa

bibliográfica buscou a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas”. Em outras palavras, a parte bibliográfica do estudo buscou conhecer o estado da arte do tema escolhido para melhor fundamentar a etapa empírica que foi analisar quais são os processos de leitura identificados no AVA do curso de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) que contribuem para o aprendizado dos estudantes nessa modalidade de EAD.

Em termos de coleta de dados, uma das autoras do presente trabalho era estudante regularmente matriculada no AVA do curso de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e que desde o início de seu curso em 2013.2 até o semestre 2019.2 não apenas teve acesso às diversas disciplinas (41 obrigatórias e 9 eletivas), conteúdos, atividades propostas e desenvolvidas; mas também pôde participar dos eventos cotidianos particulares a um AVA, utilizando-se dos modelos teóricos de processo de leitura de Fiori (2003), no quadro 2, para melhor observar, compreender e responder o problema de pesquisa.

Já a fase de análise dos dados aconteceu com o acesso e a minuciosa análise das ferramentas do AVA da Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) que contribuía para o aprendizado dos estudantes nessa modalidade de EAD, como por exemplo, os fóruns, os conteúdos e as atividades das disciplinas, a video-

teca, a audioteca etc. A cuidadosa categorização dos conteúdos textuais que faziam parte desses componentes, segundo os modelos teóricos de processo de leitura de Fiori (2003), possibilitou a satisfatória resposta ao problema de pesquisa, conforme será apresentado a seguir.

8. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O curso a distância de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa disponibilizado pela UFPE, conforme apresentado no AVA, tem como objetivo “formar profissionais habilitados para atuar na educação básica”. Ademais, é explicado que “os(as) egressos do curso deverão ser profissionais que possuam domínio da língua materna, assim como competência linguística e textual que lhe permita um domínio de leitura dos mais variados tipos de texto.”

O quantitativo de estudantes matriculados na Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da UFPE era de 568 alunos, formalmente vinculados aos polos EAD de Águas Belas, Limoeiro, Palmares, Petrolina, Recife, Salgueiro, Santa Cruz do Capibaribe e Trindade. Outra constatação com o acesso do AVA da UFPE referente ao curso em estudo, é possível, de um modo geral, classificar as ferramentas cujos conteúdos de leitura contribuem para o aprendizado dos estudantes, em duas grandes categorias que Santos e Araújo (2009) chamam de “interfaces de conteúdos” e “interfaces de comunicação” e que estão sintetizados no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – As interfaces de conteúdos e de comunicação do AVA de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da UFPE

Categorias de Interfaces	Descrição	Exemplos de ferramentas possíveis do AVA de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da UFPE
Interfaces de conteúdos	São as ferramentas que permitem produzir, disponibilizar e compartilhar conteúdos digitais, quer na forma de texto, som ou imagem isoladamente, seja mixada, como nos conteúdos audiovisuais (via hipertextos, multimídia ou hiperídia).	Vídeo aulas; livros virtuais; material digital em PDF; caixa de envio de mensagens no AVA; secretaria virtual do AVA; material impresso das disciplinas do curso.
Interfaces de comunicação	São as ferramentas reservadas para a troca de mensagens (síncronas ou assíncronas) entre os estudantes e professores das disciplinas.	Web conferências (síncronas ou comunicação em tempo real). Fóruns, lista de discussão, portfólios e “wikis” (assíncronas ou comunicação em tempos diferentes).

Fonte: elaboração própria.

Quer de forma síncrona (comunicação em tempo real) ou de forma assíncrona (comunicação em tempos diferentes), as ferramentas demandavam uma atenta leitura do seu material que lá estava para contribuir na formação do estudante. Notou-se que para a aprendizagem das diversas disciplinas do curso de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da UFPE ocorrer, era necessário, primeiro e de modo predominante, realizar-se as leituras dos materiais presentes nas interfaces de conteúdo, para em seguida, aproveitar-se objetivamente os conteúdos presentes, debatidos e compartilhados nas interfaces de comunicação. Isso se justifica porque nas interfaces de conteúdo, as leituras são informativas, apresentando as seguintes fases características, segundo Cervo e Bervian (1972):

- **Leitura de reconhecimento e pré-leitura.** Tem como uma de suas finalidades, proporcionar uma visão global do assunto, através de um exame inicial das ideias contidas em partes do material disponível como título, prefácio, resumo, introdução, conclusão, etc.
- **Leitura seletiva.** Esta fase representa uma leitura mais séria, mas ainda não exaustiva e minuciosa. É nessa fase que se determinam a importância e a significação do material, a partir de critérios de seleção, isto é, o conhecimento dos propósitos do trabalho: o problema formulado, as perguntas elaboradas para questionar o tema; em outros termos, os objetivos intrínsecos do material.
- **Leitura crítica ou reflexiva.** Aqui é a fase propriamente de estudo dos textos, objetivando saber o que o autor quis afirmar sobre o tema. Nas palavras de Cervo e Bervian (1972, p.90): “É uma fase de estudos, isto é, de reflexão deliberada e consciente (processo de aprendizagem); de percepção dos significados, o que envolve um esforço reflexivo que se manifesta através das operações de análise, comparação, diferenciação, síntese e julgamento (processo de apreensão); de apropriação dos dados referentes aos assuntos ou problema (processo de assimilação).”
- **Leitura interpretativa.** Avalia-se o material estudado em função do critério de verdade, aqui compreendida como uma construção elaborada em cima de evidências concretas, ordenadas e racionalmente validadas. Feita a análise

e o julgamento, segue-se à operação de síntese, ou seja, a integração racional dos conteúdos à realidade empírica.

Com a leitura informativa dos materiais presentes nas interfaces de conteúdo, normalmente, a leitura nas interfaces de comunicação constituía uma etapa seguinte natural porque era nelas que o corpo docente do curso de Licenciatura em Letras a Distância da UFPE procurava estimular, a partir de perguntas direcionadas e relacionadas às leituras presentes nas interfaces de conteúdo, o debate, as reflexões, a troca de ideias entre os estudantes, de modo a perceber os processos de aprendizagem, apreensão e assimilação dos conteúdos das diversas disciplinas ofertadas no curso de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da UFPE.

Ainda com relação às ferramentas do AVA do curso da UFPE em estudo, buscou-se através de anotações, trabalhos feitos e material disponibilizado ao longo das disciplinas cursadas, conhecer quais eram as ferramentas mais empregadas. Para tal, elaborou-se o seguinte quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – As ferramentas AVA do curso de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da UFPE

Ferramentas do AVA de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da UFPE	Descrição	Status de uso nas diversas disciplinas da Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da UFPE
Fóruns	É um espaço criado para a realização de discussões sobre uma determinada temática abordada em uma disciplina do curso.	UTD
Arquivos em PDF (material digitalizado como artigos, capítulos de livros e resenhas)	Conteúdo digital extra com finalidade didática.	UTD

Caixa de envio de mensagens do AVA	Ferramenta de comunicação entre corpo docente e discente para tirar dúvidas e notificar sobre atividades postadas.	UMD
Web conferências	Espaço para apresentação/ comunicação e debate de tema previamente delineado em uma disciplina do curso.	UMMD
Livros virtuais	Conteúdo digital elaborado como material didático.	UMMD
Vídeo aulas	Conteúdo digital elaborado pelo corpo docente e usado como material didático.	UMMD
Vídeos do YouTube	Conteúdo digital com finalidade didática.	UMMD
Wiki (questionário)	Atividade didática de conteúdo avaliativo.	UMMD
Chats	Ferramenta de comunicação e encontros online, em salas de bate papo privadas.	UND
Glossário	Ferramenta de criação de banco de dados com termos específicos, terminologias e conceitos fundamentais das disciplinas.	UND

Fonte: elaboração própria.

Legendas:

UTD = Uso em Todas as Disciplinas.

UMD = Uso em Metade das Disciplinas.

UMMD = Uso em Menos da Metade das Disciplinas.

UND = Uso em Nenhuma das Disciplinas.

Com o quadro 4 foi possível notar que nem todas as ferramentas disponíveis no AVA do curso em estudo foram usadas por igual nas disciplinas. Em outros termos, enquanto os fóruns e material de leitura extra em PDF estavam presentes em todas as disciplinas, havia disciplinas que usavam vídeo aulas (produzidos pelos próprios docentes), outras que faziam uso de

vídeos do YouTube para apresentar e explicar certos temas de um assunto específico e ainda outras que se utilizavam de livros virtuais como ferramentas de aprendizagem. Essa pluralidade de uso, inexistindo uma padronização de que ferramentas usar em todas as disciplinas, possivelmente, pode ser explicada pelo respeito à autonomia e à experiência docentes quanto à melhor abordagem pedagógica a desenvolver nas disciplinas de sua especialidade.

De modo a categorizar e analisar os processos de leitura presentes nas ferramentas do AVA da Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) que contribuem para o aprendizado dos estudantes, foram consideradas apenas as ferramentas cujos status de uso nas diversas disciplinas da Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da UFPE foram categorizadas como UTD (Uso em Todas as Disciplinas); UMD (Uso em Metade das Disciplinas) e UMMD (Uso em Menos da Metade das Disciplinas), conforme o quadro 5 a seguir.

Quadro 5 - Os processos de leitura presentes nas ferramentas do AVA da Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da UFPE

Ferramentas do AVA de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da UFPE	Categorias de Interfaces (Santos; Araújo, 2009)	Modelos teóricos de processo de leitura (Fiori, 2003)
Fóruns	Interface de conteúdo e de comunicação	Modelos de cunho interativo / Modelos de cunho social
Arquivos em PDF	Interface de conteúdo	Modelos com ênfase no texto
Caixa de envio de mensagens do AVA	Interface de comunicação	Modelos com ênfase no texto

Web conferências	Interface de conteúdo e de comunicação	Modelos de cunho interativo / Modelos de cunho social
Livros virtuais	Interface de conteúdo	Modelos com ênfase no texto
Vídeo aulas	Interface de conteúdo	Modelos com ênfase no texto
Vídeos do YouTube	Interface de conteúdo	Modelos com ênfase no texto
Wiki (questionário)	Interface de conteúdo	Modelos com ênfase no texto

Fonte: elaboração própria.

A partir do quadro 5, percebeu-se que a maioria das ferramentas AVA do curso da UFPE em estudo utilizam modelos teóricos com ênfase no texto, modelos estes que envolvem processos de leitura estáticos, nos quais não aparecem uma monitoração da compreensão (FIORI, 2003). Este tipo de modelo por apresentar um volume significativo de informações a serem lidas pode desencadear uma dificuldade da apreensão e assimilação dos conteúdos textuais. Segundo Samuels (1998), a dificuldade de compreensão seria solucionada se o leitor fosse estimulado com questões que o testassem ao final da leitura do texto em cada página com a finalidade de manter a sua atenção direcionada às ideias apresentadas, aumentando, por conseguinte, o seu desempenho nas áreas de memória e compreensão.

Por outro lado, as ferramentas fóruns e web-conferências podem ser categorizadas como sendo dos modelos de cunho interativo e também dos modelos de cunho social. Isso acontece porque abordam conhecimentos que possibilitam a construção da leitura em um processo de inter-relação entre os sujeitos leitores. Segundo Kintsch e van Dijk (1978) *apud* Fiori (2003) os mo-

delos de cunho interativo tem como prioridade o discurso da linguagem e a compreensão leitora, apresentando-se de forma mais eficiente do que os modelos com ênfase no texto pois facilitam o próprio processo de compreensão ao demonstrar de forma mais clara e direta os objetivos e os objetos do conhecimento que se apresentam em formas de conteúdos nos debates facilitados pelas ferramentas AVA mencionadas (fóruns e web-conferências).

Ademais, as ferramentas fóruns e web-conferências categorizadas como sendo dos modelos de cunho social compartilham textos que refletem culturas que envolvem valores, crenças e referenciais sociais dos leitores-estudantes, levando-os a múltiplas interpretações. Para Bernhardt (1991) *apud* Fiori (2003), nesses modelos de cunho social, texto e leitor são vistos como dois aspectos dinâmicos porque os 'significados' não se apresentam de forma pronta, mas sim, surgem através da negociação entre as partes.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o processo educacional parece estar sendo feito cada vez mais com o auxílio das TICs e no qual professor e estudante não precisam estar ao mesmo tempo, no mesmo espaço físico para trocarem informações (CARVALHO et. al., 2017).

A EAD, como exemplo de ambiente educacional mediado pelas TICs, representa uma modalidade de ensino embasada na autonomia do estudante, quer na dimensão pedagógica, o aluno como sujeito de sua própria educação; quanto na dimensão didática, atribuindo a quem estuda a responsabilidade de reconhecer

as suas necessidades de estudo e planejar as melhores estratégias para o cumprimento dos objetivos da sua aprendizagem (PETERS, 2001). Tal ideia é reforçada pelo fato de que o estudante de EAD não é um aprendiz sem experiência, uma vez que acumula o conhecimento que vem da realidade (escola da vida) (HAMZE, 2019).

Por outro lado, a EAD oportuniza que os estudantes imprimam um ritmo de estudo que lhes seja mais conveniente; além de avançarem no seu aprendizado de acordo com o grau de interesse, maturidade e conhecimento prévio que possuem sobre determinado objeto de estudo, garantindo a autogestão do conhecimento (ROESLER, 2009). E essa autogestão do conhecimento pode ocorrer por meio dos novos ambientes de ensino-aprendizagem, isto é, os ambientes virtuais de aprendizagem (AVA).

O AVA, possibilitando a interação, a troca de informações e a comunicação entre os estudantes e professores, tem no processo de leitura um importante aliado na prática de dar significado ao mundo e, mais especificamente, contribuir na construção do conhecimento do estudante e formação profissional. Daí o presente estudo ter como problemas de pesquisa: quais são os processos de leitura possíveis de serem identificados no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) do curso de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) que contribuem para o aprendizado dos estudantes nessa modalidade de EAD?

Em termos de resultados, constatou-se que as primeiras leituras dos conteúdos das disciplinas ocorriam através das interfaces de conteúdo (vídeo aulas; livros virtuais; material digital em PDF, etc.) e que serviam de base para o debate e compartilhamentos dos aprendizados por meio das interfaces de comunicação empregadas (fóruns, web-conferências, etc.) no curso em estudo; garantindo que as questões levantadas coletivamente e as opiniões dadas pelos estudantes tivessem relação com os temas e tópicos estimulados pelo corpo docente; evitando assim a dispersão, meras opiniões do senso comum e discussões vazias e desnecessárias.

Ainda foi possível constatar que o processo de leitura predominantemente disponibilizado pelas ferramentas AVA do curso da UFPE em estudo foi o relacionado com os modelos teóricos com ênfase no texto, isto é, os estudantes realizavam a leitura do material de modo estritamente individual, enfatizando as características do símbolo impresso (ou digitalizado) como a essência do processo de leitura e posterior aprendizado. Apesar disso, foi possível identificar ferramentas do AVA do curso de Licenciatura em Letras Língua-Portuguesa a Distância da UFPE que permitiram um processo de leitura relacionado aos modelos interativo e de cunho social, ou seja, os conhecimentos presentes nas leituras sofriam o processo de construção de significados próprios através da inter-relação entre os sujeitos leitores (estudantes) e levando em consideração o conhecimento de mundos deles, a partir dos seus esquemas de referências, sistemas de valores e crenças.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, C. E. Issues in interactive communication in distance education. **College Student Journal**, 32, 33-43, 1998.

ALMEIDA, M. E. B. Educação à distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.29, n.2, p. 327-340, jul./dez. 2003.

ALVES, L.R.G. Um olhar pedagógico das interfaces do Moodle. In: ALVES, L.; BARROS, D.; OKADA, A. (Org.). **O Moodle: estratégias pedagógicas e estudos de caso**. Salvador: Eduneb, 2009.

ALVES, M. C. C. L. Leitura colaborativa-crítica: a leitura como ato social e político. **Educação e Contemporaneidade**, pp. 143-150, 2004.

ANOHINA, A. Analysis of the terminology used in the field of virtual learning. **Educational Technology & Society**, v. 8, p. 91-102, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (ABED). **Censo EAD Brasil 2015**: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil. Curitiba: InterSaberes, 2016. Disponível em: http://abed.org.br/arquivos/Censo_EAD_2015_POR.pdf. Acesso em: 09 out. 2019.

BELUCE, A.C.; OLIVEIRA, K.L. Ambientes virtuais de aprendizagem: das estratégias de ensino às estratégias de aprendizagem. **IX ANPED SUL**, Caxias do Sul-RS, 2012.

BIANCO, N.R.D. Aprendizagem por rádio. In: LITTO, F.M.; FORMIGA, M. (org.). **Educação à distância: o estado da arte**. Pearson, 2009. Disponível em: http://www.revista.ajes.edu.br/arquivos/artigo_20110907160632.pdf. Acesso em 11 jul.2019.

BLOCHER, J.M. et. al. Online learning: examining the successful student profile. In: **Journal of Interactive Online Learning**, volume 1, n. 2, p.1-12, Fall 2002.

BOCCATO, V.R.C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade de São Paulo**. São Paulo, v.18, n.3, p.265-274, 2006.

BRASIL. Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o Art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 10 fev. 1998a.

BRASIL. Decreto nº 2.561, de 27 de abril de 1998. Altera a redação dos Arts. 11 e 12 do Decreto n.º 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, que regulamenta o disposto no Art. 80 da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 27 abr. 1998b.

BRASIL. Portaria Ministerial nº 301, de 7 de abril de 1998. Normatiza os procedimentos de credenciamento de instituições para a oferta de cursos de graduação e educação profissional tecnológica a distância. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 09 abril 1998c.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o Art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 19 dez. 2005.

BRASIL. Decreto nº 6.303, de 12 de dezembro de 2007. Altera dispositivos dos Decretos nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 12 dez. 2007b.

BRASIL. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o Art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 25 maio 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto nº 5622 - Regulamento o Art. 80 da Lei no 9.394, de 20/12/1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec_5622.pdf. Acesso em 14jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para educação superior à distância**. Brasília, DF: MEC/Seed, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em 18 jul. 2019.

BUENO, J. A. R.; SOARES, M. C. Educação a distância: democratização, expansão e interiorização do conhecimento no Brasil. In **Simpósio Internacional de Educação a Distância e Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância (SIED:EnPED:2014)** (pp. 1-10). São Paulo, SP. Disponível em <http://www.siedenped2016.ead.ufscar.br/ojs/index.php/2014/article/view/722/206>. Acesso em 19 out.2019.

CARVALHO, A. D. S.; OLIVEIRA, V. I.; GUEDES, A. C. B. S.; MARTINS, J. L. Gestão da Aprendizagem, Proatividade e Autonomia dos Discentes: Novas Práticas. **Aturá - Revista Pan-Americana de Comunicação**, 1(3), 175-188, 2017. Disponível em <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/atura/article/view/4096>. Acesso em 31 out. 2019.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1972.

CRUZ, J.M.O. Processo de ensino-aprendizagem na sociedade da informação. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 29, n. 105, p. 1023-1042, set./dez. 2008.

DELMANTO, D. **A leitura em sala de aula**. Recife. Construir Notícias, 2009.

FARIA, A.A.; SALVADORI, A. A educação e a distância e seu movimento histórico no Brasil. **Revista das Faculdades Santa Cruz**, Curitiba, PR, v.8, n.1, jan./jun.2010.

FELL, A.F.A.; PIZZIOLLO, N.S.; PELLERIN DA SILVA, G.A.S. Tecnologia educacional na sociedade da informação: progresso na construção do sujeito histórico? **Revista da Faculdade Christus**. Fortaleza, CE, n.8, p.117-132, jul./dez. 2005.

FERRAZ, O. Tecendo saberes na rede: o Moodle como espaço significativo de leitura e escrita. In: ALVES, L.; BARROS, D.; OKADA, A. (Org.). **O Moodle: estratégias pedagógicas e estudos de caso**. Salvador: Eduneb, 2009.

FIORI, A. Modelos teóricos de leitura e sua contribuição para o ensino/aprendizagem. **SIGNUM: Estud. Ling.**, Londrina, n.6/1, p. 137-166, dez. 2003.

FREIRE, P. **A importância do ato de ler**. São Paulo, Cortez, 1992.

_____. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo, Paz e Terra, 1986.

GOMES, S.G.S. **Histórico do EAD no Brasil**. e-Tec Brasil – Tópicos em Educação a Distância. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772013000100002&script=sci_arttext. Acesso em 12 jul. 2019.

HAMZE, A. **Andragogia e a arte de ensinar aos adultos**. Disponível em <https://educador.brasilecola.uol.com.br/trabalho-do-cente/andragogia.htm>. Acesso em 30 out. 2019.

INEP (2014). **Matrículas no ensino superior crescem 3,8%**. Disponível em http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/matriculas-no-ensino-superiorcrescem-3-8. Acesso em 08 out. 2019.

KENSKI, V.M. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. Campinas, SP: Papirus, 2012.

LANDIM, C. M. das M. P. F. **Educação a distância: algumas considerações**. Rio de Janeiro: Edição do Autor, 1997.

LESSA, S.C.F. **Os reflexos da legislação de educação a distância no Brasil**. Faculdade Interativa COC – Polo de Aracaju, SE. Vol.10, 2010. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revista>

cientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_02.pdf. Acesso em 5 de agosto 2019.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência** - o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

LITTO, F.M.; FORMIGA, M.I.M. **Educação à distância**: o estado da arte. Pearson, 2009. Disponível em: http://www.revista.ajes.edu.br/arquivos/artigo_20110907160632.pdf. Acesso em 08 jul.2019.

MARANHE, E.A.; DEBIEUX, M. **Manual Operacional do Ava UNESP**. Bauru 2010. Disponível em: http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/210/4/Redefor_Manual_AVA.pdf. Acesso em 20 jul. 2019.

MASUDA, Y. **A sociedade da informação como sociedade pós-industrial**. Tradução do inglês de Kival Charles Weber e Ângela Melim. Rio de Janeiro; Editora Rio, 1982.

MEGID, C. M. Materiais didáticos multimídia no estudo de Língua Portuguesa: deslocamento nas relações entre as posições-sujeito professor e aluno. 2013. 199p. **Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Estudos da Linguagem, Campinas, SP**. Disponível em:<<HTTP://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/269285>>. Acesso em 08 ago. 2019.

MEHLECKE, Q.T.C; GUEDES, A.T. Estratégias do professor para promover a interação dos alunos nas aulas a distância on-line. **Revista Liberato**, v. 7, n.8, jul./dez. 2006.

MORAES, M.C. (Org.). **Educação à distância**: fundamentos e práticas. Campinas: Unicamp/Nied, 2002.

MORAN, J.M. **O que é Educação à Distância**, 2002. Disponível em: http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/informatica/61-CO-5.pdf. Acesso em 06 jul. 2019.

_____ **Educação a distância no contexto do sistema Universidade Aberta do Brasil -UAB**. 2007. Disponível em: <http://www.fe.unb.br/catedraunescoead/areas/menu/publicacoes/monografias-sobre-tics-na-educacao/educacao-a-distancia-no->

-contexto-do-sistema-universidade-aberta-do-brasil-uab. Acesso em 03 ago. 2019.

NASCIMENTO, L.P.; CZYKIEL, R.; FIGUEIRÓ, P.S. Presencial ou a distância: a modalidade de ensino influencia na aprendizagem? **Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro.v. 14 no. 2 p. 311–341 Abr./ Mai./ Jun. 2013.

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa -características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 1, n.3, 1996. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>. Acesso em 18 jul. 2019.

PETERS, O. **Didática do ensino a distância**: experiências e estágio da discussão numa visão internacional. Trad. Ilson Kayser. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

ROESLER, J. **Comunicação, Socialidade e Educação on-line**. Tese (Doutorado em Comunicação Social). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

SAMUELS, S.J. Toward a theory of automatic information processing in reading, revisited. In: RUDELLE, R.; RUDELLE, M.; SINGER, H. (eds.), **Theoretical models and processes of reading**, 816-837. International Reading Association, 4.ed. 1998.

SÁNCHEZ GUINEA, A.; NAIN, G.; LE TRAON, Y. A systematic review on the engineering of software for ubiquitous systems. **J. Syst. Softw.**, 118(C): 251-276, 2016.

SANTOS, E.O.; ARAÚJO, M.M.S. A interface glossário do Moodle e construção interativa de conteúdos abertos em cursos online. In: ALVES, L.; BARROS, D.; OKADA, A. (Org.). **O Moodle**: estratégias pedagógicas e estudos de caso. Salvador: Eduneb, 2009.

SATO, M. **Educação ambiental nas comunidades (ditas) tradicionais**. Palestra proferida na III Semana Temática da Biologia. São Paulo: IB/USP, 2000.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Ed. Abril Cultural, 1982.

SILVA, E.L.; CAFÉ, L.; CATAPAN, A.H. Os objetos educacionais, os metadados e os repositórios na sociedade da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 39 n. 3, p.93-104, set./dez., 2010.

SILVA, E. T. **Leitura na escola e na biblioteca**. 10 ed. Campinas: Edições Leitura Crítica, 2010.

SILVA, F.C.A.; PEREIRA, G.A.; SOARES, V.M.P. Ambientes virtuais de aprendizagem: o uso das tecnologias da informação e comunicação na prática pedagógica. **Revista Itinerarius Reflectionis – UFG**, Jataí, GO, v. 10, n. 2, p.5-24 julho-dezembro 2014.

SILVA, M. Criar e professorar um curso online: relato de experiência. In: SILVA, M. (org.). **Educação online: teorias, práticas, legislação, formação corporativa**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

_____. **Educação online: teorias, práticas, legislação, formação corporativa**. 3. ed. São Paulo: Ed. Loyola, 2011.

SOLÉ, I. **Estratégias de leitura**. Porto Alegre, Artmed, 1998.

SOUZA, A.P.L.; SILVA, D.C.S.; MATOS, K.G. A importância da utilização ferramentas do moodle na educação a distância. **Revista EDaPECI**, São Cristovão, SE, v. 15, n.3, p. 656-669, set./dez. 2015.

SPINDLER, M. Shaping a community of learners. **T.H.E. Journal**, 23(2), 6, 1995.

WILEY, D. A. Connecting learning objects to instructional design theory: a definition, a metaphor, and a taxonomy. In: _____. (Ed.). **The instructional use of learning objects**. Bloomington: AECT, 2002. Disponível em: <<http://reusability.org/read/>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

BLOGS COMO FONTES DE INFORMAÇÃO: a influência no processo de tomada de decisão de compra dos leitores

Suelen Caroline Silva Oliveira
Sílvio Luiz de Paula

1. INTRODUÇÃO

O tema proposto levanta discussões de como os blogs influenciam os seus leitores durante o processo decisório na hora da compra. Na era digital e da informação, a internet ocupa um lugar significativo, visto que no Brasil quase metade da população usa a internet regularmente, 67% deste público utiliza a internet para obter informações relacionadas a notícias ou outros tipos de informação de modo geral, costumando ficar conectadas em média 4h59 por dia durante a semana e 4h24 nos finais de semana, conforme dados obtidos no site oficial do governo o Portal Brasil (2016), esses dados acima mostram o quanto a internet está presente no dia-a-dia das pessoas e o fato de que com o seu avanço possibilitou a criação das mídias sociais, que se tornaram presentes cada vez mais na vida dos indivíduos. Com a criação da internet os meios de acesso e produção de conteúdo de maneira totalmente gratuita e de fácil manuseio, transformam o consumidor da informação, em produtor e também em transmissor da mesma.

Segundo o site Infoescola (2016), o blog, ou *weblog*, é uma das ferramentas de comunicação mais populares da internet. Os blogs em alguns casos ainda são escritos com a linguagem de diários pessoais, mas de qualquer forma não deixam de ser uma rica fonte de informação, pois para os leitores ele torna-se uma rápida fonte de pesquisa sobre determinado assunto que de alguma forma lhe interessa facilitando assim, a busca por esse tipo de informações desejadas.

As pessoas que administram os blogs são chamadas de blogueiros, esses blogueiros acabam desenvolvendo conversas com seus leitores por meio deste veículo, o que para algumas era apenas hobby, acabou se tornando uma fonte de renda gerada por meio do reconhecimento de muitos seguidores e virando referência para os seus respectivos leitores. No ambiente virtual dos blogs, os blogueiros também podem ser chamados de “*digital influencer*”, pois, através da interatividade que a internet possibilita, eles acabam desenvolvendo certo “poder” de influência sobre seus leitores. Por conta disso as empresas vêm investindo nos blogs para desenvolver um relacionamento com o consumidor e promovendo a sua marca e o seu produto através dos *posts* dos blogueiros, visto que os blogs atraem clientes.

Porém, para investir nos blogs como veículo para divulgação da marca ou produto, é necessário que a empresa conheça o seu público-alvo, é indispensável perceber e entender o comportamento do consumidor, o que não é uma tarefa tão simples. Por isso é preciso reconhecer os fatores externos e internos que influenciam o consumidor na hora de decisão da compra, como

os apontados por Kotler e Keller (2006) que são os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Para Kotler e Keller (2006, p.168) “uma vez que o propósito de marketing se centra em atender e satisfazer as necessidades e aos desejos dos consumidores torna-se fundamental conhecer seu comportamento de compra”.

Para que seja possível atingir um conhecimento teórico-prático, este trabalho abordará uma pesquisa de campo, voltada para o público feminino e masculino, na qual levanta dados consistentes e concretos, que indiquem se há ou não influência dos blogs em seus respectivos leitores.

Assim, a proposta do trabalho é identificar melhor como, porque, e qual a influência que este novo meio de comunicar as informações relacionadas a vários tipos de assuntos divergentes exerce em seus respectivos leitores durante o processo de tomada de decisão.

No primeiro momento será apresentado o surgimento da internet, seus impactos na sociedade, a criação das mídias sociais, web site, blogs, os benefícios dos blogs para as empresas e os blogs como fontes de informação. Em seguida, será retratado como as empresas utilizam as estratégias de marketing para o seu desenvolvimento e divulgação de suas marcas, e como elas identificam o seu público-alvo através do comportamento do consumidor e os fatores que influenciam na hora da compra. Também será apresentado os procedimentos do processo decisório de compra dos consumidores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 BLOGS COMO FONTE DE INFORMAÇÃO

Através do desenvolvimento da tecnologia e a disseminação da internet, as organizações cresceram e vêm se desenvolvendo cada vez mais no ambiente virtual visando a aproximação com seus clientes e à fidelização do consumidor com a sua marca, assim satisfazendo as suas próprias necessidades e dos seus respectivos clientes.

A internet muda o tempo todo e para que as empresas obtenham sucesso através do meio digital é necessário que elas acompanhem tais mudanças para que assim possam se adequar a realidade.

As mídias sociais são plataformas na internet que permitem a interação de usuários, criação e o compartilhamento de informações, onde o usuário ao mesmo tempo que produz determinada informação, também se torna consumidor de conteúdo.

Segundo Recuero (2011), as mídias sociais transformaram a distribuição da informação. As mídias sociais são bem diferentes das mídias tradicionais, pois, as mídias sociais permitem que o emissor e o receptor da informação possam interagir de maneira contínua, onde os papéis possam ser trocados constantemente sem alteração no seu propósito, permitindo o diálogo, compartilhamento e disseminação da informação.

Os Web sites (ou sites) são espaços virtuais de uma pessoa ou organização. O site é tecnicamente o conjunto de documentos

escritos geralmente em linguagem HTML, que são pertencentes a um mesmo endereço (URL), disponível na internet.

Diante da acessibilidade e evolução da internet, qualquer pessoa que possuir computador ou até mesmo um celular pode tornar-se propagador de informações em tempo real. Assim surgiram os *blogs*, que são considerados ferramentas em que as pessoas podem se expressar da maneira que acharem melhor. Quanto ao conceito dos blogs, Ordunã (2007, p.2) afirma que:

Weblogs ou blogs são páginas pessoais da web que, à semelhança de diários on-line, tornaram possível a todos publicar na rede. Os blogs multiplicaram o leque de opções dos internautas de levar para a rede conteúdos próprios sem intermediários, atualizados e de grande visibilidade para os pesquisadores. proximidade dos blogueiros com os seus seguidores.

Os blogs são como diários pessoais, pois atuam como ferramenta de informação a partir do momento em que publicam e repassam essas informações para os seus respectivos leitores, proporcionando a troca de conhecimentos, visando sempre deixar o leitor à vontade.

Apesar de ser um novo veículo de divulgação e compartilhamento de informação, os blogs são bastante populares e procurados na web, são diversos os motivos que levam os blogueiros a fazer postagens em seus blogs.

O modo com que as informações são tratadas nos blogs, a espontaneidade com que os respectivos blogueiros produzem as informações relacionadas aos seus gostos pessoais podem atrair e estimular os leitores a sempre buscar por novas informações.

As fontes de informação mais utilizadas e reconhecidas de modo geral pelas pessoas são as fontes bibliográficas mais convencionais, como os periódicos, os livros, as dissertações, entre outras.

Devido à grande produção da informação, houve a necessidade de as pessoas utilizarem outras fontes de informação, assim, passou a existir um caráter classificatório das informações relacionando a sua natureza em primária, secundária, terciária e, desde o aparecimento da rede mundial de computadores é possível classificá-la em quaternária ou como fonte de informação eletrônica.

As fontes de informação primárias são documentos com seu material original, que dão suporte a outras pesquisas. É possível citar as monografias, teses, dissertações, anais de congressos, periódicos científicos, relatórios, livros, entre outros.

Conforme Passos e Barros (2009, p. 121) as fontes primárias “são aquelas que contêm a informação como apresentada em sua forma original, inteira, isto é, não condensada e nem resumida, não selecionada nem abreviada”.

As fontes secundárias exibem a informação de maneira filtrada e organizada. Como por exemplo, os dicionários, as bases de dados e banco de dados, entre outros. Já as fontes de informação terciárias guiam os usuários para as fontes de informação primárias ou secundárias. Como exemplo é possível citar os serviços de indexação e resumos, índices, bibliotecas, entre outros.

As fontes de informação eletrônica estão disponíveis na internet, as informações são disseminadas principalmente nas

redes sociais, pelos blogs; e também através de vídeos, entre outras fontes existentes.

É possível perceber com a modernização que além das fontes bibliográficas, existem muitas possibilidades, e pessoas que de alguma maneira disponibilizam informações. Tendo em vista que as pessoas também podem ser fontes de informações umas das outras, do que passam diariamente, do que fazem ou fizeram e que elas testemunharam, como é o caso dos blogs.

De alguma maneira as pessoas acabam se identificando com o que leem nos blogs e posteriormente quando precisam de informações pertinentes a algo ou alguém, elas buscam neles.

Apesar de ser um veículo de divulgação e compartilhamento de informação, os blogs são bastante populares e procurados na web, são diversos os motivos que levam os blogueiros a fazer postagens em seus blogs, segundo Orihuela (2007, p.7) “As razões que levam as pessoas a escrever blogs são tão variadas quanto as que definem a escrita em outros meios: necessidade de expressão, desejo de compartilhar saberes, desejo de se integrarem uma comunidade, busca de reconhecimento, exploração criativa, terapia, participação política, defesa de interesses ou mera exposição”.

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Com a era digital que surgiu desencadeada por meio dos grandes avanços tecnológicos, vieram os impactos em relação a maneira com que as empresas mostram valor aos seus respectivos clientes. E com a chegada da internet tornou-se possível

descobrir interesses e conquistar os clientes com outro tipo de estratégia.

Existem vários meios de divulgação de marcas que podem ser encontrados na web, como os blogs, que estão se tornando fortes ferramentas publicitárias e sendo utilizados a cada dia, e o fator principal é o sucesso dos blogueiros que vem conquistando leitores por todo o mundo.

Com isso as empresas têm investido nos blogs, visto que além de uma ferramenta de marketing pessoal, os blogs também são ótimas ferramentas corporativas que por meio de estratégias de marketing bem elaboradas e planejadas melhoram não só a venda de produtos, mas também a comunicação da empresa com os seus clientes.

As empresas criam alianças estratégicas com os blogs, aproveitando o grande sucesso, visualizações e seguidores que eles têm para promover de forma inteligente e clara, bastante estratégica os seus produtos e marcas (ARRUDA; ARRUDA, 1998).

Alguns fatores são essenciais para as empresas, estar por dentro das tendências da atualidade, perceber as expectativas, saber quais são as necessidades dos seus clientes são alguns deles indispensáveis para as empresas que pretendem gerar um relacionamento com os seus clientes, visando assim desenvolvimento de novas estratégias competitivas de mercado que poderão torná-las diferentes no ramo.

Para Kotler e Armstrong (2008) para que possa ser feita uma estratégia de marketing de sucesso, o administrador de marketing precisa responder duas perguntas essenciais: a quais

clientes serviremos (Qual é nosso mercado- alvo?). E como podemos servir melhor a esses clientes (Qual é a nossa proposição de valor?).

Visto que as empresas começaram a perceber que, embora a comunidade transmissiva seja uma parte importante da difusão de sua mensagem, estão disponíveis ferramentas muito mais eficazes. O diálogo é uma poderosa forma de disseminar sua mensagem e, ao mesmo tempo, obter feedback de seus clientes.

No cenário do mercado de bens e serviços, é necessário que as organizações conheçam e assimilem o comportamento dos consumidores, visto que no momento que as empresas conseguem fidelizar os seus clientes, eles acabam se tornando propagadores de suas marcas. Desta maneira os clientes acabam promovendo o marketing ao indicar os produtos ou serviços para pessoas próximas ou até para pessoas desconhecidas que é o caso dos blogs.

Mas a tarefa de conhecer e entender o comportamento dos consumidores não é tão fácil, pois cada consumidor possui necessidades divergentes e vários fatores que o influenciam na hora da compra, é por isso que se faz necessário um monitoramento constante sobre essas informações desejadas (SOLOMOM, 2008).

O comportamento do consumidor é avaliado cada vez mais pelas empresas, percebe-se que durante o processo de estudo e monitoramento acerca do comportamento do consumidor estão envolvidos não só apenas os consumidores de forma individual, mas também os seus grupos sociais os qual fazem parte, assim deixando bem clara a preocupação das empresas em que-

rer descobrir seus interesses e as necessidades dos consumidores estão próximas a realidade de seus produtos e serviços (Kotler; Keller, 2000).

Estudando o comportamento dos consumidores, será possível identificar supostas ameaças e chances, assim permitindo que a empresa possa precaver-se com as mudanças.

Kotler e Armstrong (2008) chegaram à conclusão de que existem quatro principais fatores que de certo modo influenciam no comportamento de compra dos consumidores e que estes fatores podem fornecer sugestões sobre como atingir e servir de maneira mais efetiva os clientes, sendo: os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos que serão apresentados a seguir.

Sobre os fatores culturais, Kotler e Armstrong (2008) trazem que toda cultura abriga subculturas, que fornecem para seus membros um compartilhamento de interesses baseados em coisas que tem em comum. Pode-se dar ao nome de subculturas tudo aquilo que de certa maneira esteja relacionado a nacionalidade, religião, grupos raciais e regiões geográficas.

Sendo como qualquer tipo de fator, o fator cultural influencia bem mais do que é possível perceber normalmente, intervindo de maneira decisiva no comportamento das pessoas, exclusivamente, no que se reporta à decisão de compra, pois as subculturas que os autores citam, como raça e religião verdadeiramente interferem na preferência de um consumidor por determinado serviço ou produto.

Outro fator bastante importante é o fator social que está ligado diretamente a pequenos grupos como a família. Churchil

e Peter (2000, p. 161) afirmam que “os membros da família com frequência influenciam as decisões de compra e fazem compra uns para os outros ou para a família como um todo”. Isso acontece porque a família costuma ser a referência mais próxima que agrega valor pessoal conforme a interatividade e afinidade que os seus membros possuem que pode influenciar no seu comportamento e conseqüentemente em suas atitudes.

Desta forma os profissionais tentam identificar os grupos de referência relacionados ao seu público-alvo visto que eles possuem uma grande influência no comportamento do consumidor no instante da tomada de decisão, por conta da compatibilidade existente entre as pessoas que formam estes grupos.

No caso dos fatores pessoais, os consumidores no momento da tomada de decisão são influenciados pelas características pessoais dos consumidores. Visto que cada pessoa possui características pessoais referente aos seus aspectos sociais e personalidades distintas destacados na sua idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, situação financeira, estilo de vida, personalidade e autoimagem; as empresas buscam de alguma forma lançar produtos e serviços no mercado que agradem a vários tipos de consumidores, tornando esse processo contínuo visto que engloba as etapas que geram influência nos indivíduos, antes, durante e depois de efetuar a compra.

Para Kotler e Armstrong (2008), existem quatro importantes fatores psicológicos que em algum momento influenciaremos consumidores durante o seu processo decisório de compra, que são: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes.

De modo geral, ambos autores acreditam que as atitudes estão ligadas diretamente com a reação das pessoas em relação serviços ou bens, sendo assim possível identificar certo grau de influência no comportamento de compra dos indivíduos durante o processo de tomada de decisão, percebendo a necessidade do conhecimento do consumidor e a utilização destas informações durante o processo estratégico de marketing das empresas.

2.3 PROCESSO DECISÓRIO DA COMPRA

Seja qual for a situação, os consumidores irão passar pelo processo decisório durante a compra. Até lá passam por algumas etapas que os levam a concretizar ou não a aquisição de determinado serviço ou produto.

Essas etapas são consideradas estágios e são influenciadoras, que podem interferir a tomada de decisão do consumidor durante todo o processo decisório da compra. O conhecimento e estudo dessas etapas ajuda a reconhecer os motivos que atraem ou afastam o consumidor de determinada marca, produto ou serviço.

Para Kotler e Armstrong(2008) o processo decisório possui estágios que o tomador de decisão organizacional precisa observar no momento de definir uma estratégia de comunicação.

1) Reconhecimento da necessidade. O processo de decisão do comprador inicia quando ele reconhece um problema ou sua real necessidade, essa é a primeira etapa de qualquer que seja a compra, os consumidores necessitam do produto e querem satisfazer a necessidade ou resolver o problema, essa necessidade

pode ser percebida por meio de estímulos- fome/sede- que quando estão em alto nível podem gerar um certo impulso e com isso levam o consumidor a comprar determinado produto.

A necessidade também pode ser resultado de estímulos externos, como as propagandas, opiniões em sites/blogs, opiniões de amigos, entre outros que influenciam no processo de compra. Kotler e Armstrong (2008) afirmam que esse estágio, o profissional de Marketing deve pesquisar os consumidores para descobrir quais tipos de necessidades ou problemas surgiram, o que os suscitou e como eles levaram o consumidor a comprar o produto em questão.

2) Busca por informações. O consumidor quando está interessado em determinado produto ou serviço poderá sim buscar informações adicionais para ter certeza que o produto que ele está prestes a adquirir é mesmo “bom”, porém nem todos os consumidores são assim e se o produto estiver ao seu alcance e o preço for satisfatório ele provavelmente o comprará.

O nível de buscas de informações sobre o produto dependerá muito do impulso que o consumidor tem durante o processo decisório da compra, ele poderá buscar informações com amigos, informações de blogueiros, vizinhos, família. Segundo Choo (2006, p.406) “As necessidades de informação são condicionais, dinâmicas e multifacetadas, e uma especificação completa só é possível dentro de uma rica representação do ambiente total em que a informação é usada”. Kotler e Armstrong (2008) acreditam que a influência destas fontes de informação varia de acordo com o produto e o comprador. Por isso o nível de influência das fon-

tes de informação no processo decisório da compra pode variar de pessoa por pessoa.

3) Avaliação das Alternativas. A avaliação das alternativas consiste em como o consumidor processa todas as informações obtidas desde o início do processo decisório da compra, até chegar a escolha do produto ou serviço. Eles não utilizam apenas um único tipo de avaliação padrão, mas vários, que refletem nos tipos de fatores pessoais de cada consumidor por si e a situação da compra de maneira específica. Nesse estágio de avaliação, das alternativas os consumidores classificam as marcas e as suas intenções de compra (BLACKWELL, 2005). Após essa etapa o consumidor terá experiências relacionadas as compras anteriores e as colocará em prática durante o processo decisório na hora da compra.

4) Decisão de compra. Segundo Koltler e Armstrong (2008) Existem dois fatores mediadores entre a intenção de compra e a decisão de compra, o primeiro fator está altamente relacionado a atitude de outras pessoas, se alguma pessoa lhe der algum palpite o consumidor acaba comprando só por causa da opinião do outro. O segundo fator envolve situações inesperadas, o consumidor faz a sua estimativa de renda esperada, preço esperado, mas acaba se deparando com determinada situação inesperada que acabam mudando a decisão de compra. É durante essa etapa que o consumidor fará uso ou não de todas as informações que ele obteve durante o processo de busca pelas informações. Sendo assim durante o processo de decisão de compra o consumidor fará a seleção e o processamento das informações obtidas, e con-

cluindo esse processo com uso destas informações conforme o que lhe é mais pertinente em cada situação.

5) Comportamento Pós Compra. O comportamento pós compra determinará para as empresas se o consumidor ficou satisfeito ou insatisfeito com o produto que adquiriu, e apesar do grande esforço que as empresas fazem para satisfazer e estimular a compra dos consumidores são eles próprios que decidem se o produto atendeu ou não as suas expectativas (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

Este o estágio onde é possível avaliar as vendas, a partir do uso do produto e os posicionamentos do consumidor até a próxima compra.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando que os procedimentos da pesquisa sejam estabelecidos, de modo que seja identificada se existe algum tipo de influência por meio dos blogs na tomada de decisão nas compras de seus leitores, este projeto toma como metodologia, por meio do estudo de caso de três blogs de moda brasileiros, visto que segundo Schramme Yin, (2010) a essência de um estudo de caso é a principal tendência em todos os tipos desse estudo, é o fato dela tentar esclarecer uma decisão ou até mesmo um conjunto delas; o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Trata-se de uma abordagem qualitativa, onde compreende a observação dos aspectos da realidade dos fatos estudados, pois está relacionada no levantamento de dados sobre como o

público feminino ao buscar informações de moda pode ser influenciado.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, pois, como se trata de um assunto ainda pouco conhecido e pouco explorado, é preciso a familiarização com o tema fazendo com que inicie um processo de indagação, visando o aperfeiçoamento de ideias, descobrindo impressões para que posteriormente, construa hipóteses. Segundo Gil (2007) este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

É também descritiva, de modo que possibilita reunir e analisar informações sobre o assunto, podendo assim descrever uma experiência, situação, um fenômeno ou processo detalhado. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Assim a contribuição das pesquisas descritivas é tão somente proporcionar novas visões sobre uma realidade que já é conhecida.

3.1 COLETA DOS DADOS

Segundo Vergara (2004), a coleta de dados demonstra como foram alcançados os objetivos estabelecidos. Ou seja, como o pesquisador obterá os dados para responder as questões dos objetivos específicos.

Os dados desta pesquisa foram obtidos através de um questionário aplicado por meio do Google forms disponibilizado no grupo da Universidade federal de Pernambuco pela rede social Facebook. E por meio de um protocolo de avaliação de web site. O questionário caracteriza uma técnica de coleta de dados, utilizado para fazer sondagem de informações com algum objetivo concreto.

Foi realizado ainda um protocolo para análise dos web-sites, um protocolo é o conjunto das informações, decisões, normas e regras definidas.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

Os resultados do estudo foram obtidos a partir dos doo questionário aplicado, bem como das estatísticas descritivas que foram efetuadas para validação, e as análises de conteúdo feitas no web site dos blogs a partir de um protocolo.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

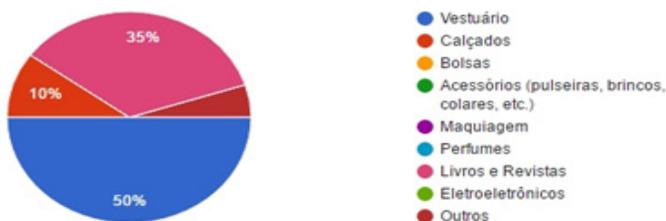
Participaram com maior frequência na pesquisa os usuários do sexo feminino, com o percentual de 75%. Percebe-se que

houve uma baixa participação do público masculino na pesquisa, correspondendo a 25% dos entrevistados.

A faixa etária com maior frequência dos respondentes foi entre 21 e 25 anos, com 35%. Já em relação ao estado civil, 85% dos entrevistados são solteiros (as). Quanto a formação, 70% dos entrevistados estão na categoria de ensino superior incompleto, isso é característica do perfil dos entrevistados visto que a disponibilização do questionário foi feita no grupo da UFPE no Facebook onde há um público específico de estudantes, logo entende-se que a maior parte dos entrevistados ainda estão cursando a graduação.

65% dos entrevistados não possuem vínculo empregatício. Pode-se analisar sobre o perfil dos entrevistados que a maioria deles são do sexo feminino, são solteiros/as e estão cursando o nível superior, por isso estão com o ensino superior incompleto. A faixa etária é de 21 a 25 anos, seguida de 15 a 20 anos. Com base no gráfico abaixo, observa-se que os produtos mais comprados pelos entrevistados foram: em primeiro lugar vestuário com 50%, seguido por livros e revistas com 35%.

Gráfico 01- produtos mais comprados pelos entrevistados

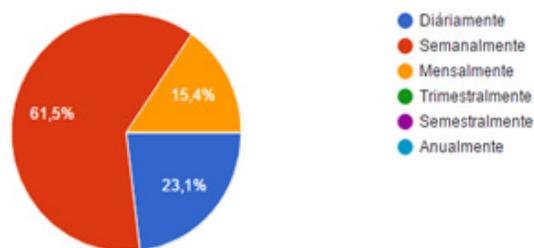


Fonte: dados da pesquisa.

Questionados se já realizaram compras pela internet, 90% dos entrevistados afirmaram que realizam compras na internet. Já em relação ao tempo semanal de navegação na internet, 95% do público passa semanalmente em média mais de 6 horas navegando na internet. Em segundo lugar 5% dos entrevistados afirmam passar semanalmente de 3 a 6 horas navegando na internet.

Sobre as redes sociais que os respondentes possuem perfil, 100% dos respondentes possuem perfil na rede social Facebook, em seguida com 95% whatsapp e 75% Instagram. Registra-se ainda que 65% dos respondentes acessam blogs frequentemente. Com base no gráfico a seguir, 61,5% costumam acessar blogs semanalmente, logo em seguida 23,1% dizem acessar blogs diariamente.

Gráfico 02-Freqüência de acesso aos blogs



Fonte: dados da pesquisa.

Dentre os fatores que influenciam os respondentes a acessar blogs, 53,5% dos leitores afirmam que o fator que lhe influencia a acessar os blogs é a informação.

Sobre as análises feitas nos blogs através de um protocolo de análise da web, verificando a estrutura e navegação dos

blogs, sua aparência, seu conteúdo, o conteúdo relacionado especificamente ao marketing nos blogs e seguindo alguns critérios de usabilidade. Para a análise dos blogs foi possível identificar através do protocolo de avaliação de web site que os blogs estão aprovados nos quesitos de estrutura e navegação visto que apresentam o seu conteúdo organizado e objetivos, o único blog que não atende este quesito por completo é o blog Elfen Lied Brasil pois não apresenta nenhum campo específico no qual o leitor possa identificar o objetivo do blog, aparência, conteúdo e marketing visto que os blogs possuem campos específicos ou não para que marcas possam ser divulgadas.

Quadro 01 –Protocolo de avaliação de web site dos blogs

Blogs	Estrutura e navegação		Aparência		Conteúdo	
	Conteúdo logicamente organizado?	Objetivo fácil de ser identificado?	Texto legível?	Cores são moderadas?	Conteúdo relacionado ao objetivo ?	Conteúdo atende necessidade do público?
Boca rosa	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Frango com batata doce	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
RayzaNícacio	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
A devoradora de livros	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Danielle Noce	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Fale em Japonês	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Submundo hq	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Elfen lied Brasil	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Blog de Jamildo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
The fwoosh	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: dados da pesquisa.

Quadro 2 –Protocolo de avaliação de web site dos blogs

Blogs	Marketing		Usabilidade	
	Campo designado para propaganda publicitária?	Anúncios claramente visíveis?	Compatível com os principais navegadores?	Usuário pode configurar tamanho e fonte do site?
Boca rosa	Sim	Sim	Sim	Não
Frango com batata doce	Sim	Sim	Sim	Não
RayzaNicácio	Sim	Sim	Sim	Não
A devoradora de livros	Sim	Sim	Sim	Não
Danielle Noce	Sim	Sim	Sim	Não
Fale em Japonês	Sim	Sim	Sim	Não
Submundo hq	Sim	Sim	Sim	Não
Elfen lied Brasil	Não	Não	Sim	Não
Blog de Jamildo	Sim	Sim	Sim	Não
The fwoosh	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação a identificação das fontes de informação dos usuários dos blogs para fins de tomada de decisão de compra sobre produtos, questionados sobre o local de busca de informações, 53,8% dos leitores buscam as suas informações diretamente nos blogs. Sobre as fontes de informações utilizadas para escolher determinado produto, a fonte de informação que o leitor mais busca por informações sobre algum produto no processo de tomada de decisão são as redes sociais com 84.6%. Já no tocante à confiabilidade dos blogs enquanto fontes de informações, em uma escala de 1 a 5, 53,8% dos leitores consideram em uma média que os blogs são fontes de informação confiáveis.

Visto que Kotler e Armstrong (2008) chegaram à conclusão de que existem quatro principais fatores que de alguma maneira

influenciam no comportamento de compra dos consumidores: os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Pode-se afirmar que o fator que mais influencia os consumidores que responderam ao questionário é o fator psicológico com 65%, já que para Kotler e Armstrong (2008) dentro dos fatores psicológicos existem quatro importantes fatores influenciam os consumidores durante a decisão da compra, que são: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes, o primeiro destes quatro fatores está ligado ao reconhecimento de necessidade por algo que o leva a decidir suprir tal necessidade.

84,6% dos leitores de blogs já compraram algum tipo de produto indicado pelos blogueiros em seus blogs, visto que já é possível perceber o poder que os blogs têm de influenciar os seus respectivos leitores durante a tomada de decisão de compra.

Já 86,6% dos leitores já desistiram de comprar produtos após ler críticas negativas em algum blog, isso demonstra a confiabilidade do leitor com a opinião do blogueiro.

Em uma escala de 1 a 5, 46,2% dos leitores acreditam que existe um meio termo relacionado a escala 3, enquanto os blogueiros serem formadores de opinião, logo em seguida está a escala 4 com 30,8% das respostas indicando numa escala um pouco maior que os blogueiros podem ser considerados influentes formadores de opinião.

Em relação à mapear como as pessoas tomam decisões de compra a partir de blogs, conclui-se através do mapeamento feito que existe sim influência dos blogs no processo decisório de compra, visto que 84,6% dos leitores de blogs já compraram

algum tipo de produto indicado pelos blogueiros em seus blogs, que os próprios leitores 46,2% acreditam em uma escala mediana que os blogueiros são formadores de opinião, 69.2% dos leitores afirmam que os blogs podem sim influenciar os seus respectivos leitores durante o processo decisório de compra.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar os blogs enquanto fontes de informação e a influência que eles têm no processo de tomada de decisão de compra de seus leitores. Para isso foi aplicado um questionário no Google forms para os membros do grupo da Universidade Federal de Pernambuco no facebook e criado um protocolo para a análise dos blogs.

Com base nos dados coletados por meio de questionário, protocolo, no referencial teórico e nos dados apresentados e analisados na seção anterior, apresenta-se as conclusões gerais, limitações e recomendações para estudos futuros.

Buscando analisar o web site dos blogs acessados e Identificar as fontes de informação dos usuários para fins de tomada de decisão de compra sobre produtos, foi possível identificar de acordo com os blogs citados pelos respondentes do questionário, que os leitores costumam acessar blogs de diversos tipos de conteúdo como: Beleza, gastronomia, línguas, histórias em quadrinhos, séries, notícias e enquanto as fontes de informação como já esperado os blogs e as redes sociais assumem o topo das fontes de informação mais utilizadas pelos usuários no processo de tomada de decisão.

Foi possível identificar também que a maioria dos blogs acessados pelos respondentes não fazem muita divulgação de produtos ou o famoso método de marketing “boca a boca”, mas também foi possível perceber que os respondentes acessam blogs com objetivos e assuntos bem parecidos que é o que ocorre no caso dos blogs: Boca rosa, Rayza Nicácio e Danielle Noce, apesar da aparência dos blogs terem a sua particularidade inspirada em cada autora, os assuntos tratados nestes blogs são bastante voltados a experiências das autoras, produtos recebidos de marcas para que elas possam dar as suas opiniões e outras demais coisas que elas gostam de compartilhar com seus respectivos leitores.

O único quesito que os blogs deixam um pouco a desejar é o de usabilidade, pois os web sites dos blogs não permitem que o leitor aumente ou diminua a fonte para que possa haver uma melhor leitura, e isso é algo unânime nos blogs, parece que falta interesse por parte dos autores em melhorar a usabilidade nos blogs.

Visando analisar os fatores que influenciam o consumidor na hora de decisão da compra, de acordo com a tipologia de Kotler e Armstrong (2008), foi possível identificar os fatores que mais influenciam os consumidores em primeiro lugar está a necessidade do produto, com 65% das respostas, visto que a necessidade do produto se encaixa bem ao fator psicológico, pois dentro dos fatores psicológicos existem quatro fatores que influenciam os consumidores durante o seu processo decisório na hora da compra, a motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes.

Durante a análise dos dados foi possível perceber que a motivação está relacionada ao reconhecimento de necessidade do consumidor que o levará a decidir suprir sua necessidade reconhecida. E em segundo lugar o outro fator que influenciam os consumidores são as experiências anteriores, que também se encaixa no fator psicológico visto que o processo de aprendizagem consiste na mudança que ocorre no comportamento das pessoas devido a experiências que elas tiveram.

Apesar das limitações para a pesquisa de campo, como: tempo, o não entendimento da pergunta no questionário: quais blogs você mais acessa? A qual algumas pessoas escreveram apenas os tipos de blogs e não os blogs em si quais eram, que era a proposta inicial, ainda sim foi possível trabalhar com as informações obtidas e perceber o apoio significativo do público do grupo da Universidade Federal de Pernambuco no facebook ao responder as perguntas.

Os blogs são importantes propagadores de comunicação e disseminação de informações, produtos, marcas e serviços relacionados a diversos tipos de assuntos. Tal conteúdo quando apresentado de forma correta, e por blogueiros que passam credibilidade para seus leitores exercem influência no processo decisório de compra desses leitores/consumidores.

Desta maneira, é interessante a sugestão de trabalhos posteriores neste tipo de estudo relacionado a influência que os blogs causam nos seus leitores no processo decisório da compra enquanto fontes de informação, pois traz uma realidade pouco conhecida para a área da Ciência da Informação e precisa estar

sempre atualizada, uma vez que com o avanço tecnológico surgem novas fontes de informação e com elas novos usuários dispostos a suprir suas necessidades informacionais.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, M.; ARRUDA, M. **Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de Marketing**. São Paulo: RAE, 1998.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

CAMPELLO, Bernadete Santos; CENDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (Org.). **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

CIPRIANI, Fábio. **Blog corporativo**. 2 ed. São Paulo: Novatec, 2008.

CHOO, C. W.A **Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CUNHA, Murilo Bastos da. **Para saber mais: fontes de informação em ciência e tecnologia**. Brasília: Brinquet de Lemos/Livros, 2001.

DESLAURIERS, J. & KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008 (p. 127/153).

DICIONÁRIO INFORMAL, **Significado de protocolo**. Disponível em: < <http://www.dicionarioinformal.com.br/>> Acesso 17 de janeiro de 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOYER, WAYNE D.; . MACINNIS, DEBORAH J. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

INFOESCOLA, **O que são blogs?** Disponível em: <<http://www.infoescola.com/informatica/o-que-sao-blogs/>>. Acesso: 25 de setembro de 2016.

INTERNETSOCIETY, **Explicando a exclusão digital**. Disponível em: <https://www.internetsociety.org/blog/latin-america-caribbean-bureau/2015/09/explicando-exclus%C3%A3o-digital-no-brasil>. Acesso: 25 de setembro de 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARKETINGFUTURO, **O que é Website? Conceito e definição de website (ou site)**. Disponível em: <<http://marketingfuturo.com/o-que-e-website-conceito-e-definicao-de-website-ou-site/>>. Acesso: 18 de dezembro de 2016.

MINAYO, M. C. S.; MINAYO-GOMÉZ, C. Dífíceis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde. In: GOLDEN MORIGI, Valdir José; BONOTTO, Marta E. K. Kling. **A narrativa musical, memória e fonte de informação afetiva**. Em *Questão*, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 143-161, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/88>>. Acesso: 18 de dezembro de 2016

ORDUNÃ, Otavio Rojas; ALONSO, Junior; ANTUNEZ, José Luiz. **Blogs: revolucionando os meio de comunicação**. São Paulo: PIONEIRA THOMSON LEARNING , 2007.

PORTAL BRASIL, **Cerca de 48% dos brasileiros usam internet regularmente**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2014/12/cerca-de-48-dos-brasileiros-usam-internet-regularmente>> Acesso em 25 de setembro de 2016.

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. *Frontiers of electronic commerce*. United States of America. Boston: ADISSON-WESLEY PUB., 1996.

KOTLER, PHILIP; BAZÁN TECNOLOGIA E LINGUÍSTICA. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2006.

ROSENBLOOM, B., *Marketing channel: a management view*, The Dryden Press, EUA, 1999.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 7ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOUZA, A. R. C; FARIAS, J. M.P; NICOLUCI, T.C. Principais fatores que influenciam os consumidores universitários a frequentarem bares noturnos na cidade de Presidente Prudente. 2005. **Monografia (Grau de Bacharel em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Presidente Prudente**. Faculdades Integradas "Antônio Eufrásio de Toledo". Presidente Prudente, 2005.

TARGINO, Maria das Graças. Comunicação científica: uma revisão de seus elementos básicos. **Revista Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 37-85, 2000.

TAPSCOTT, DON; WILLIAMS, ANTHONY D. THE PROSUMERS. IN: *WIKINOMICS: HOW MASS COLLABORATION CHANGES EVERYTHING*. NEW YORK, USA: PENGUIN BOOKS, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman 2010.

AS CONTRIBUIÇÕES DE UM SISTEMA DE APOIO À DECISÃO PARA A ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL DE PERNAMBUCO: um estudo de caso

Heitor Araújo Lima Verde
André Felipe de Albuquerque Fell

1. INTRODUÇÃO

Para Pinho (2011), a partir da difusão da internet, a sociedade contemporânea tem se apresentado como uma sociedade da informação, na qual a informação tem assumido uma centralidade graças ao apoio das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e que vem desencadeando uma diversidade de mudanças quer nas relações econômicas, sociais, políticas, culturais, filosóficas e organizacionais. Além disso, as TICs têm possibilitado a proliferação de símbolos e regras, “acelerando a evolução das experiências humanas, a um ponto em que a sua atuação sobre as relações de produção e consumo aumentarem o valor da informação e conhecimento, hoje, impregnados nos produtos” (FELL, 2009, p.15). Daí Lévy (2001) observar que a matéria está cheia de informações.

É nessa sociedade da informação em que o peso do sistema econômico produtivo é cada vez mais centrado no fator in-

formação, bem como nos sistemas sociais anteriores ficaram conhecidos como a sociedade caçadora, sociedade agrícola e sociedade industrial (MASUDA, 1982). Há quem denomine essa nova conjuntura de Economia Digital por ser resultado da convergência entre as tecnologias computacionais e as comunicacionais na internet e outras redes, resultando em um fluxo informacional e tecnológico que vem estimulando o comércio eletrônico e diversas mudanças organizacionais. É graças a essa convergência que se pode observar o quanto diversas informações (textos, áudio e vídeo) podem ser armazenadas, processadas e transmitidas através de redes a diversas localidades espalhadas pelo planeta (TURBAN et. al., 2006).

É importante ressaltar que as mudanças trazidas pela economia digital são bastante significativas graças aos diversos sistemas computacionais que vem possibilitando um aumento na competitividade das empresas e criando uma vantagem estratégica por si ou em conjunto com as aplicações do comércio eletrônico (BASU; MUYLLE, 2003; LI et. al., 2003). Em termos gerais, o conjunto de sistemas computacionais utilizados pelas organizações para a realização de suas operações tem sido denominado de Tecnologia de Informação (TI). Para alguns estudiosos como Tapscott et. al. (2000), Dickson e DeSanctis (2001) e Huber (2004), a TI se tornou, na atualidade, o maior elemento facilitador das atividades empresariais. Para Carr (2001), a TI é catalisadora de mudanças organizacionais importantes nas estruturas estratégicas, operações e gestão das organizações.

Ademais, no contexto de uma acirrada competitividade global e cidadãos cada vez mais bem informados, a habilidade do gestor público ou privado de tomar a decisão correta é fundamental para definir diretrizes e solucionar problemas, uma vez que suas decisões têm efeitos profundos e de longo prazo na organização (BATEMAN; SNELL, 1998). Uma decisão tomada sem levar em conta as variáveis e os possíveis resultados poderão levar a organização à falência ou ao agravamento de problemas sociais. Para coletar, receber, organizar e disponibilizar tanta informação, e para facilitar sua recuperação, acelerando o processo de tomada de decisão, a presença de um sistema de informação de apoio à decisão (SAD) pode ser decisiva para uma efetiva gestão organizacional pública ou privada. Assim, o objetivo do presente estudo foi analisar quais são as contribuições de um SAD observadas pelos gestores da área de TI de um órgão público de Pernambuco (OPPE).

2. A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

De acordo com Keen (1996), o desenvolvimento da TI pode ser dividido em quatro períodos: processamento de dados (década de 1960); sistemas de informações (década de 1970); inovação e vantagem competitiva (década de 1980) e integração e reestruturação do negócio (década de 1990).

Segundo estudos realizados por Foina (2001), foi o advento dos computadores nas organizações que deu origem à TI. Antes, o processo de tratamento das informações era em formato de memorandos, planilhas e tabulações, distribuídas por meio

de malotes. Analisando os avanços da TI, é possível enxergar o quanto essa ferramenta de tomada de decisão é importante quer no mundo dos negócios, ou na gestão pública de cidades, estados e países.

Em 1960, os computadores ganharam importância para as empresas, mas eram limitados em aplicações e bastante incompatíveis entre si. Os avanços aconteciam no *hardware*, através da redução do custo, da velocidade de processamento e das aplicações, que eram desenvolvidas sempre do zero, por não haver atualizações por pacote. Na década de 1970, surgiu o uso das linhas telefônicas de voz no acesso a terminais remotos de computadores e as telecomunicações. Tudo acontecia nos CPDs (Centro de Processamento de Dados) que eram responsáveis pelo tratamento das informações, existindo à época a resistência dos usuários ao novo sistema e à centralização das operações. Ao mesmo tempo, abriram-se novas opções para a transformação de dados em informação e à adequação dos sistemas de acordo com as necessidades da organização. O terminal tornou-se flexível, permitindo que um único computador pudesse processar várias tarefas ao mesmo tempo com vários usuários utilizando seus terminais, em lugares diferentes. Surgiram ainda os pacotes de *software*, que com a flexibilidade dos terminais possibilitaram inovações que vieram a ser conhecidas como “Sistemas de Apoio à Decisão” (KEEN, 1996).

A maior evolução técnica, ainda segundo Keen (1996), aconteceu com a passagem das transações para os bancos de dados. Os Sistemas Gerenciadores de Bancos de Dados (SGBDs)

organizam as informações de modo eficaz, evitando duplicidade e facilitando a análise. Os CPDs transformaram-se em bibliotecas de informações.

Foi em 1980, que o termo Tecnologia da Informação (TI) passou a ser mais usado, com uma presença maior de computadores em escritórios. A expansão dos gerenciadores de banco de dados para os *Personal Computers* (PCs) e os *softwares* de relativo custo baixo dominaram o mercado. Com isso, as telecomunicações e os microcomputadores possibilitaram o uso da TI nas organizações públicas e privadas do mundo inteiro. Foi quando surgiram programas de conscientização gerencial para os gestores e as Centrais de Suporte ao Usuário (CSU) ou o chamado *Help Desk*, que atendiam os usuários com o propósito de tirar dúvidas e resolver pequenos problemas. Surgiu também a consultoria na área tecnológica. Foram avanços que possibilitaram o acesso e o conhecimento das ferramentas e recursos da TI e, conseqüentemente, uma maior aceitação por parte dos usuários (KEEN, 1996).

Na década de 1990, a incompatibilidade entre computadores e entre *softwares* começava a se desfazer. Sistemas abertos, integração e modelos tornaram a compatibilidade possível. A integração tecnológica facilitou a troca e acesso à informação, otimizando o funcionamento da empresa. “A TI é reconhecida como fator crítico de capacitação, principalmente através das telecomunicações, que permite eliminar barreiras impostas por local e tempo às atividades de coordenação, serviço e colaboração” (KEEN, 1996, p. 49). A mudança se acelerou em quase todas

as áreas do negócio e da tecnologia. A utilização da TI se tornou global e a separação entre computador e comunicação praticamente desapareceu, mudando significativamente o mundo dos negócios, e o trabalho dos gestores organizacionais.

Existe uma grande expectativa em torno das aplicações da TI, que possibilita novas alternativas de estratégias de negócios e novas possibilidades para as organizações empresariais. É o caso do *e-business*, por exemplo. Todavia, questiona-se sobre quais são os verdadeiros ganhos resultantes dos investimentos em TI. Focar apenas na eficiência das aplicações de TI não responde. É necessário que haja foco na sua eficácia, nos resultados obtidos pelas aplicações da TI em relação aos objetivos, metas e requisitos da organização. A eficácia deve perdurar, estando alinhada com o negócio (LAURINDO et. al., 2001).

3. A GESTÃO PÚBLICA E A TI

A vertente da qual origina-se a administração pública gerencial brasileira está associada à crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina, que se deu nas décadas de 1980 e 1990. Aqui, o debate originou-se no movimento internacional de reforma do aparelho do Estado, iniciado na Europa e nos Estados Unidos. Para o Reino Unido, a motivação era responder ao avanço de outros países. Para os Estados Unidos, tratava-se de um culto à excelência, progresso e crescimentos baseados na iniciativa individual. Em ambos os casos, porém, o movimento gerencialista no setor público estava baseado no empreendedorismo. Harvey (1992) considera que isso é um

reflexo do capitalismo flexível, sendo que o movimento gerencialista se consolidou por meio de um conjunto de condutas e valores orientados ao controle, eficiência e competitividade. De acordo com Paula (2005), esse modelo de gestão foi efetivamente implantado durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso.

Para Mendonça et. al. (2013), a Nova Gestão Pública foi responsável por novas tendências de gestão, inicialmente usadas em organizações privadas. Entre as mudanças, incluem-se a redução dos gastos públicos, a melhoria dos serviços oferecidos à população, o aumento de participação da sociedade nas decisões públicas e uma maior transparência sobre a gestão dos bens públicos e tomada de decisões. Os autores mencionados afirmam que foi a disseminação dos conceitos de governança pública e TI que contribuiu para essas mudanças.

Com a utilização cada vez mais abrangente da TI para a gestão de informações das mais variadas organizações, tanto públicas quanto privadas, há uma demanda pela criação de sistemas inteligentes. O setor privado tem a necessidade de controlar as receitas e despesas. A esfera pública, por exemplo, necessita aferir tributos e projetar ou estimar sua receita, além de controlar a aplicação de seus recursos com a máxima eficiência, com auxílio da informatização dos processos. Uma das funções do sistema inteligente ou sistema estratégico, nesse contexto, consiste em padronizar a obtenção de informações, evitando que os gestores necessitem recorrer a vários sistemas na busca de informações, dando mais tempo para a análise em decorrência da

redução do tempo gasto na obtenção dos dados. Considera-se que a existência de sistemas inteligentes de apoio à decisão para o gestor público possibilita um eficiente acesso a bases de dados integrados, que reúnam dados e informações de diversos órgãos governamentais (ARAUJO; OLIVEIRA; SILVA, 2007).

Diversos autores consideram que o acúmulo e excesso de informações a que as organizações estão expostas, torna desafiadora a tarefa de ordenar e processar informações em tempo real. As organizações públicas encontram-se neste cenário. Em seu processo de gestão, possuem diversas informações, mas não são capazes de processá-las e utilizá-las como ferramentas sólidas para a tomada de decisão (GOMES, 2002; DOWBOR, 2003; O'BRIEN, 2004; REZENDE, 2008). Por outro lado, Cunha (2000) afirma que o gestor público precisa atuar em ambientes com as mesmas características e pressões da iniciativa privada. Essa premissa, segundo o autor, justifica a implantação de novos modelos de organização descentralizada, com apoio da TI, especialmente após o surgimento da Internet.

Assim, pode-se afirmar que a TI está cada vez mais presente nas organizações, tanto públicas quanto privadas. As transações organizacionais, por exemplo, estão cada vez mais sendo registradas em ambientes informatizados, uma vez que proporcionam agilidade, mobilidade e suporte à tomada de decisão (AFFELDT; VANTI, 2009). Devido à complexidade do processo decisório, existe uma linha tênue entre tomar uma decisão correta e tomar uma decisão errada na área de TI. Essa complexidade é potencializada quando essa decisão abrange múltiplos critérios

(técnicos e políticos) e unidades diferentes (organizações públicas e privadas) (MENDONÇA et. at., 2013).

4. O SISTEMA DE APOIO À DECISÃO (SAD)

As organizações públicas e privadas vêm passando por significativas mudanças nos últimos tempos, graças às demandas de mercado e da própria sociedade, além do crescente avanço tecnológico. Tornam suas estruturas mais horizontais e mais descentralizadas, eliminando níveis hierárquicos intermediários, mudando processos para atender a flexibilidade e o conhecimento necessários na Nova Economia da Informação. Focam mais objetivamente suas atividades, reduzindo escopo, terceirizando e realizando alianças estratégicas (PETTIGREW et. at., 2003).

Segundo Strachman e Deus (2005), a TI está no centro dessas mudanças através dos sistemas de informação (SI), para apoio às decisões e operações, acelerando a mudança processual. As organizações passam a necessitar de novas ferramentas de trabalho. Uma das ferramentas que a TI trouxe com notoriedade foi o SAD, como categoria de SI focada em apoio à decisão gerencial.

Sistema de apoio à decisão (SAD) é um tipo de sistema de informação centrado em conhecimento. Trata-se de um modelo genérico de tomada de decisão que analisa muitas variáveis. Sua finalidade é tornar possível o processo decisório sobre uma determinada questão. Pode-se dizer que tomar uma decisão consiste em fazer uma escolha entre determinadas alternativas existentes. O apoio à decisão, por sua vez, significa auxiliar nesta es-

colha. O termo “sistema de apoio à decisão” tem recebido algumas definições, cada autor com sua perspectiva própria. Finlay e Forghani (1998) definem o SAD como um sistema computacional que auxilia o processo de tomada de decisão. Turban (1995) define o SAD como um sistema de informação interativo, flexível e adaptável, desenvolvido para apoiar a solução de um problema gerencial não estruturado. Oferece interface amigável e permite que o gestor desenvolva a sua própria percepção. Todavia, para Keen (1980), um SAD concilia a capacidade intelectual do indivíduo com a eficiência dos resultados produzidos através do processamento de dados, melhorando a qualidade das decisões tomadas.

Santana et. al. (2012) sintetizam as contribuições e benefícios do SAD para as organizações, através do Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Principais contribuições dos SAD para as organizações

AUTORES	CONTRIBUIÇÕES E BENEFÍCIOS DO SAD
OLIVEIRA (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Redução dos custos de operação; - Melhoria no acesso às informações; - Propiciar relatórios precisos, rápidos e com facilidades de avaliação; - Melhoria na produtividade, serviços oferecidos e realizados; - Melhoria na tomada de decisão; - Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisões; - Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões; - Melhoria da estrutura organizacional e na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.
LAUDON e LAUDON (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilita a execução e o monitoramento das estratégias da alta direção; - Reduz erros na tomada de decisão; - Aumenta a produtividade da empresa.
TURBAN e ARONSON (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentam muita aplicabilidade; - Auxiliam os gerentes a enfrentarem os desafios competitivos nos quais as empresas modernas se encontram.

Fonte: Santana et. al. (2012, p.9).

5. O SAD DO ÓRGÃO PÚBLICO DE PERNAMBUCO (OPPE)

O SAD estudado é uma ferramenta de TI utilizada por um órgão público do Estado de Pernambuco que, por razão de privacidade, terá seu nome ocultado, bem como a natureza de seu negócio final. O órgão será chamado pela sigla OPPE (Órgão Público de Pernambuco), que representará a designação utilizada no decorrer deste estudo.

Ainda é possível ressaltar que o SAD analisado faz parte de um pacote de serviços terceirizados pela Gerência de Suporte e Tecnologia da Informação (GSTI), subordinada à Gerência de Tecnologia da Informação (GTI) do OPPE. O serviço, oferecido pelo Consórcio TECSERVICE, que atende atualmente dez órgãos públicos do Estado de Pernambuco, consiste em um controle de ocorrências no ambiente de TI desses órgãos, através de uma Central de Serviços (*Service Desk*), que registra toda e qualquer ocorrência e requisição de serviços na área.

De acordo com a documentação do contrato do OPPE com a prestadora de serviços, o Consórcio TECSERVICE foi formado com o propósito de realizar a prestação de serviço de teleatendimento, que engloba a gestão de serviços de TI, registro de incidentes e requisições de serviços, atendimento de campo e manutenção de equipamentos ativos do ambiente de tecnologia da informação da Administração Pública Estadual de Pernambuco (APE). Alinha-se ao planejamento do Estado na meta de redução de custos do Governo, e a um dos objetivos estratégicos da Agência Estadual de Tecnologia da Informação (ATI), que é o de promover melhoria de produtividade dos usuários de TIC.

Baseado nas melhores práticas ditadas pela biblioteca ITIL (*Information Technology Infrastructure Library* / Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação), o Consórcio TECSERVICE atua com o escopo:

- Nível 1 (N1): Teleatendimento de triagem. Registro e encaminhamento de chamados para as áreas solucionadoras.
- Nível 2 (N2): Teleatendimento de suporte remoto. Solução de chamados através de conexão remota ou apenas contato telefônico.
- Nível 3 (N3): Atendimento de campo. Prestação de suporte presencial e emissão de laudos técnicos.

O SAD avaliado nesta pesquisa é um dos módulos do Sistema de Informação (SI) utilizado pelo Consórcio TECSERVICE para registro das ocorrências de TI dos órgãos públicos e produção de informação gerencial de apoio à decisão para os gestores contratantes. Os módulos de Inventário, *Service Desk* e Monitoramento, todos de natureza operacional, viabilizam as práticas de atendimento ao usuário final de TI. O módulo “Relatórios” é responsável por organizar as informações de atendimento, gerar indicadores, estatísticas, métricas, e disponibilizar resultados e análises de ambiente com grande complexidade, sinalizando problemas de infraestrutura, equipamentos obsoletos, problemas de dimensionamento de recursos, necessidade de treinamentos etc. Todos os relatórios do sistema são configuráveis, ajustando-se às

necessidades particulares de cada módulo e permitindo a gravação de diversas versões novas.

O módulo dispõe ainda de um recurso prático de criação de relatórios personalizados, utilizando a linguagem de Banco de Dados SQL (*Structured Query Language*) para criar consultas diretas ao banco de dados, aumentando de forma exponencial as possibilidades de recuperação de informações diversas.

É oportuno mencionar ainda a existência de uma área de apoio, a Gerência de Tecnologia da Informação (GTI) que tem a responsabilidade de dar suporte a todas as áreas do OPPE no que tange à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Sua atuação vai desde a aquisição de equipamentos e componentes de infraestrutura de TI, incluindo aí computadores, *softwares*, conexão com a Internet; até a garantia da contínua disponibilidade deste parque, que passa por suporte e manutenção tecnológica, segurança da informação, políticas de uso e soluções tecnológicas para apoio a serviços. Ligadas a GTI, além de sua Assessoria (AGTI), existem três gerências, conforme *website* do OPPE.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido para realizar a presente pesquisa foi o qualitativo, uma vez que este método é indicado para captar as perspectivas e interpretações das pessoas (ROESCH, 1999). Ademais, a pesquisa qualitativa realizada neste trabalho seguiu a proposta de Coltro (2000) que considera a subjetividade do entrevistador (pesquisador) e do entrevistado, permitindo uma pesquisa com um número reduzido de entrevistas, o que no pre-

sente contexto aconteceu com a realização de entrevistas apenas com os dois gestores responsáveis pelo contrato entre o Consórcio TECSERVICE e o OPPE, de modo a obter uma visão aprofundada da realidade pesquisada.

Fell (2009) ressalta que os estudos qualitativos podem combinar diferentes técnicas de coleta de dados. Cabe ao pesquisador, portanto, avaliar as possibilidades e identificar quais técnicas se adequam à pesquisa realizada. A limitação de uma técnica pode ser compensada por uma técnica complementar, ampliando a capacidade investigativa do trabalho de pesquisa.

A coleta de dados ocorreu com uso de entrevistas semiestruturadas, isto é, entrevistas pessoais e com questões abertas, de modo que o pesquisador dispôs de meios para entender o ponto de vista dos entrevistados. Para tal, foram feitas entrevistas com dois gestores da GTI, contendo questões abertas e discursivas, sobre como era o cenário dos fluxos informacionais para tomadas de decisão antes da implantação do SAD no OPPE, bem como é que ficou o cenário dos fluxos informacionais para tomada de decisão após a implantação do SAD. Em seguida, mas também através das impressões dos entrevistados, buscou-se relacionar quais as contribuições efetivas que o sistema trouxe para a gestão de TI do OPPE.

É importante ressaltar que cada entrevista teve em média 1 (uma) hora de duração e foi gravada. As respostas foram posteriormente transcritas para documentos do editor de texto *Microsoft Word*, resumindo a ideia central de cada resposta obtida, subtraindo informações confidenciais. As entrevistas ocorreram

entre os dias 10/02/2014 e 11/02/2014, dentro das instalações do OPPE, somando dois dias de coleta de dados com os gestores da GTI.

As entrevistas transcritas para o editor de texto *Microsoft Word* foram analisadas objetivando a identificação dos aspectos positivos e negativos do SAD, com o propósito de tentar elencar quais contribuições foram efetivamente identificadas no processo decisório da GTI, após sua implantação. Os entrevistados tiveram a liberdade de responder o roteiro de entrevistas com linguagem coloquial, realizando eventuais pausas e, em algumas ocasiões, corrigindo informações ditas anteriormente. As transcrições, por sua vez, sofreram tratamento de linguagem, sem alteração semântica, excluindo interrupções e repetições, para tornar o material coletado mais sucinto e adequado para análise.

Tratando-se de um trabalho em que o pesquisador investiga, registra, interpreta e correlaciona fatos e variáveis sem manipulá-los (MARTINS, 1994), o que caracteriza um estudo não-experimental e descritivo e, levando-se em consideração que foi adotada uma abordagem qualitativa, optou-se por analisar os dados de forma interpretativa, utilizando-se da técnica de análise de conteúdo para alcançar os objetivos propostos.

A análise de conteúdo, apresentada por Bardin (1987), é uma técnica de pesquisa usada para descrever e interpretar todo tipo de documentos e textos, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, e auxiliando a interpretação de mensagens, possibilitando que o pesquisador atinja uma compreensão de seus significados num nível superior ao da leitura

comum. Adotou-se no presente trabalho a proposta de Moraes (1999) quanto à análise de conteúdo, que pode ser resumida em cinco etapas distintas:

- **Preparação das informações:** identificar as diferentes amostras a serem analisadas e iniciar o processo de codificação, facilitando a identificação de cada elemento.

- **Transformação do conteúdo em unidades:** Definir e isolar cada unidade de análise, com base em conteúdo único.

- **Categorização das unidades:** Definir categorias válidas, exaustivas e homogêneas às unidades de análise, de modo criativo e aderente ao propósito da pesquisa.

- **Descrição:** sintetizar um texto para cada categoria que expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise, com o uso de “citações diretas” dos dados originais.

- **Interpretação:** Como etapa final, é responsável por gerar os resultados que serão apresentados ao final deste trabalho de pesquisa, atingindo uma compreensão mais aprofundada do conteúdo do material coletado, através da interpretação.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram organizados em categorias, geradas a partir das informações contidas nas entrevistas realizadas com o gestor tático e a gestora estratégica da GTI que se dispuseram a participar da pesquisa. Em seguida, as categorias formadas pelos dados foram agrupadas em domínios. Os domínios resultantes das categorias encontradas procuraram responder aos objetivos

propostos no trabalho, além de buscarem compreender os dois momentos do cenário de tomada de decisão dentro da GTI, ou seja, o processo decisório antes da implantação do SAD e o processo decisório depois da implantação do SAD.

7.1 O PROCESSO DECISÓRIO ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO SAD

As categorias identificadas a seguir estão relacionadas ao período anterior à implantação do SAD, ou seja, fazem parte de um núcleo de informações que representa o cenário de tomadas de decisão na GTI anterior ao uso do SAD.

A primeira categoria definida foi pela abrangência limitada de informações que a GTI dispunha para tomar decisões. O relato do gestor estratégico retrata essa deficiência, quando aponta que muitas informações gerenciais eram restritas a uma equipe terceirizada, e que era preciso acionar essa equipe para a emissão de relatórios específicos.

(...) O sistema anterior, implantado no começo do projeto, era responsável apenas por gerir os chamados abertos na central do *Service Desk*. Era possível acompanhar as filas de chamados, gerar relatórios básicos de atendimento e manipular alguns chamados (encaminhar, fechar, reabrir, acrescentar informações relevantes etc.). Informações gerenciais, porém, eram restritas ao pessoal do consórcio que gerava periodicamente um relatório gerencial para os clientes. [Gestor estratégico da GTI].

A categoria seguinte foi definida como a ausência de praticidade, isto é, a necessidade de acionar a equipe terceirizada para efetuar a criação de relatórios e extração de informações gerenciais, devido à ausência de um acesso gerencial que possi-

bilitasse a realização dessas tarefas dentro do próprio setor. Essa limitação impossibilitava a autonomia e gerava atrasos no processo de tomada de decisão, conforme os seguintes relatos dos dois entrevistados.

(...) As informações chegavam formatadas num modelo único, e a cada mês o relatório era apenas uma atualização dos dados do mês anterior. Quando precisávamos de alguma informação específica, da qual dependêssemos para tomar uma decisão, era preciso fazer um pedido avulso ao *Service Desk*, e aguardar o tempo que fosse preciso para que a informação fosse gerada. [Gestor estratégico da GTI].

(...) Era possível solicitar ao *Service Desk* uma relação de chamados com alguma característica específica, quer fosse a localidade atendida, o tipo de chamado, que equipe atendeu, ou em que prazo se deu a solução. Essa sempre foi a principal fonte de informação para tomar decisões dentro da GTI (...) para essa finalidade, apenas os números do *Service Desk* poderiam realmente ajudar. Infelizmente, na época, não era possível extrair informação de forma independente. Dependíamos integralmente de terceiros. [Gestor tático da GTI].

Em seguida, foi identificada a ausência de agilidade como terceira categoria da pesquisa, quando os gestores apontaram uma demora comum na entrega dos relatórios solicitados à equipe terceirizada, que nem sempre conseguia entregar as informações em tempo hábil, exigindo que decisões fossem postergadas em função da ausência de uma base informacional.

(...) Em alguns casos, as decisões precisavam ser tomadas com um mínimo de informação. Era comum, inclusive, postergar ações corretivas ou preventivas em função da ausência de evidências sólidas que possibilitassem uma leitura adequada do cenário. Esse “postergar” de ações

aconteceu diversas vezes e, em alguns casos, por um longo prazo. [Gestor estratégico da GTI].

O *Service Desk* não entregava relatórios rapidamente. Para cada solicitação era feita uma abertura de chamado e, só depois de uma análise demorada é que saberíamos se aquela informação era viável. Inúmeras vezes precisamos nos contentar com informação resumida ou que seria apenas complementar, por não ser possível extrair o que nós queríamos do sistema do *Service Desk*. [Gestor tático da GTI].

A categoria seguinte foi definida como ineficiência informacional, a partir do relato dos entrevistados e que diz respeito a frequente impossibilidade de gerar informações específicas, necessárias para determinadas decisões, em virtude de limitações técnicas do sistema utilizado. A equipe terceirizada analisava a solicitação da GTI e, após um prazo variável, entregava um relatório ou determinava a inviabilidade da extração dos dados do sistema.

Algumas vezes, havia dificuldade na comunicação. Por não falarmos nos mesmos termos (GTI e *Service Desk*), muitas vezes precisávamos refazer nossos pedidos, porque a informação que era gerada não era compatível com nossa necessidade. Em algumas ocasiões, menos frequentes, havia a alegação da impossibilidade de gerar uma informação específica por falta de recurso no sistema que eles utilizavam. [Gestor estratégico da GTI].

O maior problema era identificar se o que possuíamos de informação era, de fato, suficiente. Por mais que apoiassem nossas ações futuras, as informações continham eventuais erros e algumas vezes omitiam dados importantes que com certeza interfeririam na nossa avaliação. [Gestor tático da GTI].

Em seguida, foi detectada a ausência de controle de decisões. Não havia forma de avaliar o resultado de tomadas de decisão ou consultar um histórico de decisões previamente tomadas e suas consequências, por não existir no sistema uma funcionalidade de armazenamento dessas informações. O uso de ferramentas auxiliares, como documentos, correio eletrônico e atas de reunião era necessário para ter algum registro de decisões anteriores, conforme relatos abaixo:

Nosso acesso ao sistema do *Service Desk* era restrito à manipulação de chamados. Não era possível manter uma base de conhecimento sólida. Nosso controle era feito por atas de reunião, documentos internos e correio eletrônico. Embora fosse possível resgatar informação sobre ações anteriores, controle efetivo, de fato, não existia. [Gestor estratégico da GTI].

O controle das decisões era feito do modo tradicional. Ata, e-mails e documentos guardados em nossas pastas em rede (de computadores). Mas sempre foi um problema a ausência de uma base de conhecimento. Como dito antes, dependíamos muito de terceiros para resgatar informações que são originalmente nossas. [Gestor tático da GTI].

Uma ferramenta auxiliar para gerar informação para a tomada de decisões possibilitou o surgimento de uma nova categoria denominada de monitoramento do ambiente de TI. Essa categoria está delimitada pela capacidade da equipe da GTI de monitorar os chamados e ocorrências na matriz e filiais, a partir da observação dos chamados abertos no *Service Desk*, de modo a identificar problemas causadores de incidentes, possibilitando ações corretivas e até preventivas em localidades específicas, garantindo a continuidade dos serviços de TI. O gestor estratégico

relatou a possibilidade de fazer esse monitoramento, conforme relato a seguir:

(...) O sistema anterior, implantado no começo do projeto, era responsável apenas por gerir os chamados abertos na central do *Service Desk*. Era possível acompanhar as filas de chamados, gerar relatórios básicos de atendimento e manipular alguns chamados (encaminhar, fechar, reabrir, acrescentar informações relevantes etc.). [Gestor estratégico da GTI].

A última categoria identificada no cenário anterior à implantação do SAD na GTI foi a ausência de flexibilidade na geração de informações gerenciais para a tomada de decisão. O gestor estratégico relata a ausência da possibilidade de personalizar informações gerenciais, porque elas já chegavam à GTI num formato determinado pela equipe terceirizada, que extraía os dados do sistema, gerando um único relatório.

(...) As informações chegavam formatadas num modelo único, e a cada mês o relatório era apenas uma atualização dos dados do mês anterior. Quando precisávamos de alguma informação específica, da qual dependêssemos para tomar uma decisão, era preciso fazer um pedido avulso ao *Service Desk*, e aguardar o tempo que fosse preciso para que a informação fosse gerada. (...) Em algumas ocasiões, menos frequentes, havia a alegação da impossibilidade de gerar uma informação específica por falta de recurso no sistema que eles utilizavam. [Gestor estratégico da GTI].

A análise dos trechos extraídos da transcrição das entrevistas resultou na definição das categorias do Quadro 3, bem como a delimitação de um domínio específico, situado no período anterior à implantação e uso do SAD.

Quadro 2 – Categorias do primeiro domínio da análise dos resultados.

Domínio	Categorias
Geração de informação gerencial para tomada de decisão antes da implantação do SAD.	Abrangência limitada de informações. Ausência de praticidade. Ausência de agilidade. Ineficiência informacional. Ausência de controle de decisões. Monitoramento do ambiente de TI. Ausência de flexibilidade.

Fonte: elaboração própria.

7.2 O PROCESSO DECISÓRIO DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO SAD

As categorias identificadas a seguir estão relacionadas ao período posterior à implantação do SAD, isto é, fazem parte de um núcleo de informações que representa o cenário de tomadas de decisão na GTI posterior à implementação do SAD.

Para facilitar o comparativo entre os momentos anterior e posterior ao SAD na GTI, as categorias definidas no segundo domínio são compatíveis com as do primeiro, o que vem a otimizar a identificação de contribuições efetivas do SAD para a tomada de decisão.

A primeira categoria definida para o segundo domínio foi a abrangência de informações. O SAD implantado na GTI abre um leque de possibilidades para a extração de informação para tomada de decisão a partir de uma interface de relatórios e a possibilidade de cruzar diversos dados, gerando informações inéditas e pertinentes às necessidades pontuais, conforme relato do gestor estratégico na assertiva a seguir:

(...) É possível, por exemplo, identificar quais filiais necessitam de vistoria técnica, em função do elevado número de chamados relacionados a hardware e infraestrutura. Também é possível identificar a necessidade de treinamento de gestores e funcionários das filiais (e matriz) quando analisamos o histórico de chamados sobre dúvidas no acesso a softwares específicos, ou mesmo sistemas internos. Sobre o *Service Desk*, ainda é possível avaliar o dimensionamento da equipe de atendimento e seu desempenho, cruzando informações como o tempo médio de atendimento e média de chamados em horários críticos. Essas informações são relevantes para mantermos o equilíbrio entre o investimento financeiro e o retorno real. [Gestor estratégico da GTI].

A praticidade foi a segunda categoria identificada no SAD através das entrevistas realizadas com os gestores da GTI.

A disponibilidade rápida e prática e personalizável de informação gerencial foi, de fato, a maior contribuição que o sistema deu para a GTI. Informações sobre ocorrências e solicitações associadas a *hardware*, *software*, infraestrutura e sistemas de fácil recuperação e com inúmeras possibilidades de cruzamento e personalização. [Gestor estratégico da GTI].

O SAD tornou mais prática a busca por informações diversas. Também tornou melhor a administração em tempo real das atividades do *Service Desk*. Informação gerencial nem sempre é formada apenas de relatório. O monitoramento, que é a principal função da minha equipe, é uma ferramenta muito importante para gerar informação para tomada de decisão. [Gestor tático da GTI].

A agilidade foi a terceira categoria definida, para o segundo domínio, com base nas afirmativas dos gestores sobre a redução do tempo necessário para coletar, interpretar e usar informações gerenciais para a tomada de decisão, devido à possibilidade de gerar relatórios sem a necessidade de acionar a equipe terceirizada para essa tarefa.

(...) Antes o trabalho maior era justamente o de coleta e tratamento dos dados necessários para discutir um assunto ou tomar uma ação corretiva ou preventiva. Hoje sobra mais tempo pra elaborar possíveis novas perspectivas. A maior parte dessas informações é gerada internamente. O que precisa ser solicitado ao *Service Desk* pode demorar um pouco mais. Em raras ocasiões o tempo de resposta é alto o suficiente para que precisemos cobrar. Digamos que, no geral, a coleta de informação é equivalente a cerca de 5 a 10% do tempo total que dispensamos à tomada de decisão. [Gestor estratégico da GTI].

Esse tempo foi reduzido. Porém, ainda varia podendo se estender bastante em função da necessidade de solicitar um novo relatório ao *Service Desk*. Caso não seja possível extrair as informações em nosso setor, passamos a depender do tempo do *Service Desk* para a elaboração e disponibilização desse material. Por isso, posso dizer que do processo todo, essa etapa pode consumir entre 5% e 85% do tempo total, a depender de cada caso. [Gestor tático da GTI].

Outro diferencial encontrado nos relatos dos gestores sobre o período posterior à implantação do SAD foi a eficiência informacional. Com a possibilidade de criar e personalizar relatórios, praticamente não há fala de informações para a tomada de decisão.

(...) Até o momento não foi identificada uma necessidade de informação que não tenha sido sanada pelos relatórios elaborados pela GTI ou pelo *Service Desk* utilizando o sistema. A maioria das nossas necessidades são sanadas através do nosso próprio acesso. É prático, embora não seja possível modificar muito o layout dos relatórios. A informação está lá, embora às vezes, seja necessário usar ferramentas complementares pra gerar gráficos ou melhorar a visualização, a exemplo do Excel, para elaboração de gráficos. [Gestor estratégico da GTI].

A visão do gestor tático, porém, expressou alguma insatisfação quanto a algumas limitações para a obtenção de dados específicos, bastante comuns na operação diária da GTI.

(...) Acho que ainda não está de acordo. Uma informação faltante que nos causa problemas é a relação de todos os chamados, sem filtros, para cada filial. Existe relatório para isso, mas sentimos falta de resgatar essa informação de modo prático, com atalho em tela. Fomos informados que o sistema é o mesmo para vários órgãos do Estado, mas somos o maior cliente do consórcio e nossas prioridades deveriam ser consideradas. [Gestor tático da GTI].

Na categoria seguinte foi identificada uma significativa limitação do SAD. A ausência de um controle de decisões, ou base de conhecimento de decisões pretéritas e suas respectivas consequências, leva a GTI a utilizar as mesmas ferramentas anteriores para registrar suas ações: correio eletrônico, documentos e atas de reunião. A insatisfação dos gestores é unânime nesse quesito.

Talvez esse seja o ponto fraco mais latente nesse processo. Infelizmente não é possível afirmar que haja um controle efetivo de decisões e seus efeitos. O sistema não dispõe de um recurso voltado para essa prática. É possível acompanhar mudanças implementadas através do acompanhamento das áreas afetadas. Porém, isso é feito através de julgamento humano. A mudança é realizada e o acompanhamento é feito através de relatórios periódicos, extraídos de modo avulso, através do sistema. Eventualmente é necessário pedir para que o Service Desk elabore um relatório novo com cruzamentos que não somos capazes de gerar internamente. [Gestor estratégico da GTI].

Esse foi um ponto que definitivamente não evoluiu. O sistema não oferece esse recurso e nosso controle depende das mesmas técnicas utilizadas antes da implantação do sistema. [Gestor tático da GTI].

A constatação da ausência de um controle de decisões foi um resultado inesperado, por tratar-se de uma funcionalidade naturalmente esperada na implantação de um SAD. Apesar dessa limitação inesperada, ficou clara a possibilidade de acompanhar os efeitos de uma decisão através da evolução do cenário afetado, através dos recursos de monitoramento e relatórios personalizáveis do sistema, conforme o comentário do gestor estratégico:

É possível acompanhar mudanças implementadas através do acompanhamento das áreas afetadas. [Gestor estratégico da GTI]

A utilização desses recursos de monitoramento e relatórios, em conjunto, poderiam viabilizar o controle de decisões tomadas, complementando a documentação tradicional já em uso pelo OPPE. Uma vez que os gestores não identificaram essa contribuição no SAD, optou-se por categorizar essa funcionalidade sob o aspecto negativo, respeitando as evidências fornecidas pelos usuários do sistema.

O monitoramento, penúltima categoria do segundo domínio, embora possa ser considerada uma contribuição do SAD, ainda que indireta, para a tomada de decisão, não se trata de uma inovação, pois o sistema anterior já dispunha dessa função, conforme explicação do gestor tático da GTI.

(...) novos modos de visualização de informação, modo de monitoramento de ambiente em tempo real... enfim. Existem muitos benefícios, principalmente porque o sistema anterior não oferecia nenhuma informação adicional que pudesse facilitar nossas decisões. [Gestor tático da GTI].

Por fim, a última categoria, definida como flexibilidade, reflete a possibilidade de personalização de informações gerenciais para a tomada de decisão a partir de funcionalidades disponíveis para os usuários da GTI que até então de uso exclusivo da equipe terceirizada que gerava os relatórios para o setor. Essa novidade possibilita a criação de novos relatórios além de permitir a personalização dos já existentes. E, caso haja qualquer dificuldade na criação de um relatório personalizado, ainda é possível solicitar aos especialistas que criem o relatório desejado utilizando comandos SQL direto na base de dados.

Após a implantação do novo sistema, é possível acessar um grande acervo de relatórios prontos. Também é possível definir, dentro da ferramenta (sistema), novos cruzamentos de dados, gerando informação pertinente às nossas necessidades pontuais. [Gestor estratégico da GTI].

A análise dos trechos extraídos da transcrição das entrevistas resultou na definição das categorias do Quadro 4, bem como a delimitação de um domínio específico, situado no período posterior à implantação e uso do SAD.

Quadro 3 – Categorias do segundo domínio da análise dos resultados.

Domínio	Categorias
Geração de informação gerencial para tomada de decisão após a implantação do SAD.	Abrangência de informações. Praticidade. Agilidade. Eficiência informacional. Ausência de controle de decisões. Monitoramento do ambiente de TI. Flexibilidade.

Fonte: elaboração própria.

As contribuições do SAD puderam ser enumeradas com base na comparação entre os dois domínios anteriores, somados à declaração dos gestores da GTI acerca de sua própria satisfação quanto aos recursos do sistema. Esse último domínio, estabelecido a partir da análise dessas duas fontes de informação proporcionou uma visão mais completa sobre quais melhorias foram percebidas no setor do OPPE depois da implantação do novo SAD.

Assim, o quadro 5, a partir da percepção dos gestores (nos dois domínios anteriores), sintetiza cinco contribuições efetivas do SAD para o processo decisório na GTI do OPPE. Tais contribuições identificadas não são necessariamente as únicas que o sistema oferece, a exemplo do controle de tomada de decisões que, embora não esteja inteiramente ausente do sistema, não pôde ser identificado através do julgamento dos entrevistados, que são usuários do SAD. Porém, dentro das necessidades informacionais do setor que o utiliza, as contribuições identificadas são as que fazem a diferença para a GTI no momento que uma decisão precisa ser tomada.

Quadro 4 – Domínios e categorias da análise dos resultados.

Geração de informação gerencial para tomada de decisão antes da implantação do SAD	Geração de informação gerencial para tomada de decisão após a implantação do SAD	Contribuições efetivas do SAD ao processo decisório na GTI
Abrangência limitada de informações	Abrangência de informações	Maior abrangência de informações
Ausência de praticidade	Praticidade	Maior praticidade
Ausência de agilidade	Agilidade	Maior agilidade
Ineficiência informacional	Eficiência informacional	Eficiência informacional
Ausência de controle de decisões	Ausência de controle de decisões	Flexibilidade
Monitoramento do ambiente de TI	Monitoramento do ambiente de TI	
Ausência de flexibilidade	Flexibilidade	

Fonte: elaboração própria

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tigre (2006) considera que no final do século vinte houve uma revolução tecnológica. Essa revolução teve como principal característica o desenvolvimento e a propagação da Tecnologia da Informação (TI). Essa propagação promoveu uma maior flexibilidade e dinamismo em escala global, facilitando a troca de informações entre organizações e países, por meio de computadores e redes, possibilitando, por conseguinte, o desenvolvimento de novas formas de interação, organização e atividades sociais, graças as suas características básicas, como o uso e o acesso difundido (LIMA, 2010).

Poder-se-ia dizer que o aumento de interconectividade, via TI, permitiu uma significativa mudança no desenho das estratégias de negócios, além de um aumento no fluxo de informações para as organizações (CUNHA et. al., 2008). Esse aumento

foi induzido pela mudança de comportamento dos indivíduos nas organizações que passaram a se comunicar através de padrões computacionais abertos e universais (EVAN; WURSTER, 1997).

Além disso, o uso da TI nas organizações possibilita diversas mudanças nas relações socioeconômicas e até no modo de trabalho, viabilizando a otimização dos recursos materiais, humanos e financeiros (ARRAIS et. al., 2010). A TI abarca os métodos, as técnicas e as ferramentas para o planejamento, desenvolvimento e suporte dos processos informacionais (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2005).

REFERÊNCIAS

AFFELDT, F. S.; VANTI, A. A. Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 6, n. 2, p. 203-226, 2009.

ARAUJO, T. S.; OLIVEIRA, T. P. S.; SILVA, E. R. G. Sistemas inteligentes de apoio á tomada de decisão na gestão pública municipal. In: **CONeGOV**, 2007, Palmas/TO. IV Conferência Sul-Americana de Ciência e Tecnologia Aplicada a Governo Eletrônico. Florianópolis : Editora Digital IJURIS, v. IV. p. 17-29, 2007.

ARRAIS, A.; ET AL. Refletindo sobre tecnologia e inovação através de filmes de ficção científica: uma abordagem para alunos de engenharia. IN: XXXVIII Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia. Fortaleza, 2010. **Anais do XXXVIII COBENGE**. Fortaleza, 2010.

AUDY, J. L. N.; ANDRADE, G. K.; CIDRAL, A. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1987.

BASU, A.; MUYLLE, S. Online support for commerce processes by web retailers. **Decision Support Systems**, 34 (4), 2003.

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

CARR, N.G. (ed.) **The digital enterprise**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

COLTRO, A. A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v.1, n.11, p.39-45, 1º trim. 2000.

CUNHA, J. A. C.; YOKOMIZO, C. A.; CORRÊA, H. L.; PASSADOR, J. L. A evolução do trabalho baseado em conhecimentos e competências na economia contemporânea. In: **5º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, 2008, São Paulo. Anais do 5º CONTECSI. São Paulo, 2008.

DICKSON, G.W., DESANCTIS, G. **Information technology and the future enterprise: new models for managers**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001.

OWBOR, L. **Informação para a cidadania e o desenvolvimento sustentável**, 2003. Disponível em <<http://dowbor.org/artigos.asp>>. Acesso em 10 jan. 2014.

EVAN, P. B.; WURSTER, T. S. **Strategy and the new economics of information**. Boston: Harvard Business Review, v.75, nº5, p.70-82, set./out., 1997.

FELL, A. F. A. Análise dos fatores organizacionais obstativos ao uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: uma realidade vivenciada em pequenas e médias empresas da Região Metropolitana do Recife. **Recife, 2009. (Tese de Doutorado. Universidade Federal de Pernambuco)**.

FINLAY, P. N., FORGHANI, M. A classification of success factors for decision support systems. **Journal of Strategic Information Systems**, 7:53-70, 1998.

FOINA, P. R. **Tecnologia de informação: planejamento e gestão**. São Paulo: Atlas, 2001.

- GOMES, L. F. A. M. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério.** São Paulo, Atlas, 2002.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- HUBER, G. **The necessary nature of future firms: attributes of survivors in a changing world.** San Francisco: Sage Publications, 2004.
- KEEN, P. G. W. **Guia Gerencial para a tecnologia da informação: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KEEN, P. G. W. **Decision support systems: A research perspective.** 1. ed. Cambridge: Center for Information Systems Research, 1980.
- LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr., R. O papel da Tecnologia da Informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão e Produção**, v. 8, n. 2, p. 160-179, São Carlos, ago. 2001.
- LÉVY, P. Os fundamentos da economia do conhecimento. **Exame.** São Paulo, dezembro, 2001. Caderno Exame Negócios, edição 15, ano 2, número 12, p.38-41, 2001.
- LI, Y.N. et. al. Factor analysis of service quality dimension shifts in the information age. **Managerial Auditing Journal**, 18(4), 2003.
- LIMA, Y. TOP 20 dos países com mais usuários de Internet. **Meio Bit** (30 de julho de 2010). Página visitada em 18 de janeiro de 2012.
- MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografias.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MASUDA, Y. **A sociedade da informação como sociedade pós-industrial.** Tradução do inglês de Kival Charles Weber e Angela Melim. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1982.

MENDONÇA, C. M. C.; ET AL. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. **Revista de Administração Pública** (Impresso), v. 47, p. 443-468, 2013.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais da era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PAULA, A. P. P. de. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Rev. Adm. Empresa, Mar 2005, vol.45, no.1, p.36-49.

PETTIGREW, A. M.; ET AL. **Innovative Forms of Organizing: international perspectives**. London: Sage, 2003.

PINHO, J. A. G. Sociedade da informação, capitalismo e sociedade civil: reflexões sobre política, internet e democracia na realidade brasileira. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.51, n.1, jan/fev, 2011.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, G. A.; SALVADOR, V.N.B.F; FELL, A.F.A.; LEMOS, L.L. Um Estudo das Contribuições e Benefícios do Sistema de Apoio à Decisão (SAD) para as Organizações: Análise dos Anais do SIMPEP (2001 a 2010). In: **III ENEGI** (Encontro de estudos sobre tecnologia, ciência e gestão da informação). Recife, 2012.

STRACHMAN, E.; DEUS, A. S. de. Instituições, Inovações e Sistemas de Inovação: interações e precisão de conceitos. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 26, n. 1, p. 575-604, jun. 2005.

TAPSCOTT, D., et. al. **Digital capital**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TURBAN, E., ET AL. **Information technology for management**: transforming organizations in the digital economy. John Wiley & Sons, Inc., 2006.

TURBAN, E. **Decision Support and Expert Systems**. 4. ed. Califórnia: Prentice-Hall International, 1995.

TEMA 3

INFORMAÇÃO

CONSULTORIA INFORMACIONAL NO BRASIL: um mercado potencial para o profissional da informação

David Oliveira de Carvalho
Sílvio Luiz de Paula
Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

1. INTRODUÇÃO

O profissional da informação tem em sua formação básica a habilidade de lidar com informações em diversos aspectos e suportes, administrando-as, organizando-as, disponibilizando-as para fins de utilização e, assim, produção de conhecimento. Por esse prisma, a internet tem cada vez mais ganhado espaço e modificado a forma como a sociedade tem buscado e recuperado informações. E esse aspecto de evolução tecnológica no qual a Internet tem se desenvolvido, tem gerado uma preocupação cada vez maior com relação à produção e fluxo de informações. É justamente nesse contexto que o mercado de serviços tem se tornado um campo em potencial para o profissional da informação com a aplicação de seus conhecimentos de tratamento de informações, com a prestação de consultorias informacionais.

Em um ambiente cada vez mais competitivo e necessitado de mão de obra especializada, as organizações do primeiro, segundo e terceiro setores estão investindo na contratação de consultorias (pessoa física e/ou jurídica) – como se pode observar no

decorrer da pesquisa apresentada – principalmente para ações emergenciais, temporárias e sem vínculo empregatício para resolução de problemas, com foco em auxílio em tomadas de decisões necessárias.

Ao se analisar estudos de teóricos como, por exemplo, Paz (2011), Donadone (2001; 2003) Donadone e Sznelwar (2004), Oliveira (2003) e Crocco e Guttman (2005), observa-se que a presença de consultores no âmbito empresarial é cada vez mais recorrente; logo, a busca dos serviços prestados pelas consultorias é constante; o que indica um aumento, não só no número das contratações de funcionários pelas consultorias, mas também aumento no faturamento, assim como em investimentos tecnológicos que supram as necessidades dos contratantes visando excelência, eficiência e rapidez nos serviços prestados. Diante do comportamento do mercado de serviços no Brasil, buscando atender organizações de vários portes, o consultor pode ser pessoa física, freelancer ou MEI (Microempreendedor Individual), bem como pessoa jurídica de grande porte.

É nessa perspectiva que os profissionais da informação estão percebendo que existe um vasto campo no mercado de trabalho ainda pouco explorado: a consultoria voltada para a informação e documentação; visto que informação e documentação (física ou digital) estão cada vez mais em processo de produção e carente de profissionais habilitados para trabalhar com eles.

A atividade do consultor informacional e documental, como o nome já propõe, tem sua execução orientada para suprir as empresas-clientes, basicamente, em busca e recuperação de

informações, gestão de documentos, produção de informações, uso e disseminação da informação, dentre outras. Sobre tal aspecto Crispim e Jagielski (2001, p. 149) afirmam que “As organizações estão sentindo necessidade de alguém capacitado e conhecedor do tratamento da informação”.

Embora profissionais da informação possuam habilidades necessárias para o bom desenvolvimento de atividades de consultoria informacional, faz-se necessário estudos para compreender aspectos do comportamento específico do mercado que contribuam com o direcionamento de investimentos. É importante salientar que o presente estudo não busca reproduzir toda a complexidade da atual realidade, mas visa expressar a compreensão dos serviços de consultoria no Brasil, a fim de responder as seguintes questões: como está se comportando o mercado de consultoria informacional no Brasil? Será o mercado informacional um campo em potencial para a atuação do profissional da informação?

De modo dissertativo e argumentativo, a presente pesquisa se mostra como uma análise do que tem ocorrido no setor de serviços nos últimos tempos; aborda historicamente o desenvolvimento das consultorias nas últimas décadas; traz dados que possam contribuir para o resultado analítico da pesquisa; mostra conceitos e tipologias de consultoria; e mais obstinadamente o mapeamento das consultorias informacionais no Brasil, identificando seus principais serviços de forma geográfica, criando, assim, um diretório que possa servir para melhor entender o setor no mercado de trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços aponta dados que estimulam os diversos profissionais que pretendem investir na área. Segundo dados do IBGE publicados em novembro de 2014, o setor apresentou um crescimento de 8,3% na receita operacional líquida no ano de 2012 – com relação ao ano anterior -, que corresponde a R\$ 1,1 trilhão, total. Além disso, o setor respondeu por 12,0 milhões de pessoas ocupadas e pagou R\$ 227 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações. Foram mais de 1,2 milhão de empresas atuantes. Outros dados estimuladores é o aumento da massa salarial (6,9%) e número de pessoas ocupadas (5,6%).

Os dados da PMS (Pesquisa Mensal de Serviços) apresentam o mês de fevereiro de 2015 com um aumento de 0,8% na receita nominal, em comparação ao mesmo mês do ano de 2014, tendo um acumulado em 12 meses de 4,7%. Além disso, os serviços no qual a consultoria está inserida teve um aumento de 3,7% no acumulado em 12 meses.

Dos onze Estados que obtiveram crescimento (incluindo o Distrito Federal), sete deles são da Região Nordeste. O que mostra que a região tem potencial no desenvolvimento do setor, já que em janeiro do mesmo ano dos dezoito Estados (incluindo o Distrito Federal) que obtiveram crescimento significativo, os dois maiores foram Rio Grande do Norte com 9,2% e Ceará com 7,2%.

Ainda com relação ao mês de janeiro de 2015, os dados indicam um aumento nas atividades dos Serviços Técnico-profissionais, quando comparado ao mesmo mês de 2014: aumento de 9,7% e um acumulado em 12 meses de 9,5%. Já o crescimento do Setor de Serviços como um todo cresceu 1,6% (comparado ao mesmo mês de 2014) e 5,4% no acumulado em 12 meses, segundo dados do IBGE. Tal característica evolutiva do setor mostra o potencial que o mesmo possui para aqueles que pretendem ingressar na área de consultoria, em especial o consultor informacional. Apresentados os números que expressam o Setor de Serviços e o subsetor onde está inserido o serviço de consultoria, a seguir apresenta-se a seção de consultoria.

2.2 CONSULTORIA

A partir do advento da administração científica, que pregava a busca por um sistema de produção perfeito, surgiu a possibilidade de atuação de profissionais externos detentores de um conhecimento específico. Estes profissionais poderiam auxiliar as organizações na resolução de problemas originados no processo de expansão que buscavam auxílio técnico, especialmente contábil e jurídico (DONADONE, 2003).

Uma vez que as organizações não funcionam isoladamente, precisam refletir constantemente sobre si mesmas, a fim de manterem um alto grau de competitividade no mercado. A consultoria, então, surge como uma das formas encontradas por estas para se atualizarem.

A literatura aponta diferentes perspectivas sobre o objetivo e o papel do consultor. Czander e Eisold (2003), Gbadamosi (2005) e Massey (2000) defendem um método diretivo, em que o objetivo da consultoria é oferecer soluções e opções de mudança para os executivos das organizações contratantes. Sendo a consultoria um sistema de conhecimento baseado na expertise do consultor. Para tanto, aspectos relativos ao ambiente, tamanho, estratégia, tecnologia são consideradas para que sejam feitas recomendações sobre a complexidade, formalização, centralização, lócus de controle, entre outros (BALIGH; BURTON; OBEL, 1996).

Todavia, o trabalho de prescrição gera um risco para o consultor (e seus clientes), o de adotar novas técnicas sem ter um entendimento claro de como estas se relacionam com os principais modos de mudança organizacional. Em função deste aspecto, Weidner e Kass (2002) conceituam a consultoria como um serviço de aconselhamento, do consultor para o cliente, ajudando o cliente a efetuar uma mudança construtiva. Argyris (1970) defende a interdependência do cliente, de modo que a atenção do consultor deve ser em como manter a autonomia do cliente, para que ele possa se tornar capaz de diagnosticar e solucionar seus problemas. Esta visão julga o cliente como unidade autor-responsável e que tem obrigação de manter o controle do seu próprio destino.

Schein (1990) corrobora com as visões acima, ao afirmar que a principal tarefa do consultor é ajudar o administrador a se tornar um diagnosticador de modo que este atue no sentido de

apoiar o cliente para que tome suas próprias decisões. Para isto, o autor defende o espírito questionador, como forma de manter o cliente trabalhando ativamente nos seus problemas. Além disso, um contrato psicológico deve ser firmado para deixar claras as expectativas e responsabilidades de cada um neste processo. Chelliah e Davis (2010) reafirmam o impacto das expectativas psicológicas no sucesso da relação consultor-cliente. Para Sturdy (2009) a consultoria não mais pode ser vista como uma aplicação de uma metodologia pré-determinada.

Atualmente o mercado de consultoria tem se mostrado crescente. Segundo a *Worldwide Management Consulting Services Industry*, publicação da Barnes Reports (2012) houve um incremento no total de empregados na área, além do total da receita das empresas nas principais economias do mundo.

No Brasil, a partir da década de 1980 houve uma impulsão do mercado de consultoria, principalmente fortalecidas pelos processos de privatizações e fusões de empresas estatais brasileiras. A ascensão no mercado de consultorias se manteve nas décadas seguinte ampliando o número de empresas atuantes e áreas de especialização, tal qual a informacional.

Álvarez e Alcolea (2004) apontam o crescente desenvolvimento da integração das tecnologias da informação nos negócios, a importância que está tomando a gestão da informação, a documentação e o conhecimento no mundo empresarial e a consciência dos empresários e responsáveis das empresas sobre este tema, tem produzido uma demanda crescente na busca de soluções práticas de gestão documental das empresas.

E, para o profissional da informação que pretende ingressar neste ramo de atuação, faz-se necessário entender como se dão suas ações no mercado de trabalho, visto que uma das principais características é a intangibilidade do serviço prestado.

2.3 CONSULTORIA INFORMACIONAL

Tsai, Chang e Chen (2006) ratificam a necessidade do compartilhamento rápido e ilimitado das informações nos processos organizacionais. A informação processada é a essência do conhecimento e deve ser posta efetivamente no gerenciamento. A partir do fato que o conhecimento organizacional requer alto grau de customização, o gerenciamento do conhecimento se torna uma questão importante.

Nesse contexto das consultorias um ponto de atenção passa a surgir, como administrar informações e como fazer para identificar, buscar e recuperar as informações mais pertinentes a uma área, projeto ou organização?

Outras dificuldades também se apresentam muito fortemente neste contexto. Algumas delas são: arquitetura da informação, disseminação da informação, manuseio de bases de dados, guarda de documentos impressos antigos e digitalizações, destruição segura de documentos (impressos e digitais), organização de unidades de informações, dentre outras. Para assessorar nessas dificuldades que, em especial, norteiam as questões de administração de informações, atuam as consultorias informacionais, também conhecidas por consultorias documentais. Para Ruesta e Huidobro (2000). A consultoria informacional pode ser

definida como um serviço de apoio a empresas para desenhar políticas de gestão da informação, definir estratégias para sua implantação e propor soluções sobre o tema

Por definição, neste trabalho será adotado o entendimento de consultoria informacional como espaço de atuação para um profissional da informação. Nas palavras de Milano e Davok (2009, p.258) “O consultor informacional trabalha com o intelecto, com a capacidade de análise e síntese e com inúmeras variáveis componentes do conjunto de problemas importantes para o desfecho de uma avaliação técnica correta.” Para Okorafor (2010), um processo de implantação de uma mudança, seja em qual área for, pode passar de uma forma melhor quando conduzida por um especialista, neste caso um consultor.

De um modo geral as consultorias informacionais são formadas por pessoas jurídicas e/ou físicas, profissionais da área da Ciência da Informação, que têm percebido o mercado de serviços como um campo em potencial para o desenvolvimento de atividades que vão além das técnicas comumente desenvolvidas no mercado e aprendidas no âmbito acadêmico.

Dentro da perspectiva de interligação da Ciência da Informação com as demais áreas que possuem em comum a “informação”, percebe-se um mercado cada vez mais abrangente em consultorias voltadas para questões informacionais e com uma riqueza imensa em decorrência da necessidade de profissionais habilitados em tratamento da informação.

De acordo com Machado (2001, p. 17) “o mercado almeja ou necessita de profissionais que saibam organizar e disponibi-

lizar os dados, para que se possa utilizar informações oportunas, na hora apropriada de acordo com suas questões”. Neste mesmo sentido Crispim e Jagielski (2001, p. 146) afirmam que “as organizações estão sentindo necessidade de alguém capacitado e conhecedor do tratamento da informação. A concorrência, qualidade e exigência do mercado, exige rapidez e exatidão da informação”. Um elemento importante é trazido por Dixon e Dougherty (2010) ao estabelecerem a linguagem adotada entre os atores do processo como meio para entendimento das necessidades do cliente e a partir deste ponto a definição clara dos objetivos para que as demais etapas da consultoria informacional possam ser efetivas.

A atividade do consultor não é imprescindivelmente presencial. Isso depende da necessidade do cliente e dos serviços disponíveis fornecidos pelo consultor ou empresa de consultoria. Com relação às atividades presenciais e físicas da consultoria informacional, são algumas: guarda de documentos, destruição segura de documentos físicos e informações digitais, organização de documentos, identificação de problemas e soluções de acervos (empresariais, pessoais, de unidades de informações, bibliotecas, arquivos), treinamentos de usuários, treinamentos de profissionais da informação, organização de informações digitais, inventário de acervos, desenvolvimento de políticas de unidades de informações, higienização de acervos, dentre outras inúmeras atividades possíveis.

Assim, a consultoria informacional trabalha suprindo as necessidades informacionais de seus clientes, facilitando, guian-

do, provendo com subsídios necessários, a fim de auxiliar na identificação do problema existente, na identificação da alternativa de solução, promovendo mudança e economia. Na relação consultor-cliente Argyris (1970) relata que há um limiar tênue que deve ser buscado para a construção de um dos principais elementos para que o processo funcione, que é a confiança entre os atores envolvidos no processo. Outro ponto na relação que não pode ser deixado de lado é trazido por Adams e Zanzi (2005) ao abordar a importância da transferência do aprendizado e do desenvolvimento da autonomia do cliente em detrimento a modelos de dependência mantido por correntes de consultores.

Ruesta e Huidobro (2000) mapearam a tipologia dos serviços oferecidos pelas empresas que prestam serviços de consultoria da informação. São destacados: detectar os problemas informacionais que podem ser gerados a priori e a posteriori nos processos de introdução de ferramentas de informática e realizar a intermediação entre as necessidades dos usuários finais e os analistas e programadores de sistemas; aportar soluções aos circuitos de informação associados aos processos de trabalho, os procedimentos e aos sistemas de organização empresarial; analisar o impacto da informação na empresa, em suas relações com os clientes e fornecedores e nos mecanismos de comunicações com seu entorno; adaptar as técnicas e estratégias de marketing e comunicação a novas filosofias de clientes ou usuários como recuperadores de informação; expor uma visão essencial no desenho dos conteúdos e a estruturação da informação das páginas na web e as intranets de maneira que adquiram um nível ótimo

de usabilidade, e; determinar a influência dos hábitos de utilização da informação dos indivíduos dentro das organizações para a confecção de políticas de recursos humanos e conhecimento.

Por outro lado, o fator “informação” também é favorável na competitividade do mercado que se encontra sempre em aquecimento. Ter informações não significa muito, mas ter informações corretas no momento correto pode significar passos à frente da concorrência. A partir dessa perspectiva de consultoria informacional, percebe-se que há um mercado disponível para a atuação do profissional da informação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao se estruturar esta pesquisa, acredita-se que a abordagem qualitativa é a maneira adequada para investigar o tema estudado em busca da satisfação dos objetivos. O objeto da pesquisa são as consultorias informacionais brasileiras.

Adotou-se como classificação metodológica aos fins a pesquisa exploratória e descritiva com base em Gil (2002). Tem como eixo exploratório a investigação do problema, tornando-o explícito, diante de uma área do conhecimento ainda pouco explorada (consultoria informacional); em sua propriedade descritiva, visa à descrição das características do fenômeno “consultoria informacional” como um campo em potencial para a atuação do profissional da informação a partir de uma visão geral da consultoria até uma mais peculiar, assim, seguindo uma linha descritiva histórica e situacional no âmbito nacional.

Quanto a coleta dos dados, foi realizada por meio de acesso à Internet, foram realizadas buscas pelas consultorias informacionais. Os buscadores utilizados foram: Google, Ask Brasil e Bing. Também foram realizadas buscas em redes sociais utilizando os termos indexadores desta pesquisa, tendo em vista a recuperação de informações principalmente relativas a consultores autônomos. Foram selecionadas as seguintes redes: Facebook e Twitter.

Constituíram-se as pesquisas em horários diversos e dias diversos, não possuindo um cronograma de buscas por períodos ou dias da semana, visto que não são variáveis pertinentes e implicáveis ao resultado da revocação e alcance dos objetivos desejados.

Foram utilizadas buscas básicas que são aquelas sem recursos avançados, e analisadas quantas páginas revocativas fossem necessárias, sem quantidade mínima ou máxima. Foram considerados dados válidos na pesquisa pelas consultorias informacionais nos buscadores, aquelas empresas que possuíam URL próprio (endereço eletrônico na Internet), como critério de inclusão na amostra. Mesmo que mencionadas em outros sites, não foram consideradas, pois poderiam apresentar informações não correspondentes à realidade das empresas em questão.

Efetivando a investigação, tanto nos buscadores quanto nas redes sociais, utilizaram-se como termos indexadores: “consultoria informacional”, “consultoria documental”, “consultoria de informações”, “consultoria de documentos”, “consultoria em gestão da informação”, “consultoria em biblioteconomia” e “consultoria em ciência da informação”.

As informações analisadas para o alcance dos objetivos específicos foram: nome da empresa e logotipo, elementos identitários, endereço eletrônico, cidade e UF, contatos, região de localidade e serviços. Considerou-se como nome a forma de apresentação das empresas, podendo ser nome fantasia ou razão social, visto que esta variável não interfere nos resultados da pesquisa, pois compreende também consultores autônomos.

Tais informações foram analisadas a partir de uma observação sistemática, agrupando os serviços por grupos, bem como agrupados os estados e regiões do Brasil. Como critério de exclusão, foi aplicado às empresas que não apresentaram pelo menos os serviços disponíveis e UF. Desta forma, das dezenas de empresas encontradas, apenas vinte e três foram consideradas válidas para esta pesquisa. Para além das observações predeterminadas, colocou-se um campo extra de notas gerais para comentários que pudessem apresentar relevância para os resultados da pesquisa. Por exemplo: clientes, layout, dentre outros mais.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para este trabalho, são consideradas consultorias informacionais brasileiras todas aquelas que, mediante critério de seleção mencionado nos procedimentos metodológicos, estejam em funcionamento em território brasileiro, não sendo uma variável de inclusão ou exclusão sua origem nacional ou internacional, visto que o foco da pesquisa se concentra no mercado de consultoria informacional como um todo no âmbito nacional.

Obteve-se através de pesquisa documental na web, conforme estabelecido nos procedimentos metodológicos, o resul-

tado revocativo de vinte e três empresas de consultoria informacional e documental brasileiras.

Após a coleta dos dados, pôde-se perceber o quanto é extenso o campo de serviços oferecidos pelas consultorias informacionais, assim, existindo um grande mercado para atuação do bibliotecário; e que tais atividades profissionais vão além do estereótipo de um profissional de biblioteca, remetendo-se a um profissional da informação.

Também se percebeu na análise dos serviços do diretório apresentado que não há uma atribuição comum aos serviços oferecidos por esse tipo de consultoria, de modo que alguns serviços recebem de empresas diferentes, nomes dessemelhantes; além de que não há uma tendência no segmento, visto que os serviços oferecidos variam nos catálogos analisados.

Mesmo existido perfis empresariais (pessoa jurídica ou física) nas redes sociais, não foram identificadas empresas de consultorias informacionais e documentais brasileiras que pudessem ser utilizadas para esta pesquisa, mediante critério de exclusão exposto.

Foram encontradas algumas, mas elas não forneciam informações que embasassem análises comparativas, tampouco serviços ou dados regionais. A justificativa para a utilização das redes nesta pesquisa está assegurada no perfil autônomo em que muitos consultores exercem suas atividades. Deste modo, esperava-se encontrar perfis correspondentes aos mesmos com explicitação dos serviços e localidade, mas poucas informações havia e não forneciam suficiência para a utilização nesta pesquisa.

Na tentativa de obter tais dados, foram enviadas mensagens com solicitação das informações básicas necessárias para a inclusão delas neste estudo, porém nenhuma resposta foi recebida.

Do total das vinte e três consultorias recolhidas, observou-se que nove estão instaladas na Região Sudeste (39%), sete na Região Sul (30%), cinco na região Nordeste (22%) e duas na Região Centro-Oeste (9%). A Região Norte não foi representada nesta pesquisa, pois não houve revocação de informações correspondente à mesma nos buscadores utilizados.

Com base nestes dados, pode-se afirmar que o Sudeste possui mais que um terço das consultorias informacionais do Brasil, assim como o Sul representa quase um terço, enquanto o Nordeste, o Centro-Oeste e o Norte juntos somam menos de um terço do total, juntos.

O Sudeste tem sua maior representação no Estado de São Paulo. Das nove consultorias que atuam na Região, quatro têm suas instalações no Estado Paulista; Minas Gerais possui três, e Espírito Santo e Rio de Janeiro apenas uma, cada. Todos os Estados da Região têm representação. O Estado de São Paulo também é um dos dois que aparecem com maior número de consultorias informacionais em todo o território nacional, além do Estado do Paraná.

A Região Sul que comporta sete das empresas de consultoria tem sua distribuição com maior expressão no Estado do Paraná, que é também uma das duas maiores representações no país; ele responde por quatro consultorias. Já Santa Catarina ape-

nas uma e Rio Grande do Sul duas; contudo, todos os Estados da Região têm representações.

O Nordeste tem a segunda menor expressão no que se refere às consultorias informacionais brasileiras. Apenas três dos nove Estados da Região apresentam consultorias informacionais. São eles: Sergipe, com apenas uma consultoria; Rio Grande do Norte com duas e Ceará também com duas.

A Região Centro-Oeste tem a menor demonstração das consultorias informacionais brasileiras. Apenas dois dos quatro Estados têm representação, e para cada um deles, apenas uma consultoria aparece como dado revocativo. São eles: Mato Grosso do Sul e Distrito Federal. O Quadro a seguir mostra os Estados e suas respectivas regiões.

Quadro 01 – Número de consultorias informacionais por Estados do Brasil

Região	%	Estado	Quantidade	%
NE	22%	Ceará	2	9%
		Rio Grande do Norte	2	9%
		Sergipe	1	4%
S	30%	Paraná	4	17%
		Rio Grande do Sul	2	9%
		Santa Catarina	1	4%
SE	39%	São Paulo	4	17%
		Minas Gerais	3	13%
		Espírito Santo	1	4%
		Rio de Janeiro	1	4%
CO	9%	Mato Grosso do Sul	1	4%
		Distrito Federal	1	4%

Fonte: dados coletados.

No tocante a identificação dos serviços oferecidos, não há na literatura definições específicas que correspondam aos serviços das consultorias informacionais; o que existe é um grande

espaço que permite a interpretação dos serviços como sendo aqueles que estão ligados aos aspectos informacionais; principalmente quando ligados à Ciência da Informação.

Desta forma, notou-se durante a pesquisa que alguns serviços assumem nomes e expressões diferentes; assim como um determinado nome pode assumir um grupo de vários serviços, principalmente quando se trata de um processo, como o de processamento técnico, por exemplo, ou de consultoria para um processo específico.

Percebida esta característica, agrupou-se os serviços segundo as definições da Classificação Brasileira de Ocupações-CBO na “descrição sumária” dos profissionais da informação, dividindo os serviços em oito grupos e apresentou-se os serviços por nomes que possam representar todas as abordagens disponíveis pelas vinte e três consultorias analisadas.

Os oito grupos são: 1- Disponibilizar informações em qualquer suporte; 2- Gerenciar unidades; 3- Tratar tecnicamente e desenvolver recursos informacionais; 4- Disseminar informação como objeto a fim de facilitar o acesso e geração do conhecimento; 5- Desenvolver estudos e pesquisas; 6- Desenvolver ações educativas; 7- Desenvolvimento de serviços de acessória e consultoria; e 8- Outras atividades técnicas relacionadas.

O Grupo 1 – “Disponibilizar informações em qualquer suporte”, é caracterizado pelos serviços relacionados aos mais variados suportes físicos e digitais, embora a maioria pesquisada apresente aspectos digitais. Ao total, foram agrupados todos os serviços apresentados pelas empresas em 18 categorias. Sendo:

Inclusão de dados em bases; organização de arquivos fotográficos (e iconografia geral); digitalização de documentos e birô de digitalização; Fornecimento de scanners e softwares; soluções em GED (Gestão Eletrônica de Documentos); -microfilmagem; arquitetura da informação e inteligência documental; migração de dados; armazenamento virtual de dados e backup (CLOUD); elaboração de documentos (dossiês, memorandos, resumos, PowerPoint e afins); elaboração de vocabulário controlado e índices (tesauro); elaboração e manutenção de currículos; revisão ortográfica; elaboração de fichas catalográficas; leitura de informações; sinalização para bibliotecas e unidades de informações; serviços de assinatura a fontes de informações; normalização de trabalhos acadêmicos (segundo a ABNT).

O Grupo 2 – “Gerenciar unidades” está representado neste estudo pelos serviços de gerenciamento e suporte às unidades de informações, documentos e processos; além de softwares que também apoiam essas ações, projetos, normas e terceirização de serviços. Os serviços apresentados pelas empresas coletadas estão agrupados em 8 categorias. Sendo: organização e estruturação de bibliotecas, documentos e arquivos; software de gerenciamento documental; armazenamento e gestão de documentos, informações e conteúdo; gerenciamento de unidades de informações, bibliotecas e processos; terceirização de serviços (Outsourcing); elaboração e implementação de Tabela de Temporalidade Documental (TTD); projetos de preservação; elaboração de normas e procedimentos de processos documentais.

O Grupo 3 – “Tratar tecnicamente e desenvolver recursos informacionais”, está caracterizado nesta pesquisa pelos serviços de produção técnica desenvolvidas nas unidades de informações ou para elas. Todos os serviços apresentados pelas empresas coletadas estão agrupados em 4 categorias. Sendo: tratamento técnico do acervo (carimbagem, etiquetagem, plastificação, tombamento e afins); digitalização; recuperação de dados; conservação e restauração de documentos.

O Grupo 4 – “Disseminar informação como objeto a fim de facilitar o acesso e geração do conhecimento”, é representado nesta pesquisa pelos serviços e processos que promovem a organização de informações afim de proporcionar o acesso às mesmas. Os serviços apresentados pelas empresas coletadas estão agrupados em 8 categorias. Sendo: seleção de documentos; catalogação; classificação; indexação; clipping; criação e aplicação de taxonomia; recuperação de informações; atendimento ao público.

O Grupo 5 – “Desenvolver estudos e pesquisas; realizar difusão cultural”, está representado nesta pesquisa de forma abrangente pelos serviços que são desenvolvidos por análises, diagnósticos de acervos e documentos, pesquisas, estudos, desenvolvimento de políticas institucionais e que também envolvam questões culturais. Todos os serviços apresentados pelas empresas coletadas estão agrupados em 7 categorias. Sendo: levantamento bibliográfico; diagnóstico do ambiente e do acervo; estudo do acervo e de memória; inventário; desenvolvimento de

políticas e estratégias; promoção de ações culturais; estudo de usuários.

O Grupo 6 – “Desenvolver ações educativas”, tem seus serviços voltados para questões que envolvem educação, treinamento, cursos e afins. Todos os serviços deste grupo foram agrupados em 3 categorias. Sendo: cursos para profissionais das áreas da Ciência da Informação; emissão de certificados; workshop e treinamentos.

Os serviços que compreendem o Grupo 7 – “Desenvolvimento de serviços de assessoria e consultoria”, como o título já menciona, tem suas atividades voltadas para os serviços de aconselhamento, identificação de problemas, proposição de soluções em arquivos, bibliotecas e unidades de informações; além de processos normativos, implantação de unidades e planejamentos. Os serviços deste grupo foram dispostos em 5 categorias, sendo: consultoria e assessoria de arquivos, bibliotecas e gestão documental; planejamento de unidades de informações/ centros de documentação; implantação de arquivos, bibliotecas físicas e digitais; suporte técnico; implantação de procedimentos normativos.

Os serviços que correspondentes ao Grupo 8 – “Outras atividades técnicas relacionadas.”, corresponde aos serviços que, segundo análise, não fazem parte diretamente dos demais grupo, contudo são apresentados pelas consultorias coletadas na pesquisa. Agrupou-se os serviços pelas semelhanças, dispostos em 5 categorias, sendo: higienização de acervos e manutenção física de materiais; transferência física de acervos de bibliotecas

e arquivos; destruição segura de documentos; guarda de documentos físicos; prevenção de furtos.

Abaixo um panorama dos serviços oferecidos pelas vinte e três empresas analisadas, ordenadas pelos serviços, dos menos ofertados aos mais ofertados, de acordo com a quantidade de empresas que oferecem.

Quadro 02 – Classificação dos serviços ofertados

Grupo	Serviços oferecidos	Qtde de empresas que oferecem o serviço	%
1	-Inclusão de dados em bases	1	1,7%
1	-Organização de arquivos fotográficos (e iconografia geral)	1	1,7%
1	-Fornecimento de scanners e softwares	1	1,7%
1	-Migração de dados	1	1,7%
1	-Revisão ortográfica	1	1,7%
1	-Sinalização para bibliotecas e unidades de informações	1	1,7%
1	-Serviços de assinatura a fontes de informações	1	1,7%
2	-Projetos de preservação	1	1,7%
2	-Elaboração de normas e procedimentos de processos documentais	1	1,7%
3	-Recuperação de dados	1	1,7%
4	-Recuperação de informações	1	1,7%
4	-Atendimento ao público	1	1,7%
5	-Promoção de ações culturais	1	1,7%
5	-Estudo de usuários	1	1,7%
7	-Planejamento de unidades de informações/centros de documentação	1	1,7%
7	-Suporte técnico	1	1,7%
8	-Prevenção de furtos	1	1,7%
1	-Elaboração de fichas catalográficas	2	3,4%
1	-Leitura de informações	2	3,4%
2	-Armazenamento e gestão de documentos, informações e conteúdos	2	3,4%

3	-Conservação e restauração de documentos	2	3,4%
4	-Seleção de documentos	2	3,4%
4	-Clipping	2	3,4%
4	-Criação e aplicação de taxonomia	2	3,4%
5	-Estudo do acervo e de memória	2	3,4%
5	-Inventário	2	3,4%
6	-Emissão de certificados	2	3,4%
6	-Workshop e Treinamentos	2	3,4%
7	-Implantação de procedimentos normativos	2	3,4%
8	-Transferência física de acervos de bibliotecas e arquivos	2	3,4%
1	-Microfilmagem	3	5,1%
1	-Armazenamento virtual de dados e backup (CLOUD)	3	5,1%
1	-Elaboração de vocabulário controlado e índices (tesauro)	3	5,1%
1	-Elaboração e manutenção de currículos	3	5,1%
2	-Software de gerenciamento documental	3	5,1%
3	-Digitação	3	5,1%
4	-Classificação	3	5,1%
5	-Desenvolvimento de políticas e estratégias	3	5,1%
8	-Destruição segura de documentos	3	5,1%
1	-Elaboração de documentos (dossiês, memorandos, resumos, PowerPoint e afins)	4	6,8%
2	-Gerenciamento de unidades de informações, bibliotecas e processos	4	6,8%
2	-Terceirização de serviços (Outsourcing)	4	6,8%
4	-Catalogação	4	6,8%
5	-Diagnóstico do ambiente e do acervo	4	6,8%
3	-Tratamento técnico do acervo (carimbagem, etiquetagem, plastificação, tombamento e afins)	5	8,5%
4	-Indexação	5	8,5%
6	-Cursos para profissionais das áreas da Ciência da Informação	5	8,5%
8	-Higienização de acervos e manutenção física de materiais	5	8,5%
1	-Soluções em GED (Gestão Eletrônica de Documentos)	6	10,2%

1	-Arquitetura da informação e inteligência documental	6	10,2%
1	-Normalização de trabalhos acadêmicos (segundo a ABNT)	6	10,2%
2	-Elaboração e implementação de Tabela de Temporalidade Documental (TTD)	6	10,2%
5	-Levantamento bibliográfico	6	10,2%
7	-Implantação de arquivos, bibliotecas físicas e digitais	7	11,9%
8	-Guarda de documentos físicos	7	11,9%
1	-Digitalização de documentos e birô de digitalização	11	18,6%
7	-Consultoria e assessoria de arquivos, bibliotecas e gestão documental	14	23,7%
2	-Organização e estruturação de bibliotecas, documentos e arquivos	16	27,1%

Fonte: dados coletados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alcançado o objetivo geral proposto, a pesquisa conclui-se quanto à análise do comportamento do Setor de Serviços no Brasil no que diz respeito às consultorias informacionais em especial.

Percebe-se no Brasil, como um todo, uma presença ainda pouco expressiva das consultorias informacionais. Os estados mais expressivos estão localizados nas regiões Sudeste (39,14%) e Sul (30,44%); os pouco expressivos são das regiões Nordeste (21,73%) e Centro-Oeste (8,69%); e a região Norte aparece com nenhuma expressão.

Destaque para os estados do Sul e Sudeste, todos apresentam, pelo menos, uma consultoria; enquanto as demais regiões que apresentam consultorias não as têm em todos os seus estados, o que pode ser considerado um aspecto positivo para quem

deseja investir na área. Porém, se apresenta também como um ponto de atenção, pois se faz necessário um estudo de mercado para entender melhor o porquê da existência de poucas empresas do ramo, porque a ausência de consultorias informacionais pode ser um fator de pouca demanda do mercado.

Os objetivos específicos propostos também foram alcançados em nível de satisfação. O mapeamento das atividades prestadas pelas consultorias permite a identificação de um portfólio dos principais serviços, expressa um vasto campo de atuação potencial para os profissionais da informação, particularmente os bibliotecários, que pela análise dos serviços oferecidos parecem ser os principais agentes neste segmento. Da perspectiva do mercado, uma vasta gama de possibilidades se apresenta, principalmente para novos formados pela necessidade de pouco investimento de capital, haja vista o produto intangível oferecido (informação), sua possibilidade de atuação remota, além de expressar uma gama de agilidades que compreendem sua formação acadêmica.

Na identificação dos serviços e criação do portfólio, a satisfação se deu pelo encontro da diversidade de desempenho expressos composto por 58 serviços possíveis, onde muitos dos mesmos não necessitam ser presenciais.

A quantificação dos dados das Regiões do Brasil expressou as diferenças quantitativas da presença das consultorias. Embora esse fator possa estar atrelado à indexação delas nos buscadores utilizados, o que também resulta como sugestão para futuros estudos.

De acordo com as definições que esta pesquisa se embasa da tipologia das consultorias (sendo externas e internas), segundo Orlickas (2002) e Oliveira (2003), percebe-se que todas as empresas oferecem serviços que compreendem as definições externas, e algumas são profissionais autônomos que trabalham *Home Office*, segundo as definições estabelecidas por Orlickas (2002) nesta pesquisa.

A atuação das consultorias informacionais analisadas não dispensa sua aplicação de prestação de serviços no que diz respeito aos demais perfis de atuação de consultorias, podendo, por exemplo, atuar como consultoria associada, consultoria exclusiva, consultoria de pacote, consultoria artesanal, e consultoria especializada.

Desta forma, esta pesquisa conclui que no Brasil há um campo potencial para a atuação em prestação de serviços de consultoria informacional, a partir de sua formação acadêmica para lidar com fluxo de informações e processos a fim de administrá-las, organizá-las e disseminá-las para serem utilizadas, recuperadas e acessadas; além de que informações estão presentes nos três setores: organizações públicas (Governo), organizações privadas e organizações não governamentais.

Como sugestões a quem se interessa por prosseguir a pesquisa estão: a) Identificar os fatores principais pelos quais muitas empresas de consultorias informacionais não aparecem na revocação dos buscadores utilizados nessa pesquisa, primariamente identificados como deficiência na indexação; b) Identificar os softwares utilizados pelas consultorias analisadas nesta

pesquisa para trabalhos que envolvem aspectos digitais; c) Identificar os principais softwares disponíveis no mercado para auxiliar na prestação dos serviços das consultorias informacionais; d) Desenvolver estudos de empreendedorismo aplicado às consultorias informacionais; e) Realizar pesquisa de mercado para compreender a pouca expressão das consultorias informacionais no Brasil; f) Criar um modelo de consultoria informacional; g) Estudar as consultorias informacionais de outros países e desenvolver análises comparativas.

Dentre as limitações da pesquisa, embora haja conhecimento da existência de algumas empresas de consultoria informacional, inclusive com suas páginas publicadas na web, não foi possível recuperá-las nos buscadores pesquisados por existir uma deficiência na indexação das empresas na rede de Internet. Talvez seja um problema de impossibilidade causada pelas empresas que hospedam os sites das consultorias; e a outra hipótese desse problema é a própria falta de atribuição de termos indexadores dos criadores das páginas na rede aos seus sites, o que pode provocar uma discussão um tanto grandiosa, por se tratar de empresas e profissionais da informação que acabam não utilizando recursos informacionais em sua área de atuação. Contudo, tal discussão não é abordada nesta pesquisa, de modo que se sugere, para melhor análise das causas, realizar pesquisas peculiares.

Outra limitação encontrada na pesquisa é a falta de teoria específica às consultorias informacionais. O material encontrado para o desenvolvimento da pesquisa mostra o quanto a acade-

mia precisa desenvolver estudos na área. Embora existam, abordagens teóricas específicas ainda são escassas.

Um outro problema da pouca literatura existente é que não apresenta um grupo taxativo de serviços que compreendam a consultoria informacional. Assim sendo, deixa uma margem para uma interpretação ampla; embora se tratando de informações, subentende-se que são serviços correlatos. Esta questão também pode ser atrelada ao desenvolvimento tecnológico, que está sempre em crescimento e evolução, provocando, assim, também constantes mudanças na perspectiva da Ciência da Informação e serviços decorrentes da mesma ao mercado.

Algumas empresas não apresentam informações precisas, nem dados completos que acabam comprometendo análises, principalmente quando há necessidade de comparação. Um exemplo disto é a falta de informação quanto à localização geográfica das empresas, o que não favorece a satisfação dos objetivos de análise regional.

REFERÊNCIAS

ABIB, G. A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do sensemaking: uma ampliação do campo. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 39 n. 3, p.73-82, set./dez., 2010.

ADAMS, Susan M; ZANZI, Alberto. The consulting career in transition: from partnership to corporate. **Career Development International**. Vol. 10, No.4, 2005.

ÁLVAREZ, Antonio Paños;. ALCOLEA, Pedro Garrido. Estudio del modelo de productos y servicios de las empresas de servicios documentales. **Anales de documentacion**, No. 7, pg. 199-213, 2004.

ARAÚJO, R. C. P.; CARVALHO, A. V. Consultoria informacional: campo de trabalho emergente para o profissional da informação. In: XIV Encontro Regional de Estudantes de Biblioteconomia, Documentação, Ciência da Informação e Gestão da Informação. **Anais...** São Luis: EREBD, 2011.

ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and methods: a behavioral science view**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.

AZEVEDO, F. C. Consultoria empresarial de serviço social: expressões da precarização e da terceirização profissional. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 118, p. 318-338, abr./jun. 2014.

BALIGH, Helmy H; BURTON, Richard M; OBEL, Borge. **Organizational consultant: Creating a useable theory for organizational design**. Management Science; Dec 1996.

BARNES REPORTS. **Worldwide Management Consulting Services Industry**: industry & market series. C. Barnes & Co, 2012.

BLOCK, P. **Consultoria**: o desafio da liberdade. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

BRASIL. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Em fevereiro, setor de Serviços cresce 0,8%. 2015. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=2871&busca=1&t=fevereiro-setor-servicos-cresce-0-8>>. Acesso em: 02 maio 2015.

_____. Lei nº 4.084 de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. Brasília, 1962. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4084.htm>. Acesso em: 12 abr. 2015.

_____. Ministério da Educação. **PARECER CNE/CES 492/2001**. Brasília, 2001. Disponível em:<<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/49201FHGSCCLBAM.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**: profissionais da informação. Brasília, 2002.

Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>> . Acesso em: 20 abr. 2015.

_____. Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. **Pesquisa Brasileira em mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira**. Brasília: Secom, 2014.

_____. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. PAS 2012: Receita operacional líquida dos serviços cresce 8,3% e chega a R\$ 1,1 trilhão. 2014. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?view=noticia&id=1&idnoticia=2765&busca=1&t=pas-2012-receita-operacional-liquida-servicos-cresce-8-3-chega-r-1>>. Acesso em: 02 maio 2015.

_____. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Receita dos Serviços cresce 1,6% em janeiro**. 2015. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/noticias=-censo?view=noticia&id1=&idnoticia2848=&busca=1&t=receita-servicos-cresce-1-6-janeiro>>. Acesso em: 02 maio 2015.

CFB – Conselho Federal de Biblioteconomia. **Resolução CFB nº 42 de 11 de janeiro de 2002**. Disponível em: <<http://www.crb14.org.br/UserFiles/File/C%C3%B3digo%20de%20%C3%89tica%20Bibliotec%C3%A1rio.pdf>>. Acesso em 20 abr. 2015.

CHELLIAH, John; DAVIS, Douglas. But do you like your (expensive management) consultant? **Journal of Business Strategy**. Vol. 31 No. 2, 2010.

CRISPIM, A. C.; JAGIELSKI, S. K. Consultoria e o profissional da informação: um campo em expansão. **Associação Catarinense de Bibliotecários – ACB**, Santa Catarina, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 146-155, 2001. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/view/364>>. Acesso em: 11 maio 2015.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CZANDER, William; EISOLD, Kenneth. **Psychoanalytic perspectives on organizational consulting**: Transference and counter-transference. *Human Relations*; Apr 2003.

DIXON, Maria A.; DOUGHERTY, S. Dougherty. Managing the Multiple Meanings of Organizational Culture in Interdisciplinary Collaboration and Consulting. **Journal of Business Communication**. Vol. 47 No. 1, 2010.

DONADONE, J. C. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, p.1-15, abr./jun. 2003.

_____. J. C. Os hunos já chegaram!: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. 2001 144 p. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

_____. J. C.; SILVEIRA, F. Z.; RALIO, V. R. Z. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012.

_____. J. C.; SZNELWAR, L. I. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. **Revista Produção** v. 14, n. 2, 2004.

FERNANDES, E. N. N. C.; PIRES, E. A. N. O bibliotecário consultor: perfil profissional. **Biblionline**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 62-73, 2012.

GBADAMOSI, Gbolahan. Ritualism, symbolism and magic in consultancy practice: An exploratory investigation. **Management Decision**, v. 43, n. 9. 2005.

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

GONÇALVES, M. A. Consultoria. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 91-98, Abr./Jun, 1991.

IBCO – Instituto Brasileiro de Consultores de Organização. **Código de Ética do Consultor Organizacional da IBCO**.

KURB, M. **Consultoria: um guia para a profissão.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

KURB, M. **Management Consulting: A guide to the profession.** Geneva, International Labour Office, 2002.

MACHADO, E. O. **Procedimentos para o bibliotecário abrir sua pequena empresa de prestação de serviço.** São Carlos: EdUFScar, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2013.

MARTINS, O. S. Gestão contábil-administrativa nas organizações do terceiro setor. **QUALIT@S Revista Eletrônica.** v. 6, n. 2, 2007.

MASSEY, Claire. **Organisational Consultants: when practice overtakes theory.** Organization Development Journal; Spring 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2008.

MILANO, M. C. D.; DAVOK, D. F. Consultor de informação: serviços prestado por empresas de consultoria nas áreas de Biblioteconomia e gestão da informação. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina,** Florianópolis, v.14, n.1, p.253-278, jan./jun., 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial.** 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003. 193 p.

OKORAFOR, G. F. Project Consulting and Stakeholders Management in Developing Economies. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.** Vol. 1, No. 9, 2010.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos.** São Paulo: Editora Futura, 2002.

PAULA, A. P. P; WOOD JR., T. Dilemas e Ambiguidades da 'Indústria do Conselho': um Estudo Múltiplo de Casos sobre Empresas de Consultoria no Brasil. **RAC- Eletrônica,** Curitiba,

v. 2, n. 2, p. 171-188, Maio/Ago. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_732.pdf>. Acesso em: 12 maio 2015.

PAZ, J. A. Consultorias.org: quem são e quais fatores propiciaram sua gênese. In: XXXV Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011. p. 1-17.

PEREIRA, M. J. L. B. **Na cova dos leões**: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

PÉREZ, Antonio Hernández; MATEOS, David Rodríguez. Las nuevas competencias del profesional de la información: del control de documentos a la gestión del conocimiento. En: **Jornadas Españolas de Documentación** – Fesabid, 2000. Bilbao: Universidad del País Vasco, 2000, pg. 89-98.

RUESTA, Bustelo, Carlota; HUIDOBRO, Elisa García-Morales. **La consultoría en organización de la información**. El profesional de la información, 2000, Vol. 9, No. 9, pg. 4-10.

SCHEIN, E.. A General Philosophy of Helping: Process Consultation. **Sloan Management Review**. Vol. 31, No. 3, 1990.

SEBRAE. **Comece certo**: consultoria. 2. ed. São Paulo: 2010.

SERASA EXPERIAN. **Google lidera top 10 buscadores preferidos por usuários de Internet em dezembro, de acordo com dados da Hitwise**. 2014. Acesso em: 13 mar 2015. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/google-brasil-lidera-top-10-buscadores-preferidos-por-usuarios-de-internet-em-dezembro-de-acordo-com-dados-da-hitwise/>>.

SILVA JUNIOR, A. S. S. et al. Consultoria Organizacional: qual a relação existente entre a atuação do consultor e o sucesso da aprendizagem dos integrantes da organização cliente? In: III Encontro de Administração da Informação. **Anais...** Porto Alegre: 2011.

STURDY, Andrew Sturdy. Popular Critiques of Consultancy and a Politics of Management Learning? **Management Learning**, Vol. 40, No. 457, 2009.

TSAI, Chih-Hung; CHANG, Ching-Liang; CHEN, Lieh. A Case Study of Knowledge Management Implementation for Information Consulting Company. **International Journal of The Computer, the Internet and Management** Vol. 14.No.3, pg 60-78, 2006.

UFPE - Universidade Federal de Pernambuco. **Biblioteconomia**. [20--?]. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proacad/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=138>. Acesso em: 15 maio 2015.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005.

WEIDNER, C. Ken & KASS, Eli E. **Toward a theory of Management Consulting**. In: BUONO, Anthony (ed.) Developing knowledge and value in management consulting. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2002, p. 169-207.

INDICADORES TEMÁTICOS SOBRE A PRODUÇÃO DE CIÊNCIA & TECNOLOGIA: Aplicações no Programa de Pós-Graduação em Ciências Farmacêuticas da Universidade Federal De Pernambuco (UFPE)

Márcio Henrique Wanderley Ferreira
Fábio Mascarenhas e Silva
Natanael Vitor Sobral

1. INTRODUÇÃO

É grande a expectativa da sociedade pelo crescimento quantitativo e qualitativo da produção de Ciência, Tecnologia & Inovação (CT&I). Destas, esperam-se as soluções para parte dos problemas sociais e o desenvolvimento econômico a contento das demandas dos países, instituições e pessoas.

Na literatura científica são notórias as relações entre CT&I. Cohen, Nelson e Walsh (2002) perceberam que as pesquisas científicas em âmbito público afetam diretamente as indústrias, especialmente, no que diz respeito à utilização dos instrumentos técnicos. Desse modo, é evidente a apropriação do conhecimento acadêmico pelo segmento empresarial, em especial, com o intuito de geração de riqueza, inovação e produtividade.

No Brasil, mesmo com o alto grau de conhecimento científico instalado, ainda é bastante polêmica a participação dos pes-

quisadores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) nas atividades de desenvolvimento tecnológico devido ao regime de dedicação exclusiva ao ensino, pesquisa e extensão. Sobre isto, Moura (2009), afirma que a inserção do Decreto n. 2553/98, introduziu mudanças no ambiente universitário, de forma a regulamentar o compartilhamento dos ganhos econômicos sobre os resultados de pesquisa, incentivando o pesquisador/professor universitário a patentear seus inventos, tendo a garantia por lei dos ganhos que ele pode usufruir. Ainda no que tange à legislação, destacam-se os benefícios da Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe em seu artigo 21 sobre a percepção de remuneração adicional dos professores de ensino básico, técnico e superior da rede federal, admitindo a possibilidade de ganhos por colaboração esporádica de natureza científica ou tecnológica em assuntos de especialidade do docente, inclusive em polos de inovação tecnológica.

Assim, as universidades passaram a estabelecer procedimentos para que os professores pudessem proteger e comercializar os resultados de suas pesquisas, regulamentando também a prestação de consultorias e a participação em atividades relacionadas à tecnologia e à inovação. Ressalta-se aqui, enquanto pressuposto primário, que a produção de patentes em IFES é decorrente de estágios avançados da pesquisa científica, que concretizam o trabalho do pesquisador em um invento que poderá ser inserido socialmente e explorado economicamente, por isto, os indicadores de produção de patentes têm um peso importantíssimo na avaliação de desempenho das IFES, indicando a pre-

sença de pesquisas em estágio avançado que poderão repercutir economicamente e socialmente.

Desta maneira, as IFES têm o papel de fornecer apoio à participação dos seus docentes em pesquisas com alto potencial de geração de patentes. Reforça-se que os principais benefícios deste apoio são: estímulo ao avanço das pesquisas da instituição a estágios mais elevados; possibilidade de o pesquisador inserir em meio social os resultados de sua pesquisa a partir de um invento; aumento das chances da instituição figurar em *rankings* científicos que consideram a produção tecnológica como fator de qualidade; criar oportunidades para o pesquisador e para a instituição receberem algum tipo de benefício econômico pelo invento; ampliar a possibilidade da instituição estabelecer vínculos exógenos à universidade e obter financiamento de pesquisa.

Outro pressuposto aqui assumido é a defesa do papel social da universidade pública, e a necessidade de esta aferir a direção de suas pesquisas, visando avaliar os impactos e a repercussão social daquilo que é produzido com recursos públicos, sendo esta, uma das motivações da presente pesquisa, em acordo com Kondo (1998), quando afirma que uma das razões para que os indicadores de CT&I sejam elaborados é a prestação de contas aos contribuintes que financiam tais atividades.

Neste sentido, faz-se necessária a identificação dos depósitos de patentes e de seus inventores, pois esse mapeamento permite esclarecer o campo de atuação de cada pesquisador e delimitar as áreas de estudo nas quais eles vêm desempenhando esforços significativos, possibilitando um maior aproveitamento

do financiamento governamental direcionado às pesquisas presentes e futuras.

Para a área de Saúde, estes estudos tornam-se ainda mais relevantes, considerando o atual momento do Brasil, em que as políticas de saúde estão enfrentando processos de revisão em razão da epidemia instaurada e das dificuldades que impedem o país de dar uma resposta a estes problemas através da produção de medicamentos e vacinas que ajudem a superar os problemas em questão, em especial, na região nordeste do Brasil, fragilizada por problemas sanitários e econômicos que fortalecem a proliferação de doenças.

Desse modo, o objetivo deste manuscrito é apresentar indicadores sobre a produção científica e tecnológica dos pesquisadores pertencentes ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Farmacêuticas da Universidade Federal de Pernambuco (PPG-CF/UFPE), especialmente, os artigos científicos e depósitos de patentes. A escolha do mencionado programa se deu pela sua ênfase e íntima relação com a inovação em fármacos, com atuação reconhecida nas dimensões técnicas e práticas e da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Pielke Jr. (2010), o relatório "*Science, the Endless Frontier*" escrito por Vannevar Bush em 1945 marca o início da política científica moderna da maneira que a sociedade contemporânea conhece. A repercussão deste relatório deriva, em parte, do período em que ele foi lançado. No cenário pós-guerra era notável que a guerra havia sido, sobretudo, decidida por ques-

tões de CT&I. O desenvolvimento da bomba atômica, do radar e da penicilina significou que a declaração de Bush de que “o progresso científico é essencial para o bem-estar”, encontrou um público receptivo. Cada vez mais as relações entre a ciência, a tecnologia, a sociedade e os interesses políticos estavam entrelaçados (PIELKE JR, 2010).

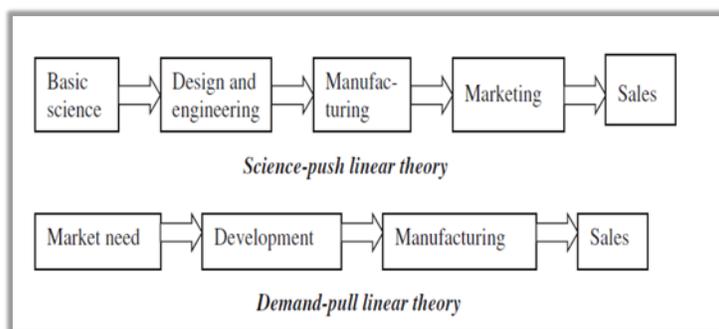
Para Stokes (2005), o pacto entre a ciência e o governo firmado ao final da segunda guerra mundial (era de ouro da pesquisa científica), que se baseava na dicotomia entre pesquisa básica e pesquisa aplicada não se aplica mais aos novos tempos. Com isto, um novo modelo de relacionamento entre ciência e tecnologia deve ser concebido para restabelecer o diálogo entre as comunidades científicas e políticas. Esse novo modelo deve reservar um papel “criticamente importante” para a pesquisa básica inspirada pelo uso que conjugue as promessas da investigação científica e as necessidades da sociedade.

Na visão de Godin (2006), uma das teorias que subsidiam a produção em CT&I afirma que a ciência induz a inovação. Ele identificou o modelo linear de inovação como umas das primeiras estruturas teóricas utilizadas para a compreensão histórica da interação entre ciência, tecnologia e economia. Em seu trabalho, ele afirma que existem três estágios para a produção de inovação: pesquisa básica, pesquisa aplicada e desenvolvimento.

Nesta visão, é comum privilegiar-se a pesquisa básica pura em detrimento da pesquisa aplicada por entender-se que todo processo de desenvolvimento tecnológico deve partir da pesquisa básica, em acordo com a figura 1, em que a ciência im-

pulsiona a tecnologia. No entanto, a pesquisa básica não é necessariamente o espaço onde o processo de inovação deveria começar, tradicionalmente, este processo é descrito como Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), o que implica que a pesquisa aplicada precede o desenvolvimento. Todavia, na maioria dos casos de inovação, as coisas acontecem no sentido oposto (CANTISANI, 2006).

Figura 1 - Modelo Linear para produção de Inovação



Fonte: Cantinsani (2006).

Durante os anos 1980, essa abordagem linear passou a perder força, caminhando para a visão de que a relação entre ciência e desenvolvimento tecnológico e econômico se dá a partir de uma perspectiva interativa e sistêmica. Tal abordagem surge a partir do entendimento de que a atividade inovadora da empresa, elemento central de análise do progresso técnico, é sistêmica. Vale sublinhar que se faz sistêmica pelo fato de ser construída de maneira partilhada pelos mais diferentes atores da sociedade (universidades, empresas, institutos de pesquisa, instituições financeiras, agências governamentais de fomento etc.), sendo es-

tes, por sua vez, determinantes no desenvolvimento de um país (MARICATO, 2010).

Stokes (2005, p. 41) afirma que “a ideia de que a tecnologia tem por base a ciência seria simplesmente falsa”; pois, esta visão de que os fluxos que ocorrem entre a ciência e a tecnologia se dão sempre num mesmo e único sentido (ou seja, “da descoberta científica para a inovação tecnológica”) não passa de uma observação ideológica inspirada em parte pela filosofia científica ocidental, separando a ciência pura da ciência aplicada. Seguindo um mesmo raciocínio crítico, Narin (2012) relata que:

O modelo linear é frequentemente utilizado como um modelo simples em nível de argumento. O modelo linear diz que a progressão começa com os fundos alocados para a pesquisa básica, que levam a impulsionar a própria pesquisa básica, e posteriormente o que leva a ciência aplicada, o que leva a tecnologia, e depois em produtos manufaturados e outros processos econômicos. Isto é, evidentemente, um modelo bastante simplificado do mundo real, o que é efetivamente preenchido com muitos caminhos de reações diferentes e de resultados inesperados, uma das quais é exemplificado pela contribuição totalmente inesperada do método bibliométrico na pesquisa.

Similarmente, Maricato (2010), retrata que a partir das críticas feitas ao modelo linear, a comunidade científica desenvolveu novas interpretações interativas, buscando melhorar a compreensão de como a inovação se desenvolve na sociedade e nas organizações. Vintergaard (2006) demonstra que os modelos têm de ser repensados, como por exemplo, os da hélice tripla e do Sistema Nacional de Inovação, para outros modelos de inovação como o quadrante de Pasteur em Stokes (2005) (figura 2).

Figura 2 - Relação entre ciência básica e aplicada para Stokes

		Considerações de uso?	
		não	sim
Busca por conhecimento fundamental?	sim	Pura pesquisa básica (Bohr)	Pesquisa básica com motivação prática* (Pasteur)
	não		Pura pesquisa aplicada (Edson)

(*) use-inspired basic research

Fonte: Stokes (2005).

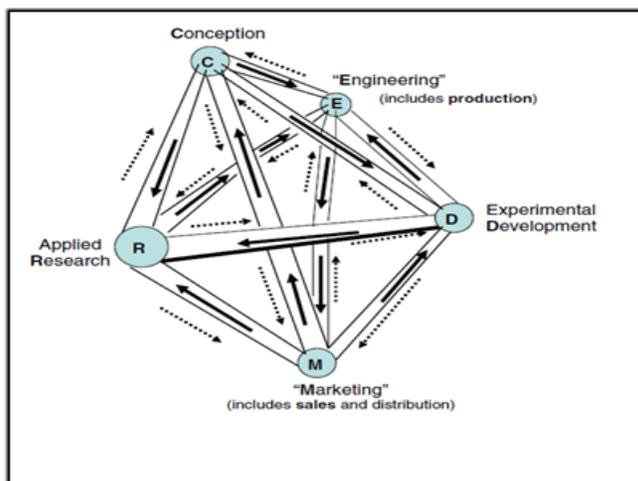
A figura 2 revela o Modelo de quadrantes da pesquisa científica. Pode-se observar que no quadrante de Bohr, acredita-se na pesquisa básica pura conduzida somente pela busca de entendimento, sem pensamentos pela utilização prática. Logo em seguida, no quadrante de Edson, inclui-se a pesquisa guiada exclusivamente por objetivos aplicados, sem procurar por um entendimento mais geral dos fenômenos. Enquanto, no quadrante de Pasteur, vê-se a pesquisa básica buscando estender as fronteiras do entendimento, podendo ser influenciada por considerações de uso (STOKES, 2005, p. 118).

O modelo supracitado reflete sobre o nível de interesse em cada pesquisa específica, podendo ou não levar a um determinado nível de aplicação a depender das intenções do pesquisador. Esse tipo de modelo de pesquisa procura solucionar a questão sobre as razões que determinam os direcionamentos em nível de pesquisa.

Essas considerações sobre o quadrante do Pasteur e a avaliação do modelo dinâmico são importantes, principalmente, para o desenvolvimento dos países emergentes, como o Brasil. As universidades aqui existentes possuem a prática de, em geral, assemelharem-se a trajetória do quadrante de Bohr. Isto ocorre devido aos estímulos à produção de conhecimento científico, que oferecem um grau maior de recompensa às universidades do que os incentivos à produção tecnológica. Tal mecanismo de indução concretiza-se nos sistemas de avaliação da pós-graduação brasileira estabelecidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Partindo em defesa da perspectiva sistêmica da inovação, apresenta-se a figura 3, em que cinco pontos essenciais para a produção de inovação aparecem em destaque: *conception* (C), *applied research* (R), *experimental development* (D), *Engineering* (E) e *Marketing* (M). Neste modelo, as principais ligações são representadas pelas setas completas, e as secundárias, pelas tracejadas, demonstrando que as relações entre os elementos do sistema são baseadas em retornos mútuos. Para o funcionamento harmônico, todos os elementos devem estar inseridos em um ambiente propício, com políticas bem formuladas e com acesso às informações necessárias para sua eficaz realização.

Figura 3 - Modelo Geométrico para produção de Inovação



Fonte: Cantisani (2006).

Defende-se aqui, que a figura 3 é a representação mais adequada das interações necessárias ao processo de inovação, haja vista que considera a concepção de novas ideias como chave da inovação. Observa-se ainda, que a concepção está no topo do modelo se relacionando com todos os “membros pertencentes”. Essa constatação reflete que a realidade é raramente linear como foi apresentada na figura 1. É por essa razão que o modelo geométrico mostra as principais conexões com seta cheia e as conexões secundárias com seta pontilhada. De todo modo, reconhece-se que entre a ideia nova e a concretização tangível da inovação existe um longo percurso, que envolve pesquisa, experimentos e marketing, até que se possa atrair um investimento capaz de incentivar o lançamento de produtos e serviços inovadores.

Outra relevante justificativa para o modelo sistêmico, é que o índice de produção de publicações de pesquisa, prioritariamente artigos científicos, é um indicador altamente correlacionado com o Produto Interno Bruto (PIB) de um país, pois uma nação não consegue sustentar a pesquisa se não houver prosperidade na criação de riqueza, e dificilmente sustentará a riqueza com a ausência de pesquisa. No mesmo sentido, o número de patentes de um país está associado com seu PIB, e os países não são capazes de desenvolver tecnologia avançada sem riqueza interna (NARIN, 2012). Assim, nota-se uma importante participação da dimensão econômica nos sistemas que buscam inovação.

Compreende-se assim, que a CT&I estão ligadas de forma complexa e com muitos caminhos, e por isso, as instituições públicas de pesquisa possuem papel primordial no processo de inovação numa perspectiva sistêmica, pois é nas IFES que se encontram as principais competências intelectuais necessárias para dar início ou continuidade a este processo.

Jong (2011) apresenta em seu estudo, realizado no Reino Unido, que o valor acadêmico de atividades de publicação e os laços empresariais desenvolvidos com os laboratórios acadêmicos afetam positivamente as empresas, a capacidade de alavancar recursos incorporados em sistemas abertos científicos e a troca externa de conhecimento em programas de P&D interno. Esse efeito varia positivamente dependendo do tipo de inovação, porém é mais um exemplo da importância dada para essa interação empresa-universidade. Outros argumentos interessantes traduzidos pelos autores são os de que as empresas que divulgam o

trabalho mais valioso em publicações acadêmicas de qualidade, apresentam níveis mais elevados de produção em inovação em termos de novos projetos. Ou seja, mais um argumento que corrobora com o que foi afirmado anteriormente.

Na área farmacêutica, a indústria gasta mais em porcentagem de vendas em pesquisa e desenvolvimento do que qualquer outra indústria de alta tecnologia, incluindo eletrônica, computação e o setor aeroespacial. Assim, o nível de inovação de uma determinada substância é uma função primordial da tecnologia e conhecimento embutido no medicamento. Com isto, admite-se que a descoberta de novos conhecimentos depende, muitas vezes, de parcerias com empresas privadas, dado o ambiente de alta competitividade. (CARDINAL, 2001)

Entretanto, o desempenho da inovação farmacêutica no Brasil é incipiente, segundo o relatório da revista Política C&T (2014) da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). Para o economista Marcelo Silva Pinho, da Universidade Federal de São Carlos, a indústria farmacêutica brasileira provavelmente representa um caso extremo da dinâmica tecnológica dependente de inovações desenvolvidas no exterior. Segundo ele, mesmo que tenha avançado nos últimos 15 anos, a dimensão do esforço tecnológico realizado pelas empresas brasileiras no setor continua sendo uma fração mínima, muito inferior a 1% do esforço realizado pelas líderes mundiais (SÃO PAULO, 2014).

Por fim, visando avaliar este contexto e suas relações, é de extrema importância a aplicação do uso de indicadores, pois es-

tes fenômenos relacionais podem ser representados de maneira quantitativa, de modo a permitir a sua posterior análise e interpretação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2009), a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória por proporcionar maior familiaridade com o problema no intuito de torná-lo explícito. Esse tipo de pesquisa envolve um levantamento bibliográfico, assumindo um conjunto de procedimentos técnicos que auxiliam na obtenção dos resultados.

Ademais, utilizaram-se as técnicas bibliométricas e patentométricas, objetivando compreender a produção de patentes dos pesquisadores do PPGCF/UFPE². Os procedimentos metodológicos foram os seguintes:

Etapa 1: Coleta de dados

O conjunto de ações de coleta de dados é apresentado abaixo, conforme ordem de execução.

a) acessou-se o site do PPGCF/UFPE³, identificando os nomes dos docentes/pesquisadores permanentes, em seguida, foi realizada a confirmação dos docentes na secretaria do Programa.

b) utilizaram-se os 23 nomes dos pesquisadores na busca avançada do site do Instituto Nacional da Propriedade Industrial

² Surgiu em 04 de novembro de 1975 quando aprovado pelo Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão.

³ <https://www.ufpe.br/ppgcf/>

(INPI)⁴, adotando as aspas como operador para delimitar os nomes. Assim, 10 pesquisadores que detinham patentes cadastradas no sistema do instituto foram encontrados.

c) Em seguida, foram acessados os documentos de patentes e coletadas as classificações internacionais de patentes (CIP) para posterior análise;

d) Após a identificação dos pesquisadores, percebeu-se que 7 possuíam mais de 2 depósitos, sendo então escolhidos para a análise por serem mais representativos na produção tecnológica. É importante frisar que a pesquisadora “Terezinha Gonçalves da Silva” apresentou 2 pedidos de patentes identificados na base de dados do INPI, entretanto, apenas 1 dos 2 documentos encontrados na busca avançada da base de dados incluía a referida pesquisadora como inventora.

e) Para a coleta dos artigos foi utilizada a ferramenta ScriptLattes (MENA-CHALCO; CESAR JUNIOR, 2009). Os dados foram extraídos da Plataforma Lattes do CNPq (PL)⁵. A extração gerou um resultado de 495 artigos de periódicos dos 7 autores, porém, somente 385 foram identificados e analisados, pois 110 não se encontravam disponíveis em texto completo.

f) Em seguida, buscou-se identificar quais eram as áreas do conhecimento que surgiam de forma predominante nas patentes coletadas. Para isso, foram identificadas todas as CIP dos 25 pedidos de patentes coletados.

4 www.inpi.gov.br/portal/artigo/busca_patentes

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

Etapa 2: Análise dos dados

Nesta etapa, fez-se necessária uma análise textual sobre o assunto estudado, visando compreender e descrever de forma concisa os principais assuntos.

a) A primeira etapa da análise dos dados foi verificar os pedidos de patentes que tiveram, ou não, sua obtenção de carta patente, observando o campo dos resumos, correspondente ao código INID (57) da CIP. Ressalta-se que o campo se encontrava na língua portuguesa, então, foram transcritos para o editor de texto Microsoft Word 2010. Todos os resumos dos documentos foram analisados estatisticamente utilizando o Contador de Palavras e Processador Linguístico de Corpus do Grupo de Linguística da Insite⁶. Foram analisados 1.316 termos presentes nos resumos das 25 patentes.

b) Após a identificação dos 385 artigos, estes foram transcritos para o editor de texto Microsoft Word. Ressalta-se que o campo se encontrava na língua inglesa. Posteriormente, analisaram-se no Contador de Palavras e Processador Linguístico de Corpus, as palavras identificadas, no intuito de registrar os termos mais frequentes nos resumos dos artigos. Foram analisados 34.029 termos presentes nos 385 resumos dos artigos.

c) Ressalta-se que para fins de visualização, termos não considerados relevantes, as ditas *stopwords*, foram retiradas, a saber: artigos, preposições, pronomes, advérbios e adjetivos, como; *in, the, on, such, or, all, subject, related, comprises, have, which, also,*

⁶ <http://linguistica.insite.com.br/>

from, other, its, non, was, their, a, they, were, has, less, use, against, may, high, more, no, normal, through, large, long, well, etc. Todos foram desconsiderados para não prejudicar a análise proposta.

d) Para a representação gráfica dos dados, foi utilizado o *software* de nuvem de *tags* Wordle⁷.

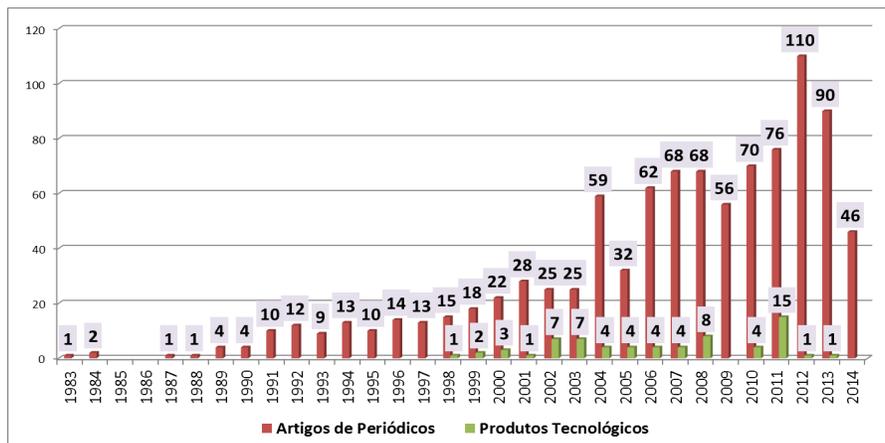
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados são organizados em duas subseções. A primeira enfatiza a produção científica e tecnológica do PPGCF/UFPE, concentrando-se nos artigos científicos e nas patentes. Na segunda parte, faz-se análise detalhada apenas dos pesquisadores que obtiveram pedidos de patentes homologados no INPI.

4.1 PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA DO PPGCF/UFPE

A princípio, baseando-se nos dados da PL do CNPq, verificou-se que o PPGCF/UFPE publicou ao longo dos 31 anos considerados no estudo, 964 artigos completos em periódicos e 66 produtos tecnológicos ao longo dos anos, conforme indica a figura 4.

Figura 4 - Distribuição de produção de artigos e produtos tecnológicos ao longo dos anos considerados no estudo (1983 a 2014)



Fonte: dados da pesquisa.

Posteriormente, foi possível observar quais processos ou técnicas disponíveis nos currículos Lattes dos pesquisadores do PPGCF/UFPE foram empregados e identificar quais destes se tornaram pedidos de patentes.

Quadro 1- Processos ou Técnicas do PPGCF/UFPE

	Processos ou Técnicas	Autores	Patente/Ano
1	Produto nanotecnológico de uma formulação lipossomal elástica para o tratamento da obesidade, lipoma, lipodistrofia e gorduras subcutâneas.	CADENA, P.G.; CORDEIRO, R.B.S.; PEREIRA, M.A.; PIMENTEL, M. C. B.; LIMA FILHO, J. L.; SILVA, V.L.; SANTOS-MAGALHÃES, N.S.	PI 1104941-3 A2 (2012)
2	Filme polimérico, sigilo.	YARA, R.; LIMA, C.S.A.; PEREIRA, J. C. B.; SANTOS, BEATE SAE- GESSER	(2012) Não gerou pa- tente
3	Processo para Obtenção de Complexos de Inclusão de Benznidazol com Derivados de Ciclodextrinas.	SOARES SOBRINHO, J. L.; CUNHA FILHO, M. S. S.; LABAN- DEIRA, J. J. T.; ROLIM NETO, P. J.	(2009) Não gerou pa- tente
4	Feniltioacetaldéido tios- semicarbazonas: modo de preparação e uso.	BRONDANI, DALCI.; CARDOSO, M. V. O.; AYOUBI, S. E	(2008) Não gerou pa- tente

5	Moléculas com atividade analgésica, sedativa e adjuvante de anestésicos.	GALDINO, SUELY LINS; LIMA, MARIA DO CARMO ALVES DE.; PITTA, IVAN DA ROCHA.; SILVA, T. G.; SUDO, R. T.; SUDO, G.	PI 0701016-8 de 03/05/2007 (2007)
6	Biopolímero de Cana de Açúcar. Gel obtido de polímero produzido a partir da análise do melão da cana-de açúcar e de outros açúcares, via microrganismo Zoogloeassp., para fins de aplicação nas áreas de medicina clínica e experimental, farmacologia, biologia e bioquímica.	LIMA, S. V. C.; AGUIAR, J. L. A.; JUCÁ, N. T.; SANTOS-MAGALHÃES, N.S.; MELO, F. A. D.	PI 0301912-8 A2 - 14/05/2003 (2003)
7	Gel obtido de polímero produzido a partir da síntese do melão e de outros açúcares, via microorganismo Zoogloeassp.	LIMA, S. V. C.; JUCÁ, N. T.; AGUIAR, J. L. A.; SANTOS-MAGALHÃES, N.S.; MELO, F. A. D.	PI 0301912-8 A2 - 14/05/2003 (2003)
8	Método de isolamento do diterpenopinusolide em ThujaOccidentalisLinn.	ROLIM-NETO, P. J.; SILVA, M. N.; FIGUEIREDO, C. B. M.; FERREIRA, P. A.; ALVES, L. D. S.; ROLIM, L. A.; SAMPAIO, G. C. D.; SILVA, C. C. A. R. MARQUES, G. S.	(Sem ano) Não gerou patente
9	Processo para obtenção de nova cultivar - micropropagação in vitro de Peperomia-pellucida L.	SILVA, R. M. F.; ROLIM NETO, P. J.; COSTA, D. A.; GOMES, T. C. B. L.	(Sem ano) Não gerou patente

Fonte: dados da pesquisa.

Segundo a OCDE (2006), a categoria processos ou técnicas está associada aos processos ou técnicas de transformação envolvendo bens e/ou serviços em que foram incluídas atividades de pesquisa e desenvolvimento. Assim, percebe-se que dos 9 processos ou técnicas cadastrados, 4 se tornaram patentes. Os pesquisadores em negrito no quadro 1 são os pertencentes ao PPGCF/UFPE. Os destaques são para a pesquisadora **SANTOS-MAGALHÃES, N. S.**, que participou do processo de patenteamento de 3 processos ou técnicas e da patente PI 0701016-8, a

única em que se detectou coautoria entre os pesquisadores do PPGCF/UFPE.

A seguir, foi possível analisar todos os depósitos de patentes realizados no INPI pelos pesquisadores estudados (Quadro 2).

Quadro 2 - Depósitos de patentes dos pesquisadores do PPGCF/UFPE

	PATENTES				
Nereide Stela Santos Magalhães	PI 1104941-3 (26/07/2011)	PI 1103709-1 (12/07/2011)	PI 1103095-0 (06/06/2011)	PI 0906399-4 (22/04/2009)	PI 0301912-8 (14/05/2003)
Rui Oliveira Macedo	PI 0800530-3 (01/02/2008)	PI 0800544-0 (01/02/2008)	PI 0800344-0 (01/02/2008)	PI 0604842-0 (17/02/2006)	
Ivone Antonia de Souza	BR 10 2012 006624-6 (23/03/2012)	PI 1105924-9 (19/12/2011)	PI 1002918-4 (25/08/2010)	PI 1000719-9 (30/03/2010)	
Fabio Santos de Souza	PI 0800530-3 (01/02/2008)	PI 0800544-0 (01/02/2008)	PI 0800344-0 (01/02/2008)		
Pedro José Rolim Neto	BR 10 2012 009741-9 (26/04/2012)	BR 10 2012 001577-3 (24/01/2012)	PI 1101326-5 (14/03/2011)		
Teresinha Gonçalves da Silva	PI 0810737-8 A2 05/05/2008				
Jose Lamartine Soares Sobrinho	BR 10 2012 021833-0 (22/08/2012)				
Mônica Camelo Pessoa de Azevedo Albuquerque	PI 0305000-9 (02/10/2003)				
Beate Saegesser Santos	PI 0503991-6 (28/09/2005)				

Maria do Carmo Alves de Lima	PI 1006319-6 (03/11/2010)	PI 0701016-8 (03/05/2007)	PI 0601826-2 (24/03/2006)	PI 0601827-0 (24/03/2006)	PI 0305000-9 02/10/2003
	PI 0300997-1 (10/04/2003)	PI 0203747-5 (10/09/2002)	PI 0810737-8 (05/05/2008)	PI 0305000-9 (02/10/2003)	

Fonte: Base de dados do INPI.

A partir do quadro 2 foi possível identificar que o pesquisador **Fábio Santos de Souza** apresenta os seus 3 pedidos de patentes com o pesquisador **Rui Macedo**, identificando que toda sua produção tecnológica é em coautoria com o pesquisador citado, pressupondo uma correlação na produção de conhecimento.

A pesquisadora **Maria do Carmo Alves de Lima** é a que mais apresenta pedidos de patentes, possuindo 9 pedidos. Dois deles em coautoria; um (PI 0810737-8) com **Terezinha Gonçalves da Silva** e outro (PI 0305000-9 A2) com **Mônica Camelo Pessoa de Azevedo**. Essa realidade identifica a pesquisadora como possuidora de influência em nível de colaboração na produção de conhecimento.

No quadro 3, procurou-se identificar o código das classificações internacionais de patentes (CIP) dos documentos. Desta maneira, foi possível identificar os donos das patentes, a data exata do depósito e o código CIP que relaciona a patente a uma área do conhecimento.

Quadro 3 - Identificação das CIPs dos depósitos de patentes

Patente	Dono da patente	Data do depósito	CIP
PI0906399-4 A2	UFPE	22/04/2009	A61L27/44 A61L27/58
PI0301912-8 A	UFPE	14/05/2003	C12P 19/00 A61F2/00
PI 1103095-0 A2	Polisa Biopolímeros Para a Saúde Ltda	06/06/2011	A61L24/04
PI 1103709-1 A2	Polisa Biopolímeros Para a Saúde Ltda	12/07/2011	A61L24/08
PI 1104941-3 A2	José Luiz de Lima Filho	26/07/2011	A61K9/127 A61K47/40 C07D311/30 A61K31/352 C07C39/205 A61K31/57 C07C35/21 C07C35/22 A61P3/04
PI0604842-0 A	Rui Oliveira Macedo	17/02/2006	C07C50/12 A61P33/02
PI0800544-3 A2	Rui Oliveira Macedo	01/02/2008	C07C4/04 C07C7/135 G01N30/72
PI0800530-3 A2	Rui Oliveira Macedo	01/02/2008	C07C4/04 C07C7/135 G01N30/72
PI0800344-0 A2	Rui Oliveira Macedo	01/02/2008	G01N30/72
PI1000719-9 A2	UFPB	30/03/2010	A61K36/22 A61P17/10 A61K8/97 A61Q19/00
PI1002918-4 A2	UFPE	25/08/2010	C07F15/00 A61K31/715 A61K31/282 A61P35/00
PI1105924-9 A2	CBPF-UFPE	19/12/2011	C07D219/04 C07D227/00 A61K31/473 A61P35/00
BR102012 006624-6 A2	UFRPE	23/03/2012	A61K47/42 A61K31/282 A61P35/00
PI1101326-5 A2	Instituto Nacional de Tecnologia – Nordeste/MCT; UFPE; UFPA	14/03/2011	A01H4/00

BR 10 2012 001577-3 A2	José Luiz de Lima Filho	24/01/2012	C12M1/40 C03C10/00 C03C17/30 C03C17/42 B01L3/00
BR 10 2012 009741-9 A2	José Luiz de Lima Filho	26/04/2012	C12N11/14
PI0701016-8 A2	UFPE	03/05/2007	A61K31/4166 A61P25/04 A61P25/20 C07D233/72
BR 10 2012 021833-0	UFPB/UFPE/ UFPI	22/08/2012	A61K 31/381 A61K 31/724 A61P 25/20 A61P 25/22 C07D 333/50
PI 0305000-9 A	CNPq (BR/DF)	02/10/2003	C07D 233/96 A61K 31/4166
PI 0503991-6 A	UFPE	28/09/2005	G01N33/58
PI 1006319-6 A2	UFPE	03/11/2010	G01N33/50 G01N33/52 C07K14/42 C07D219/04 C07D219/06 C07D219/08
PI 0601826-2 A	UFPE	24/03/2006	C07D277/34 C07D417/06 A61K31/426 A61K31/427 A61P3/10
PI 0601827-0 A	UFPE	24/03/2006	C07D417/06 A61K31/435 A61P35/00
PI 0300997-1 A	CNPq	10/04/2003	C07D277/34 C07D417/06 A61K31/427 A61P3/10 A61K31/426
BR0203747 (A)	CNPq	25/05/2004	C07D417/06 A61P35/00 C07D417/06 C07D417/06

Fonte: Dados do INPI.

Do *corpus* analisado, 11 patentes foram depositadas pela UFPE e 14 por outras instituições ou pessoas. Com isto, chama-se

a atenção para situações em que as IFES não participam como titulares da patente. Lembra-se que isto pode ocorrer pelo fato de a patente ter sido registrada antes do vínculo do docente com a instituição.

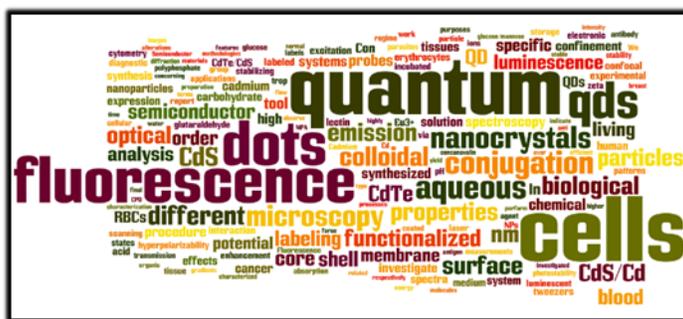
Ressalta-se ainda, que todas as patentes foram pedidas durante os anos 2000, especificamente, após 2003. Isto pode estar relacionado, como afirma o relatório do Sebrae (2007), com a adoção de políticas de inovação pelo Brasil, inclusive, com a Lei de inovação. Após a instituição desta legislação, o ambiente de pesquisa tornou-se mais propício para a publicação de patentes, estimulando os pesquisadores que desenvolviam estudos.

4.2 ANÁLISE DOS 7 AUTORES QUE OBTIVERAM PEDIDOS DE PATENTES HOMOLOGADOS NO INPI

A primeira pesquisadora analisada foi **Beate Saegesser Santos**, que publicou 46 artigos em periódicos num período de 17 anos (1997-2014). Destes, foi possível coletar 45 resumos dos artigos para a análise proposta, o resultado do conjunto de dados demonstrou que 3751 termos foram contabilizados. Dentro desse conjunto de termos, as palavras que aparecem com maior índice de frequência são: **cells** (1,78619%) com 67 ocorrências, **quantum** (1,70621%) com 64 ocorrências, **fluorescence** (1,43961%) com 54 ocorrências, **qds** (1,38629%) com 52 ocorrências. Tais termos possuem a possibilidade de demonstrar as tendências temáticas para a produção de artigos científicos da pesquisadora. Ressalta-se que um dos termos é relativo ao Ponto quântico, abreviado do inglês QD (*quantum dot*), por esse motivo, sua frequente repetição.

Então, sugere-se que para o conjunto de pesquisa desenvolvida pela autora, a área quântica e celular é bastante pesquisada, ressaltando a importância dada por ela ao tema. Logo, a figura 5 apresenta um conjunto de 161 termos mais ocorrentes. É importante ressaltar que dentre os termos menos ocorrentes apresentados aparece o termo “molecules” como o de menor ocorrência 5 (figura 5).

Figura 5 - Termos mais frequentes dos Resumos dos Artigos de Periódicos da pesquisadora Beate Seagesser



Fonte: base de dados da Plataforma Lattes.

A tabela a seguir demonstra uma análise estatística dos 3751 termos que foram utilizados na análise pela autora Beate. Essas informações são relevantes para a identificação da proporção percentual dos termos em relação ao total. Entretanto, seguindo a estratégia de análises dos termos adotada, na tabela a seguir, é possível visualizar os termos considerados mais frequentes e importantes acerca da análise proposta neste estudo (tabela 1).

Tabela 1 - Identificação percentual e frequência dos termos analisadas na Figura 5

Palavra	Porcentagem	Ocorrência
cells	1.78619 %	67
quantum	1.70621 %	64
fluorescence	1.43961 %	54
qds	1.38629 %	52
dots	1.30631 %	49
nanocrystals	0.61316 %	23
semiconductor	0.55985 %	21
cadmium	0.42655 %	16
blood	0.42655 %	16
luminescence	0.39989 %	15
cancer	0.26659 %	10
erythrocytes	0.23993 %	12
malaria	0.162 %	11

Fonte: dados da pesquisa.

É possível observar que, os termos destacados em vermelho, representam o estudo de hemoglobinas. Já em azul, destacam-se os termos relacionados ao Ponto Quântico, que segundo Michalet (2005), sua pesquisa tem evoluído ao longo das últimas décadas, saindo da ciência dos materiais para aplicações biológicas. Segundo o autor, as abordagens atuais para síntese estão sendo utilizadas em nível celular. Nesse sentido, justifica-se a utilização de tais temas na pesquisa da autora.

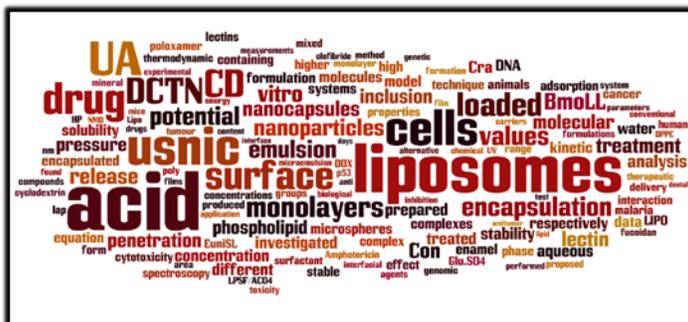
Em amarelo, destacam-se doenças. No que se refere ao termo encontrado (câncer), segundo o relatório do INCA (2014), houve 14,1 milhões de casos novos de câncer e um total de 8,2

milhões de mortes por câncer, em todo o mundo, em 2012. Em 2030, a carga global será de 21,4 milhões de casos novos de câncer e 13,2 milhões de mortes, em consequência do crescimento e do envelhecimento da população, bem como da redução na mortalidade infantil e nas mortes por doenças infecciosas em países em desenvolvimento. Por estes motivos, justificam-se esforços e estudos (em nível de pesquisa) que possam acompanhar a evolução da doença na procura de tratamentos inovadores.

A segunda autora analisada foi **Nereide Magalhães** que obteve 66 artigos publicados em periódicos num período de 23 anos (1991-2014); destes foi possível coletar 61 resumos dos artigos para a análise proposta. O resultado do conjunto de dados demonstrou que 6790 termos foram contabilizados.

Dentro deste conjunto de termos, as palavras que aparecem com maior índice de frequências são: **acid** (1,06%) com 72 ocorrências, **liposomes** (0,97%) com 66 ocorrências, **cells** (0,64%) com 44 ocorrências, **drug** (0,58%) com 40 ocorrências e **nanoparticles** (0,32%) com 22 ocorrências. Tais termos possuem a possibilidade de demonstrar as tendências temáticas para a produção de artigos científicos da pesquisadora. A figura 6 apresenta um conjunto de 138 termos mais ocorrentes.

Figura 6 - Termos mais frequentes dos Resumos dos Artigos de Periódicos da pesquisadora Nereide Magalhães



Fonte: dados da pesquisa.

A tabela a seguir demonstra 6790 termos estudados e relata as percentagens relativas ao seu conjunto. Logo em seguida, apresenta-se uma tabela de comparação entre os termos descritos (tabela 2).

Tabela 2 - Identificação percentual e frequência dos termos analisadas na Figura 6

Palavra	Porcentagem	Ocorrência
acid	1.06038 %	72
liposomes	0.97201 %	66
usnic	0.7511 %	51
drug	0.5891 %	40
monolayers	0.38291 %	26
encapsulation	0.36818 %	25
lectin	0.30927 %	21
nanocapsules	0.27982 %	19
phospholipid	0.25036 %	17
microspheres	0.20618 %	14
cancer	0.17673 %	12
malaria	0.162 %	11

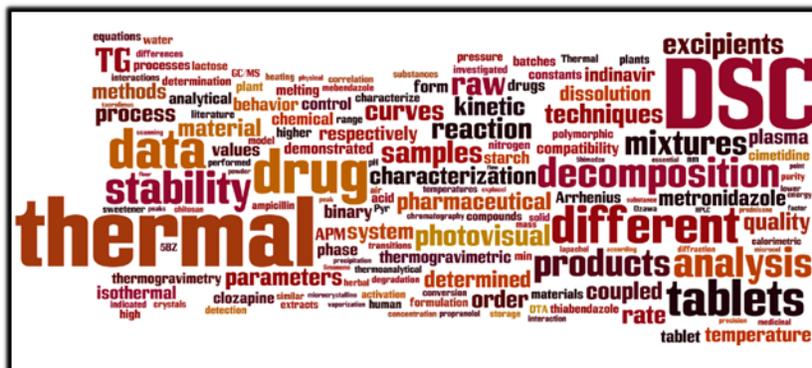
Fonte: dados da pesquisa.

Na tabela 2, destaca-se em azul um tipo de ácido, essa informação é de extremo interesse quando se busca identificar quais pesquisadores estão estudando determinadas substâncias. Conforme Siqueira, Lira e Santos (2008) o ácido úsnico (AU) é um composto que tem demonstrado importantes atividades biológicas, tais como: antitumoral, antimicrobiano, antiviral, anti-proliferativo e anti-inflamatório.

A partir destas informações, é possível se justificar a incidência deste termo pela pesquisadora, pois analisando o perfil de palavras presente nos resumos dos artigos, o ácido em questão possui a possibilidade de ser utilizado em pesquisas que envolvam a ação antitumoral e antiviral, relacionando-se com câncer e malária, doenças em destaque na sua produção (amarelo).

Logo em seguida, o terceiro autor analisado foi **Rui Macedo**, que obteve 95 artigos publicados em periódicos num período de 19 anos (1995-2014). Deste pesquisador coletaram-se 66 resumos de artigos para a análise proposta. O resultado do conjunto de dados demonstrou 5021 termos. As palavras que aparecem com maior índice de frequência são: **thermal** (1,73%) com 87 ocorrências, **drug** (0,95%) com 48 ocorrências, **tablets** (0,81%) com 41 ocorrências, **decomposition** (0,67%) com 34 ocorrências, **indinavir** (0,41%) com 21 ocorrências. Tais termos demonstram as tendências temáticas para a produção de artigos científicos do pesquisador. A figura 7 apresenta um conjunto de 152 termos mais ocorrentes.

Figura 7 - Termos mais frequentes dos Resumos dos Artigos de Periódicos da pesquisadora Rui Macedo



Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos percentuais, têm-se o panorama apresentado na tabela 3.

Tabela 3 - Identificação percentual e frequência dos termos analisadas na Figura 7

Palavra	Porcentagem	Ocorrência
thermal	1.73272 %	87
drug	0.95598 %	48
stability	0.81657 %	41
tablets	0.81657 %	41
decomposition	0.67715 %	34
indinavir	0.41824 %	21
pharmaceutical	0.39832 %	20
metronidazole	0.35849 %	18
clozapine	0.33857 %	17
thermogravimetric	0.31866 %	16
thiabendazole	0.19916 %	10
ampicillin	0.17924 %	9

Fonte: dados da pesquisa.

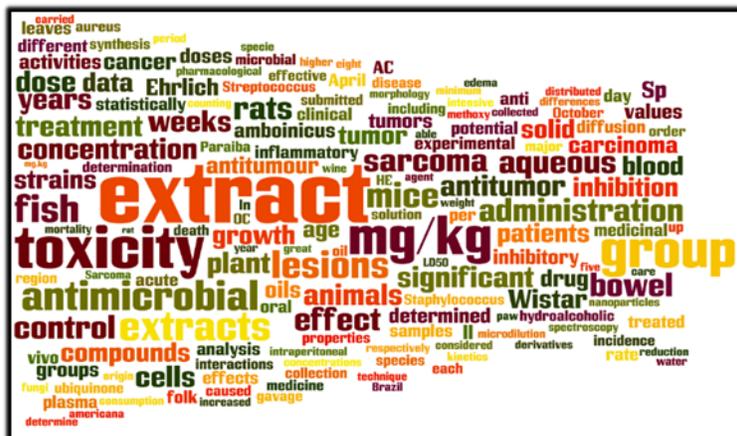
Dentre os destaques, sobressaem-se os termos em amarelo, que correspondem a medicamentos que são utilizados para diversas funções. Para Gonçalves *et al.* (2007), o fármaco sulfato

de indinavir tem a possibilidade de ser extraído do plasma humano e é utilizado no tratamento contra o vírus HIV.

E conforme Sato *et al.* (2008), o Metradinazol é um composto antibacteriano e antiparasitário. Assim justificam-se estudos aplicados pela área farmacêutica no desenvolvimento de drogas para o combate de doenças específicas. Como foi afirmado anteriormente, no âmbito dos depósitos de patentes identificados no estudo, os compostos, tratamentos e drogas (medicamentos) são alguns dos termos mais utilizados na pesquisa para produção desses documentos.

Seguindo com a análise, o quarto autor analisado foi a pesquisadora **Ivone Antônia de Souza**, que obteve 57 artigos publicados em periódicos num período de 22 anos (1992-2014), destes, foi possível coletar 35 resumos dos artigos para a análise proposta. O resultado do conjunto de dados demonstrou que 2719 termos. As palavras que aparecem com maior índice de frequência são: **extract** (1,58%) com 43 ocorrências, **toxicity** (0,73%) com 20 ocorrências, **sarcoma** (0,55%) com 15 ocorrências, **anti-microbial** (0,51%) com 14 ocorrências e **antitumor** (0,40%) com 11 ocorrências. A figura 8 apresenta um conjunto de 158 termos mais ocorrentes.

Figura 8 - Termos mais frequentes dos Resumos dos Artigos de Periódicos da pesquisadora Ivone Souza



Fonte: dados da pesquisa.

Enfatiza-se que *sarcoma* e *antitumor* estão relacionados aos termos mais ocorrentes. Neste sentido, justifica-se a predominância dos estudos aqui retratados, ressaltando que a pesquisadora produz na mesma área temática dos estudos mais desenvolvidos nas ciências farmacêuticas. Os termos mais frequentes na produção da mencionada autora podem ser visualizados na tabela 4.

Tabela 4 - Identificação percentual e frequência dos termos analisadas na Figura 8

Palavra	Porcentagem	Ocorrência
extracts	1.58145 %	43
toxicity	0.73556 %	20
sarcoma	0.55167 %	15
antimicro-bial	0.51489 %	14
extracts	0.51489 %	14
lesions	0.47811 %	13
mice	0.44133 %	12
administration	0.40456 %	11

antitumor	0.40456 %	11
rats	0.40456 %	11
cancer	0.36778 %	10

Fonte: dados da pesquisa.

Em amarelo destacam-se as palavras mais frequentes, mas que possuem em especial o estudo do câncer. Dessa forma, mais uma vez, aponta-se um autor explorando esse tema em suas produções, indicando um dos eixos de competências PP-GCF/UFPE. Da mesma forma, em azul, destacam-se os termos mais frequentes com relação a animais, que possivelmente são utilizados nas pesquisas.

O quinto autor analisado foi, Fabio Santos de Souza que obteve 17 artigos publicados em periódicos num período de 16 anos (1997-2013). Desses, foi possível coletar 17 resumos dos artigos para a análise proposta. O resultado do conjunto de dados demonstrou que 1231 termos foram contabilizados. As palavras que aparecem com maior índice de frequência são: thermal (2,59%) com 32 ocorrências, drug (1,46%) com 18 ocorrências, mixtures (1,22%) com 15 ocorrências e crystals (0,64%) com 8 ocorrências. Tais termos possuem a possibilidade de demonstrar as tendências temáticas para a produção de artigos científicos do pesquisador. Destarte, a figura apresenta um conjunto de 108 termos mais ocorrentes (figura 9).

Figura 9 - Termos mais frequentes dos Resumos dos Artigos de Periódicos do pesquisador Fábio Souza



Fonte: dados da pesquisa.

Os termos mais frequentes com distribuição percentual podem ser visualizados na tabela 5.

Tabela 5 - Identificação percentual e frequência dos termos analisadas na Figura 9

Palavra	Porcentagem	Ocorrência
thermal	2.59951 %	32
drug	1.46222 %	18
mixture	1.21852 %	15
starch	1.05605 %	13
decomposition	0.97481 %	12
excipients	0.97481 %	12
reaction	0.73111 %	9
crystals	0.64987 %	8
thermoanalytical	0.56864 %	7

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da análise da tabela 5 infere-se que o termo **drug** (azul) foi o mais utilizado nos trabalhos publicados. Droga ou medicamento são termos utilizados para descrever as substâncias associadas utilizadas nas pesquisas. Outra constatação diz respeito aos termos destacados em amarelo. Eles podem repre-

Tabela 6 - Identificação percentual e frequência dos termos analisadas na Figura 10

Palavra	Porcentagem	Ocorrência
drug	1.00146 %	89
pharmaceutical	0.86643 %	77
development	0.61888 %	55
analytical	0.48385 %	43
products	0.4726 %	42
treatment	0.46134 %	41
tablets	0.40508 %	36
dissolution	0.39383 %	35
disease	0.38258 %	34

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando a tabela 6, percebe-se uma predominância nos estudos relacionados a drogas, medicamentos e tratamentos (azul), refletindo a essência do campo farmacêutico, porém, sem expressar nenhuma especificidade. Também chama a atenção a utilização de tabletes, possivelmente relacionados a algum fármaco.

O sétimo autor analisado foi a pesquisadora **Maria do Carmo Alves de Lima**, que obteve 74 artigos publicados em periódicos, no período de 23 anos (1991-2014). Destes, foi possível coletar 55 resumos dos artigos para a análise proposta. O resultado do conjunto de dados apresentou 5527 termos. As palavras que aparecem com maior índice de frequência são: **compounds** (0,92%) com 51 ocorrências, **cells** (0,86%) com 48 ocorrências, **inflammatory** (0,75%) com 42 ocorrências e **thiazolidine** (0,75%) com 42 ocorrências (figura 11).

Figura 11 - Termos mais frequentes dos Resumos dos Artigos de Periódicos da pesquisadora Maria Lima



Fonte: dados da pesquisa.

O fato de a pesquisadora utilizar termos relacionados a substâncias químicas como o **thiazolidine**, e termos como **anticancer**, identifica claramente o interesse dos seus estudos. A distribuição detalhada dos termos mais representativos é apresentada na tabela 7.

Tabela 7 - Identificação percentual e frequência dos termos analisadas na Figura 11

Palavra	Porcentagem	Ocorrência
compounds	0.92274 %	51
cells	0.86846 %	48
inflammatory	0.7599 %	42
thiazolidine	0.7599 %	42
benzyl	0.72371 %	40
derivatives	0.68753 %	38
benzylidene	0.66944 %	37
imidazolidine	0.54278 %	30
rosiglitazone	0.45232 %	25

Fonte: dados da pesquisa.

Acima, identificaram-se diversos componentes químicos, destacados em amarelo, que foram utilizados em pesquisas no campo de Farmácia. Eles expressam a importância das substân-

cias no desenvolvimento de fármacos e expõem o perfil de experimentos da pesquisadora em questão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou apresentar indicadores sobre a produção científica e tecnológica dos pesquisadores pertencentes ao PPGCF/UFPE, especialmente, os artigos científicos e depósitos de patentes. Com isto, observou-se que os pesquisadores têm buscado atuar na área do desenvolvimento de medicamentos, com destaque para as pesquisas voltadas ao tratamento do câncer.

A pesquisa pôs em discussão alguns fluxos de produção de informação científica e tecnológica, alegando a importância desses insumos para a promoção da inovação e melhoria da tomada de decisão no âmbito das universidades, institutos de pesquisa, governos etc.

Em nível de experimentação, foram utilizados ferramentais estatísticos com o objetivo de comprovar os argumentos aqui levantados para a interação entre ciência e tecnologia. Sugere-se como possibilidade para estudos futuros a ampliação dos metadados estudados, podendo incluir as palavras-chave dos artigos, com o propósito de melhorar a qualidade da análise temática. E, propõe-se acrescentar outras áreas do conhecimento para validar os procedimentos metodológicos desenvolvidos.

Por fim, ressalta-se que o papel principal de uma Instituição Pública de Pesquisa e Ensino é produzir e disseminar conhecimentos para a sociedade, contribuindo para o esforço coletivo

de resolução de problemas, beneficiando a saúde, a educação, a economia, entre outros segmentos, e sobretudo, promovendo instrumentos para o combate às desigualdades e criação de riquezas.

REFERÊNCIAS

CANTISANI, A. Technological innovation processes revisited. **Technovation**, Washington, v. 26, n. 1, p. 1294 -1301, jan. 2006.

CARDINAL, L. B. Technological innovation in the pharmaceutical industry: the use of organizational control in managing research and development. **Organization Science**, Washington, v. 12, n. 1, p. 19-36, jan. 2001.

COHEN, W.; NELSON, R.; WALSH, J. Links and impacts: the influence of public research on industrial R&D. **Management Science**, v. 48, n.1, jan. p, 1-23, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODIN, B. The Linear model of innovation: The historical construction of an analytical framework. **Science, Technology & Human Values**, v. 31, n. 6, p. 639-667, 2006.

INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER (Brasil). **Estimativa – 2014 (Incidência de Câncer no Brasil)**. Brasília. 126 p.

JONG, S. Commercializing a disruptive technology. **Nature Biotechnology**, Londres, v. 29, n. 8, p. 685- 688, jan. 2011.

KONDO, E. K. Desenvolvendo indicadores estratégicos em ciência e tecnologia: as principais questões. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 128-133, maio/ago 1998.

MARICATO, J. M. **Dinâmica das relações entre Ciência e Tecnologia: estudo Bibliométrico e Cientométrico de múltiplos indicadores de artigos e patentes em biodiesel**. 2010. 378 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MENA-CHALCO, J. P.; CESAR-JR, R. M. ScriptLattes: An open-source knowledge extraction system from the Lattes Platform. **Journal of the Brazilian Computer Society**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 31-39, jan. 2009.

MICHALET, X. et al. Quantum dots for live cells, in vivo imaging, and diagnostics. **Science**, Washington, v. 307, n. 5709, p. 538-544, jan. 2005.

MOURA, A. M. M. **A interação Entre Artigos e Patentes: um estudo cientométrico da comunicação científica e tecnológica em Biotecnologia**. 2009. 279 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

NARIN, F. **Tracing the Paths from Basic Research to Economic Impact**. Lancaster: F&M Scientist, 2012.

OCDE. Manual de Oslo: **diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª Edição, 2006.

PIELKE JR., Roger. In retrospect: Science – The Endless Frontier. **Nature**, v. 466, p. 922-23, ago. 2010.

SÃO PAULO. FAPESP. **Relatório de Atividades 2014**. São Paulo: Fapesp, 2014. 352 p.

SATO, S. et al. Metronidazole-containing gel for the treatment of periodontitis: an in vivo evaluation. **Brazilian Oral Research**, São Paulo, v. 22, n. 2, jun. 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE. **Diretrizes para Atuação do Sistema SEBRAE em Acesso à Inovação e Tecnologia**. Brasília: SEP, 2007. 114p.

SIQUEIRA, M. P.; LIRA, M. C. B.; SANTOS, N. S. Validação de método analítico espectrofotométrico UV para determinação de ácido úsnico em lipossomas. **Revista Brasileira de Ciências Farmacêuticas**, São Paulo, v. 44, n. 4, dez. 2008.

STOKES, D. E. **O quadrante de Pasteur**: a ciência básica e a inovação tecnológica. Campinas: Editora da Unicamp, 2005. 248 p.

VINTERGAARD, C. **Early phases of corporate venturing**. Copenhagen: Copenhagen Business School, 2006.

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA EMPREENDEDORES DE MARKETING MULTINÍVEL DOS ESTADOS DA PARAÍBA E DE PERNAMBUCO

Cíntia dos Santos Carneiro
André Felipe de Albuquerque Fell

1. INTRODUÇÃO

O marketing se caracteriza como uma atividade humana muito antiga. “A palavra Marketing teve sua derivação do latim “mercare”, termo que se referia ao ato de comercializar produtos na Roma Antiga.” (SANTOS et al.,2009, p. 91). Houve uma época na história em que tudo o que se produzia, era para consumo próprio, entretanto, com passar do tempo, ao notar-se a necessidade de ampliar as vendas, na década de 1940 nos Estados Unidos, o Marketing surgiu (SANTOS et al.,2009). Churchill e Peter (2000) dizem que a perspectiva do marketing envolve trocas voluntárias entre a pessoa do vendedor e a pessoa do comprador, sendo os dois beneficiados. “A tarefa do marketing é encontrar meios de ligar os benefícios do produto às necessidades e aos interesses naturais das pessoas.” (KOTLER, 2000, p.28). Nas organizações, o marketing pode ser visto como sendo uma ferramenta bastante utilizada pelos profissionais através de técnicas, com a intenção de alavancar as vendas.

Em seus estudos, Cobra (2009, p. 4) esclarece que “A essência do marketing é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos”. O marketing também é definido como “as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos.” (RICHERS, 2001, p. 18). Por sua vez, Las Casas (2009, p.1) aponta a grande concorrência nos diferentes segmentos da economia como responsável pela necessidade de as empresas comercializarem de forma mais eficiente, seus produtos e serviços. É a existência dessa concorrência, que acirra de modo significativo a disputa para obter clientes, permitindo um crescimento na participação da fatia de mercado. Por esse motivo, as empresas começaram a valorizar os consumidores devido a vários fatores, sendo um deles, os custos de vendas (DÓRIA; PEREIRA; PAPANDRÉA, 2013 *apud* LAS CASAS, 2009, p. 28).

Adentrando na perspectiva da Gestão da Informação (GI), a inconstância do mercado causada pela alta competitividade entre as organizações, provocando incertezas quanto ao amanhã, faz com que as empresas necessitem de informações acerca de seu ambiente interno e externo para guiar seu processo decisório. Devido a essa realidade, Moraes e Filho (2006, p. 124) apontam a GI como sendo considerada uma atividade fundamental para a sobrevivência das empresas devido a sua alta relevância como um recurso estratégico na organização. Com isso, as empresas começam a buscar melhorias relacionadas a sua capacidade de

gerenciar informações. Os autores Brinkhues e Junior (2016, p. 3), para complementar, trazem a ideia de que Capacidade de Gestão da Informação é a junção das competências da empresa para acessar dados e informações dos ambientes internos e externos, realizar o mapeamento, e a distribuição dessas informações, com a finalidade de serem processadas, permitindo assim uma adaptação organizacional para responder às necessidades e direções do mercado.

Para entender a relação do Marketing Multinível (MMN), também conhecido como marketing de rede ou marketing de relacionamento, com a Gestão da Informação (GI), partiu-se da ideia de Richers (2001) autor do livro “O que é Marketing”, classificando o marketing de acordo com quatro funções. Estas funções ele denomina “Os 4 As”, sendo: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação. A seguir, pode-se compreender que tais funções apresentam significativa relação com a Gestão da Informação, conforme exposto a seguir.

A função Análise consiste na “busca e o processamento sistemático de informações. Mas não de quaisquer informações; somente aquelas que se referem a experiências registradas e úteis ao processo decisório” (RICHERS, 2001, p. 20). Esta função engloba métodos de coleta de dados, pesquisa de campo, sistemas de amostragem, análises estatísticas etc.

A etapa de Análise é um fator determinante para guiar as demais funções do marketing (Adaptação, Ativação e Avaliação), uma vez que ela consiste na fase de levantamento de informações para direcionar tais outras. Na visão de Richers (2001), a

finalidade básica do marketing consiste em detectar e satisfazer oportunidades de mercado. Para Marchiori (2002, p.75), doutora em Ciência da Informação e Documentação:

Os processos de agregação de valor à informação também são identificados como básicos para o profissional em gestão da informação, incluindo-se aí as habilidades de **análise**, condensação, interpretação, representação e estratégias de busca e apresentação/formatação da informação.

Com isso, é possível reconhecer que a GI se faz presente na primeira função do marketing (análise), uma vez que para gerenciar informações, são necessárias as habilidades de análise/levantamento informacional. Para reforçar esta perspectiva, Marchiori (2002, p.76), vem discorrer que o processo de tomada de decisão e o papel da GI envolvem a localização, coleta e **análise** de dados; design, especificação e **análise** de sistemas.

Quanto à segunda função do marketing denominada Adaptação para Richers (2001, p. 31), ela se trata de todas as atividades da empresa que objetivam ajustar as particularidades da sua oferta (produtos e serviços) às forças presentes no mercado. Relacionando com a Gestão da Informação, Marchiori (2002), salienta a questão de adaptação sob o viés de que o gestor da informação desempenha algumas atividades, dentre elas a utilização de “ferramentas de modelagem e apresentação da informação – **adaptando** o estilo, vocabulário e ênfase –, visando a tornar a informação atraente.” (p.78). Assim, o gestor da informação, uma vez que terminada a fase de análise e levantamento de informação, subsidiará o direcionamento da empresa em oferecer seus produtos/ serviços de acordo com as necessidades e as in-

formações levantadas na fase de análise, adequando “as forças controláveis internas às forças incontroláveis do meio ambiente” (MARCHIORI, 2002, p. 75).

A função Ativação é o “conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja os mercados pré-definidos e seja adquirido pelos compradores com a frequência desejada.” (RICHERS, 2001, p. 20). Associando com a Gestão da Informação, o profissional em GI por sua vez, também deve buscar medidas para disponibilizar a informação de modo que ela chegue a seu destinatário, objetivando suprir a sua necessidade informacional.

Quanto à quarta função, esta consiste na Avaliação que se propõe a exercer controles sobre os processos de comercialização e de interpretação dos seus resultados a fim de racionalizar os futuros processos de Marketing. De acordo com este raciocínio, a autora da área da Ciência da Informação, Marchiori (2002, p.73), acentua que a **avaliação** e qualidade são fatores cruciais para os processos de tomada de decisão. Desse modo, a função avaliação é vista como uma maneira de mensurar resultados e planejar melhorias de procedimentos futuros.

Partindo do que foi observado, identificou-se que o Marketing apresenta relações com a Gestão da Informação. Assim, o presente estudo tem o intuito de responder ao seguinte questionamento: **De que modo é possível aplicar a Gestão da Informação na perspectiva do Marketing Multinível (MMN)?**

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING MULTINÍVEL (MMN)

“O MMN é uma maneira melhor de disseminar produtos e serviços diretamente ao consumidor sem a necessidade de intermediário, que neste caso seriam as empresas de publicidade ou a mídia em geral, devido ao baixo custo e ao poder de penetração do produto do mercado” (PEPPERS; ROGERS, 2003; *apud* SOUZA; CAPDEVILLE, 2014). Assim, no MMN os produtos possuem um preço mais baixo, pois ao invés dessas empresas investirem em mecanismos de propagandas em meios de comunicação, elas investem em seus próprios divulgadores. Dentro desta perspectiva, Monteiro (2011, p. 25) salienta:

Em uma organização de multinível (MMN), também denominada de marketing de rede, o vendedor de vendas diretas recruta, treina e supervisiona outros vendedores que farão parte de sua rede de downlines, ou seja, vendedores abaixo dele. Em retorno, o vendedor que recrutou, que é denominado patrocinador, recebe uma compensação nas vendas efetuadas pela rede de pessoas por ele angariadas. Nesse caso, as empresas definem critérios para a qualificação e as remunerações daqueles que desenvolvem as melhores equipes, oferecendo prêmios e vantagens financeiras aos que se destacam.

O Marketing de Rede é diferenciado de formas tradicionais, pois ele não utiliza de ferramentas como a propaganda e os meios de comunicação para subsidiar a divulgação de seus produtos/serviços. Sendo assim, no MMN, as empresas remuneram seus distribuidores independentes para que estes divulguem pessoa a pessoa seus produtos/serviços. Nesta visão, Oliveira

(2012, p. 11) descreve: “[...] esses distribuidores independentes [...] divulgam a ideia para que outras pessoas façam o mesmo, ou seja, utilizam a propaganda boca-a-boca ao adverso na propaganda na mídia”.

Assim, a propagação destes produtos/serviços, é feita pelos seus divulgadores que por sua vez são beneficiados financeiramente quando chegam aos níveis que a empresa determina, baseados no seu plano de incentivo. O MMN é considerado uma maneira de empreender sem ser submetido a altos riscos. Com base nesta assertiva, “A maior parte dos distribuidores trabalha nas residências dos possíveis clientes, e os gastos envolvidos na venda são relativamente pequenos, o que reduz o risco do empreendimento” (MONTEIRO, 2011, p.25).

O empresário Robert Kiyosaki, autor do livro “Pai Rico, Pai Pobre” explica que em um negócio de marketing de rede, o indivíduo pode ganhar tanto quanto sua rede consegue ganhar. Com isso, construindo uma grande rede, ele poderá ganhar uma enorme soma de dinheiro. Hoje em dia, pode-se identificar as grandes redes de supermercados, as franquias também consideradas redes, e que por sua vez Kiyosaki e Lechter (2012, p.87) dizem que são compostas de vários donos trabalhando em conjunto. Ainda na visão deles:

Nos anos 1970, um novo tipo de negócio em rede começou a deslançar. Esse negócio é o tema deste livro, um negócio em rede que hoje é conhecido como marketing de rede. Em vez de uma rede de empresas franqueadas, é uma rede de pessoas franqueadas. Em outras palavras, trata-se de uma franquia pessoal. (KIYOSAKI; LECHTER, 2012, p. 88).

Nessa perspectiva do MMN, de fato é possível obter bons rendimentos e alguma liberdade financeira. Assim, ao invés de o Marketing de Rede ser uma rede formada por empresas franqueadas, ela é uma rede de pessoas franqueadas. “Além disso, muitas franquias de Marketing de Rede bem-sucedidas ganham muito mais dinheiro do que a maior parte das franquias tradicionais”. (KIYOSAKI; LECHTER, 2012, p. 88).

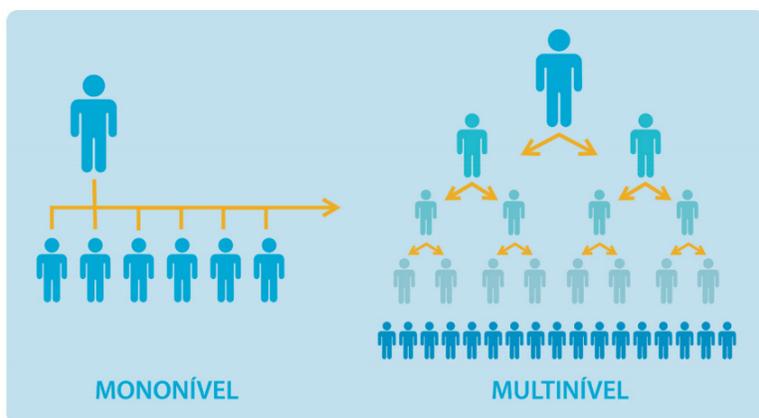
2.1.1 Multinível *versus* mononível

Existem dois tipos de Marketing que dizem respeito às vendas diretas. São eles: o Marketing mononível e o multinível. Como consta no Boletim do Ministério da Justiça do Brasil de 2013, na estrutura mononível, a figura do revendedor é remunerado unicamente e essencialmente por aquilo que ele vende. Podendo ter a possibilidade da existência de supervisores ou até mesmo de pessoas de contato junto à empresa fornecedora dos produtos, no mononível todos os revendedores estão no mesmo nível, e são recompensados de maneira proporcional levando em consideração as vendas dos cosméticos, materiais de limpeza e utensílios domésticos que comercializarem. Por outro lado, no Marketing Multinível ou de Rede, o revendedor é remunerado não só pelo que vende, mas também em função do número de novos revendedores que ele consegue atrair e inserir no negócio para a estrutura de vendas diretas.

Dessa forma, além do lucro daquilo que vende diretamente, o revendedor é recompensado com uma participação nas vendas dos revendedores por ele recrutados ou atraídos podendo

alcançar, também, uma parte do que estes, por sua vez, recebem das vendas de outras pessoas por eles indicados (em outros níveis). Para melhor compreender a diferença entre os dois formatos de Marketing que envolvem a venda direta, a figura 1 auxilia na visualização dessas estruturas.

Figura 1 - Diferenças entre Mononível e Multinível



Fonte: Cartilha do Ministério da Justiça (2017).

Como é possível perceber, o multinível diferentemente do mononível, possui diversas possibilidades de crescimento do negócio e pode levar a uma maior adesão de pessoas interessadas a essa estrutura de marketing, uma vez que os revendedores possuem maior estímulo para convidarem outras pessoas a também participarem da estrutura.

No entanto, de acordo com o boletim disponibilizado em 2016 pelo Ministério da Justiça do Brasil, o cidadão deve prestar atenção com relação à forma de estruturação Marketing Multinível, “posto que se utilizado indevidamente por pessoas mal-intencionadas, ele pode servir para dar aparência de uma estrutura

legítima a pirâmides financeiras, esquemas considerados irregulares.” (p.5).

2.2 MARKETING MULTINÍVEL *VERSUS* PIRÂMIDE FINANCEIRA

Ainda hoje, muitos não sabem diferenciar o MMN de uma pirâmide financeira. Tais denominações possuem significados totalmente distintos. Segundo Bergo e Haro (2014), mesmo sendo ilegal, há ainda, pessoas que insistem em se inserir no sistema piramidal e, dessa forma, tentam a sorte. Esses investidores entram nesse esquema com promessas de que irão obter lucro rápido. Dessa forma, para os mencionados autores (p. 2): “[..] a utilização de Pirâmides Financeiras é penalizada no ordenamento jurídico brasileiro, pois suas consequências negativas envolvem um grande montante de capital e atingem muitos indivíduos.”

Inserindo em seu plano de marketing características de um negócio de MMN (legítimo), as pirâmides financeiras conseguem se camuflar e ludibriar muitas pessoas, e os primeiros que conseguem adentrar nesses negócios conseguem obter altos lucros, enquanto os últimos correm um grave risco de não conseguirem recuperar seu dinheiro investido. Diante disso, segundo informações disponíveis no site da Associação Brasileira de Venda Direta (2018):

Diferentemente do marketing multinível, em que o lucro principal é obtido com a venda de produtos e serviços, o esquema de **pirâmide é ilegal** e está baseado principalmente no recrutamento de outros integrantes, com a **falsa promessa de dinheiro rápido e fácil**. Na maioria das vezes, os participantes, inclusive, são estimulados a pagarem uma

taxa somente por ingressarem na rede, sem que o valor seja revertido em mercadorias ou materiais.

Para a Associação Brasileira de Venda Direta (ABEVD), muitas vezes as empresas de pirâmide oferecem produtos ou serviços sem valor comercial, e em alguns casos eles nem existem. De maneira geral, as pessoas que fazem parte desse esquema, são remuneradas unicamente pela quantidade de pessoas que conseguem inserir no negócio, sem precisar vender nada e os verdadeiros beneficiados, são os que entram primeiro.

As empresas que utilizam o esquema de pirâmide financeira conseguem atrair grande número de pessoas, com as suas formas ilegais de movimentar dinheiro. Diante disso, pode-se questionar o porquê a pirâmide financeira conquista tantos adeptos? Bergo e Haro (2014, p. 2) explicam: “A falta de informação, a necessidade e a falsa ideia de que está cercada de um negócio seguro (são muitas as “evidências” mostradas para atrair o investidor) constituem fatores relevantes que impulsionam ainda o crescimento destes sistemas piramidais.”

Trazendo uma abordagem sob a perspectiva dos crimes contra a economia popular, a Lei 1.521/51 em seu artigo 2^a, inciso IX, estabelece o chamado crime de pirâmide ou esquema de pirâmide, que significa a tentativa de atingir ganhos ilícitos, através de especulações ou meios falsos, causando dessa forma danos a várias pessoas. Para esse tipo de crime, a pena é de 6 meses a 2 anos de detenção e multa.

A Associação Brasileira de Venda Direta estabelece em alguns pontos as características do MMN e da pirâmide financeiri-

ra, de modo a auxiliar a compreensão de suas diferenças, como mostra o quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – MMN versus pirâmide financeira

Marketing Multinível	Pirâmide
<p>Vende produtos e serviços.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ganho proporcional ao esforço. • Continuidade (e hereditariedade). • Gera e recolhe impostos. • Tem garantia de devolução ou de desistência do negócio. • Forte investimento em treinamento. • São associadas à ABEVD e à WFDSA (World Federation of Direct Selling Associations) e cumprem o Código de Ética de Associação do setor. • Presente em mais de 100 países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não vende nada ou mascara a inexistência de produtos ou serviços cobrando por eles valores muito acima daqueles praticados no mercado. • O primeiro a entrar é o que mais ganha. • Não há continuidade. • Nem sempre há pagamento de impostos e emissão de notas fiscais. • Nem sempre há garantia de devolução ou possibilidade de desistir do negócio. • Foco no desconhecido e apenas no enriquecimento rápido e fácil (não há treinamento). • Esquema ilegal que não cumpre o Código de Ética de associações do setor. • Podem ser enquadrados em crimes de estelionato, crime contra a economia popular, evasão de divisas entre outros.

Fonte: adaptado da ABEVD (2018).

Uma forma de identificar uma empresa como sendo praticante do MMN, segundo Souza (2017, p. 20):

[...] é conferir se ela é associada a ABEVD, pois todas as empresas associadas seguem um código de ética. Outro fator importante é analisar se os produtos por ela oferecidos realmente são produtos com alto índice de consumo pelo mercado.

O Ministério da Justiça do Brasil lançou em 2016, a 6ª edição do Boletim de Proteção ao Consumidor/Investidor, elaborado em parceria com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), especificamente para demonstrar as diferenças entre o modelo idôneo e o modelo de fraude. Segundo tal boletim, as empresas de vendas diretas oferecem vários produtos à sociedade, sendo

eles cosméticos, utensílios domésticos e alimentos, no qual os vendedores ofertam aos consumidores de maneira direta e pessoal. Tal boletim estabelece o MMN, também conhecido como Marketing de Rede, como apenas uma das formas de remunerar os revendedores, uma vez que eles ganham não apenas em função do que vendem, mas também pela captação de outros vendedores.

2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para Fadel et al (2010, p. 14): “A informação é insumo para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico, seja no âmbito empresarial.” Com base nesta afirmação, os autores vêm trazer a ideia de que para elaborar alguma atividade seja ela na perspectiva de estudos acadêmicos ou até mesmo nos ambientes empresariais, a informação será a matéria-prima para essas atividades. Silva e Tomaél (2007) afirmam que a Gestão da Informação (GI) começou a crescer e a ganhar importância no mundo corporativo a partir de 1980 e que este crescimento, coloca-a no mesmo nível de importância de outros processos como a gestão de Recursos Humanos, gestão de processos, gestão de negócios. Dessa forma, salientam que a GI começou a ter seu reconhecimento como prática muito importante, como várias outras atividades realizadas nas empresas.

A informação é a matéria-prima para qualquer atividade que o indivíduo vai realizar, ela dá subsídios para que uma decisão possa ser tomada. Nessa perspectiva,

É evidente, na atualidade, que nada poderia funcionar sem uma quantidade significativa de informação como elemento que impulsiona os fenômenos sociais e que é por eles impulsionada. Pessoas e organizações – públicas ou privadas – dependem da informação em seus processos decisórios. Entretanto, para ser utilizada estrategicamente, é fundamental que a informação seja gerida em favor da sobrevivência e competitividade organizacional. Este processo, a gestão da informação (GI), é responsável por gerir tanto os recursos internos quanto os externos à organização (SILVA; TOMAÉL, 2007, p.2).

O gerenciamento informacional traz uma série de benefícios às empresas como, por exemplo, a organização da informação, a velocidade na recuperação da informação, segurança da informação, dentre outros. Sendo assim, para que estas ganhem competitividade, faz-se necessário a aplicação desse tipo de gestão. Diante disso, Holanda *et al.* (2006, p. 2) apontam que ao mesmo tempo em que a gestão da informação vem a ser um desafio para as empresas; por outro lado, também vem subsidiar a competitividade entre as organizações. Nesta perspectiva, os autores salientam que a GI é um desafio comum às organizações pois ela requer a organização de processos, e de maneira mais detalhada, tais processos vêm ser explanados conforme a visão dos autores a seguir.

Vital, Floriani e Varvakis (2010) vem expor que a Gestão da Informação exige a organização de processos, etapas ou fluxos sistematizados e estruturados, relacionado aos membros responsáveis por sua condução, para que dessa forma possam alcançar os resultados pretendidos. Em sua visão, os fluxos de informação possibilitam a aplicação das etapas de obtenção, tra-

tamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto corporativo. Ademais, Holanda *et. al.* (2006, p. 2) explicam:

Para otimizar a gestão da informação faz-se necessário que as empresas, além das ações de construção de bancos de dados, de sistemas de codificação, de indexação de arquivos, linguagem de acesso, reúnam aptidões com objetivo de buscar, selecionar, avaliar, formalizar, democratizar, definir regras e implantá-las.

A informação precisa ser gerenciada adequadamente à organização que pretende adotar essa gestão, fazendo o uso de fluxos da informação. Considerando esta assertiva, “a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais” para as empresas que se atentam à gestão da informação (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 5 *apud* VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010, p.86). Tais processos são muito importantes, pois a GI é o resultado do tratamento das informações, ou seja, o tratamento da informação é um meio que vai constituir a gestão da informação.

Para Fadel *et. al.* (2010, p. 15-16), o universo informacional possui bastante complexidade e dessa forma vem atender de forma diferente às necessidades informacionais dos indivíduos. Sendo assim, é muito importante ter conhecimento na perspectiva de as competências fundamentais para o indivíduo identificar suas próprias necessidades de informação, sendo este na visão de Fadel *et. al.* (2010), o primeiro passo do processo informacional.

Em um contexto empresarial, para Valentim (2010, p. 278), a gestão da informação tem como objetivo o apoio à gestão da empresa, mediante processos que venham contribuir e resultar na eficiência e na acessibilidade da informação e sua articulação em todos os âmbitos. Segundo essas autoras, a implantação de modelos de Gestão da Informação possibilita que as empresas sejam subsidiadas na questão informacional visando o processo de tomada de decisão, possibilitando também fazer a seleção de informações relevantes como meio de apoio ao processo decisório.

Dentre o contexto referente à GI desenvolvido, o conceito que neste trabalho será adotado, é o que trata da GI como um processo, que por sua vez vai envolver “a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação” como processo essencial para as empresas que se atentam à gestão da informação (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 5 *apud* VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010, p.86). Assim, este conceito vem considerar que a gestão da informação resultará do tratamento das informações. Dessa forma, é considerado que os processos os quais envolvem o tratamento da informação, serão subsídios que irão constituir e favorecer a gestão da informação.

Na perspectiva de Rodrigues e Blattmann (2014, p.9), para que de forma adequada a gestão da informação seja praticada, é relevante compreender as fontes informacionais as quais englobam o ambiente na qual a empresa está inserida e segundo os autores, tais fontes podem possuir vários formatos, sendo de várias naturezas, podendo também ter conteúdos diversos, e que esses por sua vez, irão influenciar no processo de forma excelen-

te. Na visão de Petró (2008, p. 78), “É importante ressaltar que as fontes variam conforme as áreas e grupos profissionais, aos tipos e graus de necessidade, evidenciados de acordo com a finalidade e situação informacional.” Com isso, o autor mencionado quer salientar que é a necessidade de determinado grupo de pessoas que vai definir o tipo de informação que elas precisarão e que conseqüentemente, determinará as fontes de informação que serão utilizadas. Mas ainda olhando também sobre outra perspectiva,

Em seus estudos, Choo (2003, p.103) vem completar, afirmando que “as categorias de critérios pelos quais os indivíduos selecionam e diferenciam suas fontes são: facilidade de uso, redução de ruídos, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e economia de custo”. Assim, observa-se que as fontes de informação, são importantes uma vez que vem subsidiar a confiabilidade, a segurança e a veracidade da informação e que as mesmas são utilizadas e selecionadas, de acordo com as necessidades que os indivíduos possuem, os quais ainda podem estabelecer certos critérios.

2.4 O PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Vital, Floriani e Varvakis (2010, p.92), apontam que o efetivo gerenciamento da informação em organizações passa por algumas etapas estruturadas, as quais são organizadas e sistematizadas mediante um fluxo de informação, com pessoas responsáveis por operar em tal processo e por essa gestão, fazendo a utilização das fontes de informação. “Ao definir o gerenciamento

da informação como processo, enfatizamos igualmente a mensurabilidade e o aperfeiçoamento. [...] Definir um processo também envolve nomear alguém para ser seu 'dono'." (DAVENPORT, 1998, p. 173). Nesta perspectiva, o autor mencionado destaca que,

O gerenciamento de processos requer um gerente de processo. Quando um executivo assume a responsabilidade pela administração informacional, a organização percebe que essa é uma área importante e que deve ser mantida corretamente. Um gerente de processo pode atuar, em grande medida, reforçando a cooperação necessária entre os vários setores da organização. Mas os processos não têm apenas donos. Possuem, também, um conjunto identificado de clientes. Como em outras áreas, concentrar o enfoque nas necessidades e na satisfação dos clientes tornará mais efetiva a administração informacional. (DAVENPORT, 1998, p. 174).

De acordo com os autores McGee; Prusak (1994); Davenport (1998); Cassaro (1999); Stair; Reynolds (1999); Marchiori (2002); Rezende (2002); Albuquerque (2004) e Carvalho (2004), o processo de gerenciamento da informação, é dividido em algumas etapas, como podem ser vistas na figura 2. São elas:

1 Determinação da necessidade: Nesta etapa, é preciso conhecer quais as necessidades informacionais para que determinada atividade seja desempenhada, de maneira a atender tais demandas. Davenport (1998) considera esta etapa complexa pois requer que os envolvidos percebam o ambiente que cerca as informações. Salienta o mencionado autor que "o passo um do processo parece assim a mais subjetiva das atividades, sendo impossível, para qualquer grupo externo à função, compreender

de que tipo de informações um gerente realmente precisa” (DAVENPORT, 1998, p. 178).

2 Obtenção: Tal etapa visa obter a informação, sendo observados os critérios de confiabilidade e qualidade, relacionados a essa coleta. Na visão de Davenport (1998, p.174), depois de definir as informações necessárias a um determinado processo, os gerentes devem “pôr mãos à obra.”. Isto significa, ir em busca das informações que se necessita. “Embora isso seja óbvio em qualquer processo de gerenciamento, obter informações é realmente uma atividade ininterrupta, não algo que possa ser finalizado e despachado.” (DAVENPORT, 1998, p. 174). A exploração do ambiente informacional, a classificação da informação, a formatação e a estruturação das informações para o autor supracitado, fazem parte desta etapa de obtenção.

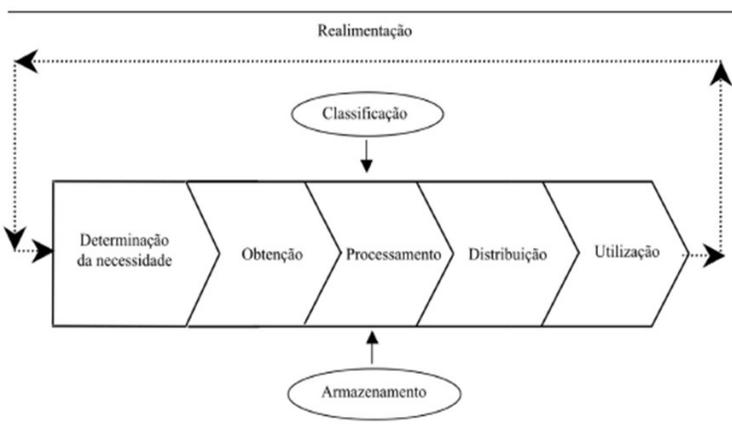
3 Processamento: É composto pela etapa de classificação e de armazenamento. A classificação envolve a forma mais acertada de se ter acesso a uma informação necessária. E o armazenamento, envolve a melhor maneira de arquivar as informações necessárias que foram coletadas. A etapa de processamento “compreende atividades de classificação (define o melhor modo de acessar as informações necessárias) e de armazenamento (seleciona o melhor lugar e os recursos para o arquivamento) das informações obtidas.” (MORAES; FILHO, 2006, p 125).

4 Distribuição: Esta fase se trata de disseminar a informação levando em consideração a maneira mais adequada para distribuí-la ao usuário que a necessita, moldando-a e adaptando-a, com estilos diferente e selecionando o melhor método de trans-

miti-la. A etapa de distribuição, “envolve escolher, entre diferentes metodologias, qual pode ser mais adequada para se apresentar a informação, disponibilizando-a aos usuários por diferentes formas e fontes e estilos.” (MORAES; FILHO, 2006, p. 125).

5 Utilização: “O uso é a etapa final de todo processo de gerenciamento informacional” (DAVENPORT,1998, p. 194). Sendo a última fase deste processo, a utilização envolve o uso dessas informações e a avaliação dos resultados os quais podem ser utilizados como meio de elaboração de estratégias e estabelecendo melhorias. Nesta última etapa, “pós a apresentação da informação, segue-se a etapa de utilização da mesma pelas pessoas da empresa, que as incorporarão às etapas de elaboração, execução e avaliação da estratégia empresarial, auxiliando, assim, o processo de gestão estratégica.” (MORAES; FILHO, 2006, p. 125).

Figura 2 – O processo de gerenciamento da informação



Fonte: McGee; Prusak (1994); Davenport (1998); Cassaro (1999); Stair; Reynolds (1999); Marchiori (2002); Rezende (2002); Albuquerque (2004) e Carvalho (2004).

3. OBJETO DE ESTUDO: A EMPRESA AMWAY

Segundo informações oficiais encontradas no site da ABEVD (2018), “A Amway é a empresa líder mundial no mercado de vendas diretas”. Segundo informações retiradas do site oficial da Amway Global, Rich DeVos e Jay Van Andel eram dois amigos que possuíam em comum um objetivo e uma ambição bastante parecidas. Eles tinham a vontade de proporcionar mais qualidade de vida para si mesmos, suas famílias e seus amigos. Em 1959, após vários empreendimentos, começaram um novo negócio juntos nos porões de suas casas. Eles construíram a Amway. Os fundadores da Amway, Rich DeVos e Jay Van Andel, tornaram-se amigos no ensino médio em *Grand Rapids*, em Michigan (AMWAY GLOBAL, 2019).

Rich DeVos nasceu em 1926 nos arredores de *Grand Rapids*, Michigan, em uma pequena cidade chamada Ada. Ele participou da *Grand Rapids Christian High School*, onde conheceu um jovem chamado Jay Van Andel. Rich DeVos passou a frequentar o *Calvin College* e depois serviu na Força Aérea do Exército dos Estados Unidos de 1944 a 1946 (AMWAY GLOBAL, 2019).

No ano de 1959, Rich DeVos co-fundou a Amway Corporation com o amigo Jay Van Andel. Rich DeVos e sua esposa Helen DeVos se envolveram apaixonadamente em filantropia em sua cidade natal, *Grand Rapids*. Rich DeVos e Helen DeVos ajudaram a criar muitas instituições, incluindo o Hospital Infantil Helen DeVos, o Centro de Comunicações DeVos no *Calvin College*, o Campus DeVos da Universidade Estadual de *Grand Val-*

ley e o Centro de Convenções e Sala de Concertos DeVos Place. Rich DeVos também era o proprietário e presidente do Orlando Magic, da Associação Nacional de Basquete, e possuindo várias outras franquias esportivas. Rich DeVos faleceu em 6 de setembro de 2018. Seu filho, Doug, copreside a diretoria da Amway (AMWAY GLOBAL, 2019).

Jay Van Andel nasceu em 1924 em *Grand Rapids*, Michigan. Ele participou da *Grand Rapids* Christian High School, onde conheceu o Rich DeVos. Ele participou do *Calvin College* e da *Pratt Business School no Kansas*, e mais tarde serviu como oficial da Força Aérea do Exército dos Estados Unidos de 1942 a 1945. Em 1959, Jay Van Andel co-fundou a Amway Corp com amigo e parceiro de negócios, Rich DeVos (AMWAY GLOBAL, 2019).

Como defensor vitalício da livre empresa, Jay Van Andel atuou como presidente da Câmara de Comércio dos EUA de 1979 a 1980. Ele foi um forte defensor de projetos comunitários em desenvolvimento econômico, assistência médica, educação e artes. (AMWAY GLOBAL, 2019). Ele e sua esposa, Betty Van Andel, fundaram o Instituto Van Andel de Educação e Pesquisa Médica em sua cidade natal, *Grand Rapids*. A generosidade de Jay Van Andel e Betty Van Andel também ajudou a criar a Van Andel Arena e o Van Andel Museum Center para o *Grand Rapids Public Museum*. Jay Van Andel faleceu em 7 de dezembro de 2004. Seu filho, Steve, copreside a diretoria da Amway (AMWAY GLOBAL, 2019).

A Amway hoje continua expandindo cada vez mais, por meio da herança deixada por seus fundadores, dando a oportu-

nidade às pessoas presentes ao redor do mundo de serem empreendedores, revendendo produtos com alto grau de qualidade que englobam: casa, beleza e nutrição. No quadro abaixo, é possível observar os principais marcos da empresa Amway. (AMWAY GLOBAL, 2019). O quadro 2 mostra os principais feitos da Amway ao longo de sua história.

Quadro 2 – Principais feitos históricos da Amway

Principais Marcos da Empresa	
1959	De uma parceria construída no ensino médio, Rich DeVos e Jay Van Andel decidem empreender juntos e dos porões de suas casas nos Estados Unidos, criam a Amway com a ideia de fazerem outras pessoas bem-sucedidas. Neste mesmo ano, a empresa lançou seu primeiro produto o L.O.C (Líquido Orgânico Concentrado) que por sua vez foi um dos primeiros limpadores multiuso do mundo.
1962	A Amway torna-se internacional, abrindo seu primeiro escritório internacional em Londres, Ontário, Canadá, esse foi o segundo país dentre mais de 100, que a Amway se estenderia.
1969	A marca Artistry foi lançada com 11 produtos e 37 tons de diferentes cores, marca esta que um dia se tornaria uma das maiores do mundo na questão de cuidados com a pele premium do mundo.
1972	A Amway adquire a Nutrilite e começa a trabalhar com as linhas de casa, beleza e nutrição. Anos depois, esta marca se tornaria a líder número um mundialmente de suplementos vitamínicos e dietéticos.
1980	As vendas internacionais da empresa superam um bilhão de dólares.
1990	A Amway se expande em 33 mercados adicionais em todo o mundo, incluindo a China e a África do Sul. A empresa acabaria por dobrar de tamanho no decorrer desta década.
2015	A empresa adquire a marca XS de bebidas energéticas e nutrição esportiva. O XS é bastante popular entre as gerações mais jovens e os mercados emergentes, se tornando-se um dos produtos mais conhecidos da Amway.
2019	Pouco mais de 50 anos de sua fundação, de acordo com a Direct Selling News Global 100, a Amway é a empresa que está em primeiro lugar dentre as maiores de venda direta do mundo.

Fonte: adaptado da *Amway Global (2019)*.

3.1 COMO FUNCIONA O MMN AMWAY

Os proprietários de negócios da Amway ganham receita fazendo a recomendação, a venda dos produtos e construindo uma equipe para fazer o mesmo. A empresa oferece uma grande variedade de produtos personalizados saudáveis, de nutrição, beleza e domésticos (AMWAY DO BRASIL, 2019).

O Marketing Multinível Amway é um negócio independente de baixo custo. A independência do MMN Amway, é justificada pelo fato de que seus empreendedores por serem donos do seu próprio negócio, não possuem chefe e tem a liberdade de trabalhar no horário desejado, podendo também obter ganhos significativos de acordo com o seu esforço. Os treinamentos, virtuais ou presenciais e as ferramentas digitais ajudam a capacitar o empresário Amway, a administrar seus negócios. Oferecendo o suporte necessário para apoiar seus empresários, a empresa conta com uma rede de mais de um milhão de proprietários para compartilhar suas histórias, debater ideias e trocar experiências sobre o negócio (AMWAY DO BRASIL, 2019).

Conforme o Plano de Vendas e Marketing Amway (2010), o empresário Amway pode obter ganhos adicionais os quais fazem parte do plano de negócio do MMN Amway, além de ganhos relacionados à revenda dos produtos. Segundo o Plano de Vendas e Marketing Amway (2010), “A recompensa é baseada no volume mensal de vendas que conta com 2 tipos de valores: Pontos e Volume de Negócio.” O Plano de negócios Amway se baseia nos pontos, no volume de negócios (VN) os quais resul-

tam na recompensa dos empreendedores por desempenho. É possível entender sobre cada ponto aqui exposto, no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – A base de recompensas do empreendedor Amway

Pontos	É um valor determinado para cada produto; os pontos determinam o nível de qualificação alcançado na tabela de Percentual de Desempenho (que será mostrada posteriormente). Os pontos são somados mensalmente e podem variar de acordo com eventuais ajustes de preços dos produtos.
Volume de Negócios (VN)	Também é um valor determinado para cada produto; o valor de VN é usado para o cálculo das recompensas mensais e anuais. O VN de um produto pode variar de acordo com os eventuais ajustes de preços dos produtos.
Recompensa por Desempenho	Ao alcançar no mínimo 600 pontos em um mês proveniente de vendas pessoais ou de grupo. O empreendedor pode obter uma atrativa Recompensa por Desempenho, calculado com a utilização dos seguintes valores: Volume de Negócios e Pontos acumulados no mês.

Fonte: adaptado do Plano de Vendas e Marketing Amway (2010).

Já o percentual de desempenho do empreendedor Amway é determinado conforme apresentado na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Tabela de percentual de desempenho do empreendedor Amway

Nível	Pontos de grupo
21% ou Prata	10.000
18%	7000
15%	4000
12%	1800
9%	600

Fonte: adaptado do Plano de Vendas e Marketing Amway (2010).

É a partir do nível prata que o empreendedor Amway pode alcançar outros níveis de qualificação conforme o quadro 4 a seguir.

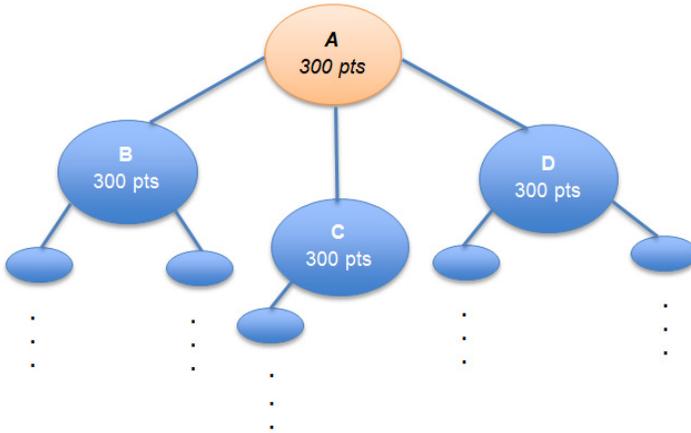
Quadro 4 – Outros níveis de qualificação Amway

Nível	Requisito
Ouro	Permanecer três meses consecutivos no nível 21% (Prata)
Platina	Permanecer seis meses como prata, sendo desses, obrigatoriamente três consecutivos.
Rubi	Movimentar quinze mil pontos de grupo ou acima, independentemente do nível.
Safira	Quando dois diretos (de linhas diferentes) chegam ao nível de Platina.
Esmeralda	Quando três diretos (de linhas diferentes) chegam ao nível de Platina.
Diamante	Quando seis diretos (de linhas diferentes) chegam ao nível de Platina.

Fonte: adaptado do Plano de Vendas e Marketing Amway (2010).

De acordo com o Plano de Vendas e Marketing Amway (2010), o nível de percentual de desempenho varia de acordo com a quantidade de pontos acumulados a cada mês. Para ganhar recompensa (ganhos de sua rede), o empreendedor Amway precisa cumprir um requisito de ter no mínimo 300 (trezentos) pontos pessoais mensais. O empreendedor Amway pode construir sua rede, e esta não possui limites com relação ao número de empresários cadastrados. A figura 3, a seguir, mostra um exemplo prático da montagem da rede do empreendedor Amway.

Figura 3 – Exemplificação de rede de empreendedor Amway



Fonte: baseado no Plano de Vendas e Marketing Amway (2010).

Conforme a figura 3 tem-se um exemplo do empresário “A”, que fez 300 (trezentos) pontos pessoais em um mês, cadastrou três amigos que também querem desenvolver o negócio e que por sua vez, também fizeram a mesma pontuação que “A”. Assim, pelo exemplo, “A” possui 300 (trezentos) pontos pessoais mais 900 pontos de sua equipe, fazendo um total de 1200 pontos de grupo. Conforme a Tabela 1 de Percentual de Desempenho Amway, “A” está no nível de 9%. É importante ressaltar que “A” tem a liberdade de cadastrar vários outros empresários diretos para compor a sua equipe, e que sua rede vai aumentando conforme os seus cadastrados também cadastrem outras pessoas, e assim, sucessivamente.

3.2 O INSTITUTO DE NEGÓCIOS AMWAY (INA)

A *Amway* considera o conhecimento como elemento base para um negócio bem-sucedido, com isso, ela oferece o Instituto de Negócios *Amway*, que é um programa de capacitação para seus empreendedores o qual oferece uma vasta biblioteca de materiais de capacitação com conteúdo e desenho de alta qualidade com o objetivo de proporcionar a melhor capacitação possível na indústria de Marketing Multinível. (*Amway do Brasil, Guia de Capacitação 3, 2010, p. 2-4*).

De acordo com o Guia de Capacitação 3 (2010) da *Amway do Brasil*, o Instituto de Negócios Amway (INA) possui um programa de treinamentos e materiais que fornecem o suporte fundamental para desenvolver um pensamento empreendedor focado no mercado e nos negócios. Todo empreendedor *Amway* possui a sua disposição uma extensa lista de treinamentos criados com altos padrões de qualidade. O INA oferece uma variedade de alternativas de capacitação, com materiais de apoio como áudios, vídeos, livros, apresentações dentre outras ferramentas para desenvolver o negócio *Amway*. (*Amway do Brasil, Guia de Capacitação 3, 2010 p. 2-4*).

No site oficial da Amway do Brasil, na aba de capacitação INA, é disponibilizada uma apresentação que se trata de um material conhecido como “Padrão de 8 Passos do Sucesso”. Esses oito passos são compostos por etapas, as quais a Amway se baseou no autor e ex-empresário Amway Dexter Yager, nascido em 1939, e que veio a falecer dia 7 de janeiro de 2019. Segundo a

matéria do jornal “Loucos por Marketing” que traz informações sobre a perspectiva do marketing multinível, o autor que assinou a matéria em abril deste ano, Wanderley Lourenço que é economista e consultor de negócios, possui mestrado pela USP, é ex-professor universitário e profissional de marketing de rede há 25 anos, descreveu que o Dexter Yager, é considerado um dos maiores líderes mundiais na questão do marketing de rede.

Dexter Yager, criou um sistema de duplicação chamado de “O PADRÃO DE 8 PASSOS”, que vem a ser para muitos empresários do MMN, um guia para alcançar metas e altos níveis de liderança. Em sua visão, relacionada a esses oito passos, Lourenço (2019, p.15) explana que tais passos vem ser: “seu maior legado para todos nós que fazemos o MMN”. Por sua vez, a Amway, maior empresa de venda direta e marketing multinível do mundo, adotou um material baseado e totalmente inspirado nestes oito passos, os quais que tem como referência o ex-profissional de marketing de rede, Dexter Yager. São eles: definir objetivos, fazer determinados compromissos, escrever uma lista de candidatos/prospectos, convidar pessoas, apresentar a oportunidade de negócio Amway, fazer o acompanhamento, avaliar seu progresso e por último ensinar a outras pessoas ele. Segundo informações encontradas no jornal “Loucos por Marketing”, Lourenço (2019, p. 14), explana que o padrão de oito passos,

É uma sequência lógica de atividades que após o primeiro passo segue-se o segundo e o terceiro e assim por diante. Se você conseguir pôr em prática este padrão ou adaptá-lo ao seu negócio, você vai conseguir montar um negócio mais rápido e fácil de duplicar.

3.3 PRÁTICAS DE NEGÓCIO AMWAY

Outro aspecto importante a ser considerado pelo empreendedor Amway é o Plano de Remuneração/ Plano de Ganhos da empresa Amway que se baseia em três práticas de negócio com as quais seus empreendedores para obterem ganhos dos mais diversos, sejam eles financeiros, premiações, viagens ou reconhecimentos, precisam executar. Tais tarefas consistem nas práticas da Revenda, Construção do Negócio e Liderança expostos no quadro 5 a seguir (Novo Plano de Ganhos 2019/20, p. 6).

Quadro 5 – As três práticas de negócio Amway

Revenda	Construção do Negócio	Liderança
<p>Nesta fase, o empreendedor obtém um desconto inicial em todas as compras de produtos Amway e esses descontos representam margens de ganho ao empresário. Quando este começa a recomendar e oferecer produtos aos clientes, ganhos são gerados em seu negócio de maneira mais rápida. (Amway do Brasil, <i>Guia de Início Rápido</i>, 2010, p. 5). Geralmente para efetivar a venda, os empresários Amway realizam a demonstração dos produtos, que é uma metodologia de fazer experimentos com eles, para provar a eficiência e qualidade deles a seus clientes e assim proporcionar uma maior facilidade na venda.</p>	<p>Esta etapa ocorre quando o empreendedor Amway convida outras pessoas para participarem do negócio, registrando-os junto à empresa. Esse procedimento é chamado de Patrocínio. Conforme, o empresário Amway obtém ganhos mediante a revenda, ele adquire segurança e credibilidade necessárias para apresentar a Oportunidade de Negócios Amway. Para a construção do negócio, a empresa recomenda quatro passos para obter maiores ganhos financeiros. São eles: consumir os produtos, recomendá-los, duplicar as vendas (ensinando outros a consumir, recomendar e patrocinar) e capacitar-se com o Instituto de Negócios Amway (INA) para crescer como líder. (Amway do Brasil, <i>Plano de Vendas e Marketing Amway</i>, p. 4).</p>	<p>O empreendedor Amway começa a assumir uma postura de liderança a partir do momento em que ele começa a formar sua equipe de empreendedores, porém a Amway reconhece que o empreendedor se torna um líder, quando ele se qualifica a um determinado nível denominado "Platina" que é justamente quanto este movimentar uma determinada quantidade de produtos através da revenda e possui uma equipe que também faz o mesmo. Esse reconhecimento é feito mediante mensagens de felicitações da empresa, premiações e dentre outras vantagens. "Nosso negócio é baseado na crença de que todo bom trabalho merece reconhecimento e recompensa financeira." (Amway do Brasil, <i>Plano de Vendas e Marketing Amway</i>, p. 4). O nível Platina é alcançado quando o empreendedor mantém o nível de "Prata" durante seis meses sendo que três deles devem ser consecutivos. (Amway do Brasil, <i>Plano de Vendas e Marketing Amway</i>, p. 6).</p>

Fonte: adaptado do Plano de Vendas e Marketing Amway (2010).

É com base nessas três práticas de negócio que constituem essencialmente o plano de remuneração da empresa, que se buscou analisar como ocorre o processo de gestão da informação para o empreendedor dos estados da Paraíba e de Pernambuco desta empresa de Marketing de Rede. Ademais, segundo o documento oficial da empresa dos Planos de Ganhos 2019- 2020, o

Plano de Ganhos da Amway ajuda seus empreendedores a alcançarem, seus objetivos, permitindo-os que obtenham resultados positivos em relação a remunerações financeiras.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi desenvolvido mediante uma abordagem de natureza qualitativa e de caráter descritivo, pois tem o objetivo de fazer uma observação, visando apenas relatar e observar as respostas dos entrevistados de modo a identificar de que modo ocorre o processo de gestão da informação. “Em termos gerais, o procedimento metodológico busca orientar como as atividades de pesquisa serão feitas, guiando o pesquisador ao longo de suas diversas fases” (FELL, 2009, p. 110).

Dessa forma, objetivando analisar de que modo ocorre o processo de gestão da informação para o empreendedor do MMN Amway dos estados da Paraíba e Pernambuco no aspecto das práticas de negócio da revenda, construção do negócio e liderança. Em outras palavras, este estudo buscou levantar e conhecer informações que envolvem os determinados assuntos: Gestão da Informação e Marketing Multinível (MMN), com a finalidade de analisar de que maneira ocorre este processo de gestão da informação, sob uma perspectiva voltada para os empreendedores do MMN Amway, dos estados da Paraíba e de Pernambuco A pesquisa foi realizada seguindo quatro etapas, descritas a seguir.

4.1 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Nesta etapa foi realizado o processo de análise de autores que abordam os principais conceitos deste trabalho, como

McGee; Prusak (1994); Davenport (1998); Cassaro (1999); Stair; Reynolds (1999); Marchiori (2002); Rezende (2002); Albuquerque (2004) e Carvalho (2004); Kotler (2000), Richers (2001), Kiyosaki e Lechter, (2012), Monteiro (2011), Davenport (1998), dentre outros. Além disso, para explicar informações relevantes relacionadas à empresa estudada, foram consultados materiais oficiais da Amway como o Guia de Capacitação, Plano de Vendas e sites oficiais da empresa (Amway Global e Amway do Brasil).

4.2 APLICAÇÃO DE ROTEIRO DE ENTREVISTAS

O roteiro de entrevistas foi aplicado online por meio da plataforma do Google Formulários a quatro empreendedores do MMN Amway, sendo a metade destes do estado de Pernambuco e a outra metade do estado da Paraíba, mediante perguntas abertas estruturadas e formuladas com base no modelo do Processo de Gestão da Informação na perspectiva das práticas de negócio do Marketing Multinível Amway, que são: Revenda, Construção do Negócio e Liderança. Nesta fase, foi possível aplicar o modelo do Processo de Gerenciamento da Informação na perspectiva das práticas de negócio do Marketing Multinível Amway.

4.3 COLETA DE DADOS: A APLICAÇÃO DE ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Para a fase de coleta de dados, foi utilizada a plataforma do Google Forms, na qual os entrevistados expuseram suas respostas, que posteriormente foram organizadas e analisadas, mediante questões abertas, o que significa dizer que é uma entrevista semiestruturada, uma vez que o pesquisador visa com-

preender a perspectiva dos entrevistados (ROESCH, 1999). Escolheu-se o tipo de entrevista semiestruturada porque “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS 1995, p. 146). Além disso, Fell (2009) destaca que nas entrevistas semiestruturadas se for preciso pode-se fazer a troca da ordem de algumas perguntas.

Ao roteiro de entrevistas, aplicado aos empreendedores Amway, fez-se uso de troca de mensagens WhatsApp, de modo a melhor especificar algumas recomendações/ orientações referentes ao roteiro de entrevistas, tais como: necessidade de conexão com a internet para poder responder, pedido para o preenchimento das respostas em um determinado período de intervalo de dias, recomendação sobre preenchimento das respostas quando estiverem em tempo livre para ficarem despreocupados e responderem de maneira detalhada, assim como também, outras recomendações. Com relação ao compartilhamento do link do formulário Google, cada entrevistado preencheu as respostas entre o período de 09/11/2019 a 12/11/2019, isto é, foram necessários três dias para que o preenchimento dos entrevistados fosse concluído.

Anteriormente ao início da pesquisa, elaboração e aplicação do roteiro de entrevistas, foi elaborada uma carta de anuência solicitando no dia 06/06/2019 à Supervisora da Instituição, a autorização institucional para a realização da pesquisa e aplicação do questionário aos empresários Amway, de modo a conce-

der o uso de informações de cunho público da empresa Amway e que são disponibilizadas aos empresários Amway, em suas condições de empresário. Posteriormente ao período de um mês e vinte e quatro dias, a autorização da supervisão para a realização da pesquisa, foi concedida, especificamente no dia 30/07/2019.

4.4 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

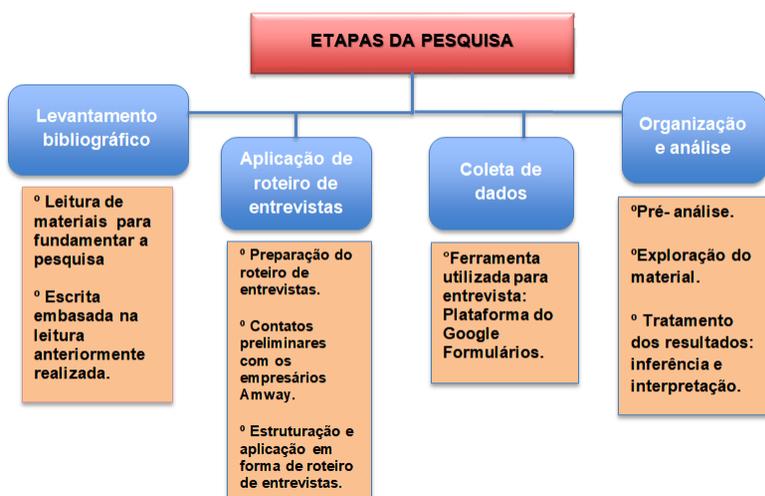
Na etapa de organização e análise dos dados, buscou-se realizar a identificação de respostas comuns dos empreendedores, mantendo fielmente as informações dos entrevistados, para posteriormente comparar e analisar as eventuais respostas divergentes, objetivando analisar de que maneira acontece o Processo de Gestão da Informação para o empresário do negócio Amway, o qual está descrita a seguir, nos resultados da pesquisa.

Nesta etapa, foi possível investigar e analisar as respostas para subsidiar a descrição da maneira que o empreendedor realiza o processo de Gestão da Informação no negócio do Marketing Multinível Amway no aspecto das práticas de negócio da Venda, Construção do Negócio e Liderança.

Para a organização e análise dos dados, utilizou-se a ferramenta da análise de conteúdo. Para Fell (2009, p.123): “A suposição básica implícita na análise de conteúdo é que uma investigação de mensagens e comunicação permite uma elaboração de uma visão para as pessoas que recebem estas mensagens”. Usou-se esta técnica de análise dos dados, posteriormente à fase de coleta desses dados, com o objetivo de facilitar a interpretação, a compreensão e a organização das respostas dos empreendedo-

res Amway, subsidiando assim, uma análise mais detida destas respostas. Nesta perspectiva, para a autora Bardin (1987, p. 31): “A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. A figura 4 sintetiza as quatro etapas da presente pesquisa.

Figura 4 – Desenho da pesquisa



Fonte: elaboração própria

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes da exposição dos resultados, é importante ressaltar que para a presente pesquisa, por uma questão de acessibilidade, foram entrevistados dois empreendedores Amway do estado da Paraíba e dois empreendedores Amway do estado de Pernambuco. O quadro 6 sintetiza alguns aspectos dos entrevistados.

Quadro 6 – Perfil dos empreendedores entrevistados

Entrevistado	Idade	Tempo no negócio	Sexo
E1- (PB)	21	5 anos e 10 meses	Masculino
E2- (PB)	45	13 anos	Masculino
E1- (PE)	43	8 anos	Masculino
E2- (PE)	56	9 anos	Masculino

Fonte: elaboração própria.

Em termos de resultados encontrados, os quadros a seguir irão apresentar as percepções dos empreendedores referentes ao processo de GI (determinação da necessidade, obtenção, processamento, distribuição e utilização) nas práticas de negócio da Revenda, Construção de Negócio e Liderança.

Quadro 7 – Percepção dos empreendedores Amway sob a perspectiva da Revenda

Domínio (s)	Categoria (s)
Consumo e informações dos produtos	-Conhecimento sobre os produtos e a importância de usá-los. -Informações sobre os produtos e utilização deles no dia a dia. -Consumo dos produtos e busca de informações por meio do INA (Instituto de Negócio Amway).
--	-Informações dos métodos comuns da empresa. -Informações em livros e eventos ligados diretamente ao negócio em rede e que aumentam o intelectual do empreendedor.
Capacitação dos empreendedores Amway	-Busca de materiais que a empresa disponibiliza sobre produtos e o negócio (INA- Instituto de Negócios Amway.) -Estudo de técnicas de venda por meio de livros. -Participação em eventos e reuniões.

Aspectos de conhecimento e utilização	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento e uso dos produtos. - Técnicas de venda e relacionamento por meio de treinamentos presenciais ou virtuais.
Aspectos pessoais e tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Experiências pessoais (conhecimento tácito). - Materiais do INA, vídeos, imagens e dispositivos de armazenamento.
--	Informações específicas armazenada pela empresa.
Questões comerciais	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimento da necessidade do cliente. - Disseminação de informação por mídias sociais ou de forma presencial. - Demonstração/Apresentação dos produtos.
Estratégias para a revenda	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstração dos produtos. - Utilização de slides, vídeos e fotos sobre o uso dos produtos.
Suporte para obtenção de melhorias	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação para melhorias na forma de apresentação. - Conhecer as necessidades do cliente. - Foco nos pontos mais relevantes para o cliente. - Mostrar os diferenciais dos produtos, por meio da garantia de satisfação.

Fonte: elaboração própria.

Quadro 8 – Percepção dos empreendedores Amway sob a perspectiva da Construção de Negócio

Domínio (s)	Categoria (s)
Aspectos humanos e alguns conhecimentos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Informações detalhadas da empresa. -Conhecimento do comportamento humano. - Informações e habilidades no âmbito das ciências exatas, - Conhecimento de língua estrangeira e dos fenômenos sociais.
Conteúdos relativos à empresa ao MMN	<ul style="list-style-type: none"> - Materiais do INA (áudios, vídeos, treinamentos, livros). - Pesquisas acadêmicas, seminários, convenções, outras informações relacionadas ao MMN e à Amway.
Capacitação e Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Materiais do INA (áudios, vídeos, treinamentos presenciais ou virtuais, livros). - Download de materiais - Relacionamento benéfico entre os envolvidos.
Meios físicos e digitais	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma do INA. - Dispositivos como computador e Smartphone e pendrive. - Registro em livros e cadernos

Estratégias essenciais básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos físicos (quadro branco, papel etc.) e digitais (Power Point etc.). - Apresentação do negócio e de produtos de forma simples, clara e objetiva. - Identificação da necessidade e sonhos do prospecto. - Adaptação e estratégia de apresentação.
Aspectos de levantamento informacional, compartilhamento e utilização	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar pontos positivos e negativos para correções necessárias. - Compartilhar experiência com a equipe/rede. - Utiliza informações traçando metas diárias, semanais e mensais. - Identificação do perfil do prospecto e entendimento de sua realidade para traçar metas.

Fonte: elaboração própria.

Quadro 9 – Percepção dos empreendedores Amway sob a perspectiva da Liderança

Domínio (s)	Categoria (s)
Informações essenciais básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Informações detalhadas da empresa. - Informações para adquirir habilidades intelectuais e interpessoais. - Plano de ação (passo-a-passo) para alcançar as qualificações do Plano de Negócio. - Informações e suporte do seu patrocinador ou linha ascendente.
Métodos para liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Materiais da Plataforma INA. - Participação em treinamentos virtuais ou presenciais e eventos sobre o negócio. - Ligação aos ensinamentos da linha ascendente.
Fontes necessárias	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma do INA. - Livros e materiais didáticos. - Participação em eventos (seminários, convenções etc.)
Fontes necessárias	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma INA (Livros, áudios etc.) - Participação em eventos (seminários, convenções).
Armazenamento físico e digital	<ul style="list-style-type: none"> - Anotações em meios físicos (cadernos, agenda) ou em meios digitais (aplicativo de notas do dispositivo). - Pendrive - Armazenamento em nuvem ou recursos do e-mail. - Site Amway. www.amway.com.br/ina
Recursos físicos e digitais	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentações em Power Point. - Utilização de livros sobre negócio e liderança. - Utilização de áudios, catálogos, livros sobre o negócio e liderança.

Mecanismos de apresentação	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em treinamentos. -Utilização de áudios que abordam informações sobre o negócio e liderança. - Compartilhar exemplos e experiências pessoais. - Mostrar plano de construção/ação. - Foco no desenvolvimento de habilidades do empresário para que ele faça o mesmo com os demais empresários.
Treinamentos presenciais e virtuais.	<ul style="list-style-type: none"> - Mediante treinamentos sobre liderança, sobre os negócios. - Por meio de slides, vídeos, áudios ou livros.
Estratégia para crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamentos com o tema de liderança. - Compartilhar exemplos e experiências pessoais. - Participação em eventos como seminários, convenções. -Apresentação de soluções para realização de objetivos.
Avaliação e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação a partir de dúvidas da equipe durante os treinamentos. - Disciplina e apresentação dos benefícios do negócio para incentivo à participações nos eventos. - Utilizando informações para identificação do perfil do negócio ou de quem deseja desenvolver-se no negócio - Parceria e confiança.

Fonte: elaboração própria.

A partir dos três quadros acima foi possível identificar de que modo ocorre o processo de gestão da informação para o empreendedor do Marketing Multinível da Amway dos estados da Paraíba e Pernambuco no aspecto das práticas de negócio da Revenda, Construção do Negócio e Liderança.

Aqui, buscou-se entender de que modo ocorre o processo de GI para os empreendedores Amway nos aspectos das três práticas de negócios anteriormente mencionadas. Os principais resultados desta pesquisa mostram que para que os empreendedores realizem determinada prática de negócio (seja ela a revenda, a construção do negócio ou liderança) as informações que precisam para subsidiar tais práticas, estão ligadas às informações de-

talhadas sobre a própria empresa, informações de seus materiais para capacitação e liderança, informações sobre seus produtos, sobre seu plano de negócio, plano de ação (passo a passo) para alcançar níveis de qualificações, informações relacionadas às técnicas de abordagem, que também envolvem conhecimento do comportamento humano.

As principais fontes de informação utilizada pelos empreendedores Amway, é o INA (Instituto de Negócio Amway), que disponibiliza áudios, vídeos, materiais oficiais para treinamento e capacitação dos empreendedores.

Também foi possível observar que com relação à etapa de processamento, envolvendo classificação e armazenamento, a melhor maneira que os empreendedores Amway tem de acessar as informações necessárias para subsidiar as práticas do seu negócio é através do INA, além de fazerem uso do site oficial da empresa, de participação em eventos e treinamentos, acessando também as informações por meio de áudios e livros. Na etapa de Armazenamento da informação, os empreendedores em sua maioria sempre utilizam as fontes aqui supracitadas, mas também fazem a utilização de outros meios de armazenamento como pendrive, caderno de anotações, dentre outros. Contudo, especificamente um empreendedor salientou que a própria empresa armazena as informações por meio de suas fontes (INA presencial e virtual), que são disponíveis para os empreendedores.

Na perspectiva da distribuição, para saber de que modo o empreendedor Amway passa as informações para seus clientes ou prospectos, constatou-se que utilizam de meios físicos como

fichas técnicas, materiais impressos ou até mesmo de apresentações em slides, materiais digitais e por meio da realização de demonstração de produtos. Ainda salientaram que fazem uso de mídias sociais para compartilhamento das informações. Os empreendedores também destacaram bastante a importância de antes de distribuírem a informação de modo a concretizarem as práticas de negócio, conhecerem as necessidades do cliente/prospecto, para que de modo simples e objetivo, as informações sejam distribuídas.

Por fim, na fase de utilização, identificou-se que após distribuir/apresentar as informações a seus clientes/prospectos, eles utilizam informações para traçar estratégias, estabelecer melhorias com relação à forma de abordagem e apresentação, registrando pontos positivos e negativos, fazendo avaliação a partir de dúvidas da equipe e compartilhando experiências de modo a contribuir para o desenvolvimento do seu negócio como um todo.

Neste sentido, a pesquisa realizada permitiu relacionar perspectivas diferentes (MMN e a GI), e que por sua vez, fez-se um esforço de tentar contribuir para a pesquisa acadêmica por ser um novo estudo, numa perspectiva diferente, assim como também para os empreendedores Amway, pois ao aplicar no desenvolvimento do seu negócio, o processo de gestão da informação, o empreendedor terá a possibilidade de realizar o gerenciamento e organização de suas práticas de negócio, colaborando dessa forma com o processo GI, que potencializa uma mais eficiente Gestão da Informação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Miranda e Streit (2007, p.1) publicaram um artigo científico sobre o Processo de Gestão da Informação em Organizações Públicas, no qual utilizaram uma “abordagem de níveis de maturidade como forma de obter melhorias na governança corporativa de uma organização do setor público”. Pontes (1999) fala sobre o Gerenciamento Estratégico de Informação no âmbito das empresas industriais do setor de telecomunicações no Brasil. Saeger et al. (2016) publicaram um artigo, que aborda sobre a organização, acesso e o uso da informação, demonstrando esses elementos como componentes essenciais no processo de Gestão da Informação (GI) nas organizações. Sobre a importância da GI nas organizações Silva e Tomaél (2007, p.2) descrevem:

A partir da década de 1980 a GI inicia uma trajetória de crescente importância na vida das organizações; importância que a coloca no mesmo patamar dos demais trabalhos e processos, como a gestão de RH, gestão de processos, gestão de negócios. Assim, a GI passou a ser considerada mais uma atividade essencial, como qualquer outro tipo de trabalho desenvolvido nas organizações.

A informação dentro de uma empresa, sendo bem gerenciada, é a base para a tomada de decisões. Na visão de Choo (1998 *apud* VIEIRA, 2014), o processo decisório é dirigido pela busca de alternativas que sejam boas o bastante, em detrimento da busca pela melhor alternativa existente. Dentro dessa perspectiva, aponta Oliveira (1992 *apud* VIEIRA, 2014) que a informação auxilia no processo decisório, pois, quando devidamente

estruturada, é de crucial importância para a empresa, associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a alcançar seus objetivos.

Ademais, ao ser feito o levantamento de estudos que envolvem o processo de Gestão da Informação, não foi possível observar uma abordagem desse processo na realidade do Marketing Multinível (MMN) e o esforço deste trabalho foi no sentido de tentar suprir essa lacuna. Com o propósito de relacionar a Gestão da Informação com o MMN, foi feito um esforço de juntar esses temas distintos dentro desta pesquisa, de modo a entender de que forma os empreendedores da maior empresa de venda direta e MMN do mundo fazem o processo de gestão da informação, observando desde a etapa das informações necessárias para realizar as práticas de negócio, até a etapa de avaliação das informações utilizadas pelos empreendedores.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.F. Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP. São Paulo, 2004 (**Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo**).

AMWAY DO BRASIL, **Guia de Capacitação 3 (2010)**.

AMWAY DO BRASIL, **Guia de Início Rápido 1**.

AMWAY DO BRASIL, **Plano de Vendas e Marketing Amway (2010)**.

AMWAY DO BRASIL. Disponível em: <https://www.amway.com.br/>. Acesso em: 10 nov. 2019.

AMWAY GLOBAL (2019). Disponível em: <https://www.amway-global.com/our-story/>. Acesso em 15 ago.2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDA DIRETA. Disponível em: <https://www.abevd.org.br/>. Acesso em: 07 ago. 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1987.

BERGO, T. R.; HARO, G. P. B. Conceituação de pirâmide financeira e suas diferenças em relação a marketing multinível. In: ETIC-2014, 10, 2014, São Paulo. ETIC-2014. São Paulo: Encontro de Iniciação Científica. TOLEDO, 2014. v. 10, p. 1-16.

BOLETIM, Ministério Da Justiça. Disponível em: <https://justica.gov.br/news/boletim-explica-a-diferenca-entre-piramide-financeira-e-marketing-multinivel>. Acesso em: 30 Ago 2019.

BRINKHUES, R. A.; JUNIOR, J. C. S. F. **Capacidade de Gestão da Informação e capacidade de Integração de TI**: um estudo de casos múltiplos pela óptica da complementaridade de recursos. In: XL ENANPAD 2016, 2016, Bahia. XL Encontro da ANPAD. Costa do Sauípe: ANPAD, 2016, p. 1-18.

CARVALHO, C.C. Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa: um estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. São Paulo, 2004 (**Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo**).

CASSARO, A.C. **Sistemas de informação para tomada de decisões**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: Criando valor para os clientes. São Paulo: Ed Saraiva, 2000.

COBRA M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

FADEL, B. et al. Gestão, mediação e uso da informação. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 14-16.

FELL, A. F. A. Análise dos fatores organizacionais obstativos ao uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: uma realidade vivenciada em pequenas e médias empresas da Região Metropolitana do Recife. 2009. 241 f. **Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco**, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

HOLANDA, L. M. C. GUEDES, I. A.; VASCONCELOS, A. C. F.; CÂNDIDO, G. A. Gerenciamento Estratégico da Informação: Uma Aplicação do Modelo de Marchand no Setor Calçadista. In: III CNEG, 3., 2006, Rio de Janeiro. **III Congresso Internacional de Excelência em Gestão Sustentabilidade nas organizações: públicas, privadas e do terceiro e do terceiro setor**. Niterói: CNEG, 2006, p. 1-20.

KIYOSAKI, R. T.; LECHTER S. **Escola de negócios para pessoas que gostam de ajudar pessoas**. Ed. 1. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 8. ed – São Paulo: Atlas, 2009.

MARCHIORI, P. Ciência da informação: compatibilidade no espaço profissional. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 91-101, jan./mar. 2002.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MIRANDA, S. V.; STREIT, R.E. O processo de Gestão da Informação em Organizações Públicas. In: **ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO**, 2007, Santa Catarina. **Artigo**. Florianópolis: EnADI, 2007, p. 1-17.

MONTEIRO, L. S. S. **O trabalho no marketing de rede: novas ideologias do trabalho ou as antigas artimanhas do capital**. 2011. 123 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFMG, Belo Horizonte, 2011.

PETRÓ, B. Análise do fluxo informacional dos gestores turísticos da unidade de conservação Parque Natural Municipal Mata Atlântica de Atalanta – SC. 2008. 184 f. **Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

PONTES, C. C. C. Gerenciamento estratégico de informação nas empresas industriais do setor de telecomunicações no Brasil. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 1, 1999.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**. Brasília, v.31, n.2, p.120-128, mai./ago., 2002.

RICHERS, R. **O que é Marketing**. 12 ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAEGER, M. M. M. T.; OLIVEIRA, M. L. P.; PINHO NETO, J. A. S.; NEVES, D. A. B. Organização, acesso e uso da informação: componentes essenciais ao processo de gestão da informação nas organizações. **Páginas A&B, Arquivos e Bibliotecas**, n. 6, p. 52-64, 2016.

SANTOS, T.; LIMA, M. V. V.; BRUNETTA, D.F.; FABRIS, C.; SELME, A. O Desenvolvimento do Marketing: Uma Perspectiva Histórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, janeiro – março 2009.

SILVA, T. E.; TOMAÉL, M. I. Gestão da Informação nas Organizações. **Informação & Informação**. Londrina, v.12. n.2, 2007.

STAIR, R.M.; REYNOLDS, G.W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VALENTIM, M. org. **Gestão, mediação e uso da informação** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p.

VIEIRA, E. A percepção da informação e da sua relevância no cenário institucional: sob a perspectiva de gestores e líderes. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v.12, 533-552, Ago. 2014.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão. **Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85-103, jan./jun. 2010.

A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO: um estudo de caso

Gustavo Henrique de Aragão Ferreira
André Felipe de Albuquerque Fell

1. INTRODUÇÃO

A evolução da espécie humana, de uma maneira geral, é guiada pela gradativa capacidade de comunicação que se desenvolveu ao longo dos séculos, moldando as formas de organização social, nos vários aspectos sociológicos que envolvem a construção de um arranjo minimamente racional de sociedade, desde o controle à estruturação de subsistência no contexto laboral e no contexto de construção do conhecimento humano, daí a existência de uma diversidade de culturas (BURKE, 2003).

A característica humana de precisar se comunicar, desencadeia uma paulatina evolução da linguagem, protagonizada por uma era onde a oralização marcava a continuidade das tribos no que tange suas características culturais e seus costumes, ao ponto de que àqueles que fossem detentores de uma maior quantidade de informação ganhavam destaque dentre os demais e se tornavam os líderes, detentores de grande capacidade mnemônica, denominados de “homens-memória”. Desse modo terminavam por ser responsáveis pela transmissão do que era relevante ao funcionamento social (LE GOOF, 2008).

Essa fase em que o falar foi o suporte maior à comunicação humana, dá lugar a outra etapa singular do processo evolutivo da espécie humana. É a etapa na qual os indivíduos começaram a registrar acontecimentos, fatos importantes, situações particulares, entre outros contextos, através de símbolos e artefatos simbólicos, como foi o caso do totemismo e posteriormente da epigrafia, que marcaram os primeiros passos de um suporte externo chamado linguagem. Afinal, o que ocorria era uma necessidade de aprender e de apreender, e esses novos suportes técnicos. Permitiam uma maior abrangência comunicacional, transcendendo, inclusive a relação temporal através da permanência dos símbolos além da expectativa de vida de seus protagonistas (BURKE, 2003).

Tempos depois, com a invenção da prensa mecânica de Gutenberg a humanidade dá um salto qualitativo em sua capacidade comunicacional e as informações ganham um suporte de registro padronizado, ou melhor dizendo, organizado e muito mais compartilhável. Esse fato fica visível com o fenômeno de produção e reprodução das informações cartográficas na Europa dos desbravadores marítimos dos séculos XVI e XV. Mais uma vez a informação permanecia nas mãos de poucos grupos, predominantemente representados pelas instituições religiosas, fundadoras das primeiras universidades (BURKE, 2003).

Ao contemplarem um vazio de compartilhamento informacional, o advogado belga Paul Otlet e o arquiteto La Fontain, idealizaram a “cidade mundial”, projeto que se traduzia na construção de uma biblioteca que tivesse a capacidade de estocar

todo o conhecimento humano, de modo a gerar acessibilidade para todos os indivíduos que desejassem informação. Naquele momento, antevia-se conceitos de redes de conhecimento, inclusive no aspecto tecnológico que dava suporte ao projeto como um todo. O legado de Otlet é reconhecido até hoje, sobretudo pelo tratado da documentação, onde se pôde conhecer a CDU (Classificação Decimal Universal), marco adotado por muitos como sendo o início da chamada Ciência da Informação (MATTELART, 2006).

Trabalhos e teorias como as de Otlet aconteciam paralelamente a ideias como as de John Dewey, que sonhava com redes de informação como responsáveis por uma espécie de manutenção da paz mundial, ocorrem em um cenário de transformação social bastante significativa onde a economia deixa de se pausar nas relações agrícolas. E são concebidas novas formas de organização do trabalho fortemente baseadas na técnica presente nas unidades fabris de produção. É no conceito do “*Organization Men*”, perfil atribuído ao homem inserido no contexto da fábrica, que se define a sociedade como sendo industrial e tecnocrática, envolta em disputas políticas entre as nações, que culminam nas grandes guerras mundiais (MATTELART, 2006).

Todo esse preâmbulo histórico buscou tornar claro o entendimento de que a informação parece que sempre definiu estruturas de poder na sociedade humana, e à medida que a tecnologia foi criando estruturas de suporte, a capacidade de registro e recuperação de informações para a geração de conhecimentos foi se tornando mais necessária no objetivo maior de evolução,

de subsistência ou mesmo de sobrevivência dos indivíduos, independentemente de seu enquadramento socioeconômico.

É nesse contexto que conceitos como o de Gestão da Informação passam a ter importância, principalmente no ambiente organizacional, onde a busca por eficiência, eficácia e efetividade se mostram determinantes ao alcance de objetivos de lucratividade e sobrevivência em um ambiente competitivo. A sociedade da informação e do conhecimento são o pano de fundo onde se encontram mergulhadas as estruturas empresariais que percebem a necessidade de organizar o conhecimento que nelas é produzido, com vistas ao aperfeiçoamento constante do processo decisório (FERAUD, 2004).

Como parte do esforço de estruturação e gerenciamento informacional, os fatores de registro e recuperação da informação, começam a ser abordados como fontes necessárias de insumos ao processo de gestão da informação nas organizações e, portanto, o conhecimento produzido, através de vários suportes formais e informais, começa a ser chamado de Memória Organizacional, ou seja, as empresas precisam de um sistema de memória próprio como parte de sua sistematização de fluxos e processos onde a informação é mola motriz (KHUN; ABECKER, 1997).

Sob essa perspectiva de necessidade, achou-se pertinente realizar uma pesquisa numa realidade organizacional objetivando descrever a memória organizacional existente no NING a partir do histórico de informações referentes a indicadores da área comercial; bem como averiguar como a gestão da informa-

ção ocorre neste Núcleo Integrado de Negócios do ITEP, a partir do uso da Memória Organizacional existente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Segundo Choo (1998), foi em seguida a segunda guerra mundial, que a relação entre organização e ambiente passou a ser estudada mais detidamente, a ponto de serem identificadas, na teoria geral das organizações, três formas de se analisar tal relação: o ambiente externo como fonte de informação, como fonte de recursos ou como fonte de variação para a organização (ALDRICH; MINDLIN, 1978). Dentro dos interesses desta pesquisa apenas a primeira forma será observada nesta seção.

Isso quer dizer que as mudanças, eventos e tendências que acontecem no ambiente externo criam continuamente sinais e mensagens detectados pelas organizações, que, por sua vez as recebem como informações que promovem adaptação às novas condições.

A informação vista como recurso da organização, precisa ser avaliada de alguma forma para que se determine sua qualidade e posterior possibilidade de gerenciamento. Segundo os autores Lesca e Almeida (1994), a informação organizacional ganha aplicabilidade em vários e distintos contextos, conforme se vê no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Contextos de aplicação da informação organizacional

APLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	SIGNIFICADO
Fator de apoio à decisão	Permite a redução da incerteza na tomada de decisão e a realização de escolhas com o menor risco e no momento certo.
Fator de produção	Possibilita a criação e introdução no mercado de produtos ou serviços de maior valor adicionado.
Fator de sinergia	A qualidade do fluxo informacional existente proporciona o intercâmbio de ideias e informações entre as unidades organizacionais.
Fator determinante de comportamento	Exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro e fora da organização.

Fonte: adaptado de Lesca e Almeida (1994).

Os autores McGee e Prusak (1994) observaram que a informação se mostra como mais ativo da organização (em soma a seres humanos, capital, propriedades e bens materiais) e que a sua gestão impõe desafios particulares. Citando novamente o autor Choo (1998), uma parte significativa das informações que as organizações recebem se apresentam misturadas, imprecisas e representam mais um potencial de ação do que propriamente uma receita, ou seja, para que a informação seja considerada estratégica, é necessário que ela precisa ser convertida em conhecimento, ai sim servirá de guia para as ações. Essa conversão traduz-se como o objetivo central da gestão da informação.

Por isso, para se empreenderem considerações a respeito de gestão da informação, faz-se necessário o entendimento do significado da informação no contexto organizacional, a partir da compreensão de sua função de promotora da construção e da explicitação do conhecimento construído ao longo do tempo,

conforme pondera Valentim (2008). Trata-se de um mecanismo dual, fundamento para que haja conhecimento sendo construído na organização.

O autor Feraud (2004), corroborando com Choo (1998), faz uma abordagem histórica e salienta que não era industrial, houve uma expansão econômica que trouxe maior complexidade para as empresas, em paralelo a uma explosão informacional, que caracterizou uma nova demanda latente, ou seja, o registro e a transmissão da informação.

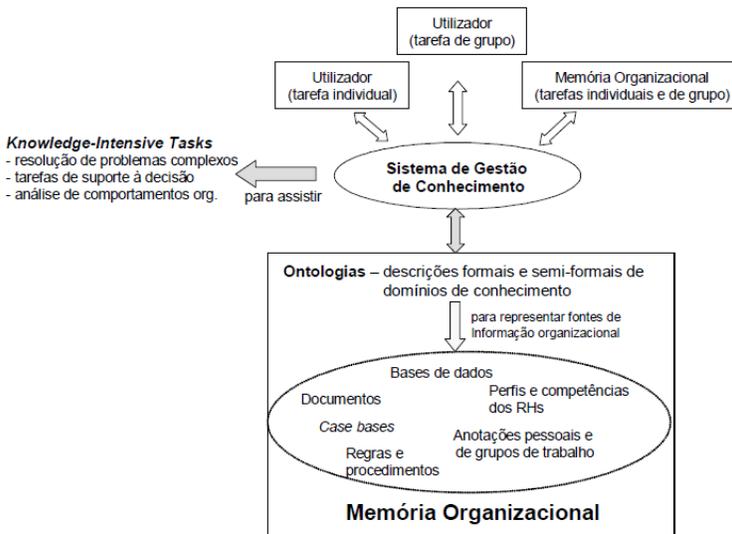
As organizações passam a produzir além de produtos tangíveis, os intangíveis, pois existe uma necessidade de supervisionar e estocar a informação, com fins a garantir o acesso a essas informações pelas pessoas certas nos momentos certos. O processamento das informações começa a ganhar ferramentas, tais como o cartão perfurado, e com o tempo, os primeiros computadores, que marcariam o início da moderna era da informação, e conseqüentemente, da moderna gestão da informação calcada no desenvolvimento de sistemas de informação com metodologias de aplicações associadas ao uso da tecnologia (TI – Tecnologia da Informação). Mais tarde novos avanços proporcionam a conectividade em rede, e as fronteiras espaciais e temporais desaparecem paulatinamente (FERAUD, 2004).

Presentemente, a gestão da informação será definida a partir da aplicação de princípios administrativos concernentes a 4 fatores, sendo eles a aquisição, a organização-controle, a disseminação e o uso, com o objetivo de tornar operacionais e efetivas quaisquer tipos de organizações (WILSON, 1997).

2.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL (MO)

O termo Memória Organizacional ou Sistema de Memória Organizacional, segundo Khun e Abecker (1997), é um sistema informático que permite a captura de diversos recursos de conhecimento presentes e acumulados na organização, sendo estes, importantes condicionantes à eficácia e a eficiência dos processos de trabalho com base no conhecimento humano e da organização, conforme se visualiza na figura 1 a seguir.

Figura 1 – Visão geral de uma memória organizacional



Fonte: Vasconcelos; Rocha e Kimble (1996)

A visão geral busca tornar clara a percepção de que a memória organizacional envolverá todo um contexto de usuários que desenvolvem ações individuais e em grupo, se apoiando em sistemas de gestão do conhecimento, com representações ontoló-

gicas diversas, que servirão de apoio a resolução de problemas, a tarefas de suporte à decisão, bem como a análises de comportamento organizacional.

Em seus estudos, Macintosh (1998), identificou, a partir da observação de alguns entraves ao desempenho e produtividade de empresas baseadas em conhecimento não identificado, algumas razões para a construção de um sistema de memória organizacional como recurso de gestão, como se lê no quadro 2.

Quadro 2 – Comparativo da Existência e Inexistência da MO numa Organização

Sem Memória Organizacional	Com Memória Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Perda de tempo na busca pela informação necessária; • O expertise prático essencial está presente na cabeça de poucas pessoas; • Muita informação valiosa espalhada em grandes conjuntos de dados e documentos; • Existe retrabalho na repetição de erros que não foram registrados em experiências anteriores; • Queda de qualidade nos produtos/serviços devido à ineficiência de fluxos de informação entre diversas áreas estratégicas na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evita-se a perda de conhecimento corporativo (capital intelectual), quando uma pessoa chave sai da organização; • Explora-se com assertividade a experiência acumulada em erros cometidos no passado, com vistas a reduzir e/ou evitar a repetição dos mesmos; • Aprimoram-se os fluxos da informação na organização; • Integra-se o expertise prático essencial a partir de várias áreas estratégicas da organização; • Melhora-se o processo de aprendizagem organizacional e individual.

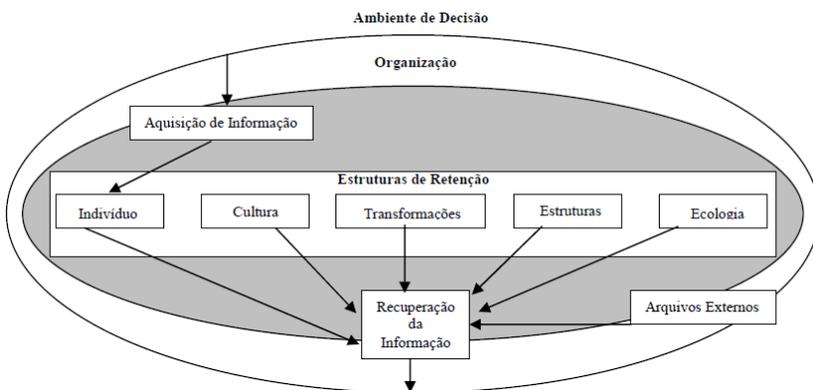
Segundo Khun e Abecker (1997), existem algumas condições para a implementação de um sistema de MO, observadas em diferentes tipos de estrutura e objetivadas em reduzir o impacto dos fatores organizacionais limitantes citados no quadro. São elas: a filtragem e apresentação das informações relevantes, a

preservação e integração de diferentes tipos de informação e, por fim, a recuperação e distribuição dessa informação.

Ainda segundo Khun e Abecker (1997), a MO está lastreada em três pilares, a saber: aquisição da informação, retenção da informação e recuperação da informação.

Esse modelo denota a aquisição da informação como sendo originada de um processo cognitivo, ou seja, essa aquisição se dará a partir de atividades cognitivas de cada indivíduo presente na organização, ora para interpretação de problemas, ora para solucioná-los e a efetividade dessas interpretações no contexto organizacional ocorrerá a partir de um processo de compartilhamento, o que proporcionará ao sistema de interpretação organizacional um nível além do individual (ALMEIDA, 2006). A seguir, na figura 2, pode-se verificar a estrutura de uma MO segundo Walsh e Ungson.

Figura 2 – Estrutura da memória organizacional



Fonte: Wash e Ungson (1991, p. 64).

No prisma da aquisição da informação, os autores apontam a relevância da origem e da utilidade real no processo de tomada de decisão, ou seja, a base da MO está nas informações armazenadas e nos problemas que foram resolvidos a partir da recuperação das mesmas ao longo da história da organização (ALMEIDA, 2006).

Já no aspecto da retenção, apresentam-se como locais de armazenamento, os indivíduos, a cultura, as transformações, as estruturas e a ecologia.

O quadro mostra que os cinco primeiros locais de armazenamento são internos, enquanto o último representa um contexto externo da organização.

O terceiro pilar mencionado é o da recuperação que assume duas faces, a saber, a recuperação automática e a controlada, onde a primeira, no que tange aos indivíduos, mostra casos onde às informações relativas a decisões atuais são retiradas por meio de ações intuitivas, habituais e/ou rotineiras, enquanto que na segunda, os indivíduos recuperam a informação a partir de decisões coletivas passadas com a possibilidade de auxiliar outros indivíduos dentro da organização com ou sem suporte tecnológico.

A recuperação automática, no ambiente organizacional, acontece quando os comportamentos presentes se baseiam em ações anteriores, assim, codificados em transformações, estrutura, cultura e ecologia. Já na recuperação controlada, as várias memórias individuais proporcionam maior abrangência (ALMEIDA, 2006).

3. OBJETO DE ESTUDO: NING/ITEP

O objeto de estudo deste trabalho é o Instituto de Tecnologia de Pernambuco (ITEP/OS), que se constitui em uma organização social sem fins lucrativos, e é considerado um centro de referência regional na oferta de soluções tecnológicas para o setor produtivo.

Criado, como fundação pública, em 1942, esta instituição atua no atendimento às principais demandas dos setores econômicos estratégicos do Estado de Pernambuco e da região Nordeste, tendo como prioridade as propostas que promovem a redução de desigualdades tecnológicas regionais e inclusão social, através da geração de novos empregos e novos empreendimentos, além da melhoria de competitividade tecnológica dos empreendimentos já existentes e dos arranjos produtivos locais.

A partir de 1999, o ITEP/OS passou a adotar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, direcionando as atividades do cotidiano e aliando o trabalho diário com estratégias associadas a objetivos qualitativos cujos resultados puderam ser avaliados e acompanhados de forma profissionalizada.

Em janeiro de 2003, a estrutura organizacional passou a ser discutida interna e externamente, visando torná-la mais ágil e eficiente, o que culminou com a transformação, em outubro do ano citado, em uma associação sem fins lucrativos, qualificada pelo Governo do Estado como Associação Instituto de Tecnologia de Pernambuco – ITEP/OS. Atualmente, a instituição mantém contrato de gestão com a Secretaria de Ciência, Tecnologia e

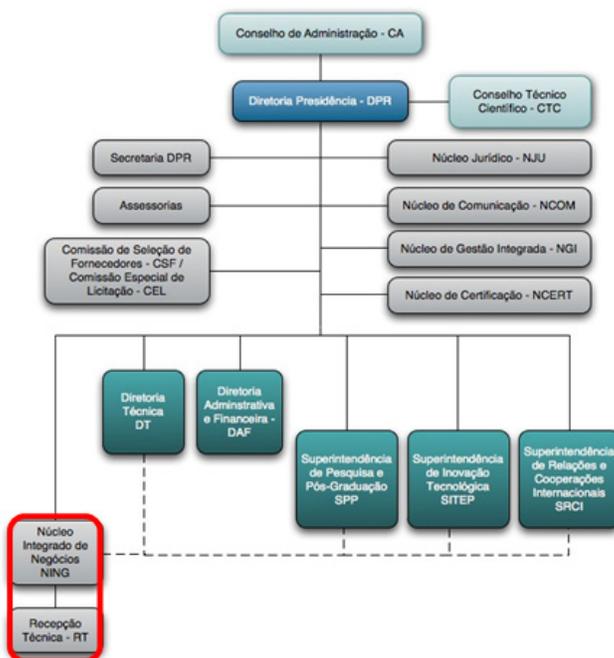
Meio Ambiente, para a execução em seis áreas estratégicas, macro objetivas, missão, visão, valores e objetivos.

3.1 O NÚCLEO INTEGRADO DE NEGÓCIOS (NING)

Essa é a área comercial do ITEP, na hierarquia, ligada diretamente a presidência da organização e composta por oito colaboradores, sendo quatro deles de nível estratégico, e quatro em nível tático. É de responsabilidade do NING a captação de negócios, o atendimento direto ao mercado na recepção e tratamento de demandas, bem como o apoio e comunicação constante com as unidades de negócios (laboratórios). Neste setor também é feito o faturamento da organização.

O NING passou por uma modificação há cerca de três anos, quando deixou de ser chamado de GNG (Gerência de Negócios) e passou a adotar atual sigla. Não apenas a denominação foi afetada, mas também a estrutura do organograma com a entrada de um novo gestor, não havendo, porém, a saída de pessoas da equipe. A seguir, na figura 3, é possível visualizar o organograma do ITEP onde se encontra a área comercial, foco dessa pesquisa no objeto de estudo.

Figura 3 – Organograma do ITEP, com destaque para o NING



Fonte: Site do ITEP

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado para realizar a presente pesquisa foi o qualitativo, uma vez que este método é indicado para captar informações também a partir de exploração de referencial de literatura (ROESCH, 1999). No presente caso, buscar-se-á a compreensão de como a memória organizacional pode se configurar como insumo necessário à gestão da informação, e isso ocorrerá através de um estudo de caso.

Para Yin (1994), o estudo de caso se consolidou como a estratégia mais conveniente para buscar respostas a questões como e por que determinados fenômenos acontecem. Já segundo Stake (1994), serão três os tipos de casos, a saber, os intrínsecos, que permitem uma melhor compreensão de um caso particular e não abstrato ou genérico, os instrumentais, onde se examina um caso particular para se gerarem ideias sobre um tema ou aperfeiçoar uma teoria, e por fim, os casos coletivos, que permitem um melhor entendimento de fenômenos a partir de vários casos.

Optou-se pelo estudo de caso intrínseco como estratégia de pesquisa, uma vez que o objeto de estudo foi uma empresa da Região Metropolitana do Recife, a saber, o Instituto de Tecnologia de Pernambuco – ITEP, mais precisamente no Núcleo Integrado de Negócios dessa organização.

Presentemente, a coleta de dados aconteceu através da busca em revisão de literatura, bem como na observação de informações formais de relatórios e documentos específicos que se configurem como memória organizacional no setor estudado da instituição. Além disso, fez-se uso de entrevistas semiestruturadas visando analisar as melhorias percebidas na gestão da informação, com o uso da memória organizacional existente no processo de gestão da informação realizada no NING – ITEP.

Ainda na fase de coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevistas pessoais com questões abertas, ou seja, entrevistas semiestruturadas onde o pesquisador tem como objetivo compreender a perspectiva dos participantes do estudo (ROESCH, 1999). A opção pela entrevista semiestruturada está em conso-

nância com Triviños (1995, p.146) quando este afirma que ela “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

5. ANÁLISES DOS RESULTADOS

Na fase da análise de resultados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo qualitativa, na qual a ênfase recai na presença ou na ausência de determinada característica de conteúdo ou de um conjunto de características em um determinado fragmento de mensagem (BARDIN, 1987).

Buscou-se ao longo da análise as contribuições de cada um dos entrevistados, de forma a observar aspectos de similitudes, distinções e complementaridades entre as diversidades de percepções. Ademais, um esforço foi realizado no sentido de agrupar e evidenciar as opiniões dos entrevistados em consonância com o tema e não de acordo com o respondente. Desse modo, para uma mesma categoria de análise, é possível encontrar os comentários de mais de um respondente. Objetivando reforçar as análises, algumas das opiniões dos entrevistados são transcritas no formato de citações literais longas.

Os resultados foram analisados tomando por base os domínios que emergiram dos próprios dados. Estes domínios apresentados a seguir, possuem ligação com os objetivos específicos, uma vez que representam um esforço de operacionalização desses objetivos específicos. Além disso, os domínios também pos-

suem ligação com o tema em estudo e com a fundamentação teórica apresentada.

5.1 DESCRIÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO NING A PARTIR DO HISTÓRICO DE INFORMAÇÕES REFERENTES A INDICADORES DA ÁREA COMERCIAL

Foi feita uma consulta aos relatórios anuais de indicadores do ITEP, recuperados por um dos coordenadores do NING, que foi atualizado até 2011, tendo sido observado assim um intervalo de 2 anos em documentos e registros que são considerados artefatos de MO, conforme conceito de Khun e Abecker (1997), que enunciam o sistema de MO como sendo um sistema onde existe recuperação da informação passada da organização como apoio ao processo decisório, sendo essa a definição adotada nesta dissertação.

Na realidade em estudo, observou-se que os relatórios de indicadores que foram recuperados exercem influência no processo decisório do NING, já que o planejamento comercial gerado para o ano subsequente sempre se baseia nos indicadores dos anos anteriores, a saber, geração de propostas, satisfação de clientes e faturamento.

A seguir, tem-se o quadro 4 que foi montado, conforme já foi descrito que seria feito, onde foram elencadas categorias, que por sua vez foram agregados em domínios, dados efetivamente extraídos das transcrições dos respondentes, frisando que estas serão eventualmente citadas diretamente ao longo deste tópico.

Quadro 3 – Conceito de MO com seus domínios e categorias de análise.

Conceito	Domínio(s)	Categoria(s)
Memória Organizacional	Recuperação da Informação	Atendimento a clientes Assertividade na comunicação com o cliente Preocupação com registros Valorização da informação
	Conhecimento Organizacional	Otimização de processos Não-repetição de erros Elaboração de estratégias Planejamento para o ano seguinte
	Pessoas	Vivência tida como memória Auxílio à tomada de decisão Memória da equipe Fidelização de clientes Perenidade e perda da informação Continuidade das atividades mesmo sem registro formal

Fonte: elaboração própria.

O domínio recuperação da informação diz respeito a fase consagrada no conceito de Khun e Abecker (1997), que representa a aquisição da informação para uso efetivo após uma necessidade deflagrada na organização. No caso em estudo, foi possível elaborar algumas categorias fortemente ligadas a atividade fim da área estudada, ou seja, ações relativas a área comercial, como é o caso do atendimento a clientes que demandam serviços da instituição.

Percebe-se que o foco da recuperação da informação está relacionado com a qualidade desse atendimento, onde se busca um aprimoramento contínuo a partir da customização da abordagem que dada a cada cliente e de acordo com o histórico de atendimento dele, a informação servirá de referência estratégica

para proporcionar mais eficiência na abordagem que será desenvolvida para o cliente.

5.2 AS MELHORIAS PERCEBIDAS NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO COM O USO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL EXISTENTE NA IMPLANTAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Conforme já citado por Wilson (1997), a gestão da informação tem como última etapa de sua constituição enquanto processo, o uso, isso pode ser reforçado pelo conceito de Beuren (2000) quando diz que a gestão da informação é sistematizada, em etapas, respectivamente, identificação de necessidades e requisitos de informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, e, finalmente, análise e uso da informação.

O mesmo autor explica que o ponto de partida das etapas encadeadas está na percepção de que a informação proporciona significado e compreensão, traz habilidade àqueles que estão aprendendo, dando sentido às situações, salientando, todavia, a individualidade desses significados de acordo com o contexto e com o usuário.

A partir dessa perspectiva, nas mesmas entrevistas que foram aplicadas se inseriram questões que buscaram identificar a percepção, por parte dos membros do NING/ITEP, de melhorias visíveis e efetivas no cotidiano de trabalho e desenvolvimento das atividades comerciais do instituto.

Isso já pôde ser encontrado na redução do índice de reclamações de clientes ano a ano, ou seja, com o tratamento dado aos casos relatados pelo público que reclamou dos serviços prestados, algumas dessas reclamações foram reduzidas, até pelo fato de alguns novos fluxos (produtos de informação a partir da inteligência implantada) terem sido implementados na comunicação interna entre as unidades de negócio e o NING, conforme já apresentado nos domínios anteriores desta análise de conteúdo.

Abaixo se pode observar, seguindo a linha de ação deste tópico de análise de resultados, o quadro 5 que busca elencar os domínios e categorias que vão sustentar o quarto objetivo específico da presente pesquisa.

Quadro 04 – Conceitos de MO, GI e IC com seus domínios e categorias de análise.

Conceito(s)	Domínio(s)	Categoria(s)
Memória Organizacional	A MO para a GI	Autoconhecimento para organização, clientes e mercado Antecipação de cenários na atividade comercial como um todo Formação de redes de trabalho (internas e externas) Acesso a informações mais restritas Evolução nas formas de disseminação da informação Mais apoio a gestão geral da instituição A memória orienta a forma de gestão da informação A informação estratégica traz estabilidade à organização A MO e a GI dependerá sempre da cultura organizacional
Gestão da Informação	A GI para o NING	Planejamento mais efetivo Mais velocidade na tomada de decisões Crescimento da instituição em faturamento Melhoria na imagem institucional com menos reclamações do mercado

Fonte: elaboração própria.

As abordagens anteriores apresentadas nos demais domínios reúnem argumentos para que seja possível encadear as melhorias que foram percebidas através dos depoimentos transcritos a partir perguntas do roteiro de entrevistas, construídas para atender a cada objetivo específico separadamente, de forma que o último objetivo pudesse se embasar no que foi descrito anteriormente.

Foi apreendido que a organização, no caso o ITEP, quando faz uso de memória organizacional, registrando informações e dados de seu passado, mesmo que recente, já que a presente pesquisa enfoca um universo de dois anos, desenvolve aprendizado organizacional, ou seja, aprende com o uso da informação que é recuperada, evitando erros passados, planejando melhor suas ações e obtendo assim resultados mais efetivos. O NING traduz essa categoria em autoconhecimento sobre o ITEP, seus clientes e a concorrência que impacta sua atuação no mercado.

A possibilidade de antever cenários de mercado propiciou e propicia ao NING uma visibilidade clara dos caminhos a serem escolhidos para sua atuação comercial, seja na alocação de recursos para determinada demanda que se anuncia, seja na programação de férias dos colaboradores, isso impacta diretamente a tomada de decisões e consagra o conceito de GI anunciado por Wilson (1997) que fundamenta a necessidade desta no alcance dos objetivos organizacionais a partir de decisões tomadas com eficiência e assertividade.

6. CONFRONTO COM OS OBJETIVOS PROPOSTOS

Esta seção tem por finalidade confrontar os resultados encontrados da pesquisa de campo com os objetivos específicos delimitados.

O objetivo de descrever a MO existente no NING, a partir do histórico de informações de indicadores da área comercial procurou identificar a MO em seu estado real, bem como observar em que modelo esta poderia estar apresentada. Essas indagações foram constatadas e descritas na análise de resultados, onde pôde-se perceber que existe a MO no NING e que ela está adequada ao modelo de Wash e Ugson (1991), disposta em estruturas formais e pessoas. Assim, acredita-se que este objetivo foi alcançado.

O segundo objetivo específico, de averiguar como a gestão da informação ocorre no NING a partir do uso da MO, buscou saber se existe GI no setor que foi estudado e se essa GI faz uso de MO como insumo informacional. Isso foi percebido a partir da constatação de que todas as etapas da GI, desde a aquisição, a organização-controle, a disseminação e o uso da informação, conforme prega Wilson (1997) são aplicadas, tendo como fonte de informações, os registros contidos no NING, ou seja, a MO construída e mantida pela área comercial do ITEP. Acredita-se, também, que este objetivo tenha sido alcançado com boa representatividade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou ter como conceito central abarcado no tema pesquisado, a GI, a partir do valor que a informação tem para a organização, como afirma Rezende (1999) quando relaciona o valor da informação à redução de incerteza. Assim, o valor da informação é mensurado pelos custos de sua ausência para a organização, por isso sua importância está associada à possibilidade de uso para decidir melhor, ou seja, quanto custaria ter deixado de tomar determinada decisão por falta de informação.

A efetividade de uma informação é o resultado do impacto que ela provoca nas decisões organizacionais, assim como a utilidade desta informação, considerando-se o seu tempo de utilização e seu valor para a busca de vantagem para a instituição.

É perceptível dessa forma que a informação necessita de um cuidado diferenciado em termos de seu gerenciamento porque o seu valor, necessidade e utilidade sofrem modificações em função de aspectos tanto internos quanto externos à organização.

A MO enquanto sistema que permite à organização guardar informação para posterior recuperação mediante necessidades apresentadas se mostrou presente no NING através de documentos formais traduzidos em relatórios, planilhas, propostas comerciais, contratos, entre outros, estes armazenados em modo tradicional (papel), em mídias magnéticas e/ou em suportes digitais, é frequentemente utilizada pelos colaboradores da área comercial para o desempenho de suas funções de coordenação

técnica. Uma constatação importante percebida é a consciência do valor que a memória das pessoas tem no ambiente profissional, inclusive sob a ótica do risco de perda dessa memória, com a saída dessas pessoas da instituição, o que só reforça o uso do sistema de MO nesta área.

A GI praticada no NING foi evidenciada a partir da observação do trabalho que se desenvolve nesta área, tendo sua essência conceitual também percebida de maneira imediata durante a pesquisa, tal qual a MO, conforme já citado acima. O ITEP, como instituição de peso no estado de Pernambuco com cerca de 70 anos de fundação, vem atendendo o governo do estado, como cliente público, em várias demandas, através de um instrumento chamado Contrato de Gestão, que traz consigo um severo conjunto de amarrações relativo ao cronograma físico-financeiro de entrega dos produtos, ou seja, o ITEP tem uma série de metas a cumprir nesse contexto.

Essas atividades trouxeram ao ITEP uma série de melhorias, já comentadas na análise de resultados, mas listadas abaixo para melhor observação.

- Autoconhecimento para organização, clientes e mercado;
- Antecipação de cenários na atividade comercial como um todo;
- Formação de redes de trabalho (internas e externas);
- Acesso à informações mais restritas;
- Evolução nas formas de disseminação da informação;
- Mais apoio a gestão geral da instituição;
- Planejamento mais efetivo;

- Mais velocidade na tomada de decisões;
- Crescimento da instituição em faturamento;
- Melhoria na imagem institucional com menos reclamações do mercado;
- Valorização e relevância das pessoas como fonte de memória organizacional (informação estratégica).

É possível que haja mais informações possíveis de serem evidenciadas, todavia os pontos supracitados foram comprovados a partir das entrevistas, e o embasamento que os confirma, está diretamente ligado com o referencial bibliográfico explorado no trabalho. Ademais é muito importante frisar que tais melhorias constituem parte de uma mudança que começou mais notadamente no ano de dois mil e três, quando o ITEP deixou de ser uma fundação pública e passou a ser uma organização social, adotando assim uma postura empresarial privada. Isso trouxe uma série de fenômenos de cultura organizacional, pertinentes a outro estudo, e que continuam a se confirmar e se instalar na instituição até os dias atuais.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.E.; MINDLIN, S. Uncertainty and dependence: two perspectives on environment. In: KARPIK, L.(ed.). **Organization and environment: theories, issues and reality**. London, UK: Sage Publications Inc.

ALMEIDA, M. B. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação da Escola de Ciências da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

ALVARENGA N. R.C.D. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1987.

BARRETO, A. R.. **A informação eficaz na empresa**. Ciência da Informação, Brasília, v. 20, n. 1, p. 78-81, jan./jun. 1991.

BARRETO, A. A. **A condição da informação**. Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva, São Paulo: Saraiva, 2006

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação:** um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

BUCKLAND, M.K. **Information as thing**. Journal of the American Society for Information Science (JASIS), v.45, n.5, p.351-360, 1991.

BURKE, P. **Uma História Social do Conhecimento**. Tradução. 1ª Edição, Ed. J.Z.E., Rio de Janeiro/Brasil, 2003.

CARDOSO JR., W. F. **Inteligência Empresarial Estratégica:** Método de implantação de inteligência competitiva em organizações. Tubarão: Ed. Unisul, 2003.

CÉNDON, B.V. **Bases de dados de informações para negócios**. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 30-43, maio/ago. 2002.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.425p.

_____. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Medford, NJ: ASIS monograph series, 1998.

CLARK, D. **Models in Archaeology**. London: Methuen, 1972.

CUNHA, M. V. **O profissional da informação e o mercado de trabalho.** Informação e Sociedade: Estudos, João Pessoa, v. 10, n. 1, 2000.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação:** por que a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo : Futura, 1998.

DAY, G.S. The capability of drive-marketing organization. *Journal of Marketing*, v. 58. USA, 1994.

DEGENT, R. J. **A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial.** *Rev. Adm. Empr.*, Rio de Janeiro, v.26, n.1, 1986.

DODEBEL, V. **Tesouro: linguagem de representação da memória documentária.** Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

DUARTE, E.N. ; SANTOS, I.G.S.C.. **A gestão da informação na perspectiva da administração, da tecnologia e da ciência da informação: Aprendizagem em periódicos de ciência da informação.** Artigo da disciplina de gestão organizacional e ciência da informação. Departamento de Ciência da Informação da UFPB., 2009.

FERAUD, G. Um século de gestão. In.: DAVENPORT, T.; MAR-CHAND, D.; DICKKISON, T. **Dominando a gestão da informação.** Porto Alegre: Bookman, p. 30-47, 2004.

FERNÁNDEZ-MOLINA, J. C. Enfoques objetivo y subjetivo Del concepto de información. **Revista Española de Documentación Científica**, v.17, n.3, p. 320-330, 1994.

FELL, A.F.A. **Análise de fatores que impossibilitam o uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: uma realidade vivenciada em pequenas e médias empresas na Região Metropolitana do Recife.** Tese de Doutorado do PROPAD/UFPE, 2009.

FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, E.; BRAGA, F.. Construção de um sistema de inteligência competitiva. *Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAYES, R. M. Measurement of information. *Information Processing & Management*, Elmsford, NY, v. 29, n.1, p. 1-11, 1993.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2002.

JANNUZZI, C.A.S.C.; MONTALLI, K.M.L.. **Informação tecnológica e para negócios no Brasil: Introdução a uma discussão conceitual**. *Ciência da Informação*, V. 28, n. 1, 1999.

JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico**. 2 ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone, 1996.

KAPLAN, B.; DUCHON, D. **Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study**. *MIS Quarterly*, v. 12, n. 4, p. 571-586, Dec.1988.

KAYE, D. **The nature of information**. *Library Review*, West Yorkshire, UK, v. 44, n.8, p. 37-48, 1995.

KUHN, O. ; ABECKER, A., **Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice: Prospects and Challenges**, *Journal of Universal Computer Science*, vol. 3, No.8., 1997.

LE COADIC, Y. **A Ciência da Informação**. 2 ed – Brasília, DF: Brinquet de Lemos / Livros, 2004.

LODI, C. F. G. **Planejamento por cenários e inteligência competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes**. In: STAREC, C.; GOMES, E.; CHAVES, J. B. *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 124-142.

LE GOFF, J. **História e Memória**. 3ª Edição , Ed. Unicamp, São Paulo/Brasil, 2008.

MONTEIRO, Silvana / CARELLI, Ana / PICKLER, Maria. **Representação e Memória no Ciberespaço**. CI. Inf., Brasília, v. 35, n. 3, p. 115-123, 2006.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de. Administração estratégico da informação. **Revista de Administração – RAUSP**. São Paulo, v.29, nº3, p.66-75, jul./set.1994.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MACINTOSH, A., **Knowledge Asset Management**, Alring (20), 1997.

MARCIAL, E. C. (Org.) **Estudos de futuro**: cenários sobre o futuro da inteligência competitiva no Brasil. 2. ed. Brasília: ABRAIC, Caderno 1, 2001.

MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. Tradução de Nicolas Nyimi Campanário. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Ed. Loyola, 2006.

MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografias**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. 2 ed. Thousand Oaks, USA: Sage, 1994.

MILLER, J. P. **Qualificações e treinamento para a inteligência**. In: _____. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.79-92.

MIRANDA, M. L. C. . **A organização do etnoconhecimento**: a representação do conhecimento afrodescendente em Religião na CDD. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2007, Salvador. VIII ENANCIB, 2007.

MOODY, D.; WALSH, P. Measuring the value of information: an asset evaluation approach. European Conference on Information Systems, 1999 [on-line]. Disponível na Internet via

www. URL: <http://www.dama.org.au/melbourne/ValueOfInformation.pdf>. Acesso em 09 de Novembro de 2011.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo, Atlas, 1988.

PINHEIRO, L. V. **Campo Interdisciplinar da ciência da informação: fronteiras remotas e recentes**. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação – CNPq/IBÍCT-UFRJ/ECO, Cap. Pg 155-179, Rio de Janeiro, 2006.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago de Chile: Universidad de Chile, 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva, criando e sustentando um desempenho superior**. 30ª Edição, Ed. Campus, São Paulo/Brasil, 1989.

REZENDE, D.A. **A engenharia de software e sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 1999.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBREDO, J. **Da Ciência da Informação Revisitada aos Sistemas Humanos de Informação**. Brasília, DF: Thesaurus, 2003.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHAPIRO, C.; VARIAN, R. H. **A Economia da Informação**. 5ª Edição, Ed. Campus, p.125-162. Rio de Janeiro, 1999.

STAKE, R.E. Case studies. In: DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. p. 237-247. California: SAGE Publications, 1994.

STEIN, E.W. **Organizational Memory**: review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*. v.15, n.2, p.17-32, 1995. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>.

TURBAN, E.; RAINER, K.; POTTER, R. **Administração de Tecnologia da Informação**. 8ª Edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VASCONCELOS, M.C.R.L., FERREIRA, M.A.T. O processo de aprendizagem e a gestão do conhecimento em empresas mineiras de vanguarda. In: **XXVI Encontro Nacional da ANPAD**, 2002, Bahia. Cd-rom...Salvador: ANPAD, 2002.

WALSH, J.P.; UNGSON, G.R. **Organizational memory**. The Academy of Management Review. vol. 16, n.1, p. 57-91, 1991.

WERSIG, G. **Information Science: the study of postmodern knowledge usage**. Information Processing & Management, v. 29, n. 2, p.229-239, 1993.

WIIG, K. **Knowledge management, the central management focus for intelligent acting organisations**, Vol. 2, Arlington, TX: Schema Press. 1993.

WILSON, T. D. **Information management**. In: J. Feather e P. Sturges (Eds.), International encyclopedia of information and library science (2nd ed.). London: Routledge, 2002. Disponível em http://informationr.net/tdw/publ/papers/encyclopedia_entry.html.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Case study research: design and methods**. 2 ed. London: SAGE, v.5, 1994.

