



MUST Reviews

Volume 9

October 2023

MUST Reviews - ISSN 2644-2450 - Library of Congress, Washington, DC

Healthcare Management

Business Development And Innovation

In Progress

Testing

International Business

Business Administration

#9

MUST University | Florida - USA
Academic Production Journal





MUST reviews

MUST University

MUST REVIEWS - Frequency Annual - October 2023

Antonio Carbonari Netto - Founder
Renato de Sousa Neto - Chairman
Giulianna Carbonari Meneghello - President
Maria Elisa Ehrhardt Carbonari - VP of Academic Affairs & Provost
Jose Guilherme Medina - Director of Administrative Affairs
Alexandra Silveira Mastella- Director of Education
Ricardo Marafon - Director of Continuing Education
Xaimar Fernandez - Human Resources Director
Arturo E. Enamorado - B2B Manager

Organizers

Regina Clare Monteiro
Alexandra Silveira Mastella
Maria Elisa Ehrhardt Carbonari
Thais Costa de Sousa
Giulianna Carbonari Meneghello
Lucilene de Fatima Rodrigues Rosseto

Editorial board

Carlos Gustavo Lopes da Silva
Débora Ornellas de Almeida
Thais Costa de Sousa
Tiago Felix dos Santos Porfirio
Vinícius Pereira dos Santos

Graphic Design & Layout

Giulianna Carbonari Meneghello
Gabriel Araujo Moreira
Marcelo Porta Capellari

Textual Revision

MUST University

International Cataloging Data in Publication

This ebook provides immediate free access to its content, following the principle that providing free scientific knowledge to the public provides greater global democratization of knowledge

LIBRARY OF CONGRESS U.S. ISSN CENTER - ISSN 2644-2450

MUST University[®] : licensed by Florida Commission for Independent Education, License no 5593.

MUST **R**

EDITORIAL



MUST University believes in the power of barrier-free and borderless education and is dedicated to inspiring, preparing, and empowering your students to succeed in an ever-changing world.

The university, its pedagogical team, and its students are connected, working collaboratively to the training and enhancement of a graduate aware of his role and able to problematize and solve problems through practical learning, research, and debates to the application of knowledge.

In this sense, we are pleased to present the journal MUST REVIEWS, a quarterly publication of academic production, which aims to contribute to the stimulation of research and dissemination and generation of knowledge, as well as providing a space for publishing academic papers for students of this institution, enabling a better interaction and socialization among all the international academic community.

MUST University aims to foster the production of research activities and academic practices by students due to the research presented at online educational events organized by MUST University in 2022-2023.

This collection of papers intends to disseminate academic-scientific documents and contribute to advancing meaningful debates that can subsidize scientific-theoretical and practical activities, promoting reflections on changes in professional practices.

Enjoy your reading!

Prof. Maria Elisa Ehrhardt Carbonari EdD
Founder of MUST University

MUST **R**

MESSAGE FROM THE PRESIDENT



Welcome to MUST University

MUST University is a continuation of a dream of transforming lives while shaping a new educational approach toward education.

MUST University is committed to offering affordable distance and face-to-face education with technological resources and content relevant to both local and global market needs. The university offers a student-centered environment that promotes diversity while preparing future graduates to succeed professionally and personally.

We aim to continue the legacy of providing our students with opportunities to impact their lives by pursuing quality and accessible education. We are committed to welcoming our students to a learning environment that supports diversity and prepares them for the global market demands. We also value the relationships and support we offer our students during their academic journey.

Our commitment to student success and achieving their professional and personal goals was and will remain steadfast.

MUST University embraces the uniqueness of each of our learners and feels honored to be part of their academic preparation.

Enjoy the reading!

Giulianna Carbonari Meneghello
President of MUST University

07 **O ideal da liderança no contexto industrial:** Uma visão do ideal da liderança baseada no método LBDQ de Ohio

Diego Bessi Rodrigues e Bruno Stramandinoli Moreno #BusinessAdministration

26 **Geração Z -** A compreensão desse sujeito em suas especificidades e sua contribuição para o desenvolvimento organizacional

Eliene Vidal de Araújo e Edson Andrade dos Reis #BusinessAdministration

45 **Os impactos dos novos modelos de trabalho nas organizações**

Fábio Junio Gonçalves e Bruno Stramandinoli Moreno #BusinessAdministration

63 **A aplicação da inteligência emocional e a valorização da diversidade nas bibliotecas universitárias**

Maria Helena M. Rodrigues e Helenice Feijó de Carvalho # BusinessAdministration

82 **Impacto social e Fintechs:** O caso do Leftbank

Nilton José Coelho Neto e Graciella Martignago #BusinessAdministration

104 **Incentivo à cultura de organizações em ajudar projetos sociais e a importância das empresas nas causas sociais**

Randel Granja de A. G. Abreu e André Felipe da S. Guedes #BusinessAdministration

123 **Segurança da informação e governança de dados pessoais no setor público:** Um estudo de caso do Programa Qualificar ES na orientação às regras da LGPD perante a evolução tecnológica da Educação Profissional

Roberta Vantil de Paula e Letícia Gomes dos Santos #BusinessAdministration

143 **A disruptura educacional da mulher, e o mercado de trabalho**

William Pacheco Machado e Cláudia Born Caravantes #BusinessAdministration

- 162** **Uso da tecnologia Blockchain na administração pública brasileira: Viabilidade jurídica e benefícios econômicos**
André Luiz Aguiar Cunha Santos e André Filipe Zago de Azevedo
#BusinessDevelopmentAndInnovation
- 181** **Aplicativos e plataformas que são case de sucesso no setor da educação: Análise voltada às plataformas de conteúdo de literatura infanto-juvenil**
Estéfán Petter Azevedo Guidalli e André Filipe Zago de Azevedo
#BusinessDevelopmentAndInnovation
- 200** **O papel do pediatra na produção e curadoria de informações de saúde nas redes sociais**
Denise Alves Brasileiro e Mariane B. C. Nardy #HealthcareManagement
- 220** **Gestão executiva na área de saúde: Os principais desafios vivenciados pelos médicos na administração de suas clínicas**
Melquisedeque Alessandro Almeida Ramos e Helenice Feijó de Carvalho
#HealthcareManagement
- 239** **Os benefícios da internacionalização de pequenas e médias empresas em um Mundo pós-covid 19: Oportunidades e desafios para a expansão global**
André Charone Tavares Lopes e André Felipe da Silva Guedes #InternationalBusiness
- 258** **Internacionalização do Agronegócio: Os desafios impostos pelas medidas sanitárias e fitossanitárias**
Marcia Maria Hahn Siqueira e Maria Betânia de C. Fidalgo Arroyo
#InternationalBusiness
- 278** **Liderança das mulheres nas organizações globais**
Talita de Jesus Correia e Andressa Schaurich dos Santos #InternationalBusiness



O ideal da liderança no contexto industrial: Uma visão do ideal da liderança baseada no método LBDQ de Ohio

Diego Bessi Rodrigues¹
Bruno Stramandinoli Moreno²



RESUMO

A pesquisa tem como objetivo compreender a liderança ideal na indústria da região metropolitana de Jundiaí. Utilizando uma revisão bibliográfica sobre liderança ao longo do último século, a pesquisa emprega o método LBDQ de Ohio adaptado para seu propósito. Após coletar dados por meio de uma plataforma de pesquisas on-line, a conclusão é de que a liderança ideal na indústria da região é aquela que prioriza a dimensão de consideração. Líderes com foco nessa dimensão se caracterizam por demonstrar amizade, confiança mútua, respeito e calor nas relações com os membros do grupo. Esses líderes alcançam os objetivos quatro vezes mais vezes do que líderes de outra categoria.

Palavras-chave

Liderança. Indústria. LBDQ. Perfil.

ABSTRACT

The research aims to understand the ideal leadership in the industry of the metropolitan region of Jundiaí. Utilizing a bibliographic review on leadership throughout the last century, the research employs the Ohio's LBDQ method adapted for its purpose. After collecting data through an online research platform, the conclusion is that the ideal leadership in the region's industry prioritizes the dimension of consideration. Leaders focusing on this dimension are characterized by demonstrating friendship, mutual trust, respect, and warmth in their relationships with group members. These leaders achieve objectives four times more often than leaders from another category.

Key-words

Leadership. Industry. LBDQ. Profile.

1. Mestre em Administração pela Must University, Especialista em Gestão Industrial MBA FGV e Engenheiro mecânico. E-mail: diegodbr2@gmail.com

2. Doutor em Desenvolvimento Humano e Tecnologias. Psicólogo. Coordenador do Mestrado em Organizational Psychology da MUST University. Orientador de CAPSTONE na Business School da UST University. E-mail: bruno.moreno@mustedu.com

1. Introdução

A emergente Indústria 4.0, também conhecida como a quarta revolução industrial, simboliza uma transformação significativa na maneira como as entidades empresariais se engajam e se adaptam à tecnologia. Esta evolução é catalisada pela fusão de tecnologias digitais inovadoras, como a Internet das Coisas, aprendizado de máquina e análise avançada de dados, nas estruturas operacionais das indústrias. Contudo, a migração para a Indústria 4.0 não se limita apenas à incorporação de tecnologias emergentes; envolve também a capacitação e a disposição das empresas para assimilar e capitalizar essas inovações.

Uma análise meticulosa da literatura sobre padrões de adaptabilidade à Indústria 4.0, divulgada na MDPI, sublinha a relevância da autoavaliação institucional no ambiente da Indústria 4.0 (MDPI, 2020). A pesquisa revelou que, para se manterem competitivas e florescerem na era da quarta revolução industrial, as empresas devem conceber e aplicar padrões de adaptabilidade que contemplem aspectos essenciais, como tecnologia, capital humano, planejamento estratégico, gestão, procedimentos e inovação. Notoriamente, o aspecto tecnológico emergiu como preponderante, abarcando 44% das características singulares em padrões de adaptabilidade da Indústria 4.0.

No cenário da Indústria 4.0, a gestão, sendo uma das facetas primordiais, tem a responsabilidade de guiar e simplificar a migração para essa nova era. Neste ambiente, o "modelo de liderança" transcende a simples administração de equipes, abrangendo também perspectiva estratégica, propensão à inovação e a destreza para amalgamar e aprimorar processos tecnológicos e humanos. Uma gestão eficiente neste contexto demanda um entendimento aprofundado das tecnologias em ascensão e a habilidade de fomentar um ethos empresarial adaptável, robusto e voltado à inovação.

Diante da metamorfose rumo à Indústria 4.0, emerge uma questão fundamental: como as empresas podem integrar de maneira efetiva padrões de adaptabilidade apropriados e fomentar uma gestão que não apenas entenda, mas também maximize as sinergias entre tecnologia, *ethos* empresarial e inovação? Esta indagação é crucial, pois a transição para a Indústria 4.0 não é apenas uma metamorfose tecnológica, mas uma evolução que engloba dimensões organizacionais e culturais. Portanto, a indagação central deste trabalho é: "De que maneira uma gestão eficiente pode viabilizar a aplicação de padrões de adaptabilidade da Indústria 4.0, levando em conta as interações multifacetadas entre tecnologia, *ethos* empresarial e inovação?"

Considerações metodológicas

Este trabalho teórico emerge de ponderações que embasaram uma investigação acadêmica de mestrado, centrada na implementação do Método LDBQ de Ohio (Halpin, 1957) no ambiente industrial. A discussão é delineada em duas fases interconectadas. A primeira fase englobou uma revisão literária narrativa Riessman (2008), visando consolidar e alinhar a trajetória do conceito de "ideal de liderança" ao longo do tempo. Tal estratégia proporcionou a construção de um alicerce teórico robusto e integrado para a fase subsequente da pesquisa. Na segunda fase, empregou-se uma metodologia qualitativa para aprofundar a percepção (Minayo, 2010) do "ideal de liderança" e sua pertinência. O foco recaiu sobre o *Leader Behavior Description Questionnaire* (LDBQ), uma ferramenta amplamente aclamada e autenticada por W. Halpin em 1957. Sua implementação em variados cenários atuou como o pilar empírico da pesquisa. Ao invés de meramente utilizar o LDBQ em sua configuração convencional, foi conduzida uma

análise qualitativa minuciosa do instrumento, discernindo e elucidando suas facetas. Tal estratégia possibilitou a obtenção de percepções mais contextualizadas e pertinentes acerca das particularidades da liderança proeminente na era da Indústria 4.0.

2. O conceito de “ideal de liderança”

A liderança, em sua natureza, é um fenômeno diversificado que se transformou ao longo das eras, influenciado por contextos históricos, econômicos e socioculturais. O termo "ideal de liderança" não se refere a uma representação perfeita de um líder, mas a um conjunto de atributos, ações e competências vistas como ideais em determinadas circunstâncias. Em uma análise sobre liderança em ambientes organizacionais desafiadores, como o setor farmacêutico, observou-se que a liderança adaptativa se destaca como uma resposta às demandas variadas impostas aos líderes, resultando em perfis de liderança multifacetados (Andrade, 2013). Essa adaptabilidade é apenas um aspecto do ideal de liderança.

O "ideal de liderança" é aquele que não só reage às mudanças, mas também as prevê e influencia. Ele combina visão de futuro com tomada de decisões práticas, levando em consideração os objetivos da organização e as aspirações individuais dos membros da equipe. Comunicação clara, habilidade de inspirar e integridade são pilares desse ideal. Em um mundo em constante evolução, a habilidade de um líder em manter a unidade da equipe, fomentar a inovação e assegurar a resiliência organizacional é o que determina sua eficácia.

Contudo, o "ideal de liderança" é também influenciado pelo contexto. O que é valorizado em um setor ou cultura pode não ser em outro. Assim, enquanto os pilares da liderança - como visão, comunicação e integridade - são constantes, sua manifestação e aplicação podem diferir. Por exemplo, a liderança em uma startup de tecnologia pode valorizar

a inovação e a assunção de riscos, enquanto em uma instituição financeira consolidada, a estabilidade e a gestão de riscos podem ser priorizadas.

O método LBDQ oferece uma ferramenta valiosa para sondar e compreender o "ideal de liderança". Ao avaliar diferentes facetas da liderança, o LBDQ permite uma análise mais aprofundada do que compõe o "ideal de liderança" em diferentes cenários, auxiliando organizações e líderes a se alinharem mais efetivamente a esses padrões. Ao definir o "ideal de liderança", é crucial considerar tanto os princípios universais da liderança quanto as especificidades contextuais, e ferramentas como o LBDQ fornecem os meios para tal.

2.1 Liderança ao longo do tempo

A liderança, como conceito e prática, tem uma rica tapeçaria histórica que se estende por milênios e civilizações. Desde os primeiros líderes tribais e monarcas até os CEOs modernos e líderes de movimentos sociais, a natureza e o papel da liderança têm se transformado em resposta às necessidades e desafios de cada época. A liderança tem sido uma força motriz por trás do progresso e da inovação.

Nos tempos antigos, a liderança estava profundamente enraizada em tradições e rituais, muitas vezes associada ao poder divino ou ao direito de nascimento. Líderes eram vistos como figuras quase místicas, detentores de sabedoria e conhecimento inatingíveis para o cidadão comum. Esta visão da liderança como um dom divino ou hereditário foi desafiada e transformada ao longo dos séculos, especialmente com o advento do pensamento iluminista e da revolução científica (Almeida, 2021).

Com o Renascimento e a subsequente Era da Razão, a liderança começou a ser vista menos como um direito divino e mais como uma habilidade que poderia ser aprendida,

cultivada e aperfeiçoada. Esta mudança de perspectiva abriu caminho para a emergência de novos estilos e teorias de liderança, com um foco crescente na estratégia, inovação e diplomacia. Líderes como Napoleão e Elizabeth I exemplificam esta transição, sendo lembrados tanto por suas habilidades de liderança quanto por seu status hereditário.

O século XX, com suas rápidas revoluções tecnológicas e industriais, trouxe novos desafios e oportunidades para a liderança. A era da globalização e da digitalização exigiu líderes que pudessem navegar em complexidades crescentes, gerenciar equipes distribuídas globalmente e responder com agilidade às mudanças tecnológicas (van Dun & Kumar, 2023). A liderança, neste contexto, tornou-se menos sobre autoridade centralizada e mais sobre colaboração, inovação e adaptabilidade.

2.2 Liderança na atualidade

Hoje, no cenário contemporâneo, a liderança é reconhecida como uma combinação de habilidades inatas e aprendidas, influenciada tanto pelo caráter individual quanto pelo contexto cultural e organizacional. O "ideal de liderança" de hoje é aquele que equilibra tradição e inovação, autoridade e empatia, e visão e execução. À medida que avançamos para um futuro cada vez mais incerto e complexo, a capacidade dos líderes de se adaptar, aprender e inovar será mais crucial do que nunca.

A era da Indústria 4.0, caracterizada pela integração de tecnologias digitais no processo produtivo, trouxe consigo novos desafios e oportunidades para a liderança. Em ambientes de alta complexidade, como a indústria farmacêutica, a liderança adaptativa emerge como uma resposta às pressões contrastantes exercidas sobre os diferentes papéis de liderança (Andrade,

2013). Esta adaptabilidade, juntamente com a capacidade de antecipar mudanças e moldar o futuro, tornou-se uma característica essencial do líder moderno.

Além disso, a globalização e a digitalização têm desafiado os líderes a gerenciar equipes distribuídas, compreender nuances culturais e promover a inovação em um ambiente em constante mudança (van Dun & Kumar, 2023). A liderança, neste contexto, tornou-se menos sobre autoridade centralizada e mais sobre colaboração, inovação e adaptabilidade. Em um estudo sobre estereótipos de gênero na gestão, foi observado que, embora existam representações estereotipadas de líderes masculinos e femininos, há uma tendência crescente para reconhecer e valorizar a diversidade de estilos e abordagens de liderança (UFSC, 2016). Esta valorização da diversidade e inclusão na liderança é essencial para enfrentar os desafios multifacetados do mundo moderno.

Neste sentido, a liderança na atualidade é uma dança delicada entre manter as tradições e abraçar a inovação, entre exercer autoridade e promover a colaboração, e entre ter uma visão clara e estar aberto a novas possibilidades. E à medida que o mundo continua a evoluir a um ritmo acelerado, a capacidade dos líderes de navegar nesse cenário em constante mudança será o que definirá seu sucesso.

2.3 O Ideal de liderança para W. Halpin

W. Halpin, A. (1957), em sua obra "*Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ)", apresenta uma abordagem técnica para descrever o comportamento de líderes em organizações formais. O LBDQ é uma ferramenta que permite que os membros de um grupo descrevam o comportamento de líderes designados, indicando a frequência com que percebem o líder se engajar em cada tipo de comportamento. Esta frequência é indicada através de

adverbios, como "sempre", "frequentemente", "ocasionalmente", "raramente" e "nunca". As respostas são obtidas dos membros do grupo de trabalho imediato do líder e são pontuadas em duas dimensões do comportamento do líder.

Para Halpin (1957), as duas dimensões fundamentais do comportamento do líder identificadas são "Estrutura Iniciadora" e "Consideração". A "Estrutura Iniciadora" refere-se ao comportamento do líder em delinear a relação entre ele e os membros de seu grupo, estabelecendo padrões de organização bem definidos, canais de comunicação e métodos de realização do trabalho. Por outro lado, "Consideração" refere-se ao comportamento que indica amizade, confiança mútua, respeito e calor na relação entre o líder e os membros do grupo. Outras obras, como as de Gonçalves dos Reis (2007), Lauber (2014), Alas, Oducado, & Bacudío (2018), Lin, Hsieh & Liang (2020), Mello et al (2016), Barbosa, Silva & Paes (2016) e Samusi & Abdullah (2016), também exploram o LBDQ, fornecendo insights adicionais sobre as qualidades psicométricas do questionário e a estrutura fatorial do mesmo, respectivamente.

O estudo de Gonçalves dos Reis (2007), buscou esclarecer as qualidades psicométricas do LBDQ - Forma XII, especialmente no contexto da população portuguesa. A pesquisa foi conduzida com 313 sujeitos de departamentos de produção de uma empresa do setor cerâmico e de uma empresa industrial de transformação e distribuição de produtos alimentares. Através da técnica de análise factorial confirmatória, o estudo revelou alguns desafios relacionados à validade de constructo do LBDQ, sugerindo a necessidade de uma reformulação do instrumento para sua aplicação eficaz.

Lauber (2014), por sua vez, investigou a estrutura fatorial do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) e do *Leadership Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). A pesquisa questionou se existe um fator geral de liderança que possa ser identificado através

desses instrumentos. Ao explorar a aplicação do LBDQ, Este estudo contribuiu para uma compreensão mais profunda de como diferentes comportamentos de liderança podem ser categorizados e interpretados, fornecendo insights valiosos sobre a natureza multifacetada da liderança.

O estudo de Alas, Oducado, & Bacudio (2018), mergulhou profundamente no empoderamento no local de trabalho e nas competências gerenciais percebidas entre enfermeiros em hospitais terciários. Através do LBDQ de Halpin (1957), a pesquisa delineou como certos comportamentos de liderança podem influenciar o empoderamento dos enfermeiros. Esta influência, por sua vez, tem implicações diretas na eficácia da gestão dentro de um ambiente hospitalar.

Por outro lado, Barbosa, Silva & Paes (2016). Liderança e gestão em apresentaram uma revisão integrativa da literatura sobre liderança e gestão em enfermagem. O uso do LBDQ de Halpin (1957) neste contexto permitiu uma categorização meticulosa de diferentes estilos e comportamentos de liderança no campo da enfermagem. Esta análise proporcionou uma visão abrangente de como a liderança pode moldar e influenciar a prática e a gestão da enfermagem.

Em um contexto educacional, Lin, Hsieh & Liang (2020) focaram suas análises nas percepções dos professores taiwaneses sobre o comportamento de liderança instrucional dos diretores. Com a ajuda do LBDQ de Halpin (1957), foi possível discernir como diferentes comportamentos de liderança são percebidos e quais são mais valorizados pelos professores, oferecendo insights valiosos sobre a liderança no ambiente educacional.

Mello, Lima, & Oliveira (2016) voltaram sua atenção para o perfil de liderança de enfermeiros em centros cirúrgicos e centros de material. O LBDQ de Halpin (1957) foi

fundamental para identificar os comportamentos de liderança predominantes e entender como eles influenciam a eficiência dos procedimentos cirúrgicos e de manuseio de materiais.

Finalmente, Sanusi & Abdullah (2016) realizaram uma comparação intrigante entre a troca líder-membro e os comportamentos de liderança em funcionários dos setores público e privado na Malásia. O LBDQ de Halpin revelou nuances distintas nos comportamentos de liderança entre os dois setores, iluminando as especificidades da liderança em diferentes contextos organizacionais.

Estes estudos, juntamente com o trabalho original de Halpin, oferecem uma compreensão abrangente do "ideal de liderança" no contexto do LBDQ.

3. O contexto da indústria 4.0

A Indústria 4.0, também conhecida como a quarta revolução industrial, representa uma transformação significativa no modo como a produção é realizada. Ela incorpora avanços tecnológicos, como a Internet das Coisas (IoT), inteligência artificial, robótica avançada e análise de big data, para criar sistemas de produção mais eficientes e adaptáveis.

Além dessas inovações tecnológicas, a Indústria 4.0 também promove uma reconfiguração nas estruturas organizacionais e nos modelos de negócios. As empresas estão se tornando mais ágeis, centradas no cliente e orientadas a dados, permitindo uma resposta mais rápida às mudanças do mercado e às demandas dos consumidores. Esta revolução não apenas otimiza os processos de produção, mas também redefine a relação entre fabricantes, fornecedores e clientes, estabelecendo ecossistemas de produção interconectados que favorecem a colaboração, a inovação e a sustentabilidade.

3.1 Características e Desafios da Indústria 4.0

A quarta revolução industrial, ou Indústria 4.0, é profundamente influenciada por uma série de tecnologias habilitadoras que estão redefinindo o panorama da manufatura e produção. Para Hizam-Hanafiah, Soomro & Abdullah (2020), entre essas tecnologias, destacam-se os sistemas ciber-físicos, a Internet das Coisas (IoT) e a análise de big data. Dikhanbayeva et al (2020), entendem que os sistemas ciber-físicos, por exemplo, representam a fusão do mundo físico com o mundo digital, permitindo que máquinas e dispositivos se comuniquem entre si em tempo real. Juntamente com a IoT, que conecta bilhões de dispositivos em uma rede global, e a análise de big data, que permite a interpretação de vastos conjuntos de dados, estas tecnologias estão pavimentando o caminho para sistemas de produção que são não apenas mais eficientes, mas também altamente adaptáveis às mudanças e demandas do mercado.

Embora a promessa da Indústria 4.0 seja revolucionária, a transição para este novo paradigma não é simples. Bibby & Dehe (2018) entendem que as empresas se deparam com uma série de desafios intrincados ao tentar implementar essas novas tecnologias. A integração de diferentes plataformas tecnológicas, por exemplo, pode ser complexa e requer uma abordagem meticulosa para garantir a interoperabilidade. Além disso, com a crescente digitalização, a segurança cibernética torna-se uma preocupação primordial, pois as ameaças e vulnerabilidades podem comprometer sistemas inteiros. Porém, talvez o desafio mais significativo seja o humano. A Indústria 4.0 demanda novas habilidades e competências, o que implica em treinamento e requalificação da força de trabalho. Adicionalmente, para que a implementação seja verdadeiramente bem-sucedida, é imperativo que haja uma mudança cultural dentro das organizações, onde a inovação e a adaptabilidade sejam mais do que objetivos - sejam valores centrais.

3.2 Impactos Socioeconômicos da INDÚSTRIA 4.0

A Indústria 4.0, marcada pela integração digital e física, tem revolucionado o cenário industrial, trazendo consigo oportunidades inéditas para as empresas. A capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças nas demandas do mercado e de desenvolver novos modelos de negócios tornou-se uma vantagem competitiva. Através da coleta e análise de grandes volumes de dados em tempo real, as empresas não apenas otimizam suas operações, mas também tomam decisões mais informadas, aproveitando a inteligência operacional e a análise de desempenho.

No entanto, como alerta van Dun & Kumar (2023), essa revolução não se limita apenas à tecnologia. A automação e a digitalização, características centrais da Indústria 4.0, têm implicações profundas para a força de trabalho. Enquanto algumas profissões podem se tornar obsoletas devido à automação, novas oportunidades estão surgindo, especialmente em áreas como análise de dados, programação e design de sistemas ciber-físicos. A requalificação e a formação contínua são essenciais para preparar os trabalhadores para estas novas oportunidades e garantir que eles possam se adaptar às mudanças tecnológicas.

Sob a perspectiva da Indústria 4.0, o "ideal de liderança" vai além da mera competência técnica. A adoção bem-sucedida das tecnologias dessa revolução industrial não se baseia apenas em habilidades técnicas, mas também em qualidades humanas e sociais. A liderança transformacional, combinada com a inteligência emocional, destaca-se como componentes essenciais desse ideal. Líderes que incorporam esses atributos não apenas demonstram competência técnica, mas também a capacidade de navegar e guiar suas organizações através da complexidade inerente à Indústria 4.0. Para van Dun & Kumar (2023), líderes que partilham desta perspectiva, cultivam uma cultura de inovação e adaptabilidade, assegurando uma transição tecnológica que é tanto suave quanto eficaz.

4. *Insights* e limites dos estudos aplicados do LDBQ sob o paradigma da INDUSTRIA 4.0

Os estudos analisados, quando vistos sob a lente da Indústria 4.0, oferecem insights valiosos sobre a natureza e os desafios da liderança neste novo paradigma industrial. Aqui estão algumas reflexões derivadas da análise desses estudos no contexto da Indústria 4.0:

1. Adaptação Tecnológica e Humana: A Indústria 4.0 é caracterizada por rápidas inovações tecnológicas. No entanto, a adoção bem-sucedida dessas tecnologias não depende apenas de competências técnicas, mas também de habilidades de liderança. Líderes precisam não apenas entender as novas tecnologias, mas também saber como integrá-las de maneira eficaz nas operações diárias e na cultura organizacional (Lopes, Estevão & Toth-Peter, 2023; Alas, Oducado, & Bacudio, 2018).

2. Liderança Transformacional: No ambiente volátil da Indústria 4.0, a liderança transformacional, que inspira e motiva os funcionários a alcançar mais do que eles acreditavam ser possível, torna-se crucial. Líderes transformacionais podem ajudar as organizações a navegar pelas incertezas e complexidades da Indústria 4.0, promovendo uma cultura de inovação e adaptabilidade (van Dun & Kumar, 2023; Barbosa, Silva & Paes, 2016; Mello, Lima & Oliveira, 2016).

3. Inteligência Emocional e Liderança: A Indústria 4.0, com sua ênfase na automação e digitalização, pode criar ambientes de trabalho onde as interações humanas se tornam mais críticas. A inteligência emocional, a capacidade de entender e gerenciar emoções próprias e dos outros, torna-se uma habilidade de liderança essencial. Líderes, com alta inteligência emocional, podem construir relações de confiança, facilitar a colaboração e promover um

ambiente de trabalho positivo (van Dun & Kumar, 2023; Menelau et al, 2019, Gonçalves dos Reis, 2007; Lin, Hsieh & Liang, 2020).

4. Desafios de Requalificação e Formação: A rápida evolução tecnológica da Indústria 4.0 significa que certas funções podem se tornar obsoletas, enquanto novas oportunidades surgem. Líderes precisam estar na vanguarda da identificação dessas mudanças, garantindo que os trabalhadores recebam a requalificação e formação necessárias (Nazarov & Klarin, 2020; Lin, Hsieh & Liang, 2020).

5. Visão Sistêmica da Liderança: Os estudos sobre o LBDQ de Halpin e outros instrumentos de avaliação de liderança sugerem a necessidade de uma abordagem holística da liderança. No contexto da Indústria 4.0, isso significa considerar não apenas as competências técnicas, mas também as habilidades interpessoais, a visão estratégica e a capacidade de inspirar e motivar (Bibby & Dehe, 2018; Gonçalves dos Reis, 2007).

6. Cultura Organizacional e Liderança: A transição para a Indústria 4.0 requer uma mudança cultural dentro das organizações. Líderes desempenham um papel crucial na modelagem dessa cultura, garantindo que ela apoie a inovação e a adaptabilidade (Nazarov & Klarin, 2020; Lin, Hsieh & Liang, 2020; Mello, Lima, & Oliveira, 2016).

A Indústria 4.0 traz desafios e oportunidades únicos para a liderança. Os insights derivados dos estudos analisados destacam a importância de uma abordagem equilibrada e holística da liderança que considera tanto as demandas tecnológicas quanto as humanas deste novo paradigma industrial. Ao correlacionar os estudos da Indústria 4.0 com os estudos sobre o LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) de Halpin (1957), é possível identificar uma série de limitações inerentes à natureza e ao contexto de ambos os campos:

1. **Contextualização Histórica:** O LBDQ foi desenvolvido em um contexto histórico diferente do atual cenário da Indústria 4.0. As demandas e desafios da liderança na época de Halpin podem não se alinhar completamente com as necessidades atuais da Indústria 4.0.
2. **Foco Setorial:** Enquanto a Indústria 4.0 é um fenômeno global que abrange diversos setores industriais, os estudos baseados no LBDQ podem ter sido realizados em contextos específicos, como educação, enfermagem ou administração, que podem não ser diretamente transferíveis para o ambiente industrial.
3. **Complexidade Tecnológica:** A Indústria 4.0 envolve uma série de avanços tecnológicos, como IoT, inteligência artificial e big data. O LBDQ, sendo um instrumento mais antigo, pode não abordar completamente as nuances da liderança necessárias para navegar nesse ambiente tecnológico avançado.
4. **Dinâmica Cultural:** A liderança é influenciada por fatores culturais. Os estudos baseados no LBDQ podem ter sido realizados em contextos culturais específicos que podem não se aplicar globalmente ou no contexto da Indústria 4.0.
5. **Evolução do Conceito de Liderança:** O conceito de "ideal de liderança" evoluiu ao longo do tempo. O que era considerado ideal na época de Halpin pode ter mudado, e o LBDQ pode não capturar completamente as características desejadas em líderes da Indústria 4.0.

Ao considerar a interseção entre os estudos da Indústria 4.0 e o LBDQ de Halpin, torna-se evidente que, enquanto o LBDQ oferece insights valiosos sobre comportamentos de liderança, sua aplicação direta ao contexto da Indústria 4.0 pode ser limitada. As nuances e complexidades da quarta revolução industrial, com sua ênfase em tecnologias emergentes e integração de sistemas, demandam uma abordagem de liderança adaptativa e multifacetada. No entanto, os insights derivados do LBDQ fornecem uma base sólida para entender os comportamentos fundamentais que permanecem relevantes, mesmo em face da mudança

tecnológica. As limitações identificadas servem como um lembrete da necessidade de adaptar e evoluir ferramentas e teorias à medida que avançamos para novos paradigmas.

5. Considerações Finais

Ao longo desta pesquisa, buscou-se explorar a intersecção entre o conceito de "Ideal de liderança", a evolução da Indústria 4.0 e a aplicação do LBDQ de Halpin (1957). A Indústria 4.0, com sua ênfase na integração de tecnologias avançadas e processos adaptativos, exige uma abordagem de liderança que vá além da competência técnica. O "Ideal de liderança" emerge como uma combinação de habilidades relacionais e estratégicas, onde líderes não apenas dirigem, mas também inspiram, adaptam-se e inovam.

O LBDQ de Halpin (1957), em sua essência, busca entender os comportamentos dos líderes e, em nossa análise, revelou que, no contexto da Indústria 4.0, líderes com alta consideração - aqueles que enfatizam relações de confiança, respeito e calor com seus subordinados - tendem a ser mais eficazes. Esta descoberta é corroborada pelos diferentes estudos aplicados, apresentados nesta investigação, e que, embora explorando diferentes contextos, também destacam a importância da dimensão relacional na liderança.

No entanto, ao correlacionar os estudos da Indústria 4.0 com o LBDQ, algumas limitações tornam-se aparentes. A complexidade e a natureza multifacetada da Indústria 4.0 significam que a liderança eficaz nesse contexto pode exigir uma combinação de comportamentos de liderança, não necessariamente capturados por uma única ferramenta ou modelo. Além disso, a dinâmica em rápida mudança da Indústria 4.0 pode exigir que os líderes demonstrem flexibilidade e adaptabilidade, qualidades que podem não ser totalmente abordadas pelo LBDQ.

À medida que se avança em uma agenda de pesquisa que se foque na intersecção em tela, é imperativo que os futuros estudos considerem essas nuances e busquem integrar múltiplas perspectivas para fornecer uma visão mais holística do "Ideal de liderança" na era da Indústria 4.0. Pesquisa futuras, podem se aprofundar nas implicações práticas dessas descobertas, explorando como as organizações podem cultivar líderes que não apenas se alinham ao "Ideal de liderança", mas também estão equipados para navegar pelos desafios únicos apresentados pela Indústria 4.0.

6. Referências Bibliográficas

- Alas, R. M., Oducado, R. M., & Bacudio, L. G. (2018). Workplace empowerment and perceived managerial competencies among nurses in tertiary hospitals: Implications on nursing management. *Journal of Nursing Education and Practice*, 8(7), 66-76.
- Barbosa, L. G., Silva, A. E. B. da, & Paes, M. R. (2016). Liderança e gestão em enfermagem: uma revisão integrativa da literatura. *Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental*, 8(2), 3690-3699.
- Bibby, L. & Dehe, B. (2018) Defining and assessing industry 4.0 maturity levels – case of the defence sector, *Production Planning & Control*, 29:12, 1030-1043, DOI: 10.1080/09537287.2018.1503355
- Andrade, M. M. M. B. de. (2013). A liderança em contextos organizacionais competitivos, e de elevada complexidade: Estudo de caso na indústria farmacêutica. *Exedra: Revista Científica*, (8), 121-138.
- Dikhanbayeva, D., Shaikholla, S., Suleiman, Z., & Turkyilmaz, A. (2020). Assessment of Industry 4.0 Maturity Models by Design Principles. *Sustainability*, 12(23), 9927. MDPI AG.
- Gonçalves dos Reis, R. (2007). Estudo das Qualidades Psicométricas do LBDQ - Forma XII [Doctoral dissertation, Universidade de Coimbra]. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/20356?locale=pt>.
- Hizam-Hanafiah, M., Soomro, M., & Abdullah, N. (2020). Industry 4.0 Readiness Models: A Systematic Literature Review of Model Dimensions. *Information*, 11(7), 364. MDPI AG.

- Lauber, D.B. (2014). The Factor Structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and the Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ): Is there a general factor of leadership? ProQuest.
<https://www.proquest.com/openview/7ca706fe798eb1dcd0742381c88ffc27/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Lima, F. R., & Gomes, R.. (2020). Conceitos e tecnologias da Indústria 4.0: uma análise bibliométrica. *Revista Brasileira De Inovação*, 19, e0200023.
<https://doi.org/10.20396/rbi.v19i0.8658766>
- Lin, S., Hsieh, P. H., & Liang, Y. J. (2020). Taiwanese teachers' perceptions of the ideal principal's instructional leadership behaviour. *Journal of Educational Administration*, 58(2), 238-253.
- Lopes, J. D., Estevão, J., & Toth-Peter, A. (2023). Industry 4.0, multinationals, and sustainable development: A bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*, 413, 137381.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652623015391>
- Mattauch, W. (2017). Digitising European Industries - Member States Profile: Germany. European Commission.
https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/de_country_analysis.pdf
- Mello, L. C. de, Lima, M. J. B. de, & Oliveira, E. M. de. (2016). Perfil de liderança de enfermeiros em centro cirúrgico e centro de material. *Revista Cuidado é Fundamental*, 8(3), 3463-3471.
- Menelau, S., Macedo, F.G.L., Carvalho, P.L.D., Nascimento, T.G., & Carvalho Júnior, A.D.D. (2019). Mapeamento da produção científica da Indústria 4.0 no contexto dos BRICS: reflexões e interfaces. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(4), 1094–1114. <https://doi.org/10.1590/1679-395174878>
- Minayo, M. C. S. (2010). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. Hucitec.
- Molinete, I. A. (2016). Da mão de ferro ao romantismo: Uma análise sobre estereótipos de gênero na gestão em reportagens da revista *Você S/A*. Repositório UFSC.
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/171254>
- Almeida, C. R. R. de. (2021). História do conceito de humanitas: Da mitopoética a allegoresis estoica. *Síntese*, 48(152), 807. Universidade Federal do Piauí (UFPI).
<https://doi.org/10.20911/21769389v48n152p807/2021>

Muniz Junior, J., Martins, F. R., Santos, J. P. de O., & Wintersberger, D.. (2023). The perspective of trade union leaders from the Brazilian metallurgical sector on Industry 4.0. *Gestão & Produção*, 30, e5422. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e5422>

Nazarov, D, Klarin, A. Taxonomy of Industry 4.0 research: Mapping scholarship and industry insights. *Syst Res Behav Sci*. 2020; 37 535–556. <https://doi.org/10.1002/sres.2700>

Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage Publications.

Sanusi, Z. M., & Abdullah, H. S. (2016). Leader-Member Exchange and Leader Behaviors: A Comparison of Private and Public Sector Employees in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 21(3), 137-144.

Silva, B. S., Santos, V. E. dos, Silva, L.B., Nascimento, N. O. do, & Coutinho, V. R. (2021). Liderança em enfermagem: comportamentos, competências e satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(4), e20200926.

van Dun, D. H., & Kumar, M. (2023). Social enablers of Industry 4.0 technology adoption: Transformational leadership and emotional intelligence. *International Journal of Operations & Production Management*, Open Access.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-06-2022-0370/full/html>

W. Halpin, A. (1957). *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*. The Ohio State University. Retrieved February 6, 2023, from <https://fisher.osu.edu/centers-partnerships/leadership/leader-behavior-description-questionnaire-lbdq>.
neiro. GMT Editores Ltda.



Geração Z - A compreensão desse sujeito em suas especificidades e sua contribuição para o desenvolvimento organizacional

Eliene Vidal de Araújo¹
Edson Andrade dos Reis²



RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar como os jovens universitários percebem o mercado de trabalho local, quais seus principais anseios e perspectivas, o que buscam nas empresas e como estas podem se reorganizar para atrair, reter, desenvolver e motivar estes sujeitos que estão chegando nas organizações. Através dessa análise, pretende-se ainda avaliar como esta geração se comunica e o que espera de seus líderes, e situar a necessidade de uma reestruturação nas práticas de gestão organizacionais. Como Métodos de Pesquisa, foram utilizados a Pesquisa Bibliográfica e o Estudo Descritivo Estatístico, realizados através de uma Pesquisa de Campo, por meio da aplicação de um questionário on-line estruturado junto a 65 estudantes do Curso de Administração, em 03 Instituições de Ensino Superior de Sobral. Após a análise dos dados obtidos, a partir da pesquisa de campo, a principal conclusão deste trabalho foi a de que o mercado de trabalho de Sobral está em contínua ascensão, mas que ainda encontra limitações para conseguir ofertar vagas para os jovens dessa geração. Outro aspecto relevante é que na visão da maioria dos alunos, os líderes devem ser capazes de promover o desenvolvimento humano, respeitar as habilidades e conhecimentos das pessoas das suas equipes, e conduzi-los a futuros sucessores, isso levaria a uma quebra de paradigmas nas práticas organizacionais locais.

Palavras-chave

Geração Z. Gestão do Talento Humano. Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

This article aims to identify how young university students perceive the local job market, what are their main desires and perspectives, what they look for in companies and how they can reorganize themselves to attract, retain, develop and motivate these subjects who are arriving in organizations. . Through this analysis, it is also intended to assess how this generation communicates and what it expects from its leaders, and to point out the need for restructuring in organizational management practices. As Research Methods, Bibliographic Research and Descriptive Statistical Study were used, carried out through a Field Research, through the application of a structured online questionnaire with 65 students of the Business Administration Course in 03 Higher Education Institutions in Sobral. After analyzing the data obtained from the field research, the main conclusion of this work was that the labor market in Sobral is on a continuous rise, but that it still finds limitations in being able to offer vacancies for young people of this generation. Another relevant aspect is that in the view of most students, leaders must be able to promote human development, respect the skills and knowledge of people on their teams, and lead them to future successors, this would lead to a paradigm shift in local organizational practices.

Key-words

Generation Z. Human Talent Management. Job market.

1. Mestre em Ciências em Administração de Empresas pela Must University, Especialista em Educação de Jovens e Adultos pela Universidade Federal do Ceará - (UFC), Especialista em Educação Especial pela Faculdade Via Sapiens, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Darcy Ribeiro, Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). No momento atua como Gerente da Educação Especial na Secretaria da Educação de Sobral/CE.. E-mail: elienevidal1025@gmail.com

2. Doutor em Administração pela Universidade Vale do Itajaí (UNIVALI), Mestre em Administração pela Universidade de Blumenau, Pós-graduado em Gestão Universitária pela Universidade Anhuera (UNIDERP), Pós-graduado em Gestão da Produção Industrial pelo Centro Universitário Jaraguá do Sul, MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ), Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Maria. Experiência em Engenharia Mecânica, Gestão Industrial e Gestão Universitária. E-mail: edsonreisdr@gmail.com

1. Introdução

No decorrer da história da humanidade e das organizações, muitos teóricos e pensadores se empenharam em compreender o comportamento humano, dos colaboradores e das empresas, numa busca para entender como se formam as relações, as conexões, os vínculos, as atitudes e o desempenho de cada indivíduo ou grupo de indivíduos, e como todos estes fatores influenciarão nas mudanças da sociedade e nos processos de gestão organizacionais.

O estudo das gerações era considerado a cada 25 anos. Porém com o advento do avanço tecnológico e a posterior intervenção dos hábitos culturais e sociais na sociedade, esse estudo passou a ser realizado a partir das relações entre o homem e os equipamentos tecnológicos.

Feitosa (2021, p.12) diz que “uma geração é caracterizada por indivíduos nascidos em um mesmo tempo cronológico, que processam acontecimentos ou experiências de forma semelhante, elas são diferenciadas também pela criação e educação que receberam, o sistema de valores, gostos, crenças, comportamentos e atitudes”.

Viana (2013) define uma geração como sendo o grupo de pessoas que vivenciou os mesmos momentos culturais e histórico-sociais.

As relações no ambiente de trabalho são as mais impactadas com a tamanha diversidade existente dentro da cultura corporativa, e tem se tornado cada vez mais desafiador conseguir um denominador comum entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais de cada colaborador. Chiavenato (2022) nos remete que a Gestão de Talento Humano vem ampliando a sua atuação estratégica e sendo sensível quanto a sua visão de futuro, com o objetivo de projetar as influências de cada geração no seu mercado e negócio de atuação.

Atualmente, existem 04 gerações atuando concomitantemente no mercado de trabalho:

- *Baby Boomers*: são os nascidos entre o período de 1946 a 1964 – são pessoas otimistas e centradas no trabalho.

- Geração X: são os nascidos entre o período de 1965 a 1978 – são pessoas que dão muito valor à família e aos relacionamentos, e não possuem perfil de lealdade ao trabalho.
- Geração Y: são os nascidos entre o período de 1979 a 1992 – conhecida como a geração *Millenials*, são ambiciosos, individualistas, instáveis, esperançosos, decididos, relacionais e adaptáveis ao ambiente.
- Geração Z: são os nascidos entre o período de 1995 a 2010, são os chamados nativos digitais, caracterizada pela lealdade, consideração, determinação, compaixão e responsabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Feitosa, 2021, p. 08-10.

Williams e Page (2011) já apontam estudos para uma nova geração posterior a Z, denominada como Alpha, compostas de crianças nascidas a partir de 2010, também originárias da era digital e com uma relação bem maior com a tecnologia, do que a sua antecessora.

Nesta perspectiva, o objetivo geral deste artigo é analisar a visão dos jovens universitários acerca do mercado de trabalho da cidade de Sobral. Tendo ainda como objetivos específicos, contribuir para que as organizações compreendam quais são os pontos de melhoria em suas práticas de gestão consideradas essenciais para retenção e atração de talentos da Geração Z; discutir sobre os anseios e perspectivas dos profissionais da Geração Z; e ilustrar como os líderes podem contribuir sobre a melhoria dessas práticas organizacionais.

Ademais, justifica-se este trabalho pretendendo identificar como os jovens universitários da cidade de Sobral vislumbram o mercado de trabalho e como podem contribuir de forma mais efetiva nas abordagens tradicionais de recrutamento e seleção, refletindo para a melhoria nas práticas de gestão das organizações locais que apoiarão no processo de atração e retenção de colaboradores da Geração Z.

No aspecto metodológico, realizamos uma pesquisa descritiva quantitativa. Para Moreira e Caleffé (2006, p.73), “a pesquisa quantitativa explora as características e situações

de que dados numéricos podem ser obtidos e faz uso da mensuração e estatísticas”. De acordo com Barros e Lehfeld (2007), a pesquisa descritiva é aquela em que não há a interferência do pesquisador, essa descreve o objeto de pesquisa e procura descobrir a frequência com que um determinado fenômeno ocorre.

A pesquisa foi realizada em quatro etapas distintas, levando em consideração todos os objetivos a serem alcançados. Na primeira etapa, foi feita uma pesquisa bibliográfica com intuito de recolher informações sobre o tema pesquisado. Para Gerhard & Silveira (2009, p.37), “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto”.

A segunda etapa foi constituída pela determinação da área geográfica da pesquisa, da população a ser estudada e pelo cálculo da amostra a ser pesquisada. A população estudada é formada pelos universitários do Curso de Administração das universidades e faculdades da cidade de Sobral, no Ceará. Como a cidade possui em torno de 15 IES que ofertam este curso, estudamos apenas 03 delas, que juntas possuem 756 estudantes.

A terceira etapa foi desenvolvida, nos dias 04 e 05 de maio de 2023, com a pesquisa de campo propriamente dita, utilizando um questionário estruturado com perguntas fechadas e de forma on-line. Por fim, na etapa final, foi feito o tratamento estatístico dos dados, com todos os resultados comentados. O questionário tratou sobre a visão dos estudantes universitários a respeito do mercado de trabalho na cidade de Sobral. A transparência dos resultados e a determinação em revelar os desafios e perspectivas, e dar sugestões, caracterizaram a pesquisa.

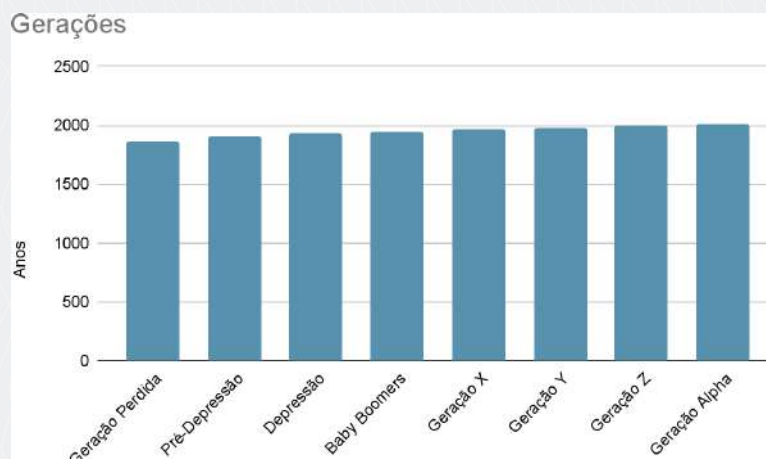
2. Concepção sobre as Gerações

O estudo das gerações não é um hábito recente, já ocorre há bastante tempo, é objeto de pesquisa e da busca pelo conhecimento e entendimento de áreas acadêmicas, como a psicologia, segundo Malafaia (2011) às gerações eram consideradas a cada 25 anos, devido ao avanço

tecnológico e a posterior intervenção dos hábitos culturais e sociais, essa divisão passou a ser realizada a partir das relações entre o homem e os equipamentos tecnológicos, e hoje várias outras áreas do conhecimento e da sociedade moderna procuram entender comportamentos, mediar conflitos e se antecipar a novas tendências.

O conceito de gerações, segundo Colet e Mozzato (2019), está conectado não somente a pessoas que nasceram e viveram em um determinado espaço de tempo, mas principalmente, são sujeitos que foram afetados pelos mesmos eventos e manifestações intelectuais, sociais, políticas, econômicas e culturais. A influência de cada geração vai impactar diretamente no modo de viver da sociedade e na condução das decisões organizacionais.

Gráfico 01: Histórico das Gerações



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Williams e Page, 2011, p.18.

A Geração *Baby Boomers*, de acordo com Botelho (2018), é caracterizada por pessoas que preferem o emprego fixo e estável, e pela tentativa de construção de uma carreira sólida. Geralmente são pessoas que possuem lealdade a uma empresa, permanecendo nesta por diversos anos. São extremamente dedicados ao trabalho.

De acordo com Barbosa e Cerbasi (2009), a Geração *Baby Boomers* acredita que o tempo e produção são inerentes à vida de um trabalhador, onde o reconhecimento deverá

acontecer em cargos e dinheiro, ou pela quantidade de produção realizada. Esta afeição, em demasia ao trabalho, faz dessa geração uma entusiasta do trabalho em virtude de momentos de lazer, ou com a família.

Para Beckendorff (2010) diferentemente da geração anterior que tinha como um dos objetivos repovoar territórios devastados pela guerra, a Geração X veio em um período de transição, com instabilidade financeira, um mundo dual e a vivência em núcleos familiares bem menores, devido a introdução das pílulas anticoncepcionais. Moldou uma geração diferente, mas que ainda apresentava traços da anterior.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p.54) consideram “a Geração X como pessoas racionais e insatisfeitas no ambiente organizacional devido às incertezas vivenciadas”.

De acordo com Carmo (2019) as características da Geração X são:

- Busca pela liberdade;
- Busca por seus direitos;
- Maior valor ao sexo oposto;
- Quebra de paradigmas e ruptura com as gerações anteriores;
- Busca pela individualidade sem perder o convívio em grupo;
- Preferem a comunicação pessoal à virtual;
- Buscam o sucesso financeiro;
- São extremamente obedientes;
- Trabalham por obrigação para terem uma vida confortável;
- Liberdade de expressão.

Em seguida vem a Geração Y ou *Millenials*, de acordo com Carmo (2019) fazem parte da primeira geração verdadeiramente globalizada, que entram em contato com a tecnologia no início da adolescência.

Myers e Kamyab (2010, p.227) trazem que a “Geração Y trabalha bem em equipe, são

motivados e com comunicação aberta e frequente com seus superiores, e estão à vontade com as tecnologias de comunicação”.

Carmo (2019) define algumas características para a Geração Y:

- Não gostam muito de livros, preferem computadores;
- Comunicam-se através de e-mails;
- Digitam ao invés de escreverem;
- Compartilham tudo que fazem em redes sociais, seus hábitos, fotos;
- Estão sempre conectados;
- São multitarefas;
- Buscam estabilidade e conforto;
- Estão constantemente à procura de novas tecnologias.

Loiola (2009) define os sujeitos da Geração Y como individualistas, ambiciosos, instáveis, preocupados com direitos humanos e com o meio ambiente.

Pensando em tamanha diversidade e que todas essas gerações estão convivendo em infinitos ambientes, dentre eles o organizacional, Carmo (2019) traz que as diferenças entre as gerações são extremamente relevantes para o crescimento e a transformação de saberes, e as empresas que estão atentas e se adaptam a cada uma das realidades, traçam caminhos, se atualizam sobre tendências e realizam capacitações cruciais para manter o seu colaborador motivado e produtivo.

2.2 A Geração Z

De acordo com Borges (2013), a Geração Z já nasceu inserida na era digital, são considerados nativos digitais. Esta geração não sobrevive sem smartphone e sua comunicação é basicamente através de chat. Para Tapscott (1999) os membros da geração Z consideram a tecnologia de maneira natural, como se fosse parte de suas vidas.

Carmo (2019) ainda traz que a Geração Z ou *iGeneration* não usam computadores de mesa, estão disponíveis em dispositivos móveis, como notebook, smartphone e videogames conectados à internet. Seus grupos são mais virtuais do que presenciais, este modo de viver muda a maneira como a sociedade e organizações se comunicam e se relacionam.

A Geração Z se assemelha em um desejo forte por avançar na sua carreira, socializar com os colegas e ter um trabalho que traga satisfação e felicidade.

Tapscott (2010) resume as principais características da Geração Z: liberdade, customização, integridade, colaboração, entretenimento, velocidade e inovação.

Carmo (2019) também traz algumas características da Geração Z:

- São extremamente ansiosos;
- Gostam de liberdade;
- É uma geração silenciosa (cada um vive no seu mundo);
- Usam demasiadamente o fone de ouvido;
- Têm pouca intimidade com outras pessoas;
- Pensam bastante na sustentabilidade e na responsabilidade social;
- O trabalho é um lugar para deixá-los felizes;
- Escolhem profissões e empresas que se casem com o seu propósito;
- São resolutivos;
- São movidos a desafios;
- Possuem visão digital;
- São imediatistas;
- Dinheiro não é premissa.

A jovem Geração Z é comprometida com seus valores, aberta para a diversidade e preocupada com as questões éticas, sociais e ambientais. É uma geração que espera subir rapidamente de carreira, mas com cautela e não renuncia à liberdade, à independência e à

flexibilidade, muito menos à melhora da qualidade de vida no trabalho.

Segundo Carmo (2019, p.22), “com a entrada da Geração Z no mercado de trabalho, é necessário que as empresas repensem a maneira de atrair, desenvolver, motivar e reter talentos em seus ambientes corporativos”.

Através da leitura e análise da literatura acadêmica sobre estudos e pesquisas com jovens colaboradores da Geração Z, observou-se alguns anseios e perspectivas desses indivíduos intitulados de nativos digitais.

Tabela 01: Anseios e Perspectivas da Geração Z

ANSEIOS	PERSPECTIVAS
Não encontrar organizações com ambientes de trabalho flexíveis.	A tecnologia molda as suas ações de trabalho. Com horários flexíveis de trabalho (fortalecendo o <i>home office</i>).
Não encontrar líderes que tenham a consciência compatível com os seus valores.	Possibilidade de viajar, estudar e trabalhar em outros países, ou em mais de uma empresa.
Aprender a selecionar, separar os conteúdos importantes e verídicos da internet.	Organizações que os auxiliem no processo de desenvolvimento de suas habilidades.

Medo da dispersão e perda do foco.	Boa remuneração e benefícios flexíveis.
Ansiedade relativa às atividades profissionais.	Sentir que estão contribuindo para a construção de uma sociedade melhor.
Receio em não encontrar relacionamentos positivos e um ambiente colaborativo e de qualidade.	Ter um emprego com sentido relevante, que proporcione prazer, realização e felicidade.
São bastantes competitivos, procurando progressão pelo seu próprio mérito e resultados, necessitando provar a todo momento o seu valor.	Acessos à processos de mentoria e revelam necessidade de orientação.
Ainda encontram resistência das organizações em promover uma comunicação através de dispositivos móveis (sites de recrutamento).	Não consideram permanecer mais do que 3 anos em um mesmo emprego ou ocupação.
São mais suscetíveis a sofrer com depressão e ansiedade.	Acesso à aprendizagem colaborativa, tecnologia na aprendizagem, e inovação e empreendedorismo.
A necessidade da busca por novos desafios, e de impulsos constantes.	Flexibilidade e balanço entre a vida pessoal e profissional.

Fonte: Elaborada pela autora

É importante que esses novos colaboradores sejam percebidos e mapeados pelas organizações, que estas atualizem seus processos e compreendam a situação desafiadora da gestão de talento humano, que é conseguir assimilar essa nova geração, que emergiu junto às tecnologias da comunicação dentro das organizações, de maneira a evitar conflitos com as

outras gerações, provendo um ambiente de trabalho capaz de desenvolver as habilidades e atender as expectativas desses novos colaboradores.

3. As práticas de Gestão para Atração e Retenção de Talentos da Geração Z

De acordo com Chiavenato (2022, p.265), “a abordagem moderna para reter e engajar talentos e competências percorre por alguns fatores:

- Políticas de adequação;
- Modelo do homem complexo;
- Esquemas flexíveis;
- Processos Individualizados;
- Ênfase no futuro;
- Valores variáveis e flexíveis”.

A entrada da Geração Z ao mercado de trabalho é uma das tendências que trará maior mudança em longo prazo nas relações entre as organizações e seus trabalhadores. Tudo por conta das características específicas dessa geração.

Os padrões atuais de recrutamento e seleção, plano de carreira, promoção e nível salarial estão cada vez mais precisando ser repensados. E, essas mudanças tornam-se fundamentais para a garantia e o sucesso na retenção desses talentos.

A partir das informações da obra de Robbins, Judge e Sobral (2010) foram traçados alguns aspectos valorizados por essa nova geração que podem qualificar as práticas e o trabalho realizado pela Gestão de Talento Humano dentro das organizações:

- Valorizam a interação presencial, ocorrida através das plataformas digitais;
- São multipotencial;

- Valorizam organizações comprometidas com a saúde mental dos seus trabalhadores e modelos de trabalho flexíveis;
- Valorizam a comunicação por meios de dispositivos móveis;
- Procuram ser reconhecidos e recompensados pelas suas realizações;
- São criativos e com competência intercultural;
- Têm uma forte ética de trabalho e valorizam a diversidade e inclusão, apresentando características de tolerância, justiça e consciência social, cultural e ambiental;
- Valorizam oportunidades de desenvolvimento;
- São competitivos;
- Valorizam oportunidades de formação e desenvolvimento;
- Valorizam processos de mentoria e revelam necessidade de orientação;
- Necessitam de *feedback* constante e específico.

Esses aspectos podem ser transformados em evidências para atrair e reter colaboradores da Geração Z, visando fomentar na organização aquilo que estes mais valorizam. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p.379) “os jovens da geração Z valorizam o aprendizado e acreditam que o bom líder é aquele que busca o aprendizado de sua equipe e compartilham conhecimento. Outro fator relevante, é a necessidade de ganhar a confiança. Esse requisito é importante para lidar com todas as gerações, para isso, é importante que o líder tenha integridade, benevolência e desenvolva suas capacidades”.

Salomão (2018, p.27) diz que “o caminho para ser líder nesse contexto, precisa incluir os seguintes passos: confiar, admirar, incentivar, conversar, amar, esperar, iluminar, humanizar, agradecer e tolerar”.

Salomão (2018) resume a atuação do líder, em saber conduzir pessoas e não moldá-las, oportunizar exemplos e meios para que os profissionais da Geração Z consigam colocar em prática todas suas singularidades e potencialidades, orientando todas as gerações num

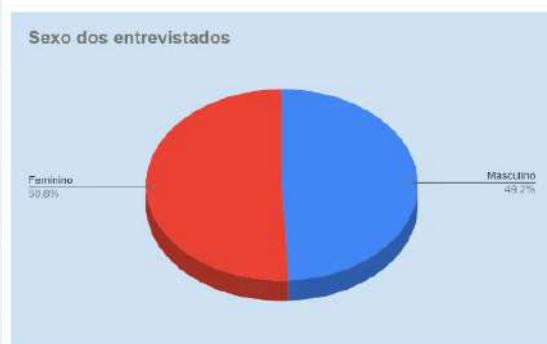
ambiente organizacional capaz de identificar onde cada um dos saberes poderá atuar e desenvolver o seu melhor; os mais experientes cuidarão da cultura, da inteligência emocional e dos costumes, e os mais jovens se dedicarão aos processos, aos padrões e às mudanças. Tudo isso dentro de um ambiente fortalecido que permitirá à organização alavancar sua competitividade.

As perspectivas da chegada e da atuação dos profissionais da Geração Z nas organizações envolvem um misto de apreensão em como saber lidar com colaboradores capazes de responder a multitarefas, a múltiplos estímulos e prontos para absorção de novas tecnologias, e em como a organização saberá e conseguirá identificar e ter uma visão clara do que estes profissionais querem para a sua carreira, e para o seu desenvolvimento, caso não sejam realizadas as adaptações necessárias, as organizações poderão perder uma geração com características singulares e inovadoras, transformando-as em pessoas desestimuladas e com resultados aquém do que se pode esperar como profissionais.

4. Análise e Apresentação dos Resultados

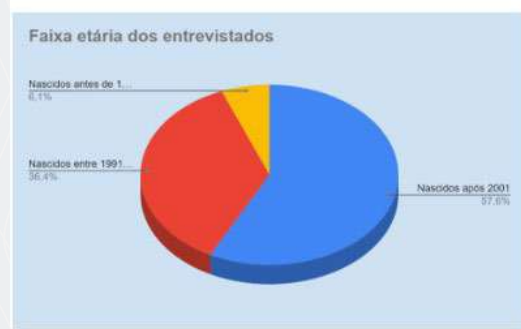
Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo junto aos universitários do Curso de Administração de 03 IES da cidade de Sobral. Dessa forma, os resultados foram organizados em duas categorias: perfil do entrevistado e aplicação do questionário.

Gráfico 02 – Perfil dos Entrevistados - Sexo



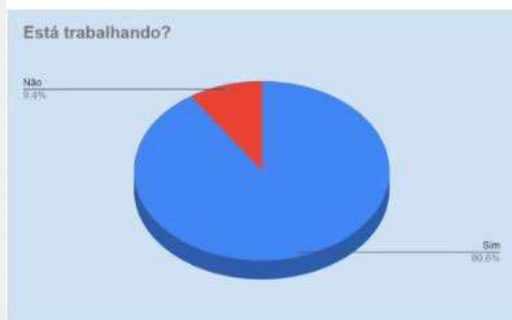
Fonte: Acervo da Pesquisa Direta

Gráfico 03 – Perfil dos Entrevistados – Faixa Etária



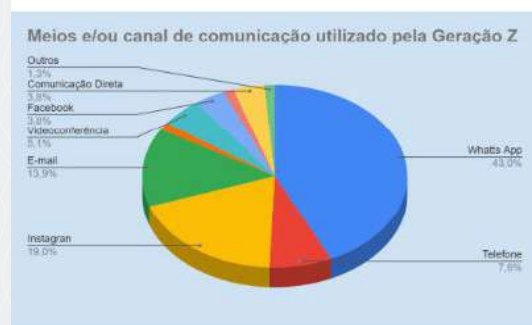
Fonte: Acervo da Pesquisa Direta

Gráfico 04 – Perfil dos Entrevistados - Ocupação



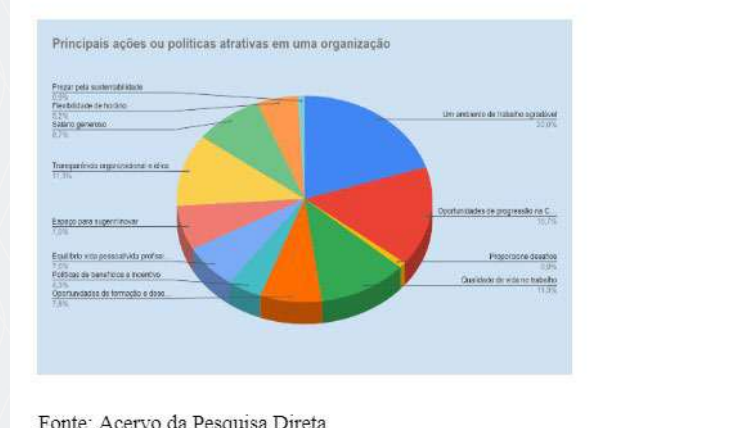
Fonte: Acervo da Pesquisa Direta

Gráfico 05 – Meio e/ou canal de comunicação da Geração Z



Fonte: Acervo da Pesquisa Direta

Gráfico 06 – Principais ações ou políticas atrativas em uma organização



Fonte: Acervo da Pesquisa Direta

Gráfico 07 – A Geração Z busca nas empresas



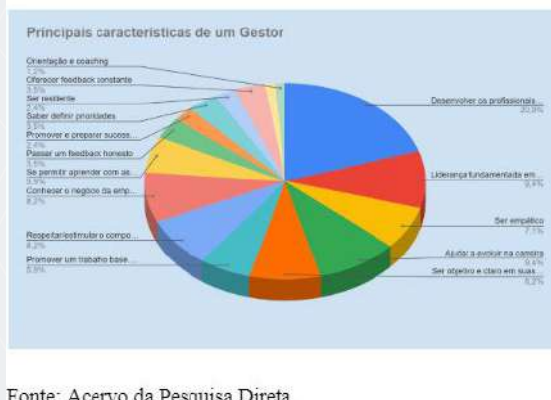
Fonte: Acervo da Pesquisa Direta

Gráfico 08 – Anseios e perspectivas da Geração Z



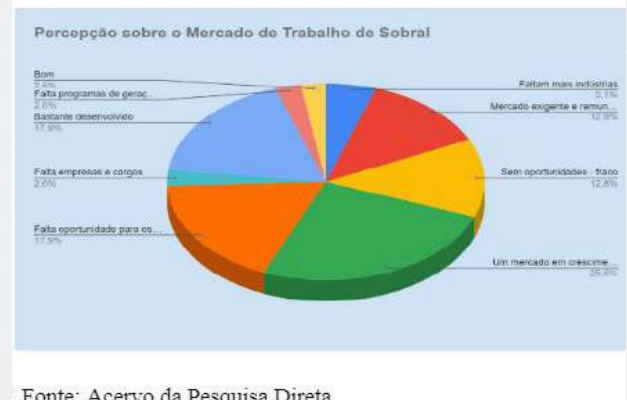
Fonte: Acervo da Pesquisa Direta

Gráfico 09 – Principais características de um Gestor



Fonte: Acervo da Pesquisa Direta

Gráfico 10 – Percepção sobre o Mercado de Trabalho de Sobral



Fonte: Acervo da Pesquisa Direta

Dos alunos entrevistados, houve uma maior representatividade das mulheres. Já em relação à faixa etária dos que responderam, 57,6% deles nasceram no início dos anos 2000, indicando que a maioria dos universitários da cidade pertencem a Geração Z. A maioria dos jovens já estão no mercado de trabalho, com um percentual de mais de 90% dos entrevistados.

A pesquisa mostrou que 43% de todos os alunos entrevistados utilizam o *WhatsApp* como principal meio de comunicação. Identificamos que 20% dos alunos entrevistados consideram que um ambiente de trabalho agradável seria a mola impulsora na decisão de ir trabalhar em uma empresa. Os alunos almejam mais autonomia e participação nas decisões e mais reconhecimento pelo empenho e trabalho realizado, ambas com 18,6% das escolhas.

Ainda identificamos que esta geração deseja mais respeito em relação aos seus conhecimentos, opiniões e habilidades com 15,9% dos entrevistados. A pesquisa também traz que 11,8% dos alunos entrevistados consideram a flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho (*home office*) como sendo a principal perspectiva junto ao mercado de trabalho, e como anseio é não encontrar líderes que tenham a consciência compatível com seus valores.

Foi possível verificar que 9,4% dos entrevistados desejam uma liderança fundamentada em conduzir seus liderados a evoluir na carreira. A pesquisa também trouxe que 25,6% dos alunos entrevistados consideram o mercado de trabalho da cidade de Sobral em crescimento.

5. Considerações Finais

6.

Após a análise dos dados conseguidos a partir da pesquisa de campo, como resposta do problema de pesquisa, identificamos que os jovens universitários da Geração Z reconhecem o mercado de trabalho da cidade de Sobral como algo em constante crescimento, porém com algumas limitações nas ofertas de vagas para os jovens, e que esta geração busca líderes capazes de promover o desenvolvimento humano, respeitar suas habilidades e conhecimentos, e conduzi-los a futuros sucessores.

Conseguimos identificar também com a pesquisa que esta geração vai demandar das organizações locais um olhar mais sensível para as suas especificidades e promover mudanças nos processos e práticas organizacionais para atrair e reter estes colaboradores. Isso vai demandar dos líderes a promoção de mudanças e quebra de paradigmas em suas práticas organizacionais, de modo que a gestão de pessoas poderá potencializar as características destes jovens em prol do desenvolvimento e competitividade das empresas locais.

A partir desses dados coletados na pesquisa, podemos identificar que estes jovens consideram a tecnologia e as plataformas digitais como parte integrante de suas vidas, não sendo

possível imaginar as suas existências sem estes meios de comunicação, ratificando as características descritas pela literatura.

A pesquisa também mostra que estes jovens têm anseios e perspectivas bastante singulares, bem diferentes das gerações anteriores, o que os tornam sujeitos ímpares, vão desde a necessidade de ter qualidade de vida, contribuir para a construção de uma sociedade melhor e um ambiente de trabalho mais flexível, até o anseio de não encontrar líderes que tenham a consciência compatível com seus valores e conseguir separar os conteúdos importantes e verídicos da internet.

Portanto os profissionais da gestão, e as próprias empresas da cidade, precisam reconhecer a necessidade de adequações para acolher e atender esses jovens, com isso, faz cada vez mais necessária o estudo constante e busca por formas de ressaltar os talentos e especificidades de cada geração, subtraindo delas as qualidades que melhor podem oferecer.

Diante da explanação de todos os dados citados anteriormente, a visão do jovem universitário da Geração Z é de que o mercado de trabalho está em ascensão, mas que necessita de ajustes e investimentos. São jovens ansiosos por mudanças no ambiente e forma de trabalho, almejam qualidade de vida e participam efetivamente das decisões da empresa em que trabalham. Se preocupam em deixar um legado, com um modo sustentável de viver e contribuir para um mundo melhor e mais justo.

Isso implicará em gerenciamentos relacionados à aprendizagem contínua e em investimentos de autodesenvolvimento. Os líderes das empresas locais necessitam atuar como agentes facilitadores e compreender que as mudanças são necessárias e devem iniciar imediatamente através de investimentos maciços em atração, retenção, motivação e desenvolvimento humano.

7. Referências Bibliográficas

Barbosa, C. & Cerbasi, G. (2014). Mais tempo, mais dinheiro: estratégias para uma vida mais equilibrada (1ª ed.). Rio de Janeiro: Sextame.

Barros, A. J. da S. & Lehfeld, N. A. de S. (2007). Fundamentos da Metodologia Científica. (3ª ed.). São Paulo: Pearson Universidades.

Beckendorff, P., Moscardo, G. & Pendergast, D. (2010). Tourism and generation Y. (1ª ed.). Cambridge: CAB International.

Botelho, M., Souza, E., Ferreira, L., & Siqueira, R. (2018). Geração X, Y e Baby Boomers: Um desafio atual para uma organização do segmento tecnológico. Disponível em: Revista Estudos E Pesquisas Em Administração, (v. 2, n. 1), 104-117. <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/6003>. Acessado em: 15 de abril de 2023.

Borges, M. & Silva, A. (2013). Implicações de um cenário multigeracional no ambiente de trabalho: diferenças, desafios e aprendizagem (1ª ed.). IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

Carmo, S. C. (2019). Geração Z: uma nova realidade. Santa Catarina: Clube de Autores. Chiavenato, I. (2022). Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão de talento humano. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Colet, D. S. & Mozzato, A. R. (2019). Nativos digitais: características atribuídas por gestores à geração Z. Desenvolve - Revista de Gestão do Unilasalle, v. 8, n. 25. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020>. Acessado em: 03 de maio de 2023.

Feitosa, V. (2021). Liderando a Diversidade. Flórida: Must University.

Feitosa, V. (2021). Compreender o que caracteriza uma geração. Flórida: Must University.

Feitosa, V. (2021). Estilos de Liderança e Relações de Poder. Flórida: Must University.

Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Loiola, R. (2009). Eles já foram acusados de tudo: distraídos, superficiais e até egoístas. Mas se preocupam com o ambiente, têm fortes valores morais e estão prontos para mudar o mundo.

Disponível em: RevistaGalileu

<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00>. Acessado em: 24 de abril de 2023.

Malafaia, G. S. (2011). Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói: UFF.

Myers, K. K. & Kamyab, S. (2010). Millennials no local de trabalho: uma perspectiva de comunicação nos relacionamentos organizacionais millennials e desempenho. *Journal of Business and Psychology*, v.25, n.2, p.225-238.

Moreira, H. & Caleffe, L.G. (2006). Metodologia da Pesquisa para o professor pesquisador. (1ª ed.). Rio de Janeiro: DP & A.

Robbins, S. Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. (14ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Salomão, P. (2018). Lyderez: o exercício da liderança para conectar gerações. (1ª ed.). Rio de Janeiro: Best Business.

Tapscott, D. (1999). Geração digital: a crescente e irreversível ascensão da geração Net. (1ª ed.). São Paulo: Makron Books.

Tapscott, D. (2010). A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos. (1ª ed.). Rio de Janeiro: Agir Negócios.

Viana, A., Sarsur, M., Goulart, I., & Sant'Anna, A. (2013). Grupos geracionais e comprometimento: discussões e descobertas em uma Universidade Pública Federal. (1ª ed.). IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

Williams, K. C. & Page, R. A. (2011). Marketing para Gerações. *Journal of Behavioral Studie in Business*. Disponível em: <<http://www.aabri.com/jbsb.html>>. Acessado em: 05 de março de 2023.



Os impactos dos novos modelos de trabalho nas organizações

Fábio Junio Gonçalves ¹
Bruno Stramandinoli Moreno ²



RESUMO

As medidas sanitárias impostas durante a pandemia COVID-19 mudaram repentinamente o modelo de trabalho, forçando empresas e funcionários a se adaptarem ao modelo de trabalho remoto. Este trabalho objetiva estudar os modelos de trabalho atuais, compreendendo seus impactos na vida das pessoas e organizações, em especial quanto à satisfação aos modelos de trabalhos, produtividades e vínculos emocionais. Devido às poucas fontes de pesquisa bibliográfica encontradas, nos debruçamos sobre dados colhidos de forma primária e teorias relacionadas ao funcionamento humano. Os resultados deste estudo apontam para a importância dos vínculos emocionais na manutenção de clima organizacional, produtividade e resultados positivos. Destacamos as vantagens do modelo híbrido, que vem proporcionar o melhor dos dois modelos, tanto para empregados como para empregadores.

Palavras-chaves

Trabalho Remoto. Híbrido. Vínculos Emociona.

ABSTRACT

The sanitary measures imposed during the COVID-19 pandemic have suddenly changed the work model, forcing companies and employees to adapt to remote work models. This work aims to study current work models understand their impacts on the lives of people and organizations, especially regarding satisfaction with work models, productivity, and emotional bonds. Due to the few sources of bibliographic research found, we focused on data collected primarily and theories related to human functioning. The results of this study point to the importance of emotional bonds in maintaining the organizational climate, productivity, and positive results. We highlight the advantages of the hybrid model, which provides the best of both models for employees and employers.

Key-words

Remote Work. Hybrid. Emotional Bonds.

1. Mestre em Administração de Empresa pela MUST University, Administrador de Empresa pela UNIFAE, MBA em Gestão Empresarial pela FGV. Liderança em Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Estratégias. Coaching pela ICC International Coaching Community e Mentor pela Fundação Dom Cabral. No momento, atua como Gerente de Recursos Humanos em Multinacional. E-mail: fabio.junio.goncalves@gmail.com

2. Doutor em Desenvolvimento Humano e Tecnologias. Psicólogo. Coordenador do Mestrado em Organizational Psychology da MUST University. Orientador de CAPSTONE na Business School da MUST University. E-mail: bruno.moreno@mustedu.com

1. Introdução

A Pandemia de Covid 19 trouxe a necessidade de alterar os modelos de trabalhos para remoto e/ou híbrido. Tal modelo já existia antes da pandemia, porém era pouco difundido e praticado pelas empresas. Entende-se por Trabalho Remoto (Ou *Home office*) o trabalho que é realizado fora das dependências físicas da empresa, de modo geral na residência do empregado. Já o modelo híbrido é aquele onde o trabalho é realizado ora nas dependências físicas da empresa, ora na residência do empregado.

Diante destas mudanças, inclusive contratuais, vieram também transformações nas relações e vínculos humanos dentro das organizações, o que impacta, dentre várias frentes o clima organizacional, as entregas, a motivação, desenvolvimento de carreira e quantificar tais impactos de forma que se torne possível pensar e planejar novas estratégias de gestão de pessoas.

O ser humano, como ser social necessita de vínculos para sua sobrevivência. Tal qual aponta Harari (2019), desde os mais remotos tempos a interação com o outro, os vínculos emocionais e o sentimento de pertença ao grupo não só eram essenciais à sobrevivência da espécie, como impulsionadores para o desenvolvimento de suas mais diversas habilidades. Com as novas tecnologias, tivemos alterações em nossos estilos de vida, habilidades cognitivas, uso de recursos naturais em diversos pontos, porém nosso modo de funcionamento, ou seja, a forma que nosso cérebro está programado ainda traz o modelo ancestral.

Assim, entende-se como fundamental a análise trazida por este trabalho, para que sejam analisadas e pensadas futuras estratégias, de modo a proporcionar experiências e oportunidade de melhoria e desenvolvimento de habilidades, vínculos e, conseqüentemente, o desenvolvimento de todo processo produtivo.

2. Objetivos

Diante do acima exposto, este trabalho tem o objetivo de estudar os modelos de trabalho atuais: trabalho remoto, presencial e híbrido, para compreender seus impactos na vida das pessoas e organizações, principalmente no que se refere à satisfação quando aos modelos de trabalhos, produtividades e vínculos emocionais.

O presente trabalho está dividido em seções, a saber: a introdução, o desenvolvimento, que engloba os dados e referenciais teóricas e análise de pesquisa de campo, e também, considerações finais, onde buscaremos apontar, com base no que foi analisado, qual seria o modelo de trabalho mais indicado e quais ações poderiam ser pensadas pelas organizações para aumentar a satisfação, o clima organizacional e os resultados.

3. Metodologia

Para a elaboração deste trabalho, adotou-se uma abordagem metodológica que combinou pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Dado que o tema abordado é atual e demanda de mais dados empíricos que auxiliem no desenvolvimento de análises mais aprofundadas, optou-se por uma pesquisa exploratória. Essa escolha se deve à necessidade de aprofundar o entendimento dos impactos do trabalho remoto nas organizações e nas pessoas, assim como a relevância dos vínculos emocionais no contexto organizacional.

No que se refere à pesquisa quantitativa de campo, foram elaboradas 10 questões que foram aplicadas eletronicamente nos empregados que não possuíam cargos de liderança e ao mesmo tempo, foram elaboradas mais 10 questões específicas para os empregados que ocupavam cargos de Liderança.

Vale ainda destacar que como recurso complementar, agregou-se a análise de conteúdo, em função de sua condição flexível, uma vez que pode ser aplicada em diferentes tipos de dados e pesquisas (Gil, 2008).

4. Desenvolvimento

4.1 Transformação digital dos modelos de trabalho com a Pandemia

O contexto atual do trabalho está em plena evolução e transformação. Não somente a forma de trabalhar, mas também o local onde se trabalha, os prédios enormes com diversas empresas, muitos postos de trabalho lotados com empregados, não são mais as únicas referências.

A pandemia exigiu uma nova estratégia do mundo, incluindo as empresas, para não paralisarem as operações com as medidas sanitárias impostas pelos órgãos de saúde, com os principais objetivos de preservação da saúde e bem-estar dos empregados e dos familiares, clientes e fornecedores e possíveis reduções do impacto da pandemia na vida de todos.

Com este cenário, a modalidade de *home office* ou *remote work* foram as alternativas encontradas para o enfrentamento dessa crise mundial no ambiente organizacional, pois podem ser realizadas em qualquer lugar com uma boa conexão de internet, graças à evolução tecnológica da informação a que se tem acesso.

Segundo Chiavenato (2004, p. 428), “a tecnologia da informação representa a convergência do computador com a televisão e as telecomunicações. Ela está invadindo e permeando a vida das organizações e das pessoas provocando profundas transformações”. Esses processos já existiam em algumas empresas, mas ainda eram muito questionados no país e geralmente pouco utilizados.

A resposta rápida exigida pela pandemia em forçar a migração do trabalho

presencial para o *home office* foi recebida como um grande benefício para os empregados, pois não precisariam sair de suas casas para trabalhar, o que significou uma diminuição do stress causado pelo trânsito de deslocamento entre casa e empresa, mais tempo livre, gerando a princípio uma possibilidade real de melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, além de uma maior proteção contra o vírus COVID-19, porém com o passar do tempo algumas vantagens e desvantagem começaram a tornar-se mais evidentes.

Estas mudanças bruscas, experimentadas neste período, geraram vários sentimentos, ora positivos ora negativos, nas relações interpessoais, dentro e fora do trabalho. A motivação dos empregados, capacidade de gerar e nutrir vínculos emocionais, transferência e manutenção da cultura organizacional para os novos e atuais empregados e a capacidade de gerar fidelização com as instituições e ou empresas foram abaladas. Segundo Paludo (2017, p. 104), “motivação é uma força interior capaz de mover indivíduos para determinadas ações; é uma força capaz de aumentar o nível de esforço ou a carga de trabalho para satisfação de algo”.

Sendo assim, temos que ressaltar a importância do fator motivacional e criação de vínculos emocionais seja para desenvolver, se relacionar e entregar os resultados previstos em cada posição dentro das empresas, não sendo possível negligenciar estes fatores cruciais para o sucesso do indivíduo e das organizações. Muitas são as teorias motivacionais existentes, porém dentre elas irei destacar a pirâmide das necessidades de Maslow, motivação e criação de vínculos com a Neurociência e os mecanismos de funcionamento do cérebro.

O quadro 1 elenca alguns estudos que se debruçaram sobre o impacto da pandemia COVID-19, nas relações de trabalho:

Quadro 1 - Sentimentos produzidos pelo COVID-19, em trabalhadores.

Autor (Ano)	Título	Objetivo	Principais Impactos da Pandemia no Trabalho	Sentimentos Produzidos
Santos et al. (2021)	Impactos da pandemia de COVID-19 nas relações de trabalho: Uma revisão sistemática da literatura	Analisar os impactos da pandemia nas relações de trabalho	Aumento do trabalho remoto, mudanças nas rotinas de trabalho, insegurança no emprego, impacto na saúde mental e bem-estar dos trabalhadores	Estresse, ansiedade, incerteza, medo, frustração, sobrecarga de trabalho
Ferreira et al. (2021)	O impacto da pandemia de COVID-19 nas relações de trabalho: Uma análise sob a perspectiva dos colaboradores	Investigar o impacto da pandemia nas relações de trabalho, sob a perspectiva dos colaboradores	Alteração nas formas de trabalho, instabilidade, preocupação com a saúde, adaptação às novas demandas, desafios na conciliação trabalho-família	Ansiedade, medo, insatisfação, insegurança, exaustão emocional
Vasconcelos & Pereira (2021)	Impactos da pandemia de COVID-19 no trabalho e na saúde mental dos profissionais da saúde: Uma revisão integrativa	Avaliar os impactos da pandemia na saúde mental e no trabalho dos profissionais da saúde	Sobrecarga de trabalho, risco de contaminação, falta de recursos, desgaste emocional, dificuldades na conciliação trabalho-vida pessoal	Estresse, ansiedade, exaustão, desânimo, tristeza, impotência
Siqueira et al. (2021)	Impactos da pandemia de COVID-19 na vida e trabalho de profissionais de saúde: Uma revisão integrativa	Investigar os impactos da pandemia na vida e trabalho dos profissionais de saúde	Mudanças nas rotinas de trabalho, aumento da demanda, risco de contaminação, estresse ocupacional, alteração na relação com os pacientes	Estresse, ansiedade, medo, exaustão, frustração, sobrecarga emocional
Barbosa & Santos (2021)	O impacto da pandemia de COVID-19 no trabalho: Uma revisão sistemática de estudos nacionais e internacionais	Analisar o impacto da pandemia no trabalho com base em estudos nacionais e internacionais	Aumento do trabalho remoto, mudanças nas relações de trabalho, incerteza, insegurança no emprego, desequilíbrio entre vida pessoal e profissional	Ansiedade, estresse, incerteza, preocupação, insatisfação, dificuldades na adaptação

Fonte: Próprio autor (2023).

O quadro acima resume os principais aspectos dos estudos em relação aos seus objetivos, impactos da pandemia no trabalho e os sentimentos produzidos pelos trabalhadores. Cada estudo contribui para a compreensão dos efeitos da pandemia nas relações e condições de trabalho, bem como os sentimentos predominantes experimentados pelos trabalhadores nesse contexto desafiador. Ao analisar as informações apresentadas nas diferentes colunas, é possível identificar padrões, semelhanças e diferenças apontadas pelas mesmas.

A quebra de paradigmas. Antes da implementação em massa do trabalho remoto, existia uma crença de que os colaboradores teriam dificuldades em manter o

foco, ser produtivos e entregar resultados devido a possíveis distrações em casa. No entanto, a evolução e maturidade do trabalho remoto mostraram que é possível acompanhar as atividades das equipes remotamente e muitos colaboradores relatam maior produtividade e menos frustração nas tarefas diárias.

O Papel dos dirigentes e líderes. Durante momentos de trabalho remoto, os dirigentes e líderes desempenham um papel fundamental ao lidar com novos problemas e desenvolver respostas, soluções e estratégias para as situações. É responsabilidade da empresa observar as mudanças nos comportamentos dos colaboradores e estar atenta aos sinais emitidos por eles, buscando adaptar-se às novas realidades do trabalho remoto.

4.2 A Neurociência e nossa necessidade de relacionamento com o outro (vínculos)

Há muitos anos tem-se percebido a criação de vínculos humanos e seus efeitos sobre todos os aspectos da vida humana, o que levou vários estudiosos a se debruçarem sobre o tema a fim de estudá-lo e compreendê-lo, bem como seu impacto na vida pessoal e social do indivíduo, o que resultou em algumas teorias e seus desdobramentos.

O primeiro estudo a respeito, intitulado de “Teoria do Apego”, foi realizado por John Bowlby (1969/1990) com base em estudos realizados com crianças bem pequenas e seus cuidadores principais, em sua maioria mães. Percebeu-se que a qualidade do vínculo emocional modulava o comportamento e emoções dos seres humanos. Desde pequenos nosso cérebro está programado (e sabe-se disso através de estudos das neurociências) para buscar a sobrevivência. Desta forma o vínculo é uma estratégia da natureza para aproximar os seres humanos uns dos outros, aumentando

as chances de sobrevivência da espécie, pois é através da criação dos vínculos que estabelece a proximidade entre nós (Ramires & Schneider, 2010).

Conforme destacava Ramirez e Schneider (2010), após Bowlby, e com base em seus estudos, muitos teóricos se seguiram e aprofundaram sua pesquisa, obtendo resultados que comprovaram a teoria de Bowlby e a ampliaram. Tais estudos se estendem até os dias atuais e se dividem em diversos seguimentos, como o apego e suas implicações e influências nas relações humanas, incluindo o trabalho.

Sob a perspectiva de Bowlby, de forma concisa, o que se pode afirmar é que a construção, pelo indivíduo, do vínculo, nos dá possibilidades de influenciar, ser influenciados, de aprender e de nos moldar novos comportamentos e hábitos.

Quadro 2 - Levantamento de estudos e descobertas das neurociências: temas, possibilidades e facilidades tecnológicas hoje disponíveis

Área de Estudo	Autor (Ano)	Título da Obra	Tipos de Estudos Realizados
Conectividade de Cerebral	Damásio, A. (2000) Essen et al. (2010) Lent, R. (2017) Smith, et al. (2019)	O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano. The Humana Connecome Project Cem bilhões de neurônios: conceitos fundamentais de neurociência. Correspondence of the brain's functional architecture during activation and rest.	Pesquisadores têm utilizado técnicas de neuroimagem, como a ressonância magnética funcional (fMRI), para mapear as redes neurais e investigar a conectividade entre diferentes regiões cerebrais. Isso tem permitido compreender como diferentes áreas do cérebro se comunicam e trabalham em conjunto para realizar funções cognitivas específicas.

Neurociência Cognitiva	Oliveira (2007) Garrido & Wechsler (2012) Pessoa (2017) Gazzaniga et al. (2019)	A mente cerebral: a neurociência cognitiva e a filosofia da mente. Neurociências e educação: como o cérebro aprende A network model of the emotional brain. Cognitive Neuroscience: The Biology of the Mind	Por meio de técnicas como eletroencefalografia (EEG) e magnetoencefalografia (MEG), os cientistas podem registrar a atividade elétrica do cérebro com alta precisão temporal. Isso possibilita o estudo de processos cognitivos, como percepção, atenção, memória e tomada de decisões, em tempo real, proporcionando insights valiosos sobre os mecanismos subjacentes.
Neurofeedback	Fisher (2014) Cavaco, S. (2015). Simões & Guimarães (2017). Ros, et al. (2019).	Neurofeedback in the Treatment of Developmental Trauma Neurofeedback: Manual Prático de Neurofeedback Neurofeedback: teoria e prática. Consensus on the reporting and experimental design of clinical and cognitive-behavioral neurofeedback studies (CRED-nf checklist).	Essa técnica utiliza a retroalimentação em tempo real dos sinais cerebrais para permitir que os indivíduos aprendam a modular sua atividade cerebral. O neurofeedback tem sido aplicado em diversos contextos, como no tratamento de transtornos mentais, na melhoria do desempenho cognitivo e no treinamento de habilidades específicas.
Estudo de Lesões Cerebrais	Oliveira-Souza & Moll (2002) Assis et al. (2004). Ramachandran (2011) Dunning, et al. (2019).	Neuropsicologia das Lesões Cerebrais. Neuropsicologia clínica. The Tell-Tale Brain: Unlocking the Mystery of Human Nature The impact of traumatic brain injury on cognitive functioning: a systematic review and meta-analysis.	A análise de pacientes que sofreram danos cerebrais específicos tem fornecido informações valiosas sobre as funções desempenhadas por diferentes áreas do cérebro. Esses estudos têm ajudado a mapear as relações entre estruturas cerebrais e comportamentos, além de revelar mecanismos de compensação cerebral após lesões.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Dentre os muitos conhecimentos e diversas áreas de pesquisas que a neurociências engloba, nos ateremos, aqui à área da aprendizagem e as relações com outras pessoas e a construção de vínculos dentro e fora do ambiente de trabalho. Sabe-se que o sucesso profissional se deve, em grande parte, à formação e aprendizagem contínua, à aplicação destes conhecimentos de forma prática, ao gerenciamento de emoções e comportamentos e, por fim, à entrega de resultados e

clima organizacional. E para que a aprendizagem efetivamente ocorra, há a necessidade de vínculos emocionais.

5. Pesquisa de campo sobre o home office e outros modelos de trabalho

A primeira etapa de coleta de dados da presente pesquisa foi realizada em agosto de 2020, através do preenchimento de um formulário eletrônico, em uma empresa com capital nacional, no seguimento alimentício. Empresa está presente em 3 estados no Brasil com o escritório central em São Paulo – SP, com 200 empregados alocados nas áreas administrativas da empresa. Todos os dados apresentados são confidenciais da empresa pesquisada incluindo seu nome.

Naquele momento todos os empregados estavam trabalhando de forma forçada em home office, seguindo as orientações sanitárias impostas no período, conforme a Portaria n. 356, de 11 de março de 2020, que “Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID- 19).” Após esta, muitos decretos e portarias foram feitos promovendo medidas de enfrentamento da pandemia, tanto a nível nacional quanto estadual e municipal. As coletas ocorreram de forma paralelas, de um lado os empregados que não ocupavam cargos de liderança e de outro lado os empregados que ocupavam cargos de liderança. A coleta por parte dos empregados obteve a participação de 170 empregados, o que representou cerca de 85% do total de funcionários da empresa. E coleta por parte da Liderança contou com 41 respondentes que representavam 100% da Liderança daquela empresa, totalizando 211 participantes na pesquisa. Os dados desta coleta,

demonstraram que mesmo depois de 5 meses de pandemia (iniciando-se oficialmente em março/20 no Brasil) a empresa ainda estava enfrentando dificuldades com a adaptação das tecnologias para proporcionar condições mínimas de trabalho para seus empregados trabalharem a distância. Isto pois, 37% dos empregados ainda trabalhavam com computadores no formato desktop. Sendo assim esta e outras empresas precisaram adequar suas infraestruturas de tecnologia para se manterem produtivas e aberta rapidamente.



Como é possível observar nos gráficos acima, existem várias percepções diferentes entre os empregados e a Liderança, promovendo as comparações entre as respostas dos empregados e da Liderança. Como destaque o gráfico 2 demonstra uma importante diferença entre a percepção do empregado referente a produtividade onde 67% informou que a produtividade estava em alta e 46% pela visão da Liderança. Porém a proximidade e construção e manutenção dos vínculos demonstrou a maior diferença, como demonstra o gráfico 3, sendo que pela visão do empregado 44% declarou que piorou este tópico, contra a visão da liderança que entendia que apenas 12% havia abaixado.

Em janeiro de 2023, a mesma pesquisa foi aplicada novamente na mesma empresa, que neste período contava com 385 empregados sendo 300 empregados em cargos administrativos e 85 líderes, através do preenchimento de formulário

eletrônico. A empresa teve um forte crescimento e como consequência aumentou o número de seus empregados. Porém o objetivo da pesquisa se manteve o mesmo da anterior. A empresa adotou como política de trabalho o modelo híbrido de trabalho (2 online – remoto + 3 presencial).

O modelo híbrido é administrado pelo Gestor da área em alinhamento com o seu empregado, a fim de oferecer mais autonomia para a Liderança. A empresa optou por este modelo por entender que desta forma manteria suas políticas atualizadas perante o mercado garantindo sua competitividade em atrair e reter seus talentos.

Importante ressaltar que ocorreram fortes mudanças no cenário da empresa e da população em geral quando comparada ao período da primeira pesquisa aplicada, em agosto/2020 no auge da Pandemia do COVID-19 e a segunda pesquisa aplicada em Janeiro/2023, pois já haviam ocorrido várias mudanças nas diretrizes sanitárias do país, aplicações das vacinas em grande parte da população, liberações dos espaços de convivências, uso das máscaras e o efetivo retorno ao trabalho.

Foram coletados 305 formulários preenchidos eletronicamente por parte dos empregados, representando 79% no total de respondentes. Sendo 226 formulários preenchidos por parte dos empregados em cargos administrativos, representando 75% dos respondentes nestes cargos e 79 formulários preenchidos por parte da Liderança representando 92% dos respondentes nestas posições.

Como podemos observar os resultados das pesquisas de 2020 e 2023 tiveram diferentes comportamentos e respostas, em especial destacamos o resultado do gráfico 06 que demonstrar uma alteração significativa na construção dos vínculos, pois em 2020 no gráfico 03, que 44% dos empregados sentiam que a proximidade e vínculos emocionais estavam baixos e em 2023 apenas 15% mantinham este

pensamento.



Considerando este lapso temporal e com as experiências vividas desde o início da pandemia COVID-19, quando praticamente em todas as empresas migraram as atividades possíveis para o *home office* ou trabalho remoto, e haviam as orientações sanitárias e até um pouco de euforia por parte dos empregados que desejavam trabalhar de casa, onde as pessoas experimentaram diversas formas de trabalho em casa, adaptando quartos, salas e até cozinhas em seu novo posto de trabalho.

A política do modelo de trabalho híbrido com o retorno ao trabalho presencial foram condições *sine qua non* para as importantes mudanças citadas ocorrerem. Estas informações vêm ao encontro e desejo da grande maioria dos empregados de ter mais flexibilidade em suas jornadas de trabalho, com mais autonomia e liberdade, tendo a consciência que os resultados e comprometimento são fatores cruciais para a continuidade da empregabilidade e sustentabilidade da empresa.

6. Considerações Finais

O avanço da tecnologia, as necessidades geradas pelos estilos de vida modernos e também fatores como otimização de recursos financeiros por parte de empresas e melhor gestão de tempo e busca de qualidade de vida dos indivíduos nos apontam para um cenário onde o modelo de trabalho será substituído, gradualmente

por modelos remotos ou híbridos.

Os dados colhidos em fontes primárias nos apontam que o modelo de trabalho remoto traz questões importantes a serem analisadas, como, principalmente o enfraquecimento dos vínculos emocionais entre os pares e destes com a liderança, o que leva à queda do sentimento de pertença ao grupo e conseqüente diminuição da motivação e produtividade, além disto, o clima organizacional enfraquecido aumenta as chances de problemas de relacionamentos, insatisfação com a organização e perda de talentos, pois como estes não se sentem pertencentes ao grupo também não existe fidelidade ao mesmo, podendo ser trocado com maior facilidade.

Por outro lado, o modelo de trabalho 100% presencial traz também, hoje, alguns pontos que podem se tornar desvantagens competitivas quando se trata de atrair e manter talentos na empresa. Muito do que antes da pandemia era considerado “normal” e bem aceito foi questionado e hoje é claramente visto como opcional. Uma carga de trabalho de 8 horas diárias, por 5 (cinco) dias na semana, realizada presencialmente na estrutura física da empresa era o esperado e o comum. Após a pandemia percebeu-se que é possível manter a qualidade do trabalho e também os resultados quando se trabalha fora da estrutura física da empresa, o que traz maior conforto e comodidade ao empregado, além dos benefícios como melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, maior flexibilidade do tempo e menos estresse e tempo perdido no deslocamento até a empresa, principalmente nos grandes centros urbanos.

Tais percepções fazem com que, ao adotar um modelo de trabalho 100% presencial a organização, além de aumentar os gastos com infraestrutura e insumos, também seja vista como “antiquada”, principalmente por jovens talentos que buscam

os benefícios do trabalho remoto. Assim a organização pode se ver entre duas escolhas difíceis, onde ambas trazem pontos negativos e positivos que impactam fortemente o clima organizacional, sentimento de pertença, produtividade, entrega e a conquista de novos talentos, a manutenção dos talentos que já possui.

Este trabalho, ao debruçar-se sobre esta problemática contemporânea e extremamente atual, tinha por objetivo de estudar os modelos de trabalho atuais, trabalho remoto, presencial e híbrido, para compreender seus impactos na vida das pessoas e organizações, principalmente no que se refere à satisfação quando aos modelos de trabalhos, produtividades e vínculos emocionais. Diante dos dados obtidos, analisamos que o maior fator observado que foi impactado no trabalho remoto foi o vínculo emocional entre os indivíduos. Diante deste dado, tornou-se necessário entender o real papel do vínculo emocional para o ser humano, qual papel desempenha e como podemos fortalecê-los.

Buscamos então diversos teóricos, desde os primeiros estudos feitos sobre vínculo (denominado apego) por John Bowlby até as recentes descobertas das neurociências. Neste caminho passamos por Maslow e sua teoria das Necessidades Humanas. Assim, de posse de todos estes elementos e dados, podemos observar que o ideal seria agregar os benefícios de ambos os modelos e minimizar seus pontos negativos.

Desta forma o presente estudo sugere o modelo híbrido, que é hoje praticado por algumas organizações na busca de equilibrar esta conta. Tal modelo tende a ser bem aceito, tanto pelos funcionários quanto por liderança, pois une a flexibilidade de tempo, melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, comodidade e diminuição de custos, próprio do modelo remoto aos benefícios do modelo presencial, principalmente no que se refere à formação de vínculos emocionais e

sentimento de pertença.

Porém para que este modelo tenha o resultado esperado é necessário um trabalho de planejamento, por parte dos gestores, para que o tempo que o empregado estiver presencialmente na empresa seja um tempo que “faça sentido” também para ele. O empregado não deve estar na empresa apenas para trabalhos que poderiam ser feitos de sua casa. O tempo passado na estrutura física da empresa deve ser pensado para que ofereça experiências ricas ao empregado e à equipe. Que seja um tempo de trocas, de aprendizagem, de busca de soluções criativas e novas ideias. Tempos e espaços que proporcionem o contato rico entre os pares e desses com os líderes, oportunidade de integração, fortalecimento de vínculos emocionais e desenvolvimento de habilidades, contribuindo desta forma para um clima organizacional positivo e maior sentimento de pertença ao grupo, o que irá se traduzir em maior entrega e produtividade.

Assim, podemos concluir que o modelo híbrido, quanto atento aos pontos acima listados torna-se uma excelente opção de modelo de trabalho, que vem ao encontro das necessidades atuais e traz benefícios tanto às empresas como empregados.

7. Referências Bibliográficas

Assis, M. G., Ferreira, L. A., & Yassuda, M. S. (2004). Neuropsicologia clínica.

Barbosa, F. F., & Santos, M. A. (2021). O impacto da pandemia de COVID-19 no trabalho: Uma revisão sistemática de estudos nacionais e internacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(3), 524-540.

Benchimol, J. L., & Benchimol, A. C. (2004). História da neurociência no Brasil.

Cavaco, S. (2015). *Neurofeedback: Manual Prático de Neurofeedback*.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração (7ª Ed.)*. Rio de Janeiro: Campus.

Dunning, D. L., Moura, V. L., & Cabral, D. L. (2019). The impact of traumatic brain injury on cognitive functioning: a systematic review and meta-analysis. *Neuropsychology Review*, 29(3), 381-394. doi: 10.1007/s11065-019-09416-4

Ferreira, F. A. C., Santos, L. D., & Aquino, A. C. (2021). O impacto da pandemia de COVID- 19 nas relações de trabalho: Uma análise sob a perspectiva dos colaboradores. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(3), 83-107.

Fisher, S. F. (2014). *Neurofeedback in the Treatment of Developmental Trauma: Calming the Fear-Driven Brain*. W. W. Norton & Company.

Garrido, G. J., & Wechsler, S. M. (2012). *Neurociências e educação: como o cérebro aprende*.

Gazzaniga, M., Ivry, R. B., & Mangun, G. R. (2019). *Cognitive Neuroscience: The Biology of the Mind (5th ed.)*. W. W. Norton & Company.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.

Harari, Y.N. (2019) *Sapiens. Uma breve história da humanidade*. 45ed. Porto Alegre: L&PM.

Lent, R. (2017). *Cem bilhões de neurônios: conceitos fundamentais de neurociência*. Atheneu Editora. Damásio, A. (2000). *O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano*.

Oliveira, M. G. M. (2007). *A mente cerebral: a neurociência cognitiva e a filosofia da mente*. Oliveira-Souza, R., & Moll, J. (2002). *Neuropsicologia das Lesões Cerebrais*.

Paludo, A. (2017). *Administração geral e pública (3ª Ed.)*. São Paulo: Método.

Pessoa, L. (2017). A network model of the emotional brain. *Trends in Cognitive Sciences*, 21(5), 357-371. doi: 10.1016/j.tics.2017.03.001

Ramachandran, V. S. (2011). *The Tell-Tale Brain: Unlocking the Mystery of Human Nature*. W. W. Norton & Company.

Ramires, V.R.R. & Schneider, M.S. (2010). *Revisitando alguns conceitos da teoria*

do apego: comportamento versus representação? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Jan-Mar 2010, Vol. 26

n. 1, pp. 25-3. Acesso em 20 jun2023, através do link: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/bJfD5DCX8sNR96BMxb7dBVJ/?lang=pt&format=pdf#:~:text=>

Em%201969%2F1990%2C%20Bowlby%20assinalou,Bowlby%2C%201988%2F1989).

Ros, T., Enriquez-Geppert, S., Zotev, V., Young, K. D., Wood, G., Whitfield-Gabrieli, S., & Birbaumer, N. (2019). Consensus on the reporting and experimental design of clinical and cognitive-behavioral neurofeedback studies (CRED-nf checklist). *Brain*, 142(6), 1559-1565. doi: 10.1093/brain/awz098

Santos, F. D. S., Carvalho, V. S., & Amaral, A. P. (2021). Impactos da pandemia de COVID- 19 nas relações de trabalho: Uma revisão sistemática da literatura. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(1), 165-182.

Simões, J. L., & Guimarães, M. P. (2017). *Neurofeedback: teoria e prática*.

Siqueira, E. A., Santos, M. A., & Neves, L. A. (2021). Impactos da pandemia de COVID-19 na vida e trabalho de profissionais de saúde: Uma revisão integrativa. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 38, e200123.

Smith, S. M., Vidaurre, D., Alfaro-Almagro, F., Nichols, T. E., Miller, K. L., & Woolrich, M.

W. (2019). Correspondence of the brain's functional architecture during activation and rest. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(52), 26332-26342. doi: 10.1073/pnas.1906144116

Van Essen, D. C., Smith, S. M., Barch, D. M., et al. (2013). The WU-Minn Human Connectome Project: An overview. *NeuroImage*, 80, 62-79.

Vasconcelos, A. M., & Pereira, L. L. (2021). Impactos da pandemia de COVID-19 no trabalho e na saúde mental dos profissionais da saúde: Uma revisão integrativa. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 24(1), 70-85.



A aplicação da inteligência emocional e a valorização da diversidade nas bibliotecas universitárias

Maria Helena Moreira Rodrigues¹
Helenice Feijó Carvalho²



RESUMO

O presente estudo visa apresentar a importância da aplicação da inteligência emocional e a valorização da diversidade, e inclusão em ambientes de trabalho das bibliotecas universitárias no Brasil, por intermédio da identificação dos impactos da inteligência emocional e da contribuição da gestão da diversidade para criar uma boa convivência na equipe de trabalho nas bibliotecas universitárias. Para o estudo, adotou-se a pesquisa bibliográfica de carácter exploratório, como conclusão depreende-se a relevância da adoção de práticas e ações que promovam a humanização das relações de trabalho que abrangem respeito e empatia, utilizando a inteligência emocional como facilitadora e incentivadora de relacionamentos interpessoais favoráveis no ambiente de trabalho. Ao final, sugere-se a necessidade de realização de futuros propostas de estudos acerca dessa temática.

Palavras-chave

Inteligência emocional. Diversidade. Bibliotecas universitárias.

ABSTRACT

The present study aims to present the importance of applying emotional intelligence and valuing diversity and inclusion in work environments of university libraries in Brazil by identifying the impacts of emotional intelligence and the contribution of diversity management to create a good coexistence in the work team in university libraries. For the study, bibliographical research of an exploratory nature was adopted. In conclusion, it appears the relevance of adopting practices and actions that promote the humanization of work relationships that include respect and empathy, using emotional intelligence as a facilitator and encourager of favorable interpersonal relationships in the work environment. In the end, it is suggested that a need to carry out future proposals for studies on this theme.

Key-words

Emotional intelligence. Diversity. University Libraries.

1. Mestre em Administração pela Must University, Especialização em Desenvolvimento Sustentável na Amazônia. Graduação em Biblioteconomia. No momento atua como Bibliotecária/Documentalista na Universidade Federal do Amazonas. E-mail: helenarodrigues27@gmail.com

2. Doutora em Psicologia Social (UERJ), Mestre em Administração Pública (FGV), Graduação em Psicologia (UNESA). Adjunt Faculty - MUST University. E-mail: helenice.carvalho@mustedu.com

1. Introdução

Em decorrência de inovações tecnológicas, muitas são as mudanças promovidas no mundo e em nosso dia a dia, e, por desdobramento, o mercado de trabalho é igualmente afetado e busca se adequar rapidamente. As organizações de trabalho caminham na mesma direção: alinham-se à evolução tecnológica e transformações, mantendo-se produtivas e competitivas. De outro lado e ao mesmo tempo, aparecem novas propostas de inferências e de gestão nos espaços de trabalho à procura de melhorias e de renovação, tais como o investimento no desenvolvimento da inteligência emocional no âmbito das organizações, visando não tão somente o aprimoramento das relações interpessoais, mas também a obtenção de melhores resultados institucionais. Outra opção que passou a ganhar destaque no aprimoramento do bem-estar no ambiente de trabalho, bem como no alcance de eficácia e eficiência, são as estratégias de diversidade e de inclusão aplicadas à gestão de pessoas. Conhecer, controlar e gerenciar as próprias emoções, além de aprender a se colocar no lugar do outro e do entendimento de que se pertence a um organismo social são os principais alicerces da Inteligência Emocional. No que se refere à adoção da diversidade e inclusão, a consideração e a valorização das diferentes características observadas em cada indivíduo indicam uma possibilidade de troca que enriquece e incentiva o surgimento de uma cultura de diversidade que, por sua vez, pode se constituir em algo vantajoso e agregador de valor ao ambiente de trabalho das organizações.

O presente estudo se justifica por destacar a relevância da inteligência emocional no contexto das bibliotecas universitárias, bem como, apresentar como a inteligência emocional e o valor da diversidade podem influenciar no dia a dia da equipe de trabalho. O estudo visa contribuir para que as bibliotecas universitárias desenvolvam uma gestão

tanto com habilidades técnicas como também emocionais, promovendo a diversidade no ambiente de trabalho, com profissionais que desenvolvam e pratiquem o respeito e aceitação das diferenças individuais da equipe no local de trabalho.

Assim, o problema da pesquisa se apresenta da seguinte forma: Como o desenvolvimento da inteligência emocional e a valorização da diversidade contribuem para uma boa convivência da equipe de trabalho em bibliotecas universitárias?

Desse modo, constitui-se o objetivo geral deste estudo, demonstrar como a inteligência emocional e a valorização da diversidade podem contribuir para melhorar a convivência da equipe de trabalho nas bibliotecas universitárias. Quanto aos objetivos específicos tem-se: analisar a relevância da inteligência emocional e da diversidade nas bibliotecas universitárias; identificar os impactos da aplicação da inteligência emocional nas bibliotecas universitárias e analisar a contribuição da gestão da diversidade para criar uma boa convivência profissional nas bibliotecas universitárias. A metodologia aplicada na pesquisa deste estudo será realizada por meio de pesquisa bibliográfica, através de análise exploratória das informações teóricas, com base em livros, dissertações e artigos científicos, com a finalidade de reunir os dados e informações para construção de uma investigação científica a fim de aprofundar o tema proposto.

Para a realização desta pesquisa do tipo exploratória e com abordagem qualitativa, procedeu-se a um levantamento de publicações científicas relacionadas à temática estudada, leituras de obras coletadas em fontes como: livros, dissertações e artigos científicos do meio, considerando a abrangência temporal do período entre os anos de 2012 a 2022, no intuito de colaborar em futuros trabalhos sobre esta mesma temática.

2. A importância da inteligência emocional e da diversidade para a gestão das bibliotecas universitárias

Tendo em vista as grandes transformações do mundo e o desenvolvimento dos recursos tecnológicos integrados ao nosso dia a dia, observamos que muitas instituições estão mudando a forma de gerir as pessoas, principalmente para melhorar o gerenciamento das equipes de trabalho, isto é, promover o bem-estar dos colaboradores, valorização a pluralidade das pessoas, que mesmo com diferentes ideias, crenças e experiências de vida, no mesmo ambiente de trabalho pode tornar a equipe mais adaptativa, criativa e inovadora na realização das tarefas em um ambiente representativo.

Dentro do contexto de mudanças organizacionais as bibliotecas universitárias também estão passando por mudanças, principalmente em suas práticas e oferta de serviços, assim como o aperfeiçoamento nas práticas de gestão de pessoas. As bibliotecas universitárias têm como principal missão dar suporte ao ensino, pesquisa e extensão, atendendo as demandas dos usuários junto com a Universidade da qual está inserida. Em vista disso, para realização dessa tarefa é fundamental que as bibliotecas estejam preparadas tecnicamente, administrativamente e o bibliotecário deve atuar como um bibliotecário gestor e de pessoas, que além de adquirir e atualizar seus conhecimentos e habilidades, deve desenvolver a inteligência emocional para administrar os conflitos pessoais e profissionais na equipe de trabalho.

O uso da Inteligência Emocional (IE) é fator crucial para o um desempenho profissional. Ordenar, transmitir e entender informações e experiências são ações vitais para o sucesso e para o bem-estar das pessoas, principalmente em ambientes nos quais a prestação de serviços, como a biblioteca, é a essência de suas atividades (Santos, Fonseca & Oliveira, 2008, p.131).

A inteligência emocional contribui para trabalharmos bem em conjunto, para enfrentarmos os desafios profissionais e pessoais, trabalhar tanto as habilidades técnicas como as emocionais, pois saber lidar com as emoções garantem um bom desempenho profissional e uma melhor convivência entre pessoas. Desenvolver a inteligência emocional dentro das bibliotecas universitárias demanda principalmente a empatia para gerir diferentes pessoas, possibilitando o respeito à diversidade.

Para Fraga et al. (2022, p.14) “no contexto organizacional, a diversidade se reflete em diferentes grupos que fazem parte da sociedade dentro do espaço de trabalho, com efetiva participação nos processos decisórios e senso de pertencimento”.

A diversidade nas bibliotecas universitárias se apresenta para proporcionar um ambiente de trabalho transformador e gerar um clima inovador de inclusão. Gerir a diversidade é oferecer oportunidades igualitárias para que todos possam desenvolver seu potencial produtivo, isto é, otimizar as vantagens da diversidade e também reduzir as barreiras como a discriminação e preconceitos. No entanto, a gestão da diversidade não acontece de forma rápida, necessita de esforços para implementação de estratégias, no caso, das bibliotecas universitárias, deve ser estimulada e construída com o envolvimento de todos através de uma comunicação clara e transparente.

Assim, a importância da inteligência emocional e da diversidade na gestão de bibliotecas universitárias, como em qualquer outra organização, traz avanços para os relacionamentos interpessoais, melhorias no bem-estar do local de trabalho, o respeito, a valorização das diferenças, promover uma comunicação e um diálogo entre a equipe para que aconteça a troca de experiências, integração e uma melhor convivência de todo o grupo no ambiente de trabalho. Atividades que promovam a inteligência emocional devem ser trabalhadas de forma que toda a equipe aprenda a despertar o uso de suas

emoções em suas ações organizacionais, trazendo benefícios para si e conseqüentemente para a instituição. Dessa maneira, a promoção da diversidade se apresenta para propiciar o respeito e a aceitação para busca da socialização nas relações de trabalho.

3. Impactos da aplicabilidade da inteligência emocional nas bibliotecas universitárias

Com as constantes mudanças no mercado atual, é visível a necessidade cada vez mais urgente dos profissionais estarem sempre se capacitando e aperfeiçoando seus conhecimentos e aptidões, indo além dos fundamentos técnicos, ou seja, se adaptar e aprender a desenvolver práticas para saber trabalhar e administrar as emoções dentro do ambiente de trabalho.

A gestão de pessoas nas bibliotecas universitárias é um processo que o bibliotecário gestor deve unir as técnicas de biblioteconomia com as de administração, da mesma forma, que deve estar atento as mudanças no gerenciamento de recursos humanos e assim, poder adaptar para o gerenciamento das bibliotecas universitárias, melhorando a qualidade dos serviços oferecidos aos usuários e valorizar e potencializar a força de trabalho.

Gerir pessoas no ambiente da biblioteca universitária não é tarefa fácil. Por conta dos diversos processos que ela desenvolve e oferece, é importantíssimo que o bibliotecário gestor esteja completamente integrado à sua equipe, procurando captar de cada colaborador quais os seus pontos fortes, para que, dessa forma, consiga alocá-los de forma assertiva oferecendo assim o melhor atendimento aos seus usuários (Nogueira & Bernardino, 2018, p.3023).

A conexão da inteligência emocional com as bibliotecas universitárias contribui para a construção de um melhor funcionamento, trabalho em equipe, tomar decisões de

forma mais acertada, desenvolvimento pessoal, uma comunicação clara, efetiva e com o domínio adequado das emoções para trabalhar em equipe. O impacto na aplicabilidade da inteligência emocional nas bibliotecas universitárias está no desempenho do bibliotecário que precisa equilibrar as emoções, para otimizar sua relação com o usuário, desenvolver habilidades para trabalhar em grupo e compreensão humana, pois o trabalho dentro da biblioteca possibilita o contato com vários perfis de pessoas, de diferentes faixas etárias, gêneros, culturas entre outros, dessa forma, promovendo uma diversidade e aprendizado constante, proporcionando o desenvolvimento emocional e o equilíbrio do bem-estar social.

4. Gerenciamento da diversidade nas bibliotecas universitárias

A sociedade é diversa e plural, o mundo e as pessoas também são diversos, da mesma forma nas organizações existe uma variedade de pessoas, o gerenciamento da diversidade no ambiente de trabalho envolve planejamento construído gradativamente, isto é, ações para promover um ambiente em que a equipe se sinta valorizada, respeitada e englobe a inclusão e equidade.

A administração das empresas está intrinsecamente ligada à gestão da diversidade, que pode referir-se a competências, habilidades, gênero, experiência, idade, origem social ou cultura. O desafio dos gestores é conseguir uma integração organizacional que não anule o potencial das diferenças, ou seja, garantir identidade e coesão, porém respeitando os diferentes grupos presentes na organização (Chanlat et al., 2013, p.44).

A conexão entre organização e diversidade é fundamental para a valorização da pluralidade das pessoas, que mesmo com diferentes ideias, crenças e experiências de vida,

no mesmo ambiente de trabalho pode tornar a equipe mais adaptativa, criativa e inovadora na realização das tarefas em um ambiente representativo.

Benedito e Ribeiro (2021, p.07) “gestão da diversidade é uma forma de preencher as lacunas de inequidades que a própria sociedade construiu, a fim de proporcionar condições e dinâmicas de valorização e socialização do indivíduo no âmbito organizacional”.

Dessa forma, promover o gerenciamento da diversidade nas bibliotecas universitárias é um processo desafiador, visto que, os bibliotecários gestores devem alinhar os objetivos organizacionais da instituição de ensino que está inserida, com os objetivos individuais dos profissionais, uma vez que, as bibliotecas universitárias devem acompanhar as mudanças que vem ocorrendo na sociedade, principalmente nos vários contextos socioculturais, assim, a gestão de bibliotecas universitárias contribui para o desenvolvimento individual e da coletividade da equipe de trabalho com valores sociais de igualdade de direitos e deveres para todos sem distinção de sexo, raça, orientação sexual ou de gênero, entre outras diferenças. Afinal, o bibliotecário em atividade e também em formação profissional, além de mirar nos serviços técnicos tornar-se essencial um foco nas relações de trabalho, no sentido de humanizar as pessoas que estão prestando serviços, promovendo seu reconhecimento e sua valorização.

Gerir e administrar pessoas e conhecimentos são desafios para o bibliotecário contemporâneo. Ao incorporar novas estratégias as suas atividades diárias, o bibliotecário tem um diferencial competitivo, pois sua gestão tende a ser multifacetada ao fundir atribuições de biblioteconomia e gestão administrativa (Alves & Oliveira, 2016, p.80).

Nas bibliotecas universitárias o bibliotecário deve gerir sua unidade de informação com visão centrada ao ser humano, com interação no meio interno e externo, trabalhando em equipe, de forma compartilhada e desenvolvendo uma comunicação adequada para lidar com os conflitos. O gestor deve lidar com a diferença criando boas e produtivas relações com sua equipe, uma vez que em um ambiente de trabalho onde as diferenças são respeitadas, haverá menos conflitos e maior empenho e comprometimento dos profissionais para as atividades. Trabalhar a gestão da diversidade nas bibliotecas universitárias deve ocorrer sem preconceito, sem barreira, com incentivo a troca de experiência entre os profissionais de diferentes perfis, contribuindo na busca do crescimento e do desenvolvimento pessoal e a sociabilidade junto com a aceitação.

5. Convivência com a diversidade da equipe de trabalho nas bibliotecas universitárias

A convivência com a equipe no local de trabalho é sempre um grande desafio para qualquer organização, afinal, as pessoas pensam e agem de forma diferente. É importante conviver e trabalhar em grupo, pois proporciona a interação das pessoas para manter o bem-estar da equipe, uma boa convivência gera respeito às diferenças e tolerância ao próximo.

A convivência humana é algo difícil e desafiante todos os dias, e é esperado que se tenham reações comportamentais e conflitos ao longo do tempo. Por outro lado, o ambiente de trabalho também favorece as relações, o contato com os diferentes, a aprendizagem e a troca afetiva (Dantas & Henriques, 2020, p.03).

A valorização e aceitação da diversidade no ambiente de trabalho pode destacar o sentimento de pertencimento e respeito, favorecendo a qualidade no trabalho, tanto emocional quanto funcional. O bibliotecário gestor deve gerenciar o conhecimento

técnico como também o gerenciamento das pessoas, isto é, entender e motivar sua equipe de trabalho, tendo em mente que toda organização é construída por pessoas, assim, eliminar as barreiras que dificultam o aprendizado de novas habilidades para trabalhar com a diversidade.

França (2015, p.66) salienta que “a convivência que se dá na interação com o grupo de trabalho e o contato direto com outras pessoas proporcionam contínuo aperfeiçoamento intelectual e técnico”.

O convívio saudável com as diferenças no ambiente de trabalho envolve relações sociais em que o respeito e a ética devem promover a redução da desigualdade, discriminação e o bem-estar. Nas bibliotecas universitárias, as equipes de trabalho são pessoas que não escolhemos para trabalhar, porém precisamos aprender a conviver com diferentes personalidades e comportamentos, pois vamos encontrar no mesmo ambiente pessoas de gerações diferentes, culturas diferentes, aparências diferentes, entre outras. Portanto, não devemos fazer julgamentos baseado em cor de pele, gênero, orientação sexual, lugar de origem, classe social, idade, entre outros aspectos que não representam o indivíduo no trabalho, por isso, é fundamental que haja aceitação e respeito.

O processo de construção, afirmação e luta pelo reconhecimento das diferentes identidades tem se mostrado uma árdua tarefa, visto a dificuldade humana em aceitar, conviver e respeitar as diferenças, os modos de vida e as singularidades individuais, toda vez que uma pessoa, ou um grupo, destoa do perfil identitário dominante (Pinheiro & Gois, 2013, p.73).

É importante investir em treinamento e capacitação, com o objetivo de sensibilizar e motivar toda a equipe para valorização da diversidade, ou seja, ações que beneficiem a todos que convivem no mesmo local de trabalho, evitando conflitos, melhorando a comunicação, flexibilidade entre a equipe, estímulo a cooperação, reconhecimento da

diferença, transferência e interação de conhecimentos e ideias, assim, proporcionar a convivência na diversidade sem preconceitos e discriminações.

6. Levantamento de dados

O levantamento de dados para esta pesquisa possibilitou o desenvolvimento e construção desse estudo, com seleção adequada em base de dados bibliográficos, periódicos, dissertações, teses e livros que integrarão a pesquisa.

Para desenvolver a pesquisa e compreender a problemática foi realizado um levantamento em fontes bibliográficas com destaque para a Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI), Repositórios Institucionais da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas de Informação e Instituições (FEBAB) e da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Biblioteca Digital da Fundação Getúlio Vargas, Periódicos e anais de eventos científicos das áreas de Biblioteconomia, Ciência da Informação e Administração, utilizou-se também livros pertinentes a pesquisa. Os descritores utilizados na busca foram: “inteligência emocional”, “diversidade”, “bibliotecas universitárias” e “gestão de pessoas”, com o acréscimo dos operadores booleanos (*and*, *or*, *not*). No decorrer do levantamento dos artigos científicos, foram recuperados artigos que abordavam ao objetivo da pesquisa, proporcionando informações relevantes ao estudo, sendo excluídos os que não apresentavam relação com o tema da pesquisa.

As fontes bibliográficas utilizadas na pesquisa foram fundamentais para o foco do tema, contendo dados referentes ao assunto que foram citados na fundamentação teórica, bem como os autores de livros publicados que foram citados no estudo. O levantamento dos dados contribuiu para compreensão do que envolve a temática de inteligência

emocional, valorização da diversidade nas bibliotecas universitárias, enfatizando a convivência da equipe de trabalho, apontando para a necessidade de pesquisar e aprofundar estudos nessa temática.

Após o levantamento dos dados foi realizado a leitura do material encontrado, para análise e interpretação das fontes. A seguir será apresentado no quadro 2 a descrição das fontes bibliográficas dos materiais selecionados, com a identificação de autor(es), título e ano de publicação. Por fim, na sequência, apresentaremos os resultados e discussões dos textos que contribuíram para análise da pesquisa

7. Resultados e discussões

As fontes bibliográficas selecionadas abordaram a temática compreendida nesse estudo e propiciaram informações importantes para a análise da pesquisa. Entre as obras que foram pesquisadas destacam-se as seguintes:

Quadro 2 – Resumo das fontes bibliográficas selecionadas - Artigos e Dissertação

Fonte	Autor(es)	Título	Ano da Publicação
RBBD	Paulo Cesar dos Santos; Adriana Mara Fonseca e Renata Cunha Vieira Oliveira	Inteligência emocional e comunicação na biblioteca	2008
Anuários de Pesquisas FGV EAESP	Jean-François Chanlat, Stéphanie Dameron, Maria Ester de Freitas, Jean-Pierre Dupuis e Mustafa Özbilgin	Desafios da gestão da diversidade nas organizações	2013
ReCaPe	João Luis Alves Pinheiro e João Bosco Hora Gois	Amplitude da gestão da(s) diversidade(s): implicações organizacionais e sociais	2013

Repositório Institucional UFU	Maira Nani França	Gestão em bibliotecas universitárias públicas: um enfoque tecnológico	2015
BiblioCanto	Márcia Valéria Alves e Magali Araújo Damasceno de Oliveira	Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder.	2016
BRAPCI	Anízia Maria Lima Nogueira; Maria Cleide Rodrigues Bernardino	Proposta de gestão de pessoas para formação de competências nas bibliotecas universitárias privadas do Estado do Ceará	2018
RCI	Andrezza Alexandre Dantas e Fabiana Regina Henrique	Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.	2020
RBBB	Beatriz de Oliveira Benedito e Marcela Arantes Ribeiro	Competência em Informação e gestão da diversidade: uma inter-relação de sucesso.	2021
Cadernos EBAPE.BR	Aline Mendonça Fraga; Renato Koch Colomby; Catia Eli Gemelli e Vanessa Amaral Prestes	As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019)	2022

Fonte: Elaborado pelo autor

Na síntese dos dados destacamos que os estudos de Chanlat et al (2013) apontaram que em relação a gestão da diversidade os gestores têm o desafio de conseguir uma integração organizacional que não elimine potencial e respeite os diferentes grupos presentes na organização. Pinheiro e Gois (2013) indicam que o gerenciamento da diversidade demonstra um processo dentro do contexto social das organizações, que se torna um desafio pela dificuldade humana em aceitar, conviver e respeitar as diferenças.

O trabalho de Dantas e Henriques (2020) abordou o relacionamento interpessoal no ambiente organizacional e como pode influenciar os resultados no trabalho, os estudos mostraram que a convivência entre as pessoas fortalece a identidade individual e autoconhecimento, pois ter a consciência de que é necessário lidar com pessoas diferentes no trabalho engloba aspectos emocionais de aceitação para manter relações saudáveis e produtivas. Destaca-se também a pesquisa de Fraga (2022) que apresentou um levantamento da produção científica brasileira sobre diversidade na área da administração, demonstrando que no contexto organizacional a diversidade se reflete em diferentes grupos que fazem parte da sociedade dentro do espaço de trabalho.

É importante ressaltar que poucas pesquisas foram publicadas com o foco em inteligência emocional e diversidade nas bibliotecas universitárias, no entanto, verificou-se alguns estudos que a inteligência emocional e diversidade foi objetivo de estudo junto com pesquisa sobre gestão de pessoas e também sobre liderança nas bibliotecas universitárias.

A pesquisa de Santos, Fonseca e Oliveira (2008) buscou analisar como a inteligência emocional e a comunicação são fatores essenciais para o bom desempenho das atividades das bibliotecas, visto que o bibliotecário para se sentir satisfeito e ser eficiente na profissão deve buscar desenvolver uma prática emocional.

França (2015) em sua dissertação de mestrado sobre gestão em bibliotecas universitárias públicas objetivou estudar a importância ao capital humano com destaque a importância da convivência com interação da equipe e o conhecimento compartilhado. As autoras Alves e Oliveira (2016) apontam a importância que além de suas funções técnicas do bibliotecário, ele deve ser gestor e líder com todas as habilidades e

competências para saber gerir e administrar as pessoas, valorizando a equipe para atingir bons resultados junto a instituição que a biblioteca está inserida.

Nogueira e Bernardino (2018), salientam que nas bibliotecas universitárias a gestão de pessoas está em constante transformação e o gestor de bibliotecas universitárias necessita potencializar o trabalho em equipe para melhorar a relação, principalmente no que diz respeito às diferenças que deverão aparecer durante o dia a dia de trabalho. Benedito e Ribeiro (2021) afirmam que um ambiente organizacional representa a diversidade quando possibilita um trabalho positivo de comunicação, diálogo, ética e sem rejeição às características fisiológicas ou qualquer dessemelhança no ambiente que deve ser coletivo sem discriminação.

Neste sentido, os estudos dos autores referentes ao assunto da pesquisa, ajudaram a contribuir para entendimento sobre a aplicação da inteligência emocional nas bibliotecas universitárias elevando os níveis de relacionamentos interpessoais. No que diz respeito a valorização da diversidade, observa-se que tratar as pessoas no ambiente de trabalho com igualdade pode eliminar os conflitos resultantes da convivência difícil e assim, humanizar as relações de trabalho. Durante o levantamento da pesquisa, observou-se que muitos estudos analisados além dos selecionados para esta pesquisa, focaram na aplicação da inteligência emocional especificamente na liderança do gestor e em relação a valorização da diversidade foi identificado que os muitos estudos refletem sobre o atendimento, produtos, serviços que respeitem a diversidade de usuário nas bibliotecas universitárias, temas de grande relevância. Todavia, a equipe de trabalho nas bibliotecas universitárias é diversificada, assim como os usuários, logo, é indispensável um tratamento igualitário, de acolhimento e empatia, para poder atender, ofertar serviços e produtos a todos aos usuários sem distinção.

Portanto e, diante das pesquisas apresentadas sugerimos ampliar a realização de pesquisas sobre a aplicação da inteligência emocional e valorização da diversidade nas bibliotecas universitárias, para que as práticas possam gerar impactos positivos de dentro para fora das bibliotecas, possibilitando relações de igualdade e integração das pessoas, sendo a igualdade o suporte para convivência, rompimento dos preconceitos e discriminações. Para transformar a realidade atual como medidas significante para mudanças positiva aponta-se realizar discussões sobre diversidade, dialogar principalmente com as pessoas mais preconceituosas sobre a questão da diversidade, estimular e criar na equipe atitudes abertas e receptivas com relação ao diferente, também é importante que os líderes e colaboradores adquiram conhecimentos e atualização contínua de habilidades no plano emocional, pois é sempre bom recordar que não adianta saber fazer o que se tem para fazer, se não estiver com as emoções equilibradas para realizar o que se precisa.

8. Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo a aplicação da inteligência emocional e a valorização da diversidade nas Bibliotecas Universitárias, destacando a relevância da inteligência emocional e o valor da diversidade na gestão de bibliotecas universitárias e sua contribuição para construção de um clima organizacional saudável. Vivemos em relacionamentos sociais que estão em crescente evolução, com todo tipo de pessoas e muita diferentes entre si, desse modo, é importante o uso da inteligência emocional, pois permitir que possamos gerenciar nossas emoções e entender as emoções de terceiros de forma consciente e no trabalho podemos considerar uma forma de compreensão estratégica, principalmente na tomada de decisões. Trabalhar com diferentes tipos de

peças demonstra a prática da diversidade, com a busca de novos padrões de convivência e estimulando o respeito mútuo entre as pessoas.

No estudo, observou-se que aplicar e desenvolver a inteligência emocional tem grande importância nas bibliotecas universitárias ou em qualquer ambiente de trabalho, sendo necessário aprimorar o controle emocional dos gestores, líderes, colaboradores, isto é, treinar, capacitar e gerir o autocontrole tanto no campo emocional, pessoal e profissional, principalmente para solucionar problemas de conflitos interpessoais, absenteísmo, apatia entre outros. Também é fundamental compreendermos a importância da relação com pessoas de diferentes origens, crenças, etnias, classes sociais, entre outros aspectos no local de trabalho, dessa forma, reconhecer a diversidade e a socialização com as diferenças.

Por fim, verifica-se que nesse estudo existem poucas pesquisas que investigam a inteligência emocional e a valorização da diversidade nas bibliotecas universitárias, mostrando que é uma temática interessante que precisa ser aprofundada em pesquisas futuras. Aponta-se também que é necessário que se aprenda a utilizar as técnicas e as competências que compõem a inteligência emocional (auto percepção, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais). Do mesmo modo, refletir sobre a diversidade é imprescindível para que as mudanças possam ocorrer de forma saudável e gradativa. Vale lembrar que mesmo que atualmente o tema diversidade seja um debate recorrente na sociedade, esse assunto está longe do ideal de receptividade, mas espera-se que o debate seja um caminho para desenvolver práticas para compreender os outros, aceitar e conviver com o diferente.

9. Referências Bibliográficas

Alves, M. V. & Oliveira, M. A. D. de (2016). Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. *Bibliocanto*, 2(1), p.70-82. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/bibliocanto/article/view/9625>. Acessado em: 03 de junho de 2023.

Benedito, B. de O. & Ribeiro, M. A. (2021). Competência em Informação e gestão da diversidade: uma inter-relação de sucesso. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 17(2), p.01-18. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1612/1279>. Acessado em: 03 de maio de 2023.

Chanlat, J-F.; Dameron, S., Freitas, M. E. de, Dupuis, J-P. & Özbilgin, M. (2013). Desafios da gestão da diversidade nas organizações. *Anuários de Pesquisas FGV EAESP*. p.44-45. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/view/58223/56693>. Acessado em: 21 de abril de 2023.

Dantas, A. A. & Henriques, F. R. (2020). Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista Científica Integrada*, 4(5), p.1-13. Disponível em: <https://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/volume-4-edicao-5/4171-rci-relacionamento-interpessoal-122020/file>. Acessado em: 15 de maio de 2023.

Fraga, A. M; Colomby, R. K.; Gemelly, C. E. & Prestes, V. A. (2022). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), p.1-19. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/85305>. Acessado em: 30 de abril de 2023.

França, M. N. (2015). Gestão em bibliotecas universitárias públicas: um enfoque tecnológico. (123456789/17474). [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de

Uberlândia]. Repositório Institucional UFU. DOI
<https://doi.org/10.14393/ufu.di.2015.234>

Nogueira, A. M. L. & Bernardino, M. C. R. (2018). Proposta de gestão de pessoas para formação de competências nas bibliotecas universitárias privadas do Estado do Ceará. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 19, 2018, Londrina, BRAPCI, p.3020-3027. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/103701>. Acessado em: 13 de maio de 2023.

Pinheiro, J. L. A. & Gois, J. B. H. (2013). Amplitude da gestão da(s) diversidade(s): implicações organizacionais e sociais. Revista de Carreiras e Pessoas, 3(2), p.72-90. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16535>. Acessado em: 15 de maio de 2023.

Santos, P. C. dos; Fonseca, A. M. & Oliveira, R. C. V. (2008). Inteligência emocional e comunicação na biblioteca. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, 4(1), p.131-143. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/47>. Acessado em: 01 de maio de 2023.



Impacto Social E Fintechs: O Caso Do Leftbank

Nilton José Coelho Neto¹
Graciella Martignago²



RESUMO

Este trabalho analisa os elementos de um modelo de negócio com impacto social no estudo de caso simples de uma fintech brasileira. Identificou-se que a empresa não mede seu impacto e somente apresenta uma descrição qualitativa de práticas adotadas a partir da percepção dos gestores. As evidências mostram que a empresa direciona seu marketing e realiza doações de parte do seu lucro, assim como muitas empresas que atuam no mercado financeiro, e isso não é considerado suficiente para que seja caracterizada como negócio de impacto social. Sugere-se a utilização de metodologias como o SROI para avaliação de impacto social, avaliações qualitativas para identificar a percepção dos usuários do negócio, a criação de painel de indicadores que possibilitem à empresa comparar suas ações no mercado e se os resultados da companhia estão melhorando a acessibilidade das pessoas aos serviços bancários.

Palavras-chaves

Impacto Social, LeftBank. Valor compartilhado. SROI. Fintech.

ABSTRACT

This work analyzes the elements of a business model with social impact in the simple case study of a Brazilian fintech. It was identified that the company does not measure its impact and only presents a qualitative description of practices adopted from the perception of managers. The evidence shows that the company directs its marketing and makes donations of part of its profit, as well as many companies that operate in the financial market, and this is not considered enough to be characterized as a social impact business. It is suggested the use of methodologies such as SROI for social impact assessment, qualitative assessments to identify the perception of business users, the creation of a panel of indicators that allow the company to compare its actions in the market and whether the company's results are improving people's accessibility to banking services.

Key-words

Social Impact, LeftBank. Shared value. SROI. Fintech.

1. Bacharel em Ciências Contábeis e Licenciado em História. Especialista em Finanças Corporativas, em Gestão Escolar e em História das Religiões. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: niltonjosecoelho@gmail.com

2. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1993) e em Administração de Empresas pela Universidade do Estado de Santa Catarina (1993). Docente do Programa de Mestrado em Negócios Internacionais da Miami University of Science and Technology. E-mail: graciella.martignago@mustedu.com

1. Introdução

Atualmente as corporações são avaliadas tanto pelo seu resultado financeiro quanto pelo que entregam em contrapartida para a sociedade. Com isso, alguns atores, como consumidores de baixa renda, que antes eram desconsiderados nas estratégias empresariais, começaram a ser vistos como participantes importantes do processo.

Essa nova visão fez com que muitas empresas passassem a criar comitês ou equipes internas focadas em analisar a sociedade e suas temáticas, a sustentabilidade ecológica, entre outros temas antes considerados de menor importância quando o foco estava exclusivamente em resultados financeiros. Para ser eficaz dentro desse novo paradigma, é necessário estabelecer diálogo com a sociedade, com governos e organizações sem fins lucrativos.

A busca por diálogo com diversos setores começou a avançar na década de 80, com o “marketing relacionado a causas” que, segundo Andreasen (1996), tem a ver com o marketing que busca resultados para as empresas, mas também procura novas maneiras de melhorar a vida das pessoas. O autor definiu marketing de causa como uma aliança entre uma corporação e uma organização sem fins lucrativos, onde a primeira “doa uma quantia específica de dinheiro, comida ou equipamento em proporção direta à receita de vendas – muitas vezes até certo limite – para uma ou mais organizações sem fins lucrativos” (Andreasen, 1996).

Andreasen (1996, n.p) afirma que a aliança entre Organizações Não Governamentais (ONGs) e corporações poderia melhorar a imagem da empresa e garantiria fundos para manutenção da organização sem fins lucrativos, e ambas estariam “focando sua atenção em problemas sociais que, de outra forma, poderiam ser negligenciados”. Andreasen (1996, n.p) alerta que “muitas corporações iniciam relacionamentos com organizações sem fins lucrativos porque desejam aproveitar o brilho de seus estimados parceiros”. Como exemplo dessa prática desastrosa, o mesmo autor cita o caso de uma empresa que empregava mão de obra infantil e que buscou parceria com uma ONG de bem-estar infantil para dissimular sua prática.

Em contrapartida, há organizações que parecem buscar algo mais profundo do que o marketing de causa que atua negativamente “como mero substituto de uma ação

verdadeiramente comprometida” (Olivares, 2016, n.p). Tratam-se de empresas com fins lucrativos e com objetivo social, que nascem com objetivo claro de causar impacto social. Nesse sentido, Olivares (2016, n.p.) descreve que “a empresa busca ser vista como um coletivo humano que interage uns aos outros não apenas por interesses econômicos, mas também por uma tentativa de melhorar o bem-estar social”.

Ressalta-se, ainda, que as corporações com impacto social ganharam impulso a partir de 2006, quando Mohammad Yunus recebeu o Nobel da Paz como “banqueiro dos pobres”, ao revolucionar o mercado financeiro de Bangladesh através da concessão de microcrédito.

Diante do exposto, este estudo busca analisar os elementos constituintes do negócio da Fintech LeftBank, que se anuncia como uma empresa de nicho voltada a causas sociais.

Esse estudo utiliza pesquisa bibliográfica e qualitativa, tendo a pesquisa bibliográfica o objetivo “de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação” (Macedo, 1994, p. 13), e a qualitativa caracteriza-se no estudo de caso, que segundo Yin (1989, p.23), “investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência”. O caso estudado foi o Leftbank, uma fintech brasileira que se propõe a gerar impacto social.

Primeiramente foram coletados dados na internet por ser o principal local de informações das fintechs, pois, segundo Thach (1995), a pesquisa em meios eletrônicos apresenta ao menos duas vantagens: o baixo custo e a velocidade de obtenção de respostas. Foram coletados dados secundários sobre o Leftbank em publicações técnicas e revistas especializadas que auxiliaram, sobretudo, na descrição do segmento econômico da empresa, além de consulta no site da empresa, em seus perfis nas redes sociais.

Os dados também foram coletados de entrevista estruturada enviada por e-mail a um dos sócios do Leftbank. Nesse sentido, Thach (1995) descreve que a coleta de dados através da web possibilita conforto para o entrevistado, a não interferência do entrevistador e respostas mais transparentes, se comparadas aos tradicionais métodos de coleta. A partir dos dados identificaram-se algumas categorias, e foi feita “uma representação simplificada dos dados

brutos” (Bardin, 2016, p. 149), que estão apresentadas neste estudo sobre o Leftbank.

2. Impacto Social – origem, histórico e definições

O filósofo polonês Zygmunt Bauman (2001) desenvolveu o conceito de modernidade líquida, na qual a sociedade passa por transformações que fazem com que as instituições percam a solidez e suas formas tradicionais, caracterizando um momento de provisoriedade e até mesmo um processo de individualização. Essas transformações se aceleram com a globalização, que através do uso massivo de tecnologia “[...] sustentava-se no desejo de uma maior abertura das economias, mas os resultados esbarraram nas assimetrias entre os Estados e em um modelo voltado para as políticas industriais nacionais” (Braga, 2007, p.8).

A junção de um momento cada vez mais líquido, mutável, com um processo de aceleração tecnológica que quebrava as barreiras da produção e apresentava características de individualização (Bauman, 2001), e ainda, o contato das empresas transnacionais com a realidade social dos países onde implantavam suas unidades produtivas, fez com que algumas corporações começassem a buscar processos de solidariedade corporativa (Pires, 2017).

Olivares (2016) cita que os limites ambientais do planeta alertam sobre a necessidade de crescimento econômico e de sustentabilidade, e que a solidariedade deve estar presente em qualquer tomada de decisão relacionada ao consumo entre indivíduos e países. Com isso, surge um novo conceito denominado economia solidária, que visa atender aos pressupostos de Pires (2017) e contornar os problemas sociais decorrentes da falta de um Estado-providência.

Para Ramos (2011), é através deste modelo de economia social que começaram a aparecer outras formas de produção, diferentes dos tradicionais modelos capitalistas, que apresentam outra lógica não só de produção, mas também de consumo e de sustentabilidade. Percebe-se que esse tipo de empreendimento vem crescendo à medida que consumidores e usuários tomam ciência da sua importância e passam a cobrar as empresas por novos modelos nas relações de consumo. Barki (2015) apresenta como um dos motivos para o crescente

interesse nesse tipo de negócio o Nobel Muhammad Yunus:

Em 2006, Muhammad Yunus, o conhecido “banqueiro dos pobres”, ganhou o Prêmio Nobel da Paz em reconhecimento ao seu trabalho com microcrédito e aos seus esforços para a redução da vulnerabilidade dos pobres em Bangladesh. Desde então, os chamados negócios sociais ganharam força e se tornaram referência para modelos inovadores de negócio preocupados em gerar impacto na sociedade e melhorar o mundo (Barki, 2015, p.14).

O tradicional modelo capitalista se mostra desgastado, e nascem alternativas que buscam sanar alguns problemas gerados por esse modelo, como os Negócios Sociais, Negócios para a Base da Pirâmide (BOP), Negócios com Criação de Valor Compartilhado (CVC), Negócios Inclusivos e Empreendedorismo Social, como descritos a seguir.

Negócios Sociais é um termo que abarca todas as definições que virão posteriormente. Conforme Yunus (2010):

[...] um empreendimento concebido para resolver um problema social deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. Depois de cobertos os custos e o investimento, toda a receita excedente é reinvestida no negócio social para expansão e melhorias. [...] o retorno do valor investido é devolvido sem juros ou correções (Yunus, 2010, p. 10).

Resumidamente, negócios sociais possuem objetivos sociais, e dentre esses negócios podem-se identificar os Negócios para a Base da Pirâmide. Este tipo de negócio procura incluir a parcela mais pobre da população no mercado consumidor. Para Prahalad (2010), a Base da Pirâmide é formada por pessoas que ganham menos de dois dólares por dia, e o grande desafio seria incluir essas pessoas no mercado consumidor por meio do baixo preço.

Outro negócio social seriam aqueles que criam Valor Compartilhado, ou seja, a empresa precisa gerar valor para si e para a sociedade. Nesse sentido, Porter e Kramer (2011) citam a existência de uma sociedade pós-capitalista em artigo para Harvard Business Review:

[...] no princípio de valor compartilhado, que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios). É preciso reconectar o sucesso da empresa ao progresso social. Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico. Não é algo na periferia daquilo que a empresa faz, mas no centro (Porter & Kramer, 2011, p.4).

Negócios Inclusivos são aqueles que inserem as classes menos abastadas no mercado consumidor e no processo produtivo. De acordo com Bonnell e Veglio (2011), eles levam

[...] à criação de oportunidades de emprego para comunidades de baixa renda, diretamente ou por meio da cadeia de valor das empresas como fornecedores, distribuidores, varejistas e prestadores de serviços. Alternativamente, as empresas podem desenvolver formas de fornecimento de produtos e serviços acessíveis para atender às necessidades básicas de cuidados de alimentação, água, habitação, saneamento e saúde. Ou eles podem desenvolver modelos de negócios inovadores para melhorar o acesso a facilitadores de desenvolvimento-chave como energia, comunicações, financiamento e seguro (Bonnell & Veglio, 2011, p.2).

O empreendedorismo social é uma modalidade de empresa cujo impacto social é o objetivo da empresa. Para Parente e Quintão (2014), a característica principal do Empreendedorismo Social está em seu objetivo final, que possui alinhamento destacadamente social, ou seja, a obtenção de lucro ainda é desejada, mas não é objetivo principal deste tipo de organização, a solução de um problema social é o principal foco do empreendedor.

Diferentemente dos empreendimentos sociais as empresas híbridas buscam missão social, mas também o Lucro.

2.1. Como medir resultados em empresas de Impacto Social

Um negócio com impacto social possui duas faces: a primeira se materializa na empresa que presta os serviços e é formada por capital e por pessoas; já a segunda está no impacto causado pela atuação desta empresa que busca ofertar o impacto social.

Toda organização influencia a economia e a sociedade a qual pertence, e essa influência pode ser negativa ou positiva. No caso das empresas com impacto social, pretende-se que essa influência seja sempre positiva, mas medir o resultado dessa influência é complexo. Análises tradicionais de uma empresa como a Demonstração dos Resultados do Exercício – DRE acabam não se adequando à avaliação deste tipo de empresa, fazendo com que seja necessário utilizar outros métodos de avaliação. Por outro lado, a orientação social não implica, necessariamente, em ganhos para a população-alvo e, portanto, são necessários mecanismos de

medição de impacto social (Lazzarini e Barki, 2019).

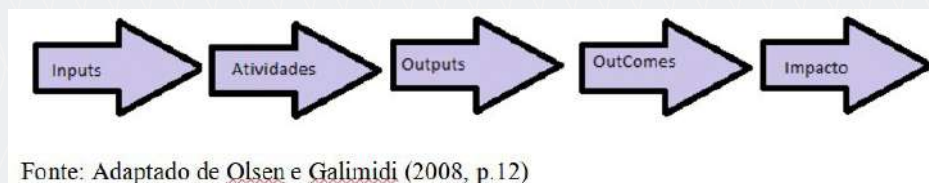
A avaliação de impacto serve como importante ferramenta de gestão e melhoria dos projetos sociais. Lazzarini e Barki (2019) mostra que a avaliação de impacto serve, inclusive, para que se tenha um melhor entendimento do perfil das pessoas impactadas e da percepção delas sobre o impacto do negócio e um entendimento mais profundo dos resultados das ações.

Um modelo inicialmente proposto, que não faz uma análise financeira, mas permite visualizar o impacto causado, é a Teoria da Mudança, que, para Mafra (2016):

A teoria da mudança é uma representação gráfica acerca de como a implementação de um projeto, programa ou política leva aos resultados e impactos esperados, considerando os pressupostos subjacentes construídos acerca de como as mudanças deverão ocorrer. Trata-se de uma ferramenta que pode ser utilizada para projetar e avaliar as iniciativas que buscam promover mudanças sociais (Mafra, 2016. p. 3).

Todo o processo de construção deste modelo lógico se inicia através das definições de algumas variáveis que fornecerão as bases para “desenhar” o mapa que permitirá realizar análises. Essas variáveis são definidas como sendo a “cadeia de valor” da teoria da mudança.

Figura 1: Cadeia de valor da Teoria da Mudança



De acordo com Olsen e Galimidi (2008), as variáveis Inputs e Atividades fazem referência aos planos, sendo que Inputs são os recursos (investimentos) para manter o negócio. As atividades são exatamente o que a empresa deseja realizar. Ainda de acordo com os autores, as demais variáveis seriam os resultados desejados, sendo os Outputs, produtos originados através das atividades, Outcomes são as mudanças ocasionadas no público-alvo da ação de impacto e o Impacto seria a mudança em nível estrutural da sociedade.

Conforme a figura 1, o modelo inicial de teoria da mudança é linear e simples, mas hoje já é possível encontrar esquemas de teoria da mudança mais complexos, com diversas atividades sendo acompanhadas em paralelo. Por mais que a Teoria da Mudança seja uma boa

ferramenta, atualmente a avaliação de impacto volta-se para a ferramenta que mede o Retorno Social de Investimento – SROI, que mede o custo-benefício entre valor investido e resultado social. Para IDIS (2012), ele tem mais a ver com valor que com dinheiro:

O dinheiro é simplesmente uma unidade comum e, como tal, é uma maneira útil e amplamente aceita de transmitir valor. Da mesma maneira que um plano de negócio contém muito mais informação do que as projeções financeiras, o SROI é muito mais do que simplesmente um número. É uma história sobre mudança, sobre a qual basear decisões, que inclui casos e informações quantitativas, qualitativas e financeiras (IDIS, 2012. p. 8).

A metodologia SROI foi criada em *Harvard Business School*, a pedido da *Roberts Enterprise Development Fund*, que pretendia analisar o impacto social em organizações sem fins lucrativos de São Francisco – EUA. Posteriormente outras entidades realizariam adequações na ferramenta de medição de impacto, consolidando-se o SROI em 2009,

quando um consórcio liderado pela Social Value UK, anteriormente chamada de SROI Network, publicou o guia para uso da metodologia. O guia é reconhecido pelo Cabinet Office (Gabinete do Governo) do Reino Unido, que apoia sua utilização e disseminação no setor sem fins lucrativos (Kisil e Fabiani, 2016, p.111).

De acordo com Kisil e Fabiani (2016), o SROI se destaca por ser uma metodologia que busca contabilizar os impactos relevantes para os *Stakeholders*, e após isso, monetizar esse impacto para apresentar um retorno sobre o capital investido. Importante destacar que, primeiramente, o SROI analisa os impactos sociais, pois é, fundamentalmente, para isso que a ferramenta foi criada, somente após isso é atribuído valor de forma com que a avaliação financeira, mesmo importante, esteja em segundo plano.

A análise por meio do SROI envolve seis etapas, conforme tabela abaixo:

Fases	Detalhamento da fase
Estabelecendo o escopo e identificando os stakeholders	Admitir limites claros a serem cobertos pela análise de SROI. Definir quem estará envolvido e como.
Mapeando os resultados	Com a ajuda dos stakeholders, deve ser criado um mapa de impacto, que demonstre entradas, saídas e resultados.
Evidenciando resultados e atribuindo-lhes um valor	Avaliar os resultados, demonstrando os dados e atribuindo-lhes valor.
Estabelecendo impactos	Realizada a análise dos dados e com os valores atribuídos, devemos descartar as mudanças que ocorreriam de qualquer maneira.
Calculando o SROI	Aqui deve-se somar os resultados positivos, subtrair os negativos e comparar com o investimento.
Relatando, utilizando e incorporando	Compartilhamento das informações com <i>stakeholders</i> , buscando coletar melhorias no processo.

Fonte: IDIS (2012) adaptado pelo autor

Ao realizar um investimento social, o que se busca é que os resultados perdurem pelo maior tempo possível para que possa trazer maior retorno e demonstrar a eficiência da corporação em criar impacto. A este tempo, onde o investimento continua gerando valor, chama-se de período de “benefício”. De acordo com IDIS:

Nos casos em que você acredita que o resultado vai durar depois de interrompidas as atividades, então ele continuará a gerar valor. A escala de tempo utilizada é geralmente o número de anos que se espera que o benefício dure após a sua intervenção. Referimo-nos a isto como “duração do resultado” ou o “período de benefício” (IDIS, 2012, p.35).

Há de se imaginar que, na maioria das vezes, medir a transformação de impacto em valores monetários não é possível de forma exata, mas essa lacuna na precisão pode ser resolvida pelo SROI através da utilização de Proxies de valor. Desta forma, mesmo que os valores não sejam exatos, é possível compará-los com outros projetos de impacto semelhante.

Como a comparação perfeita não é possível, a determinação do contrafactual será sempre uma estimativa. Então, terá que se procurar por informações de grupos que tenham a maior semelhança possível com o grupo estudado. Quanto maior for essa semelhança, melhor será o resultado. Se não for possível encontrar um grupo de comparação apropriado ou uma proxy, você terá que usar a ‘melhor estimativa possível’ (IDIS, 2012, p. 44).

Importante citar que o SROI considera em sua análise fatores de atribuição, deslocamento e duração dos resultados. De acordo com o próprio IDIS (2012), o fator atribuição seria todo o resultado que pode ser atribuído totalmente à sua atividade. Já deslocamento, ainda de acordo com IDIS (2012), seria quase que o oposto, ou seja, seria o resultado que existiria, mesmo sem a intervenção das atividades realizadas. O método SROI se preocupa com isso, principalmente, porque, mesmo durante a execução de impacto planejadas, os governos, por exemplo, continuam a executar suas funções e estas também podem causar impacto social. Neste caso, é necessário saber exatamente de onde veio o impacto gerado. Já o tempo de duração, é exatamente o que o nome propõe, ou seja, o SROI busca tentar medir o tempo de duração do impacto gerado.

3. Histórico do LeftBank

Em 2007, o Senado Federal estudou o Mercado de Cartões de Crédito no Brasil, cujo pesquisador Freitas (2007, p.9) concluiu sobre a existência de um duopólio de empresas que propiciava a falta de competitividade e inovação, e a prevalência de altas taxas para lojistas. Em setembro de 2008, a falência do banco de investimentos Lehman Brothers daria início a uma crise financeira internacional, colocando “em dificuldades, inúmeros outros bancos, empresas e investidores, gerando um efeito em cadeia” (Davanço, 2022, p. 62).

O estudo de Freitas (2007) e a crise internacional de 2008 fomentaram iniciativas no Brasil como a lei nº 12.865/2013, que criou o Sistema Brasileiro de Pagamentos (SPB), e possibilitou o surgimento do Nubank, uma das primeiras startups do Brasil como instituição de pagamento. Em 2018, o Banco Central do Brasil (Bacen) publicou a Resolução nº 4656/2018 e abriu o mercado para fintechs, que passaram a ofertar novas categorias de produtos e serviços financeiros, além de outros já disponibilizados por bancos tradicionais. Nesse contexto, em dezembro de 2020, surge o LeftBank.

Ressalta-se que o Banco Central do Brasil (2020, n.p.) define *fintechs* como empresas que introduzem inovações no mercado financeiro por meio de uso intensivo de tecnologia, que acabam formando novos modelos de negócio, ao que se encaixa o Leftbank.

Salasar (2021 n.p.) cita que além do LeftBank, o grupo criou a LeftFone, uma operadora virtual de telefonia móvel, o Left Assistência Veicular 24 horas, e o LeftSeguros, em parceria com a seguradora Mag (antiga Mongeral), e que o banco está se “estruturando para uma forte ação social, investindo em inclusão, equidade, cultura, esporte e educação”.

3.1. Missão, Visão e Valores do LeftBank

Uma empresa com impacto social precisa nascer alinhada à solução de problemas da sociedade, e sua forma de atuação deve estar clara no planejamento estratégico empresarial, principalmente por meio de sua missão, visão e valores. Roger Born (2006, p. 18) define que “o planejamento estratégico consiste no processo de geração de estratégias, culminado em um produto formal, o plano estratégico, documento que sintetiza as intenções da empresa a longo prazo, bem como apresenta o conjunto de ações responsáveis pela sua implementação.”

Oliveira (2007) concorda que a missão da empresa representa sua razão de existir. Nesse sentido, em seu site, o Leftbank direciona sua missão para a solução de problemas sociais: “Apoiar pessoas e sonhos, combater desigualdades e proporcionar inclusão social.”

Sobre visão empresarial, Oliveira (2007) cita que é o limite de alcance que os responsáveis da empresa conseguem enxergar a longo prazo, e o Leftbank apresenta-a em quatro tópicos: “Ser referência em serviços bancários justos; Ser modelo em ESG e investimento social; Contribuir para reduzir desigualdades; Promover a integral social no Mundo” (LeftBank, 2021, n.p).

Percebe-se que o LeftBank pretende ser modelo em ESG. De acordo com Irigaray e Stocker (2022, p.1) a definição de ESG é complexa e abarcaria questões “desde a pegada de carbono até as práticas trabalhistas e de corrupção, que justificam a criação de critérios e práticas que direcionam o papel e a responsabilidade dos negócios em direção aos fatores ambientais, sociais e de governança corporativa.” ESG, portanto, seria um conceito que visa enquadrar as diretrizes que uma empresa deveria seguir para ser considerada, por exemplo, de impacto social ou sustentável.

Outro objetivo do Leftbank é reduzir a desigualdade social, e isso parece utópico no universo das instituições financeiras, pois geralmente é o Estado que visa traçar estratégias para

reduzir a desigualdade. Suplicy (2000), ao analisar o Estado, apresenta como fatores para manutenção da desigualdade a taxa de juros alta, a fragilidade das políticas sociais e também a concessão de crédito, majoritariamente direcionada para as maiores empresas. Percebe-se que as empresas que objetivam o impacto social o fazem para solucionar certas debilidades do Estado, e no que se refere a taxas de juros e concessão de crédito, por mais que sejam reguladas pelo Estado, são atividades realizadas por instituições financeiras.

No que se refere a valores empresariais, o Leftbank apresenta-os da seguinte forma: “Ser justo e simples. Qualidade de vida. Usar a tecnologia como ferramenta de inclusão” (LeftBank, 2021, n.d.). A simplicidade e inclusão se mostram presentes nos valores e, como estratégia de publicidade eletrônica, o Leftbank procura representar aspectos de justiça social ou inclusão. Como exemplo, cita-se um vídeo institucional com a influenciadora e palestrante Livia Vasconcelos, também conhecida como Livinha, portadora de nanismo.

3.2. Negócios Híbridos: o caso do LeftBank

Através da aplicação de questionário foi possível visualizar a atividade de impacto do LeftBank. Um dos questionamentos feitos foi se o Leftbank se considera uma empresa híbrida, e a instituição respondeu que não sabia avaliar se a fintech poderia ser enquadrada como uma empresa híbrida, no entanto, logo em seguida afirma:

O que o LeftBank põe em prática, atualmente, é um modelo de negócio que permita à empresa gerar resultado, trabalho e renda com a oferta de produtos e serviços a preços justos. A partir disso, ou como consequência, nos propomos a direcionar parte significativa ao Instituto LeftBank para que o mesmo desenvolva ações sociais e ajude a melhorar a sociedade onde estamos inseridos (LeftBank, 2023, n.p.).

A resposta permite constatar que o LeftBank considera a melhoria da sociedade, ou a mudança social, como sendo um dos objetivos para o negócio existir e, ao mesmo tempo, mostra que o resultado financeiro do negócio é necessário para que o processo de impacto ocorra. Em resumo, é o resultado financeiro que viabiliza a ação de impacto praticada.

Mesmo que o impacto social proposto seja realizado de forma distribuída, ou seja, produtos direcionados para a base da pirâmide, através do LeftBank, do LeftJuntos, do

LeftMais, ou até mesmo através de planos de telefonia mais vantajosos na visão da LeftFone, todas as empresas do grupo possuem alinhamento de causa com o Instituto LeftBank.

Em geral, analisando só pela formatação dos negócios das várias empresas do grupo, percebe-se que os produtos e serviços oferecidos são alinhados à estratégia de negócios para a base da pirâmide e, por conta disso, o grupo de empresas geraria impacto social, mas a atuação vai além disso pela existência do instituto.

3.3. Poder financeiro como impulso para o social

Há controvérsias sobre como aliar o poder econômico e o interesse social em um mundo capitalista, em como o LeftBank pode ser uma instituição financeira que busca realizar investimento em atividades de impacto social. Para muitos gestores, ainda prevalece a ideia de que gerenciar uma empresa seria buscar a melhor equação entre custos e lucros, considerando que os lucros devem apenas gerar os dividendos e o restante deve ser reinvestido na própria empresa. No contexto de um banco, essa afirmação ganharia ainda mais repercussão.

Polman e Winston (2022) descrevem o seguinte em seu livro, *Impacto Positivo – Net Positive*, uma tentativa de aquisição da Unilever pelo fundo de investimento 3G (de Jorge Paulo Lemann) – representada pela Kraft Heinz:

Sendo empresas que vendiam produtos semelhantes, a Kraft Heinz e a Unilever jamais poderiam ter modelos de negócios mais diferentes. A 3G era um exemplo da primazia do acionista em ação. A Unilever estava decidida a atuar em benefício dos grupos de pessoas tocadas pela empresa (suas partes interessadas) a serviço de um mundo melhor (Polman e Winston, 2022, p.19).

Através da citação é possível verificar a dicotomia existente entre formas de fazer gestão, por isso, foi questionado se o LeftBank via conflito entre valor econômico e valor social. A direção do banco citou que o poder econômico deve ser o grande impulsionador dos valores sociais: “O Capital a favor do Social”. A resposta dada pela instituição é alinhada ao pensamento de uma instituição que possui em seu estatuto a geração de impacto social.

O valor ou a força do poder econômico deveria ser um dos indutores dos valores

sociais. O capital a serviço do social. E, hoje, inúmeras iniciativas só estão acontecendo no Brasil por conta da força do Investimento Social Privado que age onde o Estado não se faz presente ou é ineficiente. Segundo o último Censo do GIFE (o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas que destinam recursos privados para projetos de finalidade pública), as organizações investiram R\$ 5,3 bilhões em 2020. Dinheiro das organizações da sociedade civil mobilizado para o social. É neste grupo de empresas que o LeftBank quer estar e se destacar (LeftBank, 2023, n.p.).

Ao ser questionado sobre como realizar investimentos em impacto social, o LeftBank alega que repassa 20% do resultado obtido com a operação do banco ao Instituto LeftBank, e que este realiza a escolha das organizações que receberão os investimentos. De acordo com a Fintech, esse percentual está muito acima do que fazem os outros bancos.

Conforme a jornalista Daniela Chiaretti (2020, s.d.,s.p), do portal Valor Econômico, em 2020 o Itaú investiu R\$ 600 milhões em ações sociais. No mesmo ano, de acordo com o Sindicato dos Bancários de SP (2020, s.d.,s.p), o Itaú lucrou R\$ 18,91 bilhões, o que permite constatar que o Itaú direcionou pouco mais de 3% do seu lucro para investimentos sociais.

A comparação com o Itaú parece confirmar a afirmação realizada pela fintech de que o repasse a ser realizado por eles estaria acima do padrão dos concorrentes.

Outro questionamento feito ao LeftBank se refere à afirmação constante em seu site sobre “ser um banco sem banqueiro”. De acordo com o dicionário Priberam (2002, s.d., s.p.), banqueiro é aquele que “faz operações bancárias ou detém um banco”, mas seria também uma “pessoa com muito dinheiro = Capitalista”. O capitalista seria aquele que acumula capital.

Em tese, os sócios do LeftBank seriam banqueiros, pois são donos de um banco, mas a resposta dada é que um dos fundadores é advogado, e o outro, é contador, e que ambos não possuem ligação com o segmento bancário tradicional.

Analisando a construção social da empresa, o LeftBank Serviços Financeiros e Crédito Ltda, é uma sociedade empresarial limitada, aberta em 14/07/2020, com capital social de R\$ 75.000,00. Possui 2 sócios: Daniel Verçosa Gonçalves e Volnei de Borba Gomes.

No mercado financeiro, os bancos em geral são sociedades anônimas, e as empresas de crédito ou corretoras de câmbio são identificadas como limitadas. Por mais que o LeftBank utilize a expressão Bank em seu nome fantasia, sua razão social deixa claro que não se trata

propriamente de um banco, e sim de uma empresa de serviços financeiros.

A U4C, parceira do LeftBank na prestação de seus serviços, é uma sociedade anônima de capital fechado denominada pela razão social U4C Instituição de pagamentos S.A. A U4C possui capital de mais de 6 milhões e 3 sócios.

Foi questionado ao LeftBank acerca do faturamento e do lucro obtido pela Fintech, bem como é realizada a divisão dos dividendos, mas até a escrita final desta pesquisa, estes dados não foram disponibilizados pela empresa.

3.4. Como o LeftBank e seu instituto selecionam seus parceiros

Conforme visto, as parcerias e colaborações interorganizacionais têm papel fundamental na sustentabilidade das operações das instituições. No caso do Leftbank, o cenário de parceria é um tanto diferente do conceito discorrido anteriormente, pois há os parceiros do banco LeftBank que auxiliam a organização a prestar os serviços bancários que possibilitam a manutenção do investimento social; e há os parceiros do Instituto LeftBank, que escolhem as organizações que receberão os investimentos sociais do banco LeftBank.

Diante disso, questionou-se quem eram os parceiros e fornecedores-chave para o desenvolvimento do modelo de negócio. O Leftbank respondeu que seriam “todas as pessoas e empresas que queiram estar juntos neste projeto de um banco com causas e propósitos e que destina 20% do resultado para que o Instituto LeftBank desenvolva ações na área social”.

Também questionou-se como são escolhidas as empresas parceiras que prestarão os serviços. O LeftBank respondeu: “A saber que o sistema do LeftBank inclui serviços como o LeftFone e o AutoLeft. A escolha se dá por empresas parceiras destacadas em seus segmentos e que, obviamente, sigam nossas diretrizes progressistas, desenvolvimentistas e inclusivas”. Percebe-se que a consonância com o propósito do Leftbank é um dos critérios para a parceria.

Vale destacar que outros bancos também ofertam contas digitais sem custo a seus clientes, como Nubank, Banco Inter, C6 Bank, N26, e outros tradicionais como o Bradesco, através do Next, e o Safra, através do AgZero. Desta forma, mesmo que a oferta de serviços de

baixo custo seja direcionada para a base da pirâmide, ela não é exclusividade do LeftBank. Em entrevista para Cynara Menezes, em 17/06/2022, no Youtube da Revista Fórum, o diretor geral do LeftBank, Marco Maia, fala de uma negociação com a gigante chinesa, Union Pay, para ofertar cartões de crédito. Questionou-se ao banco se essa negociação teria a ver com a capacidade de aumentar a geração de impacto causado pelo LeftBank, ao que foi respondido que se trata de negociação visando aumentar os benefícios de clientes e parceiros.

Além dos parceiros de serviço ou de ofertas, ainda existem, no caso do LeftBank, as entidades que serão apoiadas na realização do seu trabalho de impacto social. Neste caso, como explicado pela direção do LeftBank, foi criado o Instituto LeftBank, com o intuito de coordenar e realizar a seleção das organizações que serão apoiadas.

Foi questionado também, qual é a metodologia adotada pelo banco para escolher quais iniciativas serão apoiadas, para esta pergunta o banco respondeu o seguinte:

Nós atuamos em parceria com entidades sérias e reconhecidas por sua importante contribuição social. Um exemplo é a Casa Laudelina de Campos Mello. A partir disso, as iniciativas a serem escolhidas ou desenvolvidas devem estar de acordo com as diretrizes de atuação do Instituto. Não trabalhamos com indicações, nem iniciativas individuais. O próximo passo será via editais - a depender do recurso disponível para investimento e do tempo de resposta necessário (LeftBank, 2023, n.p).

No momento, o Instituto auxilia somente a Casa Laudelina de Campos Mello, mas pretende realizar a seleção dos parceiros através de editais. Entende-se que a seleção por meio de edital possibilitará outras organizações se candidatarem e trará transparência ao processo.

3.4.1. Como o LeftBank avalia o resultado de seus investimentos em impacto

Considerando que o LeftBank pretende utilizar recursos captados a partir de uma margem do lucro dos serviços prestados pela empresa, é muito interessante que o banco avalie o resultado destes investimentos, pois, dessa forma, ele poderá repassar a seus clientes informações detalhadas de como os recursos captados estão sendo utilizados.

Na seção anterior foi discorrido como o LeftBank seleciona seus parceiros e, uma vez

estabelecida a parceria, foi questionado se o LeftBank cobra para que disponibilizem informações sobre os resultados de seus investimentos em impacto social. O LeftBank respondeu que “As empresas, não sendo nossas, têm autonomia para decidir sua linha de atuação e formas de ação. Claro que, em sendo nossas parceiras comerciais e pelas afinidades de propósito, também preconizamos que sigam na mesma direção” (LeftBank, 2023, s.p).

A partir dessa resposta, decidiu-se analisar o perfil de alguns parceiros do LeftBank e foi constatado, a partir de informações constantes de seus sites, que tais parceiros não divulgam ações de impacto social, ou de *ESG*, como por exemplo a U4C.

Questionou-se se o LeftBank realiza alguma avaliação unificada sobre impacto social causado pelas diversas iniciativas que ele apoia. Obteve-se a resposta de que “Esse é um trabalho que será desenvolvido pelo Instituto LeftBank ao passo que as iniciativas forem avançando. Lembrando que estamos construindo, neste momento, projetos e ações de médio e longo prazo” (LeftBank, 2023,s.p.). A fintech informa que esse tipo de avaliação será realizada, mas que por serem projetos e ações de médio e longo prazo, ainda não a executa.

Por fim, questionou-se o LeftBank se o banco utiliza a metodologia SROI para avaliar o impacto social, e qual a periodicidade da avaliação. De acordo com o banco, “Ainda não utilizamos esse sistema, mas estamos sempre pensando em melhorias e maneiras de aprimorar nossas iniciativas” (LeftBank, 2023,s.p.).

Diante disso, verificou-se que o LeftBank não utiliza o método SROI para análise de investimentos, e a empresa informou que considera importante buscar melhorias para o processo de avaliação dos investimentos realizados. A metodologia do SROI faria com que o banco realizasse perguntas aos beneficiários dos serviços prestados.

Sugere-se, portanto, que o Leftbank apresente à sociedade uma definição dos resultados pretendidos (what), os stakeholders envolvidos (who), o grau de mudança observada (how much), como o projeto contribui para esses resultados (contribution) e quais os possíveis desvios dos resultados inicialmente esperados (riscos) (Lazzarini e Barki, 2019). A não apresentação dessas categorias de análise comprometem a proposta de uma organização que tem como propósito gerar valor social.

A oferta de produtos em um determinado mercado, mesmo que com preços competitivos e doação de parte dos lucros a instituto sem fins lucrativos, faz da empresa uma organização que faz filantropia, mas não é suficiente para caracterizá-la como negócio de impacto social. As evidências coletadas mostram que o Leftbank atua com enfoque em determinado mercado, ao qual direciona o seu marketing e realiza doações de parte do seu lucro, assim como muitas empresas que atuam no mercado financeiro brasileiro.

A criação de um painel de indicadores dos resultados de cada intervenção no mercado seria de grande valia. A empresa poderia comparar sua ação a indicadores dos mercados em que atua, buscando retratar que os resultados da companhia estão melhorando a acessibilidade das pessoas aos serviços bancários ou impactando na redução de preços de mercado. Avaliações qualitativas por meio de entrevistas, grupos focais, etc. também contribuem para que a empresa identifique a percepção das pessoas sobre o impacto que exerce.

4. Conclusão

Verificou-se que o tema impacto social ainda é relativamente novo e suscita dúvidas sobre a classificação das entidades que realizam esse tipo de atividade, pois empresas tradicionais que criam uma linha de produtos para incluir consumidores de baixa renda também realizam impacto social e, por isso, podem ser classificadas como de impacto social.

Neste sentido, o LeftBank oferta serviços bancários sem custos, no entanto, não é uma prática exclusiva, pois grande parte das fintechs fazem isso, assim, não é possível afirmar que a empresa atua para a base da pirâmide. O que se vê claramente é o uso do marketing de causa por meio da publicidade focada em pessoas com visão política progressista.

O LeftBank, mesmo sendo uma fintech, poderia ser classificada como uma empresa que utiliza estratégia de valor compartilhado, pois em sua fundação já havia o objetivo de realizar impacto e apoiar causas sociais. No entanto, a simples determinação de que 20% do lucro será destinado ao apoio de ONGs e projetos sociais não parece ser suficiente para classificar a empresa como negócio de valor compartilhado. Seria necessário realizar a medição de impacto gerado e a possibilidade de que este valor fosse realmente compartilhado, ou seja, refletisse em

ganhos para o LeftBank e a sociedade.

Constatou-se que o LeftBank não realiza nenhum tipo de avaliação de retorno sobre o capital investido em impacto social. Como a instituição capta valores na prestação de serviços a clientes que, conforme a empresa, estão ligados a ela por similaridade de propósito, entende-se que demonstrar os investimentos e resultados obtidos é muito importante.

A partir dos dados coletados até o momento, percebe-se que a falta de avaliação sistemática de resultados faz com que a iniciativa do LeftBank seja classificada como filantropia corporativa, possibilitando que a empresa realize marketing de causa, mas não consiga demonstrar metodologicamente os resultados que estão sendo entregues à sociedade.

Concluiu-se que o trabalho atendeu seus objetivos por apresentar os modelos de negócios classificados como de impacto social e os elementos que os constituem.

Foi possível visualizar como estes negócios tentam resolver problemas causados pela falta de assistência do Estado, assim como a necessidade de se realizar a avaliação de desempenho, e especificamente, por ser tratar de um estudo de caso, apresentar como a proposta de impacto social do LeftBank tenta se enquadrar neste universo, possibilitando visualizar a constituição do modelo, e as falhas que a proposta possui, diante da falta de avaliação metodológica dos resultados sociais conquistados com os investimentos realizados.

Este trabalho poderá ser aprofundado com um estudo longitudinal que permita a coleta de informações de maior número de partícipes do processo, assim como em momentos distintos, de forma a avaliar a evolução das respostas. A coleta de informações em momentos distintos permitiria avaliar a entrega de resultados e o impacto das ações ao longo do tempo.

5. Referências Bibliográficas

Agência Senado (Ed.). (2022, June 2). *Salário mínimo de R\$ 1.212 É promulgado*. Senado Federal. Retrieved September 15, 2022, from <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/06/02/salario-minimo-de-r-1-212-e-promulgado>

Andreasen, A. R. (1996). *Profits for nonprofits: Find A corporate partner*. Harvard Business Review. Retrieved September 20, 2022, from <https://hbr.org/1996/11/profits-for-nonprofits-find-a-corporate-partner>.

- Banco Central do Brasil. (n.d.). *Fintechs*. Retrieved February 14, 2023, from https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs?utm_source=akna&utm_medium=email&utm_campaign=Conexao-Real-Fintech-Credito
- Barki, E. (2015). Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo? *GV-Executivo*, 14(1), 14. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v14n1.2015.49183>
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida* (1st ed.). Zahar.
- Bonnell, V., & Veglio, F. (2011). Inclusive business for sustainable livelihoods. *Field Actions Science Reports*, 5. Retrieved October 1, 2022, from <https://journals.openedition.org/factsreports/840#quotation>.
- Born, R. (2006). *Desvendando o planejamento estratégico* (1st ed.). Editora Sulina.
- Braga, J. L. (2017). A Emergência da América do Sul na agenda da política externa brasileira nos Governos Lula da Silva (2003-2010). *Espaço e Economia*, (10). <https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.2803>
- Davanço, A. C. T. (2022). *Fintechs: Tipificação no mercado brasileiro*. (dissertation). USCS. Retrieved October 1, 2022, from <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/769>.
- IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Ed.). (2012). *Um Guia para o Retorno Social do Investimento*. IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (1st ed.). Charities Aid Foundation / IDIS. Retrieved October 15, 2022, from https://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/09/GUIA_SROI_PT_2.pdf.
- Instituto LeftBank. (n.d.). *Instituto Leftbank – empoderamento de minorias: Inclusão social: Instituto: Propósito: Laudelina de Campos Melo*. Leftbank. Retrieved January 8, 2023, from <https://institutoleftbank.org.br/>.
- Irigaray, H. A., & Stocker, F. (2022). ESG: Novo Conceito Para Velhos problemas. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 1–4. <https://doi.org/10.1590/1679-395186096>
- Itaú investe R\$ 600 Milhões em ações sociais*. Valor Econômico. (n.d.). Retrieved January 10, 2023, from <https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/12/23/itau-investe-r-600-milhoes-em-acoes-sociais.ghml>
- Itaú lucra R\$ 18,91 bilhões em 2020*. Sindicato dos Bancários de SP. (n.d.). Retrieved January 10, 2023, from <https://spbancarios.com.br/02/2021/itau-lucra-r-1891-bilhoes-em-2020>.
- Kisil, M., & Fabiani, P. M. J. (2016). Retorno social do investimento (SROI): Metodologia que traduz o impacto social para o investidor. *Revista Pensamento e Realidade*, 31. Retrieved September 26, 2022, from

<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/27020>.

Lazzarini, S.G., Barki, E. (2019) A avaliação de impacto social. In Barki, E. Comini, G. M., Torres, H. G. (org) Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

Leftbank (Ed.). (2021, November 23). *Leftbank*. LEFTBANK. Retrieved October 5, 2022, from <https://leftbank.com.br/leftbank/>.

Mafra, F. (2016). A Teoria da Mudança e sua possível utilização em Auditorias Operacionais. *Revista Do TCU*, 135. Retrieved October 5, 2022, from <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1326>.

Menezes, C. (2021, November 11). *Leftbank Vai realizar Sonho Esquerdista de Ter Cartão Bancário com Karl Marx*. Socialista Morena. Retrieved October 2, 2022, from <https://www.socialistamorena.com.br/leftbank-vai-realizar-sonho-esquerdista-de-ter-cartao-bancario-com-karl-marx/>

Olivares, F. (2016). La acción social corporativa y el marketing con causa en España. *ZER*. Retrieved October 1, 2022, from <http://hdl.handle.net/10810/40760>.

Oliveira, D. de P. R. (2007). *Planejamento estrategico: Conceitos, Metodologia, Praticas* (24th ed.). Atlas.

Olsen, S., & Galimidi, B. (2008). Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing Social Impact in Private Ventures (1.1 ed.). The Rockefeller Foundation. Retrieved September 10, 2020, from https://sosyaletkianalizi.com/wp-content/uploads/2017/11/catalog_of_approaches_to_impact_measurement.pdf.

Parente, C., & Quintao, C. (2014). Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. In Parente, C., *Empreendedorismo social em Portugal*. (pp. 11-74). Porto: Universidade do Porto. Faculdade de Letras.

Pires, H. F. (2017). Globalização, cultura e território: O brasil no novo milênio. *Espaço e Economia*, (11). <https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.3031>

Polman, P., & Winston, A. (2022). *Impacto positivo (Net Positive): Como empresas corajosas prosperam dando mais do que tiram* (1st ed.). Editora Sextante.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2020, October 22). *Creating shared value*. Harvard Business Review. Retrieved September 12, 2022, from <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

- Prahalad, C. K. (2010). *A Riqueza na Base da Pirâmide: Erradicando a Pobreza com o Lucro* (6th ed.). Bookman.
- Ramos, M. da. (2011). Economia Solidária, plural e ética, na promoção do Emprego, Da Cidadania e da Coesão Social. *Laboreal*, 7(1). <https://doi.org/10.4000/laboreal.8366>
- Salasar, W. (n.d.). LeftBank, o banco virtual que quer conquistar clientes progressistas. *Carta Capital*. Retrieved October 2, 2022, from <https://www.cartacapital.com.br/economia/left-bank-o-banco-virtual-que-quer-conquistar-clientes-progressistas/>.
- Suplicy, E. M. (2000). A Persistência da Desigualdade, O Endividamento Crescente e o caminho da equidade. *Estudos Avançados*, 14(40), 23–41. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142000000300004>
- Thach, L. (1995). Using Electronic Mail to Conduct Survey Research. *Educational Technology*, 35(2), 27–31. <http://www.jstor.org/stable/44428960>
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods* (2nd ed., Vol. 5). Sage Publication.
- Yunus, M. (2010). *Criando um negócio social: Como Iniciativas Economicamente Viáveis Podem Solucionar os Grandes Problemas da Sociedade* (1st ed.). Elsevier.
- Yunus, M., & Weber, K. (2008). *Um Mundo Sem Pobreza a empresa social e o futuro do capitalismo* (1st ed.). Ática.



Incentivo à cultura de organizações em ajudar projetos sociais e a importância das empresas nas causas sociais

Randel Granja de Almeida Gonçalves Abreu¹
André Felipe da Silva Guedes²



RESUMO

Incentivar as organizações a se engajar nos projetos sociais, ampliar a cultura organizacional que emprega o uso da filantropia no apoio as Organizações Não Governamentais (ONGs). O presente trabalho teve como objetivo de estruturar instrumentos orientadores que possibilite auxiliar o aumento gradativo de investimentos, por parte de organizações privadas, em prol de instituições sem fins lucrativos (ONGs). A revisão da literatura buscou artigos associados à temática de incentivo à cultura de organizações não governamentais que desenvolvem projetos sociais. Os resultados apresentados com base em fluxogramas para poder melhor orientar as empresas no momento de compreender a cerca da criação e operação das ONGs. Os instrumentos apresentados neste estudo são para melhor compreensão das empresas em relação às ONGs.

Palavras-chaves

Empresas. ONGs. Voluntários. Responsabilidade Social.

ABSTRACT

Encouraging organizations to engage in social projects expands the organizational culture that employs philanthropy in support of Non-Governmental Organizations (NGOs). The objective of this work was to structure guiding instruments that make it possible to help the gradual increase of investments by private organizations in favor of non-profit institutions (NGOs). The literature review sought articles encouraging the culture of non-governmental organizations that develop social projects. The results are presented based on flowcharts to better guide companies in understanding the creation and operation of NGOs. The instruments presented in this study are for a better understanding of companies in relation to NGOs.

Key-words

Companies. NGOs. Volunteers. Social Responsibility.

1. Mestre em Administração pela MUST University e Graduado em Ciências Contábeis pela Uniabeu Centro Universitário. E-mail: randel.rd13@gmail.com

2. Doutor e Mestre em Engenharia e Tecnologia de Materiais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e Graduado em Física pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Email: andre.guedes@mustedu.com

1. Introdução

As instituições são entidades privadas, sem fins lucrativos, com a finalidade de acrescentar ou ainda aperfeiçoar algo em apontada sociedade. O terceiro setor é um intérprete social admirável para um país, aumento regional de concentrações certas, todavia as doações são fundamentais para a sobrevivência das Organizações Não Governamentais (ONGs), e com aquela garantia de obter uma sensação de prazer ao desempenhar uma doação. A união de empenhos suscita impactos positivos para a sociedade, portanto um investimento de organização é de grande valia para o mundo. As ONGs produzem diversos benefícios para a sociedade e ajudam impactando e transformando vidas em todos os sentidos, capaz de ir a fundo a curar uma doença ou combater a fome e dar ensino para pessoas que não tem como estudar, grande abrangente que o esporte pode salvar vidas e amparar a formar do caráter de crianças e jovens. Ampliar o incentivo das empresas em exercer este papel essencial na sociedade, posto procurarem ações preferencialmente em suas cidades de origens para aumentar o poder de persuasão e efetivar os direitos sociais que devemos exercer perante sociedade e garantir de silueta integral aos mais necessitados (Dabó, 2022).

Diminuição dos problemas sociais, como desemprego, problema de ingresso à educação, cultura e políticas públicas. Embora, as instituições venham tornar mínimo, expressivamente, os índices de desigualdade social, no alcance em que age de magnitude na defesa como na segurança de direitos, conclui-se o significado da ONG em penetrar onde o governo não consegue concentrar ou chegar (Rodrigues, 1998 como citado em Anese, Costa e Coelho, 2018).

Os estímulos fiscais para organizações que patrocinam as ONGs se tornam grandes atrativos e bastantes benefícios que instigam essa doação. Acaso uma empresa do lucro real doa para uma causa social, lhe dá o direito de obter uma parte de dedução no Imposto de Renda. Isto é, ao invés de o valor ir inteiramente para o governo, um pedaço é voltado para as instituições sociais. Na atualidade, os preços baixos, a qualidade e um adequado atendimento, ainda significam em alto grau para os fregueses com a típica frase do produto tem que ser bom e barato (Monte, 2004).

Alguns problemas nas ONGs são inerentes da avaliação de performance e o entendimento das questões do CNPJ e registros dos órgãos da legislação. Fischer et al. (2003) assinalaram a ausência de número de atuação como uma das dificuldades localizadas nas uniões intersetoriais cercando o Terceiro Setor, corresponde-se aqui o escopo deste trabalho (Neto, Araújo e Fregonesi, 2006).

O objetivo geral desse trabalho foi o de estruturar instrumentos orientadores que possibilite auxiliar o aumento gradativo de investimentos, por parte de organizações privadas, em prol de instituições sem fins lucrativos (ONGs). Para alcançar esse objetivo, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: (1) Evidenciar a importância do trabalho do terceiro setor. (2) Propor um indicador social para as empresas que operam perante os clientes e a sociedade em geral. (3) Apresentar instrumentos para orientar na estruturação de ONGs em prol do desenvolvimento de projetos sociais. Justifica-se o presente trabalho uma vez que se faz necessário, incentivar a prática do voluntariado, projetos sociais e parcerias entre empresas e ONGs.

Nesse sentido, e com a finalidade de atender aos objetivos abordados nesta pesquisa, estruturou-se uma metodologia dividida em duas etapas. Numa primeira etapa foi realizada uma revisão de literatura com busca de referencial bibliográfica associados à temática de

incentivo à cultura de organizações não governamentais que desenvolvem projetos sociais. Além disso, buscou-se o destaque das ações dos principais projetos sociais vivenciados e experimentados pelo autor desta pesquisa, motivando por compreender como a cultura organizacional emprega o uso da filantropia e o apoio às ONGs. A pesquisa envolveu artigos científicos publicados no período de 2001 a 2022 e ainda contou com o levantamento da legislação vigente em sites oficiais do governo brasileiro. Numa segunda etapa aplicou-se um estudo do tipo descritivo e exploratório de cunho informativo, com ênfase no desenvolvimento de roteiros orientadores por meio de fluxogramas que objetivam evidenciar os passos da origem das ONGs, os passos de como criar uma ONG, os passos de como operam as ONGs, os passos da fiscalização das ONGs, os passos do papel das empresas nas ações sociais, os passos dos benefícios para as empresas, os passos de como ser voluntário e os passos de como incentivar as causas sociais.

2. Fundamentação Teórica

O Terceiro setor é uma expressão que começou a ser usada nos EUA por volta dos anos setenta com a finalidade de criar junto à sociedade, uma organização com vistas à criação de bens serviços públicos sem fins lucrativos, consistindo em um grande e variado grupo de instituições a exemplo de entidades Filantrópicas, organizações não governamentais, associações comunitárias e outras mais que tem como finalidade o bem comum e sem fins lucrativos. Com base no sistema jurídico, as entidades que não têm a finalidade de lucro, serão constituídas em forma de associações ou fundações, onde são formadas por grupo de pessoas que se associam para participarem de atividades não almejando o fim lucrativo. O terceiro setor possuiu um estatuto social e geralmente seus membros participam nas áreas de assistência ambiental, social, saúde e educação, mas podem também participar de outras áreas (Araújo, 2016).

No Brasil o terceiro setor teve o seu início de atuação no século XVI, quando houve a fundação da Santa Casa de Misericórdia de Santos em 1543, seguindo a instituição a prestar assistência hospitalar. A Santa Casa de Misericórdia tem seu nome marcado na história como sendo a primeira entidade do terceiro setor no Brasil. Durante o período do império brasileiro e no período da colonização, as primeiras associações e instituições que prestavam pioneiramente assistência social no campo da saúde e educação, tinham forte ligação com a igreja católica, que na época já tinha interesse na caridade e filantropia baseada nos valores cristãos e religiosos. Tais associações eram voluntárias e mantinham colégios católicos, asilos e hospitais que eram chamados de Santa Casa. Sendo assim, o desenvolvimento do terceiro setor implica na redefinição do papel do Estado, na globalização e na modificação do perfil do Estado. O terceiro setor é uma atividade formada por várias organizações. Na década de oitenta as ONGs impulsionaram as atividades do terceiro setor e daí em diante surgiu novas atividades de participação em cidadania. O terceiro setor surge como resposta da ineficaz atuação do Estado diante dos problemas ambientais, produtivos, econômicos, políticos e sociais principalmente nos países do terceiro mundo (Gonçalves, 2002 como citado em Araújo, 2016).

A ascensão econômica do Brasil depende cada vez mais da proteção ambiental. Assumir um verdadeiro compromisso frente à conservação ambiental será de suma importância para que se obtenham outras fontes de financiamento, inclusive no que diz respeito na captação de recursos externos. As negociações em torno do Fundo Amazônia tornam isso bem claro (Araújo, 2016).

A irmandade de Nossa Senhora da Misericórdia foi inventada em Portugal, no ano de 1498, por senhora Leonor, irmã de d. Manuel, sob a influência do frei trinitário Miguel de Contreiras. A congregação preparava em giro das apontadas quatorze obras de caridade, sete espirituais e sete corporais, movidas pelo Evangelho assinalado secundarista São Mateus, e no

inicial convenção de 1516, a sabedoria: “ensinar os ignorantes, dar bom conselho, punir os transgressores, consolar os infelizes, perdoar as injúrias recebidas, suportar as deficiências do próximo, orar a Deus pelos vivos e mortos, resgatar cativos e visitar prisioneiros, tratar os doentes, vestir os nus, alimentar os famintos, dar de beber aos sedentos, abrigar os viajantes e os pobres, sepultar os mortos” (Russell-Wood, 1981, pp. 14-5 como citado em Gandelman, 2001).

Conforme o *web site* da Confederação das Santas Casas de Misericórdia, Hospitais e Entidades Filantrópicas (CMB), as Santas Casas comportaram-se às primitivas instituições nascidas no Brasil, sob a finalidade de acolher ao princípio da “misericórdia”, ou seja, “que tem como missão o tratamento e sustento a enfermos e inválidos”, é uma irmandade, além de dar assistência a “expostos” e recém-nascidos abandonados na instituição Gandelman, 2001).

Em completas as capitânicas, há Casas de Misericórdia que convêm ao servir de hospitais, erguidas e sustidas pelos moradores da região com intensidade na devoção a qual se frutam muitas esmolas, destarte em vida como em morte e se casam muitas órfãs, curam os enfermos de cabal a sorte e perpetraram diferentes atos caridosos, segundo o seu instintivo e probabilidade de toda maneira e percorre o regimento delas nos basilares do país (Franco, 2014).

Cabe ressaltar que esta conjuntura relatada nos direciona para os atuais projetos sociais que se desenvolvem no Brasil. Pode-se destacar o projeto social desenvolvido pela ONG Recriando Raízes, que iniciaram há 17 anos e que tiveram como origem na comunidade de Costa Barros, Zona Norte do Rio de Janeiro. A história deste projeto iniciou-se após a morte de um adolescente que pediu ajudar para sair do mundo das drogas, levando Ilma Rocha a criar um projeto social com o intuito de impedir que outra vida jovem se perdesse para o crime. É neste contexto que a história da Recriando Raízes surge. O grande objetivo deste é

combater a fome e levar educação de qualidade para quem mais precisa, com propósito em levar educação e capacitação de qualidade para crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade socioeconômica a fim de evitar que mais pessoas conheçam o mundo crime e da violência, além de dar suporte às famílias que necessitam de ajuda.

Em 2021 surge uma grande ação, denominada Projeto Jovens em Transformação em parceria do Instituto Grupo Boticário. Este projeto empodera e prepara jovens de 16 a 29 anos em situação de vulnerabilidade para o mercado de trabalho. São cursos gratuitos que acontecerão na comunidade em Costa Barros do Rio de Janeiro. Essa é uma iniciativa do Instituto Grupo Boticário em parceria com a ONG Projeto Recriando Raízes.

E cabe ressaltar atualmente ações desenvolvidas pela Associação Lenços ao Vento, com a Campanha #TodasImportam, que promove durante todo o ano na população os cuidados a saúde e autoconhecimento do corpo. Todo trabalho é realizado através de informes, palestras e eventos que de forma didática procura informar e prevenir diagnósticos de câncer no município de Poços de Caldas/MG.

Em face disso, as organizações do terceiro setor assumem, no Brasil, diversos tipos de causas sociais. O crescimento dessas organizações tem ocorrido constantemente em função do crescimento visível das necessidades sociais. São variadas as causas que as organizações do terceiro setor assumem para si, tendo como sua responsabilidade. Sabe-se que a finalidade assistencial de cada organização está associada à sua natureza, umas são provenientes da iniciativa privada individual, outras são provenientes de organizações sociais para empreender uma política de assistência social e alcançar o bem público.

Essas organizações são mantidas em funcionamento através de doações, parcerias e apoio financeiro sem se vislumbrar qualquer tipo de lucro. A partir da iniciativa privada da

sociedade civil, uma ONG pode assumir alguma causa social que ampare algum grupo que de certa forma não possuem amparo necessário do governo.

Valorizar ou reconhecer o trabalho voluntário, pois é o acrescentamento ou próprio aperfeiçoar alguma coisa em uma determinada sociedade, é extraordinário o que certas pessoas fazem pelas ONGs em todo o Brasil, existem casos de líderes que deixam de trabalhar em seus empregos, se doam a semana completa em função de tal causa, outras utilizam a própria casa para a finalidade social e muitas delas repartem o que tem de comer em prol da comunidade carente, são os famosos guerreiros do bem (Nogueira, 2019).

O estatuto social é um documento que irá constituir e regulamentar os direitos e deveres da sociedade e seus sócios, voltado para a organização de associações, entidades sem fins lucrativos e sociedades por ações. O estatuto pode ser definido também como a certidão de nascimento da sociedade (Nogueira, 2019).

Não é fácil se tornar uma instituição sem fins lucrativos, alguns pensam que é exclusivamente criar um projeto social, por trás de tudo isso, torna-se necessário o registro no cartório, dentre outros documentos, como: Estatuto Social; Ata; Cartão CNPJ; Registro no CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social; Certificado de Utilidade Pública Federal; Certificados de Utilidade Pública Estadual; Certificado de Utilidade Pública Municipal; CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social; Certificado de Saúde e inspeção sanitária; Certificado de desinfecção, desratização.

O trabalho voluntariado e a bondade sempre partiram e persistirão consistir em crescidas fontes de recursos para os projetos sociais. Operam em prol do bem comum e da cidadania, exemplificando uma cena de rua, às vezes corriqueiro, porém, se uma pessoa chega

a você com alguma necessidade e pedindo ajuda, nada vai nos custar ali, se oferecermos um lanche ou comprar um pacote de bala para ela obter um meio de se levantar (Nogueira, 2019).

Propor medidas práticas para incentivar as empresas em aumentarem suas parcerias entre ONGs e causas sociais, que está ação pode levar em apontada sensação de prazer, elevar o número dessas doações, tarefa capital para o incentivo e melhoria das relações, correndo atrás de certas omissões do estado em não incentivar muitas delas fiscalmente e tributariamente esta atitude das empresas que queiram contribuir com a sociedade, porém o governo criou algumas leis de incentivo e logo está ajudando há criar a cultura de incentivar as organizações em olhar mais para esse lado, o incentivo pode se deparar pelo fiscal, pelo humanitário ou filantrópico.

Infelizmente foi sucinta uma pandemia com calamidade pública para o acréscimo de ações sociais entre empresas e ONGs, assustando a tudo e a todos e mudando as vidas, por um lado foi de grande valia pelo fato da necessidade ter sido multiplicada e resultou na união, mas porque essas causas não podem ser mais freqüentes, trazendo para o popular, pessoas não podem querer se cuidar na prevenção e realizarem hábitos saudáveis ao invés de só acontecer quando der algo de errado com ela e vice-versa (Nascimento e Cavalcanti, 2020).

Segundo Nascimento e Cavalcanti, 2020, as leis de incentivo fiscal são mecanismos legais que concedem às corporações designar parte da quantia que seria coletado em tributos para reservar a projetos e fundos avaliados de vulnerabilidade social e econômica pelo poder público, no intuito de estimular essas causas. Apresenta o escopo de estimular o investimento e patrocínio, desenvolvimento ou geração de empregos de um apontado setorial desprivilegiado, proporcionando seu acréscimo social e econômico, causando incentivos para a cultura, o esporte, a saúde, educação, combate a fome e etc.

Hoje em dia, os benefícios tributários viventes são respeitantes, especialmente, para doações diretas aos fundos de apoio a entidades, conforme apresentada na Tabela 1.

Tabela 1: Benefícios Tributários

Benefícios Tributários
Lei nº 12.213/2010: Instituiu o Fundo Nacional do Idoso que autorizou a deduzir do imposto de renda devido pelas pessoas físicas e jurídicas as doações efetuadas aos respectivos fundos municipais, estaduais e nacionais (Brasil, 2010).
Lei nº 8.069/1990: no artigo 260, institui os Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente nacional, distrital, estaduais ou municipais, as doações integralmente deduzidas do imposto de renda obedecidas os limites.
Lei nº 8.313/1991: Também conhecida como Lei Rouanet, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), possibilita as empresas (pessoas jurídicas) e cidadãos (pessoa física) aplicarem uma parte do IR (imposto de renda) devido em ações culturais.
Em 23 de dezembro de 1991, com Sérgio Rouanet no cargo de Secretário da Cultura, foi aprovada a lei federal que ficou conhecida como "Lei Rouanet" (Lei nº 8.313). Simultaneamente, institui-se o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) que, originalmente, presunha três utensílios para estimular projetos culturais, o Fundo Nacional de Cultura (FNC), os Fundos de Investimento Cultural e Artístico (Ficarts) e o Mecenas. Em 1993, ulterior instrumento foi adicionado ao Pronac, a Lei do Audiovisual (Nagayama, 2001).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

De acordo com Dias, 2011, é evidente que em um país de grande população como o Brasil, o governo não tem condições de atender a todas as necessidades da sociedade, então fica a cargo das empresas, através do setor de contabilidade, suprir algumas das necessidades da população, usando incentivos fiscais conforme Tabela 2.

Tabela 2: Incentivos Fiscais

Incentivos Fiscais
O Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA - Lei 8069/90 permite que 1% (um por cento) do imposto de renda devido ao lucro real, em caso de pessoa jurídica, seja destinado ao fundo dos direitos da criança e do adolescente. Os recursos do fundo destinam-se a determinados projetos ou diretamente ao fundo, sendo estas doações indicadas pelas regras do conselho do município, desde que os recursos sejam investidos em projetos de ações em medidas sócio-educativas direcionadas as crianças e adolescentes (Dias, 2011).
Incentivo ao esporte. A Lei de incentivo ao esporte número 11438/06 tem como finalidade o apoio a projetos desportivos e para desportivos com recursos provenientes de patrocínio e até de doações vindos também de instituições privadas. A legislação tem finalidade social com o intuito de promover inclusão social através do esporte, tendo como foco as camadas sociais mais vulneráveis (lei 11438 artigo segundo) (Dias, 2011).
Programa de alimentação do trabalhador. Lei 6321/76 Tendo como objetivo principal a situação alimentar do trabalhador, com pura intenção da manutenção da saúde e prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e ganhos positivos na qualidade de vida. As pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real têm permissão legal de deduzir do imposto de renda devido a título de incentivo fiscal, o valor que corresponde à aplicação da alíquota do imposto sobre a soma das despesas de custeio realizadas no devido período em programas de alimentação ao trabalhador (Dias, 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Impulsionar o aumento da empatia humana, fazer parte da mudança, olhar a sociedade com novas perspectivas, ampliar o conhecimento em outras áreas não exploradas, o relacionamento com o cliente ativado no modo avançado e atrativo, incentivar projetos sociais também cometem parte de oferecer oportunidades para indivíduos com menos poderes aquisitivos, vindo de uma carência ou um curso não tão famoso, que tenham experiência com voluntariados e assim ganham espelhos de valorização (Peliano, 2001).

Ultimamente as empresas mais saudáveis e modernas chegaram à conclusão que dar atenção no investimento em projetos sociais de forma sustentável e objetiva, faz a diferença quando o assunto é a sua atuação no mercado. A contribuição social de uma empresa dá mais longevidade a sua marca, isso é mais que uma simples propaganda é uma forma mais efetiva e inteligente de impactar de forma positiva a sociedade consumidora dando uma ótima visão para a marca da empresa, acarretando a conquista do consumidor que vem procurando de forma gradual empresas sólidas, responsáveis e confiáveis, vendo-a como uma empresa cidadã. Como o tema trata de benefícios para as empresas que investem em projetos sociais, pode-se citar que estes envolvem diretamente: o alinhamento com os negócios, investimento

na imagem, motivação nos funcionários, interação com a comunidade, diálogo com o governo, incentivos fiscais na interação social das empresas e investimento social controlado (Carmo, 2019).

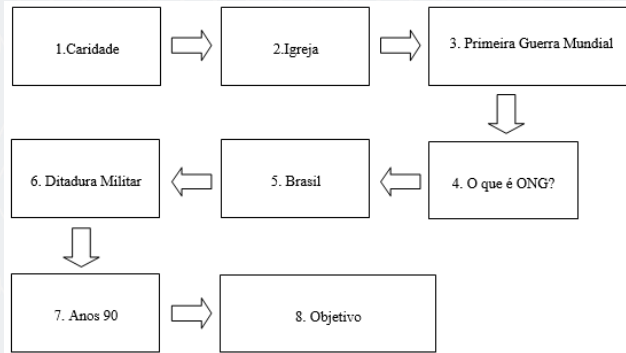
No momento econômico dos dias de hoje, em virtude de o governo não investir o necessário em programas sociais, as ONGs contam com as empresas privadas e isso colabora com o patrocínio delas. Em relação ao marketing, há uma evidente melhora no mercado, na imagem e na reputação da empresa perante todo público consumidor e dos seus diversos stakeholders. Para maiores esclarecimentos aos administradores, sobre o assunto existe a disponibilidade em algumas plataformas digitais. É evidente que quando uma empresa atua de maneira sólida, e responsável, fica com o crédito da sociedade e apoio governamental, ficando sua marca bem visível no mercado, bem como trazendo confiança aos investidores. O apoio governamental trás benefícios e a confiança dos investidores. Trás também lucro e divulgação da marca (Carmo, 2019).

Empresas que patrocinam projetos sociais são mais bem vistas no ambiente empresarial e pela população, uma gestão socialmente responsável, trás vários benefícios a uma empresa e é motivo de reconhecimento vindo da sociedade, bem como de investidores internacionais. Fato que ajuda a divulgação da empresa é o de que a mídia sem que a empresa seja onerada pode levar boas informações aos públicos (Carmo, 2019).

3. Resultados e discussão

Como resultado desta pesquisa temos o fluxograma de Origem das ONGs, conforme apresentado na Figura 1.

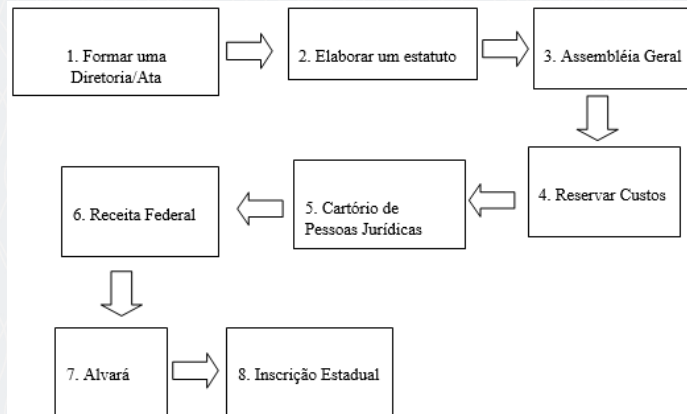
Figura 1: Fluxograma de Origem das ONGs



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Como resultado desta pesquisa temos o fluxograma de como criar uma ONG, conforme apresentado na Figura 2.

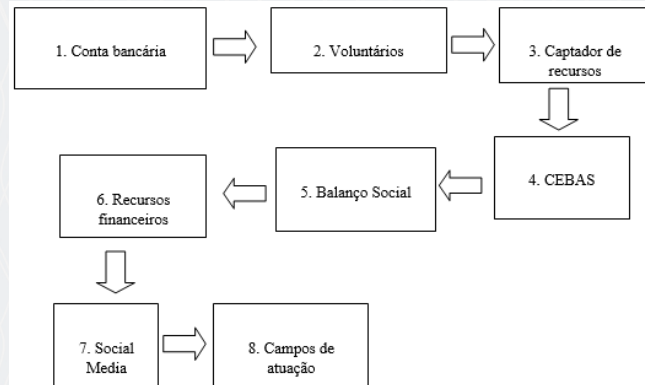
Figura 2: Fluxograma de como criar uma ONG



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Como resultado desta pesquisa temos o fluxograma de como uma ONG opera, conforme apresentado na Figura 3.

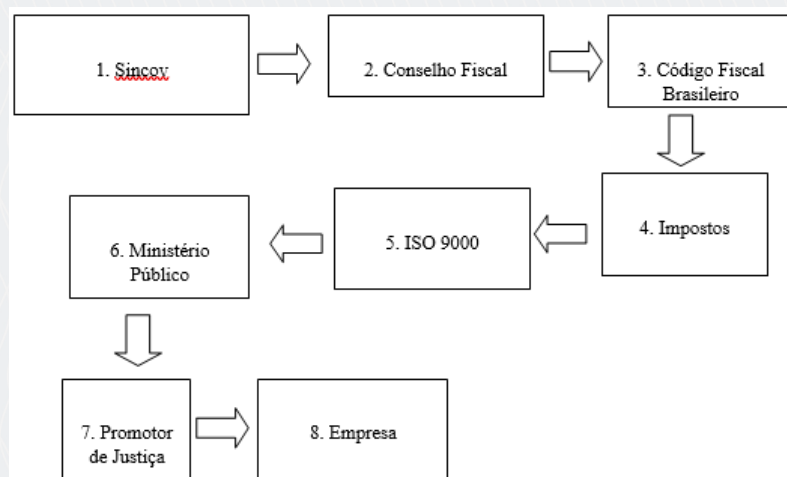
Figura 3: Fluxograma de como uma ONG opera



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Como resultado desta pesquisa temos o fluxograma de como é a fiscalização das ONGs, conforme apresentado na Figura 4.

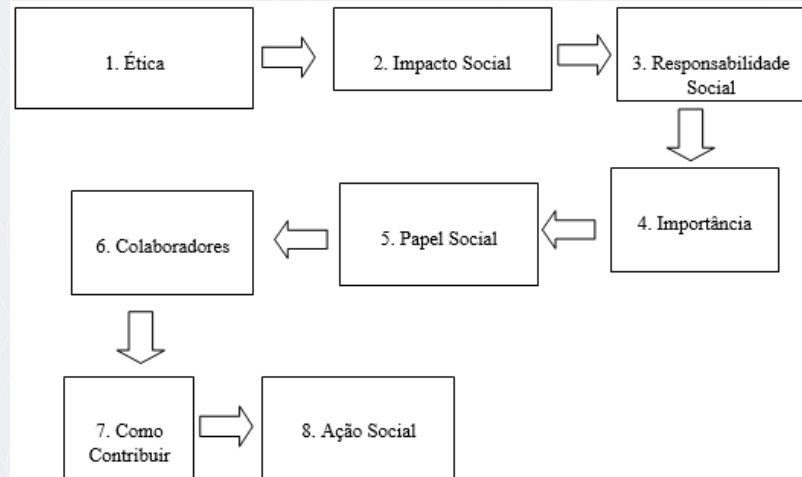
Figura 4: Fiscalização das ONGs



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Como resultado desta pesquisa temos o fluxograma do papel das empresas, conforme apresentado na Figura 5.

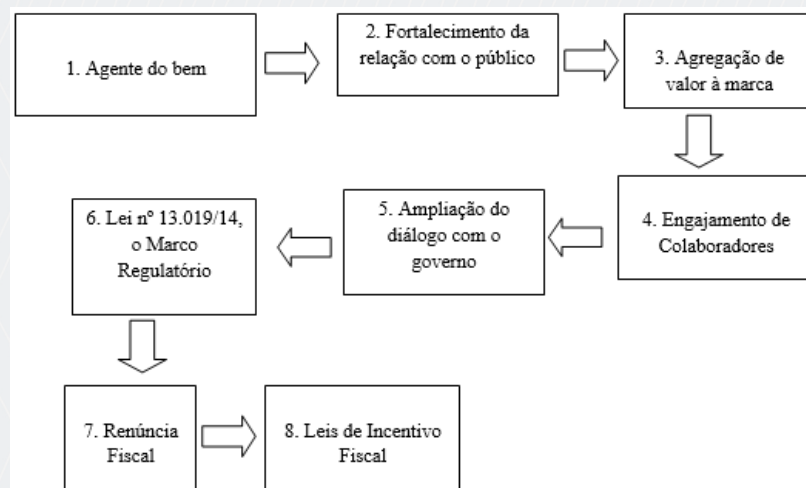
Figura 5: Papel das Empresas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Como resultado desta pesquisa temos dos benefícios para as empresas, conforme apresentado na Figura 6.

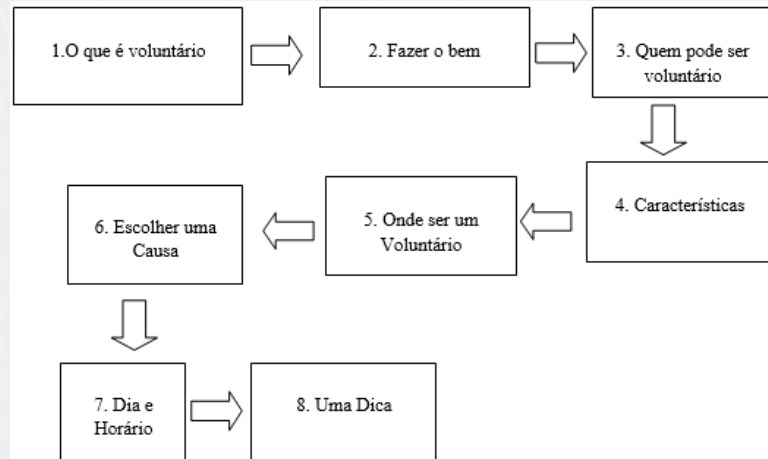
Figura 6 : Benefícios para as Empresas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Como resultado desta pesquisa temos o fluxograma de como ser um voluntário, conforme apresentado na Figura 7.

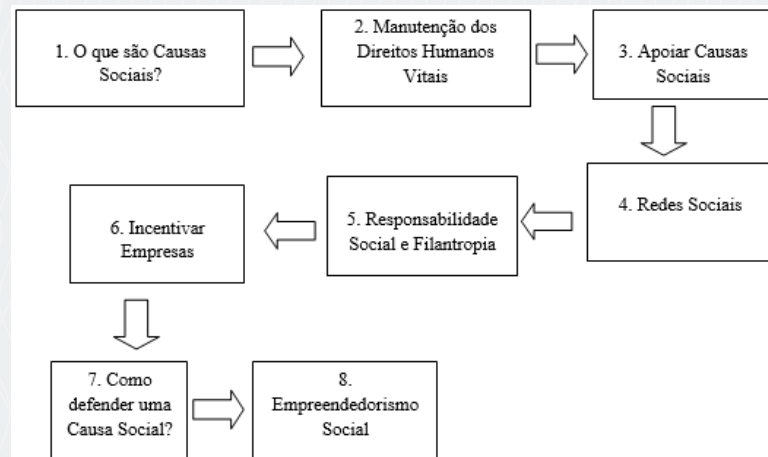
Figura 7: Como ser um Voluntário



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Como resultado desta pesquisa temos o fluxograma que descreve como incentivas para as causas sociais , conforme apresentado na Figura 8.

Figura 8: Incentivar as Causas Sociais



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A partir destes resultados, pode-se destacar que os fluxogramas apresentados nas Figuras 1 a 8 representam os instrumentos orientadores que recomendamos serem apreciados por grupos de pessoas que desejam constituir uma ONG. A compreensão das etapas descritas nos passos de cada figura são uma referência para que projetos sociais avancem em conformidade com a legislação vigente e assim possam capitanear recursos financeiros de diferentes fontes de fomento. Uma vez entendido o processo de operação de uma ONG, pode-

se então compreender o papel dos benefícios para as empresas que participam de projetos sociais e promovem o voluntariado e que por fim culmina no incentivo as causas sociais.

4. Considerações finais

O presente estudo teve como finalidade de um modo geral incentivar o aumento gradativo dos investimentos de organizações privadas em prol de instituições sem fins lucrativos (ONGs), ampliando o crescimento das parcerias e resultando em grandes causas na sociedade, aliviando problemas sociais como a falta de educação, a miséria, a precariedade da saúde e a fome. Outra consideração destacada para que os projetos idealizados tenham sucesso, foi a importância da parceria entre os setores envolvidos, onde o voluntariado e as instituições privadas são fundamentais no apoio para que surja uma sociedade cada vez mais próspera. O Estado não foi esquecido, pois através de isenções legais, também se preocupa com a vulnerabilidade social. O resultado da pesquisa traz o informe que o voluntariado no Brasil pode colaborar com inúmeras ações sociais, pois existem muitas pessoas com capacidade de apoiar causas de extrema necessidade para a sociedade. Nesta pesquisa, foram feitas também abordagens históricas e conceituais sobre a necessidade da responsabilidade social das atuais empresas, e mostrou-se o caminho para o futuro empresariado. Ficou claro que as empresas brasileiras atualmente estão experimentando a prática da filantropia empresarial em função da exigência dos consumidores, que tem preferência pelas empresas que assumem a sua responsabilidade social. Tal pesquisa contribui somando para ajudar a nossa sociedade com os ensinamentos de como criar uma ONG e para as empresas em como ter mais responsabilidade social sem prejudicar os orçamentos. Torna-se importante o incentivo de pesquisas futuras baseadas na mesma temática, a fim de ampliar as doações, participações e contribuições pessoais e empresariais. A melhor conclusão que se possa alcançar é o incentivo ao lado humano da sociedade para que colabore com uma melhor

qualidade de vida das pessoas. Não importa se a ajuda vem do Estado, das empresas ou das pessoas o que importa é suprir a necessidade de quem esteja em situação de vulnerabilidade.

5. Referências Bibliográficas

Anese, V.; Costa, C. & Coelho, E. A. (2018). Impacto social das ações de uma organização sem fins lucrativos. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Rio de Janeiro. Acessado em 12 de março de 2023. Disponível em <<https://www.redalyc.org/journal/4417/441755489006/html/>>

Araújo, B. M. (2016). O terceiro setor e sua contribuição social estudo de caso: Coletivo teto. Rio de Janeiro. Acessado em 10 de maio de 2023. Disponível em <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/comunicacao-marketing/o-terceiro-setor-sua-contribuicao-social-estudo-caso-coletivo.htm>>

Carmo, I. L. S. (2019). A Responsabilidade social como instrumento de gestão nas empresas brasileiras. Universidade Federal Fluminense – UFF. Niterói. Acessado em: 27 de abril de 2023. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/13064/TCC%20Isaque%20Carmo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

Dabó, B. S. (2022). Importância das organizações não governamentais (ONG) no desenvolvimento da Guiné-Bissau. Associação de politécnicos do Norte (APNOR). Instituto politécnico de bragança. Bragança. Acessado em 13 de março de 2023. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/26299/1/Braima%20Dab%C3%B3.pdf>>

Dias, A. C. (2011). A responsabilidade social das empresas viabilizada pelos incentivos fiscais governamentais com o intuito de fomentar o desenvolvimento econômico. Caxias do Sul. Acessado em 19 de março de 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1528/TCC%20Ana%20Carolina%20Dias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

Franco, R. J (2014). O modelo luso de assistência e a dinâmica das Santas Casas de Misericórdia na América portuguesa. Rio de Janeiro. Acessado em 09 de maio de 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/eh/a/djy5N8r6hf636cxq8d8y3Fc/?format=pdf&lang=pt>>

Gandelman, L. M. (2011). A Santa Casa da Misericórdia do Rio de Janeiro nos séculos XVI a XIX. Rio de Janeiro. Acessado em 07 de maio de 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/hcsm/a/CX5BXnKtBYtVvCXVrZjZMzP/?format=pdf&lang=pt>>

Gonçalves, D. C. (2017). Filantropia empresarial como agente alternativo das demandas sociais e o rebatimento para o serviço social. Rio de Janeiro. Acessado em 17 de maio de 2023. Disponível em < <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/sociologia/filantropia-empresarial-como-agente-alternativo-das-demandas-sociais-rebatimento-para-servico-social.htm>>

Monte, T. C. (2004). Parcerias entre ONGs e empresas: uma relação de poder? Um estudo de casos em Recife. Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD. Recife. Acessado em 14 de março de 2023. Disponível em < <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/1148>>

Neto, A. A.; Araújo, A. M. P. & Fregonesi, M. S. F. D. A. (2006). Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor. R. Cont. Fin. USP. São Paulo. Edição Comemorativa. Acessado em 13 de março de 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rcf/a/LKmdp66k9wNjrSQLJppKVw/?format=pdf&lang=pt>>

Nascimento, D. J. D. & Cavalcanti, R. D. S. (2020). Responsabilidade Social e Incentivos Fiscais no Brasil Durante a Pandemia de Covid-19: Uma Reflexão sobre a Legislação Fiscal Atual. São Paulo. Acessado em 17 de março de 2023. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2834.pdf>>

Acessado em 18 de março de 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/121828/Economia296216.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>



Segurança da informação e governança de dados pessoais no setor público: Um estudo de caso do Programa Qualificar ES na orientação às regras da LGPD perante a evolução tecnológica da Educação Profissional

Roberta Vantil de Paula¹
Letícia Gomes dos Santos²



RESUMO

A evolução tecnológica no setor público demanda compreensão das regras de proteção de dados, alinhadas à LAI (Lei de Acesso à Informação) e LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados). Este estudo foca na aplicação dessas leis no Programa Qualificar ES do Governo do Estado do Espírito Santo, que expandiu em 4 anos para 60 municípios, destacando-se na Educação Profissional. Surgiu a necessidade de criar objetos educacionais sobre o futuro do trabalho e atualizar a equipe. A pesquisa analisa tratamento de dados no setor público e educacional, usando análise de dados e entrevistas. Recomenda-se o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act – Planejar, Fazer, Checar, Agir) para garantir conformidade legal e qualidade do Programa.

Palavras-chaves

Proteção da Dados. Segurança da Informação. Educação Profissional e Tecnológica.

ABSTRACT

Technological evolution in the public sector demands understanding of data protection rules, in line with LAI (Access to Information Law) and LGPD (General Data Protection Law). This study focuses on the application of these laws in the Qualificar ES Program of the Government of the State of Espírito Santo, which expanded in 4 years to 60 municipalities, standing out in Professional Education. The need arose to create educational objects about the future of work and to update the team. The research analyzes data handling in the public and educational sectors, using data analysis and interviews. The PDCA (Plan, Do, Check, Act) cycle is recommended to ensure legal compliance and Program quality.

Key-words

Data Protection. Information Security. Professional and Technological Education.

1. Mestra em Administração pela MUST University - USA. E-mail: robertavantil@hotmail.com

2. Doutora em Administração pela UFSM - BRA. E-mail: leticia.santos@mustedu.com

1. Introdução

A ampla evolução da tecnologia no setor público, vem exigindo um conhecimento mais detalhado sobre as regras de tratamento de dados pessoais e informações publicadas no Portal da Transparência dos órgãos públicos. O que motivou este estudo a compreender a aplicabilidade da LAI e da LGPD no Programa de cursos Qualificar ES, ofertado pelo Governo do Estado do Espírito Santo, por meio de sua Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação Profissional – SECTI, quando seu sucesso e crescente amplitude estadual, ao longo dos seus 4 anos, tornou-se relevante à orientação sobre as regras de tratamento de dados pessoais para os membros de sua equipe e para os alunos participantes do Programa. Sua abrangência alcança atualmente 60 municípios, tornando ainda mais importante a aplicação das regras da LGPD nas ações que envolvem atividades de matrícula pois, nesta ação, são solicitados dados pessoais para preenchimento da ficha de cadastro do aluno, para fins de controle e emissão do certificado, em caso de aprovação no curso escolhido.

A tecnologia aplicada atualmente na Educação Profissional, vem avançando rapidamente por meio de inovações de aplicativos móveis, softwares com integração de inteligência artificial, bem como o acesso livre à internet, o que norteou o objetivo desta pesquisa em ações de estudos holísticos de conhecimento sobre as ações práticas de tratamento de dados aplicadas no setor público e pela Educação Profissional, tendo como meta a realização de brainstorming, ciência e análise de dados, entrevista com a gestora do Programa Qualificar ES, apuração de dados e análise gráfica para a verificação e confirmação da necessidade de ajustes nas ações de matrícula dos alunos, elaboração de capítulo de apostila para o aluno e elaboração de cartilha orientativa para os professores.

2. Metodologia

Utilizando-se da metodologia de pesquisa descritiva, aplicada e qualitativa, realizou-se busca por fontes documentais e bibliográficas que sustentassem a proposta deste estudo, incluindo a consulta em sites oficiais dos órgãos governamentais do âmbito federal e estadual. Na sequência, foi realizada uma entrevista semiestruturada, como coleta aplicada dos dados, com a gestora do Programa, a qual nos proporcionou um estudo de caso qualitativo referencial.

Por meio do Software Power BI Desktop, foram gerados os gráficos com dados oriundos do portal de navegação do Programa Qualificar ES, que é gerenciado pela PRODEST - Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo, pelo qual apresenta todas as informações quantitativas e orientativas aos alunos participantes do Programa.

Ainda, a gerente do Programa Qualificar ES, Senhora Renata Resstel (2023), concedeu uma entrevista semiestruturada, na qual foi possível observar uma abertura à proposta e construção de dois objetos educacionais, sendo o primeiro, um Capítulo de Apostila para o aluno com o tema “ Conhecimentos de dados pessoais no contexto do empreendedorismo digital e o futuro do trabalho”, e o segundo, uma cartilha de orientação para a equipe do Programa com o tema, “Governança de dados pessoais e adequação das regras de tratamento aplicadas pelo Programa Qualificar ES.

Após a escolha dos objetos, foi realizado um brainstorming de alinhamento com a entrevistada, obtendo, por fim, a compreensão da aplicabilidade das leis LAI e LGPD no âmbito público, no intuito de alcançar melhores resultados quantitativos e qualitativos da abrangência para as próximas ofertas do Programa.

3. A Segurança da informação no setor público

É sabido que a segurança da informação é um desafio constante em todos os setores administrativos, sejam privados ou públicos e, sendo base de estudo este artigo, é fundamental que os órgãos públicos no Brasil estejam atualizados com as melhores práticas de cyber segurança, proteção de dados e segurança da informação, a fim de promover a conscientização dos servidores sobre as informações sigilosas do setor público em um provável acesso não-autorizado, vazamento de dados ou outras ameaças tecnológicas e/ou humanas.

A Norma ABNT NBR ISO/IEC 27002:2022 foi concebida para ser usada por organizações de todos os tipos e tamanhos e pode ser usada como uma referência para determinar e implementar controles visando o tratamento de riscos de segurança da informação de um Sistema de Gestão de Segurança da Informação. [...] “A Norma é voltada para organizações de todos os tipos e tamanhos, incluindo setor público e privado, comercial e sem fins lucrativos, que criam, coletam, tratam, armazenam, transmitem e descartam informações de diversas formas, incluindo eletrônica, física e verbal, como por exemplo, conversas e apresentações” (ABNT, 2022).

A Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) publicou em janeiro de 2022 alguns guias de orientação específicos aos poderes públicos de interesse, o que vale ressaltar em seus anexos, dois quadros elaborados como alertas para tratamento de dados pessoais, conforme cita:

QUADRO 1 – CUIDADOS A SEREM OBSERVADOS QUANDO DA DIVULGAÇÃO DE DADOS PESSOAIS PELO PODER PÚBLICO

Parâmetro	Recomendação
A coleta do dado pessoal é necessária e adequada para a finalidade do tratamento?	<ul style="list-style-type: none">• Verificar a possibilidade de dispensa da coleta ou de eliminação dos dados pessoais, tendo em vista a sua efetiva necessidade para o alcance das finalidades do tratamento;• Verificar se há formas de atingir a finalidade almejada sem o tratamento de dados pessoais e de maneira menos gravosa para o titular de dados.
A divulgação envolve dados pessoais sensíveis?	<ul style="list-style-type: none">• Em caso afirmativo, o tratamento deve ser efetuado com maior cautela, observando-se normas específicas, como os dispositivos da LGPD relativos a estudos em saúde pública.
Quais medidas de mitigação de risco para o titular de dados podem ser adotadas?	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração de relatório de impacto à proteção de dados pessoais, caso necessário;• Medidas de prevenção e segurança, a exemplo de anonimização ou pseudonimização dos dados pessoais sempre que isso não comprometa o exercício do controle social;• Limitação da divulgação àqueles dados necessários para alcançar a finalidade pretendida, observados o contexto, a finalidade e as expectativas legítimas dos titulares;• Transparência do tratamento; e• Garantia de direitos dos titulares.

Fonte: ANPD (2022) - <https://www.gov.br/anpd/pt-br/documentos-e-publicacoes/guia-poder-publico-anpd-versao-final.pdf>

Por exigência da LAI, todos os órgãos do setor público devem disponibilizar informações aos cidadãos, de forma transparente e ampla, permitindo que exerçam seu direito de acesso e possam participar de forma mais efetiva na gestão pública, assim, estes órgãos devem cumprir um prazo de resposta às solicitações requeridas, definindo as exceções legais por meio de ações de segurança nacional, privacidade, segredo de justiça e outros casos específicos.

Além do direito de acesso à informação, a LAI também determina que as divulgações das informações gerais dos órgãos públicos estejam dispostas por meio da criação de portais de transparência e canais de comunicação, como ouvidorias e fale conosco, promovendo desta forma o fortalecimento da confiança entre os cidadãos e o poder público.

Cumprindo, portanto, a exigência da LAI, o Governo Federal disponibiliza em seu site a página de “Transparência Ativa”, com informações relevantes sobre as atividades gerais de ações e programas, agendas de compromissos, licitações, gestão de bens e serviços, entre outras ações gerais de interesse público.

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) - No. 13.709 de 14 de agosto de 2018, entrou em vigor em 1 de agosto de 2021 com o objetivo de estabelecer regras e diretrizes para o tratamento de dados pessoais no Brasil, entre sua principal orientação está a aplicações dos princípios, conforme apresentados na tabela 1 que segue.

TABELA 1 – PRINCÍPIOS DA LGPD

Conheça os princípios que estruturam a Lei Geral de Proteção de Dados.
As atividades de tratamento de dados pessoais deverão observar a boa-fé e os seguintes princípios:
Finalidade: a realização do tratamento deve ocorrer para propósitos legítimos, específicos, explícitos e informados ao(à) titular, sem possibilidade de tratamento posterior de forma incompatível com essas finalidades;
Adequação: a compatibilidade do tratamento deve ocorrer conforme as finalidades informadas ao(à) titular, de acordo com o contexto do tratamento;
Necessidade: o tratamento deve se limitar à realização de suas finalidades, com abrangência dos dados pertinentes, proporcionais e não excessivos em relação às finalidades do tratamento de dados;
Livre acesso: é a garantia dada aos(às) titulares de consulta livre, de forma facilitada e gratuita, à forma e à duração do tratamento, bem como à integralidade de seus dados pessoais;
Qualidade dos dados: é a garantia dada aos(às) titulares de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados, de acordo com a necessidade e para o cumprimento da finalidade de seu tratamento;
Transparência: é a garantia dada aos(às) titulares de que terão informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e os respectivos agentes de tratamento, observados os segredos comercial e industrial;
Segurança: trata-se da utilização de medidas técnicas e administrativas qualificadas para proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão;
Prevenção: compreende a adoção de medidas para prevenir a ocorrência de danos por causa do tratamento de dados pessoais;
Não discriminação: sustenta que o tratamento dos dados não pode ser realizado para fins discriminatórios, ilícitos ou abusivos;

Responsabilização e prestação de contas: demonstração, pelo Controlador ou pelo Operador, de todas as medidas eficazes e capazes de comprovar o cumprimento da lei e a eficácia das medidas aplicadas.

Fonte: GOV.BR (2022) <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/aceso-a-informacao/lgpd/principios-da-lgpd>

No Brasil a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais) de 2018, conforme Brasil (2019), trata dos direitos, deveres, obrigações e responsabilidades de ambas as partes envolvidas nas transações comerciais perante os dados pessoais dos envolvidos, assim segue sua redação do Art. 9º:

Art. 9º O titular tem direito ao acesso facilitado às informações sobre o tratamento de seus dados, que deverão ser disponibilizadas de forma clara, adequada e ostensiva acerca de, entre outras características previstas em regulamentação para o atendimento do princípio do livre acesso: [...] § 3º Quando o tratamento de dados pessoais for condição para o fornecimento de produto ou de serviço ou para o exercício de direito, o titular será informado com destaque sobre esse fato e sobre os meios pelos quais poderá exercer os direitos do titular elencados no art. 18 desta Lei. (Brasil 2018)

3.1. Transparência e Privacidade

Apresentamos neste tópico os dois órgãos estaduais que são as bases tecnológicas do Programa Qualificar ES, pois é por meio deles que toda equipe de professores, gestores e alunos se orientam e realizam todo o processo de inscrições, matrícula e controle dos cursos.


O órgão que cuida da gestão de Cyber segurança e tecnologias de hospedagem e navegação é o PRODEST (2023), Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo, que oferece todo o suporte em termos de software para toda gestão pública do estado do Espírito Santo. O outro órgão que trata da gestão do

Qualificar ES é a Secretaria da Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação Profissional – (SECTI), local onde se promove toda administração do Programa.

A Secretaria da Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação Profissional (SECTI, 2023) é um órgão de natureza substantiva e tem por competência promover o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado do Espírito Santo com vistas a priorizar a inovação e a melhoria da qualidade de vida, em consonância com as diretrizes governamentais.

Cumprindo todas as regras das leis LAI e LGPD, o Portal da Transparência da SECTI apresenta a página “Conecta Cidadão”, que oferece todas as informações sobre o Programa Qualificar ES, com suas publicações de Editais, links para inscrições dos alunos, pré-requisitos informativos para preenchimento da ficha de inscrição, criação de login de acessos e geração de senhas, promovendo uma comunicação que acompanha o ritmo tecnológico do setor público. Portanto, na Figura 1, abaixo, apresenta-se um pequeno trecho referencial da Política cumprida pela PRODEST.

FIGURA 1 – FIGURA REFERENCIAL DE UM TRECHO DA POLÍTICA DE PRIVACIDADE CUMPRIDA PELA PRODEST

	POLÍTICA DE PRIVACIDADE	Código: PP
	Versão online disponível em “ privacidade.prodest.es.gov.br ”	Classificação: Público Última revisão: 14/04/2022

CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS PESSOAIS

- 1) A privacidade dos dados pessoais do cidadão e de todos os usuários diretos e indiretos de nossos recursos e serviços é importante para o PRODEST. Classificamos dados pessoais como informações confidenciais e, desta forma, respeitamos a confidencialidade de quaisquer dados pessoais recebidos de terceiros ou coletados em websites, sistemas, aplicativos móveis e aplicações web que desenvolvemos, mantemos ou operamos, bem como aqueles obtidos através de quaisquer outros meios (digitais ou não).
- 2) Não compartilhamos dados pessoais publicamente ou com terceiros que não participem dos seus tratamentos, exceto nos casos específicos previstos na LGPD ou quando exigido por lei ou ordem judicial (ou equivalente).

Fonte: PRODEST (2023) - <https://conectacidade.es.gov.br/Servicos/Detalhes/2832>

O portal do Programa Qualificar ES apresenta suas notícias imediatas, ligadas às redes sociais Instagram, Facebook e WhatsApp, cumprindo assim seu papel informativo de agente público transformador, respeitando os dados pessoais de forma transparente e dinâmica.

Apresentamos a seguir a tabela comparativa e de referências número 2. Essa tabela comparativa apresenta algumas diferenças e semelhanças entre a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), pois, enquanto a LAI se concentra no acesso às informações públicas e na transparência do setor público, a LGPD visa proteger os dados pessoais e estabelecer regras para o tratamento desses dados, sejam eles no setor público ou privado, portanto, ambas as leis buscam garantir direitos aos cidadãos, mas com focos distintos: acesso à informação, no caso da LAI, e proteção de dados pessoais, no caso da LGPD.

TABELA 2 – TABELA DE REFERÊNCIAS COMPARATIVAS ENTRE A LAI E LGPD

	Lei de Acesso à Informação (LAI)	Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)
Objetivo	Promover a transparência e garantir o acesso dos cidadãos às informações públicas.	Proteger os dados pessoais e estabelecer regras para o tratamento desses dados.
Abrangência	Aplica-se aos órgãos públicos dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário).	Aplica-se a todas as organizações públicas e privadas que tratam dados pessoais.
Direitos dos Indivíduos	Garante o direito de acesso às informações públicas, retificação, atualização e exclusão de informações incorretas ou desatualizadas.	Garante aos titulares dos dados pessoais direitos como acesso, retificação, exclusão e portabilidade dos dados.

Responsabilidades	Os órgãos públicos são responsáveis por garantir a transparência e fornecer as informações solicitadas pelos cidadãos, dentro dos prazos estabelecidos.	As organizações são responsáveis por adotar medidas de segurança, obter consentimento para o tratamento de dados, fornecer informações claras sobre o processamento de dados e responder às solicitações dos titulares dos dados.
Sanções	Em caso de descumprimento, os órgãos públicos podem sofrer sanções administrativas e até mesmo penais.	Em caso de descumprimento, as organizações podem sofrer sanções administrativas, incluindo multas de até 2% do faturamento anual ou limitadas a R\$ 50 milhões por infração.

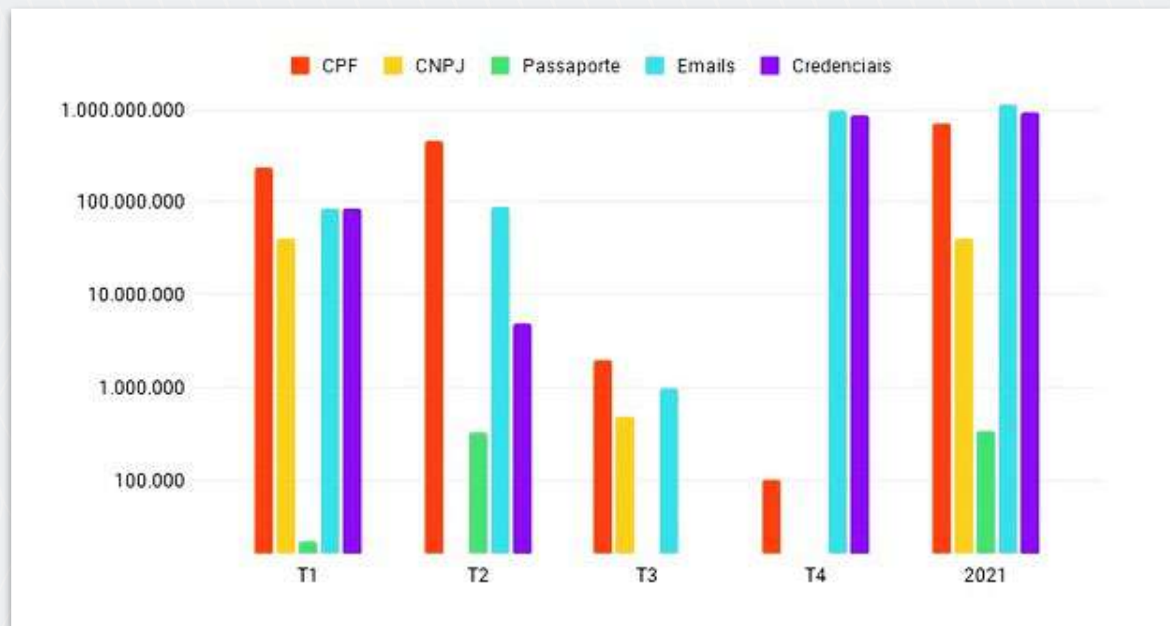
Fonte: Elaborada pela autora

4. Riscos à integridade e à proteção de dados no Brasil

De acordo com o Relatório da Atividade Criminosa Online no Brasil, publicado em fevereiro deste ano pela empresa Axur, 2,8 bilhões de registros foram expostos no ano passado, número que manteve o Brasil, pelo segundo ano seguido, como o campeão mundial em vazamento de dados. (SERPRO, 2023)

Na tabela 3 a seguir, podemos compreender com clareza os tipos de dados que foram vazados no ano de 2021 a cada trimestre, a pesquisa da Axur publicada pelo Site da Serpro (2023) apresenta uma grande relevância para o CPF, Emails e Senhas, o que para esta pesquisa, bem como em comparativo aos dados gerenciados pelo Programa Qualificar ES, ressalta-se uma grande observância para uma maior cuidado e compreensão da ética, sigilo e finalidade do tratamento de dados pessoais exigidos pela LGPD.

TABELA 3 – CONTEÚDO DOS 24 VAZAMENTOS DE 2021, SEPARADOS POR TRIMESTRE



Fonte: AXUR – PUBLICADO POR SERPRO - <https://www.serpro.gov.br/menu/noticias/noticias-2022/o-que-fazer-em-caso-de-violacao-de-dados-pessoais>

Em estudo recentemente divulgado pelo jornal Estado de São Paulo, a consultoria alemã Roland Berger afirmou que, a cada segundo, uma empresa brasileira recebe uma tentativa de ataque hacker, ritmo que coloca o Brasil no 4º lugar entre os países com maior volume de tentativa de ataques ransomware; em 2020, estava na 9ª posição.

“Qualquer empresa de porte e com fluxo de caixa grande é hoje alvo de ransomware”, afirmou Marcus Ayres, sócio-diretor da Roland Berger para a área de indústria e tecnologia. (SERPRO, 2023).

O Governo Brasileiro, por meio de sua Secretaria de Governo Digital, apresenta em seu Site Brasil (2020) a Política Nacional de Segurança da Informação e institui Estratégias de Segurança Cibernética Nacional que se divide em três subgrupos:

Subgrupo 1 - governança cibernética, dimensão normativa, pesquisa, desenvolvimento e inovação, educação, dimensão internacional e parcerias estratégicas; **Subgrupo 2** - confiança digital e prevenção e mitigação de ameaças

cibernéticas; e **Subgrupo 3** - proteção estratégica - proteção do Governo e proteção às infraestruturas.

5. Educação Profissional e Tecnológica (EPT)

Em uma melhor compreensão sobre a tipificação educacional do nível EPT abordada pela Lei No. 9.394 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em seu Capítulo IV-A, relata orientações sobre a Educação Profissional de Nível Médio em seus Artigos 36-A e com uma maior relevância para esta pesquisa, citamos o Parágrafo Único: A preparação geral para o trabalho e, facultativamente, a habilitação profissional, poderão ser desenvolvidas nos próprios estabelecimentos de ensino médio ou em cooperação com instituições especializadas em Educação Profissional. (MEC.GOV.BR, 2023)

Sobre o conhecimento proposto para a aprendizagem do aluno, a LDB dispõe em seus Artigos 42, 42-A e § 1º, as seguintes redações:

Art. 42. As instituições de educação profissional e tecnológica, além dos seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais, abertos à comunidade, condicionada a matrícula à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade.

Art. 42-A. A educação profissional e tecnológica organizada em eixos tecnológicos observará o princípio da integração curricular entre cursos e programas, de modo a viabilizar itinerários formativos contínuos e trajetórias progressivas de formação entre todos os níveis educacionais

§ 1º O itinerário contínuo de formação profissional e tecnológica é o percurso formativo estruturado de forma a permitir o aproveitamento incremental de experiências, certificações e conhecimentos desenvolvidos ao longo da trajetória individual do estudante. (BRASIL, 1996).

Com este entendimento, o Programa Qualificar ES atua com uma educação transformadora, social e profissional, orientando os alunos por meio de cursos em forma de itinerários que abordam matérias que proporcionarão aos mesmos uma melhor tomada de decisão, tanto em termos de empregabilidade como de empreendedorismo.

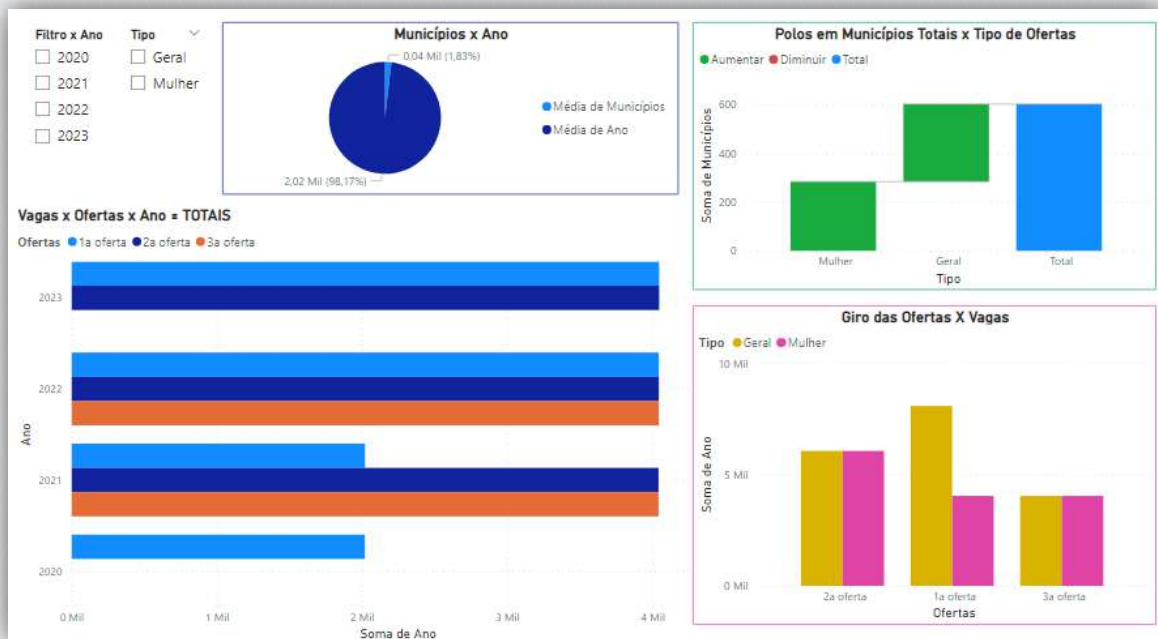
6. Estudo de caso: Programa Qualificar ES

Conforme apresenta o site do Qualificar ES (2023), o Programa oferta cursos da Educação Profissional nos bairros com alta vulnerabilidade social, com foco na redução da criminalidade, melhoria de vida e inserção do cidadão capixaba no mundo do trabalho.

Com o slogan “Qualificação mais perto de você”, o Programa Qualificar ES nasceu em maio de 2019, com o objetivo de promover a qualificação profissional do cidadão capixaba. Com foco no empreendedorismo, na empregabilidade e na inovação, o Governo do Espírito Santo, por meio da Secretaria da Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação Profissional (SECTI), oferece cursos gratuitos nas mais diversas áreas, contribuindo para a formação profissional de milhares de cidadãos. (QUALIFICAR ES, 2023)

Após a apuração dos dados do site e as referências quantitativas e qualitativas compartilhadas pela gestora Renata Resstel (2023), foi possível construir os gráficos que seguem, tendo como análise no Gráfico 1 – as ofertas promovidas pelo Programa desde a sua inauguração em 2020.

GRÁFICO 1 – APURAÇÃO QUANTITATIVA POR OFERTAS DO PROGRAMA QUALIFICAR ES NOS ANOS 2020, 2021, 2022, 2023



Fonte: QUALIFICAR ES (2023) – DADOS PROJETADOS PELA AUTORA COM A UTILIZAÇÃO DO SOFTWARE POWER BI DESKTOP

Ainda dentro da análise dos dados, observamos de forma complexa, a proporcionalidade qualitativa que o Programa apresenta em seu dinamismo, quebra de paradigmas e resiliência tecnológica, pois, o giro das ofertas se torna crescente em relação à sua forma de atuação diferenciada e socialmente responsável.

GRÁFICO 2 – APURAÇÃO QUALITATIVA DE ATORES PARTICIPANTES DO PROGRAMA QUALIFICAR ES NOS ANOS 2020, 2021, 2022, 2023



Fonte: Elaborada pela autora

7. Competências digitais e o futuro do trabalho

Para o sucesso do novo empreendedor deste tempo de avanços digitais, é necessária uma tomada de decisão para a ação, sair da linha de conforto e se remodelar aos novos desafios da gestão tecnológica em atendimento às demandas da LGPD – Lei Geral de Proteção da Dados.

No livro “Você, eu e os robôs”, Martha Gabriel (2020) apresenta uma abordagem abrangente e esclarecedora sobre a disrupção tecnológica que vivenciamos nestes tempos, quando traz a complexidade da velocidade da navegação dos dados em termos de comunicação e informação.

Em vez de se começar toda vez do zero, as possibilidades de criar soluções por meio de estruturas existentes trazem um potencial exponencial para resolver problemas mais rapidamente e com mais eficiência em virtualmente qualquer área de atuação humana. [...] Isso requer uma mudança de mentalidade e habilidades com relação ao modo com que produzimos no mundo [...] Somente aqueles que

enxergam essa nova estrutura tecnológica do mundo conseguem aproveitar essas oportunidades que as plataformas podem oferecer. (Gabriel, 2020. pag. 136)

Nesse contexto o Programa Qualificar ES se destaca por dar a primeira iniciativa dentro de um contexto digital em oferecer ao aluno este conhecimento sobre as competências digitais necessárias ao futuro do trabalho.

Assim, foi pensado para a apostila dos cursos a construção de um capítulo específico sobre a proteção de dados pessoais com orientações de tratamento, conhecimento sobre a governança de dados e responsabilidades do colaborador nas empresas em que for trabalhar

No primeiro processo ocorre o cadastro do aluno com várias informações, bem como cadastro socioeconômico, e-mail de confirmação, login e senha para acesso ao Portal de acesso ao ambiente de aprendizagem do Programa Qualificar ES.

TABELA 4 – COLETA DE DADOS DE CADASTRO

CADASTRE-SE ESSE CAMPO É OBRIGATÓRIO. SENHA É OBRIGATÓRIO. NOME * <input type="text" value="Nome"/> SOBRENOME * <input type="text" value="Sobrenome"/> EMAIL * <input type="text" value="Seu e-mail"/> ESSE CAMPO É OBRIGATÓRIO. SENHA * <input type="text" value="Sua senha"/> SENHA É OBRIGATÓRIO. CONFIRMAR SENHA * <input type="text" value="Confirme sua senha"/>	TELEFONE <input type="text" value="(55) 55555-5555"/> TELEFONE DE CONTATO <input type="text" value="(55) 55555-5555"/> DATA DE NASCIMENTO * <input type="text" value="dd/mm/aaaa"/> CPF * <input type="text" value="123.456.789-10"/> NIS (NÃO É NECESSÁRIO) <input type="text" value="123.45678.91-0"/> CEP <input type="text" value="12345-678"/>	CIDADE * <input type="text" value="Selecionar cidade"/> BAIRRO * <input type="text" value="Selecionar bairro"/> LOGRADOURO * <input type="text" value="Rua/Avenida/etc"/> NÚMERO * <input type="text" value="123"/> COMPLEMENTO <input type="text"/>
--	--	--

Fonte: SECTI (2023) – Adaptado pela Autora, <https://inscricao.secti.es.gov.br/cadastrar>

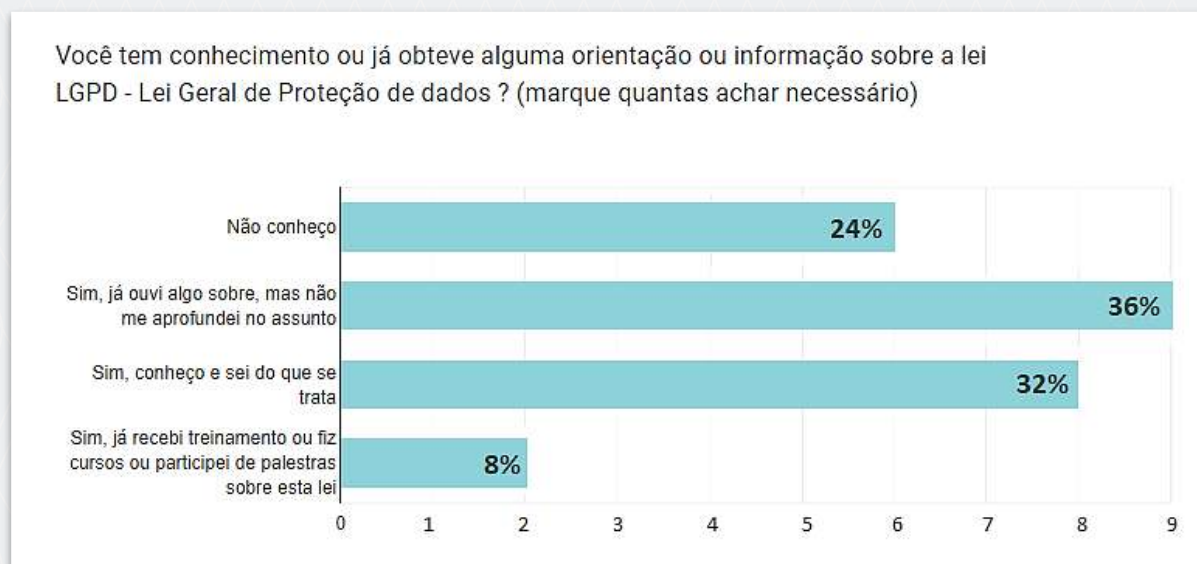
8. Responsabilidades dos tratadores de dados pessoais

Para compreender melhor as cláusulas do Edital do Programa, realizamos a leitura no site do governo brasileiro, onde BRASIL (2019) cita a LGPD em seu Artigo 9º apresentando a seguinte redação:

Art. 9º O titular tem direito ao acesso facilitado às informações sobre o tratamento de seus dados, que deverão ser disponibilizadas de forma clara, adequada e ostensiva acerca de, entre outras características previstas em regulamentação para o atendimento do princípio do livre acesso: [...]

Para o acesso dos professores e da equipe à cartilha, foi estabelecida a utilização do espaço virtual identificado como AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem), onde o Programa já realiza e dispõe todas as informações atualizadas, com acesso restrito.

GRÁFICO 3 – APURAÇÃO ESTATÍSTICA REALIZADA COM A EQUIPE DO PROGRAMA REFERENTE AO CONHECIMENTO SOBRE A LGPD

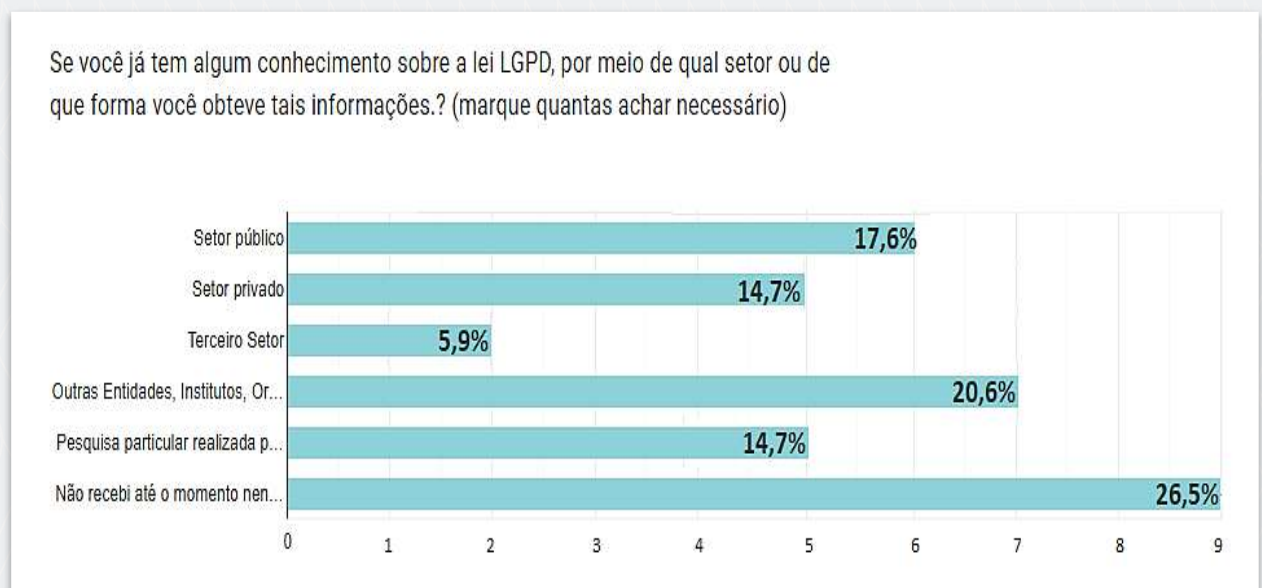


Fonte: CONSTRUÍDO PELA AUTORA COM A UTILIZAÇÃO DO SOFTWARE GOOGLE FORMS

No Gráfico 3, acima demonstrado, podemos apurar que 60% dos que responderam, não conhecem ou já ouviu algo sobre a LGPD, mas nenhum destes buscaram conhecimento nem se aprofundaram no assunto.

Outro ponto interessante é o percentual de 40% correspondente aos que responderam sabendo do que se trata, somente 8% se interessaram e participaram de treinamentos ou cursos sobre o tema.

GRÁFICO 4 – APURAÇÃO ESTATÍSTICA REALIZADA COM A EQUIPE DO PROGRAMA REFERENTE À ORIGEM DA INFORMAÇÃO SOBRE A LGPD



Fonte: CONSTRUÍDO PELA AUTORA COM A UTILIZAÇÃO DO SOFTWARE GOOGLE FORMS

No Gráfico 4, a análise apurada valida a construção da apostila, pois, em se tratando do Programa Qualificar ES pertencer ao setor público, apenas 17,6% dos que responderam receberam algum tipo de informação por meio deste setor, adicionado ainda com 26,5% que não receberam nenhum treinamento específico sobre esta lei em sua área de atuação atual, ou seja, Educação.

Na contextualização dos resultados esperados, foi sugerido à equipe de gestão a aplicação do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) que é uma ferramenta muito útil para

vários ramos de negócios e cabe perfeitamente na manutenção da proposta deste artigo em monitorar as regras da LAI e LGPD aplicadas no setor público com foco na Educação Profissional, garantindo uma ampliação qualitativa na oferta dos cursos do Programa Qualificar ES.

9. Considerações Finais

Durante a aplicabilidade das ações previstas nesta pesquisa, foi possível apurar o conhecimento da equipe do Programa Qualificar ES com relação à gestão e aplicação das regras das leis LAI e LGPD aplicadas pelo Programa; verificar a necessidade de adequações de coleta de dados no cadastro de alunos; sugerir ajustes administrativos em ações estratégicas para a equipe de gestão; elaborar Capítulo de Apostila dos cursos da Educação Profissional; elaborar Cartilha informativa para toda equipe de gestão e docentes do Programa Qualificar.

Dessa forma, este trabalho contribui para a compreensão do panorama atual de tratamento de dados pessoais no setor público, evidenciando as ações adotadas pelo Programa de Cursos da Educação Profissional do Espírito Santo. Além disso, busca-se enfatizar a importância do conhecimento e da segurança na gestão desses dados, considerando o crescente impacto das transformações tecnológicas e a necessidade de preparar os profissionais para o futuro do trabalho e para a promoção do empreendedorismo.

10. Referências Bibliográficas

ABNT. (2022). Releases. Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT lança norma de Segurança da informação, Segurança Cibernética e Proteção à Privacidade. Recuperado em 12 de abril de 2023 de <http://www.abnt.com.br/release/1924/ABNT-lanca-norma-de-Seguranca-da-informacao-Seguranca-Cibernetica-e-Protecao-a-Privacidade>

BRASIL. (1996). Lei No. 9.394 de Dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Recuperado em 29 de junho de 2023 de http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm

BRASIL. (2019). Lei n. 13.853, de 8 de julho de 2019. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Recuperado em 10 de março de 2023 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13853.htm#art1

BRASIL. (2020). Decreto n.10.111, de 5 de fevereiro de 2020. Estratégia Nacional de Segurança Cibernética. Recuperado em 10 de abril de 2023 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10222.htm

Gabriel, Martha. (2020). Você, eu e os robôs: pequeno manual do mundo digital. São Paulo: Atlas.

GOV.BR (2023). Acesso à Informação. LAI – Lei de Acesso à Informação. Recuperado em maio de 2023 de <https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br>

GOV.BR (2022). Cidadania. Princípios da LGPD. Recuperada em 20 de maio de 2023 de <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acesso-a-informacao/lgpd/principios-da-lgpd>

MEC.GOV.BR. (2023). Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Recuperado em 29 de junho de 2023 de <http://portal.mec.gov.br/educacao-profissional-e-tecnologica-ept>

PRODEST (2023). Tecnologia da informação. Privacidade. Recuperado em 21 de abril de 2023 de <https://prodest.es.gov.br/privacidade>

QualificarES (2023). Programa de Qualificação Profissional do Estado do Espírito Santo. Institucional. Recuperado em 21 de abril de 2023 de <https://qualificar.es.gov.br/>

Resstel, Renata (2023). Rede Social Instagram. Recuperado em 28 de maio de 2023 de <https://www.instagram.com/renataresstel/>

SECTI (2019). Secretaria da Ciência, Tecnologia, inovação e Educação Profissional. Resultados. QualificarES. Recuperado em 29 de abril de 2023 de <https://secti.es.gov.br/resultadosqualificares>

SERPRO (2023). Comunicação do SERPRO. Violação de dados pessoais: o que fazer antes, durante e depois de um incidente? Recuperado em 27 de abril de 2023 de <https://www.serpro.gov.br/menu/noticias/noticias-2022/o-que-fazer-em-caso-de-violacao-de-dados-pessoais>



A disruptura educacional da mulher, e o mercado de trabalho

William Pacheco Machado¹
Cláudia Born Caravantes²



RESUMO

A disruptura educacional da mulher e sua relação com o mercado de trabalho tem sido um tema cada vez mais presente na sociedade brasileira. Apesar dos avanços na luta pela igualdade de gênero ainda há desafios a serem enfrentados para que as mulheres possam desfrutar de plena igualdade de oportunidades. Através de uma revisão bibliográfica sistemática viu-se que, embora haja um aumento significativo do número de mulheres nas salas de aula, ainda há uma desigualdade persistente no acesso a empregos e cargos de liderança. Neste sentido, é fundamental que a sociedade continue a promover a equidade de gênero na educação e no mercado de trabalho, de forma a permitir que todas as pessoas, independentemente de seu gênero, possam realizar seu potencial.

Palavras-chave

Aumento da Escolaridade. Empoderamento feminino.
Igualdade de Gênero.

ABSTRACT

The educational disruption of women and its relationship with the labor market has become an increasingly prevalent topic in Brazilian society. Despite the advancements in the fight for gender equality, there are still challenges to be addressed in order for women to enjoy full equality of opportunities. Through a systematic literature review, it has been observed that, despite a significant increase in the number of women in classrooms, a persistent inequality in access to jobs and leadership positions remains. In this sense, it is crucial for society to continue promoting gender equity in education and the labor market, in order to enable all individuals, regardless of their gender, to realize their potential.

Key-words

Increased Schooling. Female empowerment. Financial Disparity. Gender equality.

1. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Castelo Branco (UCB). Especialização em Logística Empresarial pela Faculdade Internacional Signorelli. MBA em Gestão e Engenharia de Produção pela Universidade Candido Mendes. Mestre em Administração de Empresas pela Miami University of Science and Technology (MUST UNIVERSITY). E-mail: willianpmachado@gmail.com

2. Obteve seu Mestrado em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul /UFRGS e seu Doutorado na Universidade Federal de Santa Catarina/ UFSC. Ex-Coordenadora Setorial de Pós-Graduação e ex-Coordenadora Setorial de Pesquisa do Curso de Administração do UniRitter. Ex-Diretora Editorial e de Conteúdo do Instituto Caravantes de Desenvolvimento, Educação e Pesquisa - ICDEP. Professora pesquisadora. Autora de vários livros no campo da Administração. Consultora Organizacional. Professora titular dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis na Instituição Educacional São Judas Tadeu. Orientadora ad-hoc no Curso de Doutorado em Ciências Empresariales y Sociales da Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales - UCES, Argentina e Professora e Orientadora - Adjunct Faculty na MUST University, Florida, EUA. E-mail: claudia.caravantes@mustedu.com

1. Introdução

A educação é uma das ferramentas mais poderosas para promover a emancipação das mulheres e a igualdade de gênero. Embora tenha progressos conquistados nos últimos anos, ainda há muito a ser feito para garantir que as mulheres tenham acesso equitativo à educação e possam prosperar no mercado de trabalho. A Disrupção Educacional da Mulher é um tema importante que reflete as barreiras que as mulheres enfrentam no setor educacional e como isso pode afetar a sua capacidade de ter sucesso nas suas carreiras. Este tema é crucial para entender como a desigualdade de gênero pode afetar a economia e a sociedade em geral e como podemos trabalhar para garantir que as mulheres tenham as mesmas oportunidades de educação e emprego que os homens.

Este estudo se divide em quatro capítulos, o primeiro destaca a importância da educação na igualdade de gênero e os desafios a serem superados. O segundo aborda a evolução da presença feminina na educação desde o período colonial. O terceiro capítulo destaca o crescente número de mulheres no mercado de trabalho, apesar dos obstáculos. O quarto capítulo conclui que persistem disparidades salariais e de liderança entre gêneros, mas enfatiza os benefícios futuros da educação para a população e empresas, levantando a possibilidade de mais lideranças femininas.

Esta pesquisa tem natureza básica, com objetivos argumentativos e explicativos, permitindo abranger as características de um indivíduo, uma situação ou grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos (Gil, 2008; Minayo, 2012 e Prodanov, 2013). Tendo como fonte principal de dados: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2021 a 2023); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2016 a 2022); Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2022); Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos -

MMFDH (2022); Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (2022); Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2014 e 2015).

Por fim, apresentando uma lista de referências bibliográficas relacionadas à temática disruptura educacional da mulher e o mercado de trabalho; incluindo estudos que abordam a desigualdade salarial e a inserção de mulheres no mercado de trabalho, bem como leis e emendas constitucionais que visam garantir maior representatividade da mulher e seu empoderamento na política. As referências alcançadas são importantes para entender a situação atual e buscar soluções para a promoção da igualdade de gêneros e raças.

2. O aumento das mulheres nas salas de aula

No passado, a educação para mulheres era limitada e enfatizava os cuidados domésticos. Entretanto, ao longo do tempo, houve mudanças significativas. As mulheres estão se destacando em todas as áreas da educação atualmente, apesar de terem enfrentado barreiras no passado. A história da evolução da sociedade brasileira e da educação reflete essa mudança.

Inicialmente, as mulheres eram excluídas da educação formal e eram educadas principalmente em casa ou em escolas religiosas. Os conventos surgiram no século XVII, proporcionando educação feminina focada em habilidades domésticas e comportamento. A educação formal para mulheres foi limitada por muito tempo, mas a Lei Geral de 1827 marcou o início das escolas primárias públicas no Brasil.

Apesar do acesso crescente das mulheres à alfabetização, o ensino secundário era predominantemente voltado para preparar homens para o ensino superior. No século XIX, as mulheres conquistaram reconhecimento legal para se matricularem em cursos normais

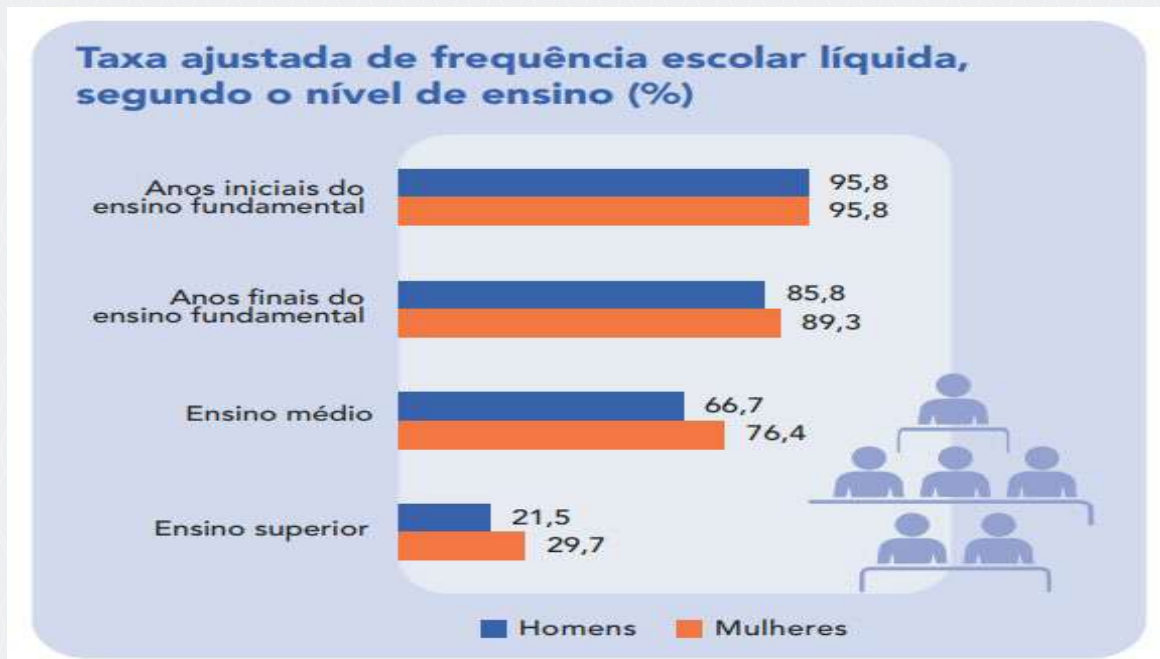
e a sua entrada no mercado de trabalho ganhou força. A oferta de aulas profissionais para mulheres começou a crescer e na década de 1990, as mulheres brasileiras superaram os homens em escolaridade.

A educação das mulheres é um direito humano fundamental que contribui para o desenvolvimento econômico e social. O aumento da educação feminina capacita as mulheres a se tornarem cidadãs ativas e participantes da sociedade, tomando decisões importantes para suas vidas. A crescente participação das mulheres na educação e no mercado de trabalho é uma tendência significativa que impacta positivamente a sociedade. A educação é um ponto de equilíbrio crucial para o crescimento econômico e social. A crescente participação das mulheres nas escolas e no mercado de trabalho é uma das tendências mais marcantes na educação (Tembon e Forte, 2008).

2.1 Aumento da Escolaridade

A educação das mulheres desempenha um papel crucial na redução da pobreza, melhoria da saúde, promoção da igualdade de gênero e empoderamento das mulheres. Apesar do aumento na escolaridade feminina, essa tendência não se traduz em oportunidades de emprego. Os dados mostram que mulheres têm uma maior taxa de conclusão do ensino superior em comparação aos homens na faixa etária de 25 a 34 anos, porém, isso não reflete igualdade no mercado de trabalho. Nota-se os dados no Infográfico a seguir.

Infográfico 01 – População de 25 anos ou mais, com ensino superior completos



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios, 2019.

As mulheres apresentam índices de frequência escolar mais elevados do que os homens, especialmente no ensino superior, em que elas superam os homens em frequência. Esse avanço na frequência escolar indica um progresso na garantia do direito à educação no Brasil. No entanto, ao comparar faixas etárias, a distribuição por sexo muda, havendo uma proporção maior de homens nos grupos mais jovens. As mulheres superam os homens em quantidade após os 30 anos, porém, isso não se reflete em representatividade nos negócios empresariais ou em salários mais elevados (IBGE, 2019).

A questão da representatividade feminina em cargos de liderança e em setores empresariais está relacionada a complexos fatores sociais, culturais e econômicos, não apenas à faixa etária da população. A distribuição da população brasileira por faixa etária destaca essas mudanças demográficas. Apesar do progresso na educação, ainda há desafios significativos para alcançar a igualdade de gênero no mercado de trabalho.

2.1.1 Educação e o Mercado de Trabalho

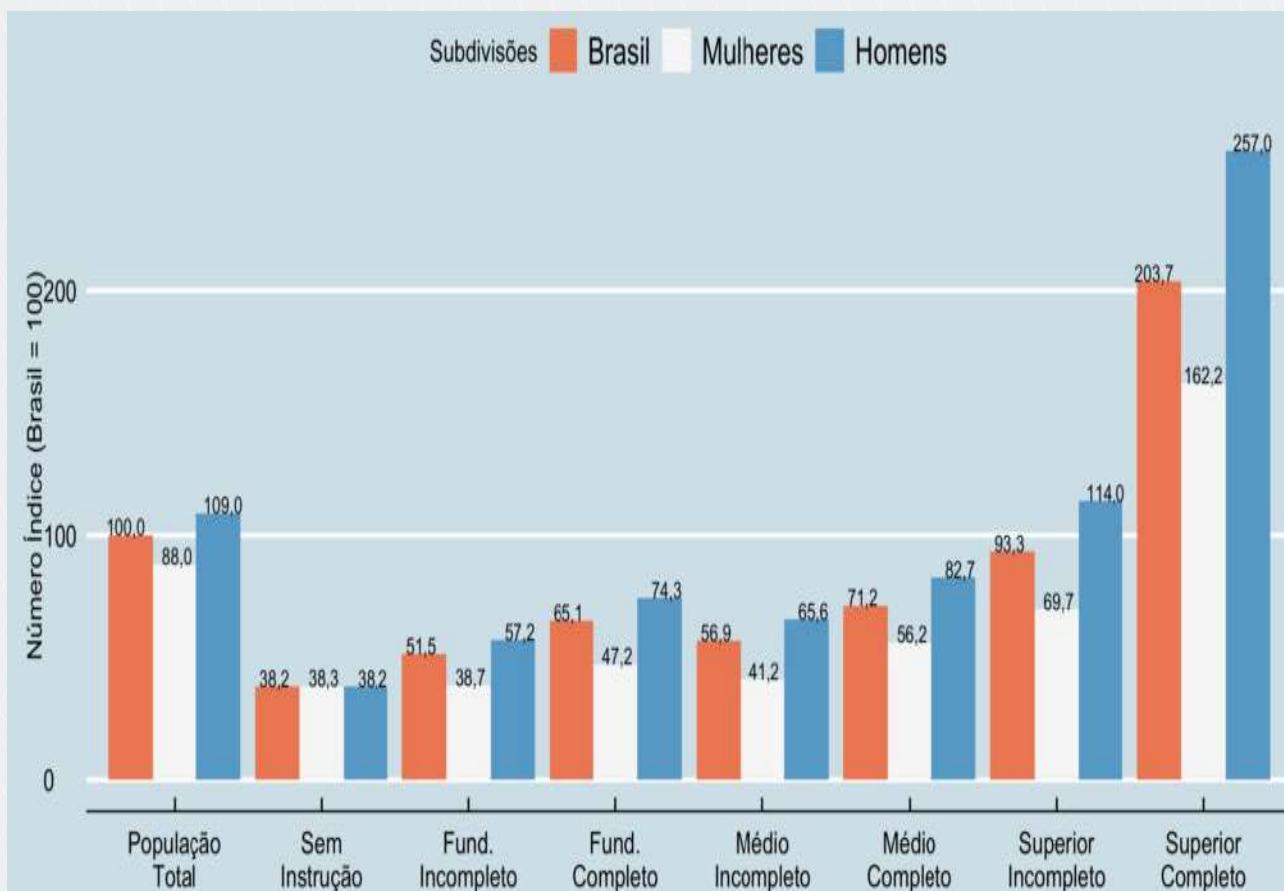
A educação moderna, especialmente em escolas primárias e secundárias, é cada vez mais propícia para as meninas e muitos meninos estão colaborando para se adaptarem ao ambiente colaborativo (Leonard Sax, 2008). Não há uma “mente feminina” ou uma “mente masculina”, há apenas mentes individuais com variações únicas na sua estrutura e função (Rippon, 2019). No entanto, as mulheres ainda são sub-representadas em áreas de estudo e carreiras relacionadas a STEM³ (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) e enfrentam disparidades de gênero em liderança e salários. Investir na educação das mulheres pode impulsionar o crescimento econômico.

A educação transforma a vida das mulheres, empoderando-as e contribuindo para famílias, comunidades e países. Apesar disso, a igualdade de gênero na educação ainda precisa ser alcançada, com a educação desempenhando um papel importante na eliminação de estereótipos de gênero.

Segundo o relatório do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira-Inep (2022), a presença da mulher no mercado de trabalho tem sido um fator importante na redução da disparidade salarial e funcional, já que incentivou as mulheres a buscarem maiores níveis de escolaridade. O Gráfico 01 ilustra os indicadores sociais da educação brasileira.

³ STEM é um termo em inglês que significa “ciência, tecnologia, engenharia e matemática (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*)”.

Gráfico 01- Rendimento por sexo e instrução (1º trimestre de 2021)



Fonte: Facamp (PNAD Contínua trimestral-IBGE. Elaboração: NPEGE), 2021.

Observa-se que somente as mulheres com formação superior completa conseguiram ultrapassar o rendimento médio da população, recebendo em média 62,2% acima do rendimento médio para as mulheres.

No entanto, homens na mesma posição receberam mais do que o dobro do rendimento médio (2,57 vezes o rendimento médio da população), fazendo com que o rendimento das mulheres nesta categoria fosse equivalente a 63% do rendimento dos homens. Incluindo até o nível superior incompleto, as mulheres recebem no máximo 69,7% do rendimento médio da população, enquanto os homens recebem um rendimento médio 14% maior (Facamp, 2021).

A presença feminina no mercado de trabalho tem aumentado e é valorizada, reduzindo a disparidade salarial e funcional. A educação desempenha um papel fundamental na desconstrução de estereótipos de gênero e no reconhecimento das contribuições das mulheres na história, ciência, literatura e artes (Bank, 2007).

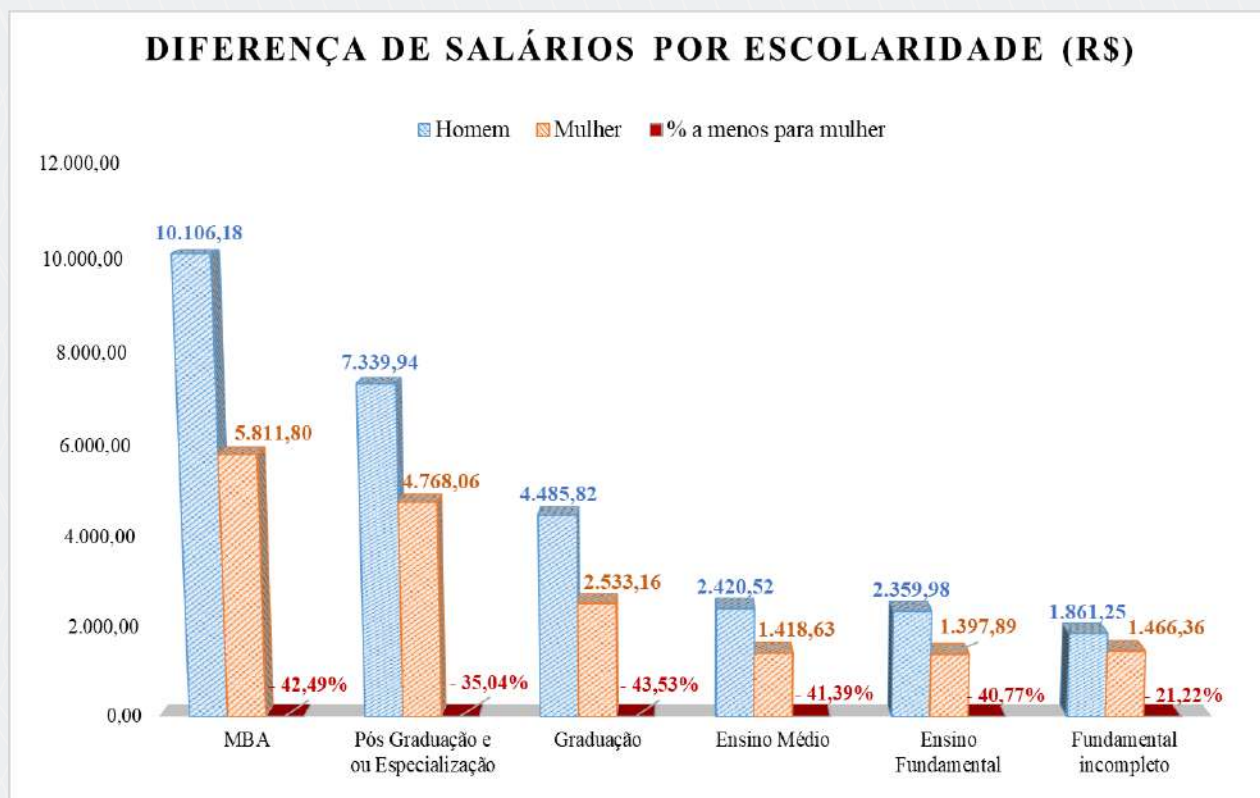
2.2 A Educação e a Desigualdade de Gênero

A Revolução Industrial impulsionou o progresso econômico global, mas também gerou profundas desigualdades entre países. A globalização agravou a disparidade, sendo o crescimento econômico capaz de tanto impulsionar o progresso social quanto intensificar a desigualdade. A desigualdade é apontada por Milanovic (2010), como resultado da falta de políticas públicas eficazes.

Segundo pesquisa realizada pelo *site* de empregos Catho (2018), citado no G1 (2018b), com quase oito mil profissionais, mostra que as maiores diferenças salariais estão entre os profissionais de nível superior e com MBA, influenciada por interrupções na carreira devido à maternidade.

Allen (2019), afirma que a igualdade é uma ilusão e que a sociedade é estruturada em torno de sistemas de poder e privilégio, o que perpetua as desigualdades. Nesse sentido, Bohnet (2016) propõe soluções práticas, como o *design* organizacional e políticas de igualdade, para alcançar a equidade de gênero. Coyle (2020), destaca a importância de políticas públicas eficazes para lidar com a desigualdade e promover a igualdade de oportunidades, explorando o papel dos mercados, do estado e das pessoas na economia e analisando os impactos desses fatores na desigualdade econômica e social. O Gráfico 02 destaca as diferenças de salários por escolaridade no mercado de trabalho.

Gráfico 02 – Diferença de salário por escolaridade



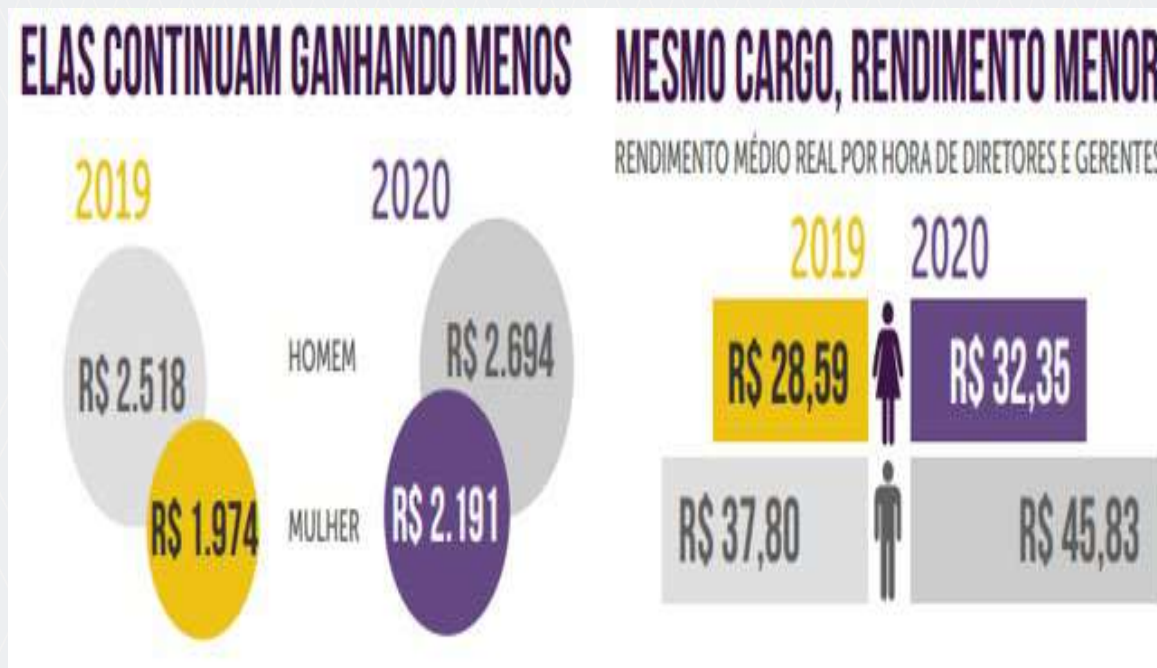
Fonte: G1, Economia (2018b), como citado em Catho (adaptado).

A desigualdade é a contradição central do capitalismo, pois é necessária para o seu funcionamento, mas também ameaça a sua sobrevivência e demonstra a desigualdade crescente nas últimas décadas e alerta para os perigos da sua perpetuação (Piketty, 2014).

2.2.1 Disparidades de Gênero no Mercado de Trabalho

O empoderamento feminino é fundamental para superar a subordinação das mulheres e alcançar a igualdade de gênero. A disparidade entre homens e mulheres não é apenas uma questão moral, mas também econômica, afetando o crescimento e a eficiência. O Infográfico 02 ilustra essas disparidades no mercado de trabalho, reforçando a necessidade de esforços pela igualdade de gênero.

Infográfico 02 - Disparidade de gênero no mercado de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) – IBGE. Elaboração: DIEESE, 2021 (Adaptado).

Apesar das mulheres terem em média mais instrução que os homens, a renda média feminina corresponde a apenas 77% da masculina. A desigualdade é acentuada em cargos estratégicos e funções similares. A disparidade salarial persiste, especialmente no sul e sudeste do Brasil, onde as mulheres ganham em média 72,8% menos que os homens (DIEESE, 2021).

Segundo o DIEESE (2021), durante a pandemia de Covid-19, uma parcela significativa da participação das mulheres na força de trabalho foi perdida e muitas dessas mulheres ainda procuram um novo emprego. Mesmo em cargos de gestão e executivos, as mulheres ganharam em média R\$3.910 e os homens R\$4.913. A hora trabalho dos homens era em média R\$45,83 e das mulheres R\$32,35. Essa diferença salarial foi exacerbada pelas crises sociais da pandemia de Covid-19.

Stiglitz (2015) e Frank (2016), defendem que a desigualdade não é um destino inevitável, mas sim uma escolha que a sociedade faz. Para fortalecer a economia e a

sociedade, é preciso que se evite o desperdício do potencial de cada cidadão. Para isso, os governos devem criar oportunidades iguais para todos, independentemente das suas circunstâncias de nascimento.

2.3 Bloqueios ao Crescimento Feminino

As mulheres no mercado de trabalho enfrentam desafios como viés de gênero, falta de redes de apoio e pressões conflitantes entre papéis tradicionais e expectativas de liderança. Mudanças e vitórias na luta feminina são reconhecidas, resultado do empoderamento feminino e da estruturação política das mulheres. No entanto, a igualdade ainda não é plena.

De acordo com o relatório da Grant Thornton (2022), que analisou 29 países, incluindo o Brasil, apenas 33% das posições de liderança nas empresas brasileiras são ocupadas por mulheres. A pesquisa mostrou que apenas 5% das empresas brasileiras têm uma CEO mulher.

Taxas de participação feminina no mercado ainda são inferiores, devido aos estereótipos de gênero e barreiras à ascensão. Desafios como dupla jornada e falta de creches afetam a participação feminina. As mulheres trabalham 7,5 horas a mais semanalmente que os homens, são sub-representadas em áreas acadêmicas de elite e enfrentam discriminações (IPEA, 2015). Desigualdades entre mulheres brancas e negras persistem, impactando a força de trabalho e o desenvolvimento do país. A promoção da igualdade de gênero exige políticas públicas e ações afirmativas, não só beneficiando as mulheres, mas também a produtividade e o crescimento econômico.

As barreiras incluem disparidade salarial, desafios de carreira, falta de confiança do mercado e discriminação sexual. Esses obstáculos exigem um equilíbrio entre

responsabilidades profissionais e domésticas. O assédio no trabalho afeta 47% das mulheres. Para alcançar o crescimento econômico projetado, a participação feminina deve aumentar, sendo vital para o desenvolvimento igualitário e justo do país. A Organização das Nações Unidas - ONU (2017), estabeleceu “Princípios de Empoderamento Feminino” para guiar empresas na promoção da equidade de gênero. Essas políticas públicas devem combater desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho, garantindo igualdade de oportunidades, equidade salarial e melhores condições para todas as mulheres. Enfrentar esses desafios é fundamental para construir uma sociedade mais justa e igualitária.

3. A mulher se fazendo presente no mercado de trabalho

O papel das mulheres no mercado de trabalho tem evoluído ao longo do tempo, passando de uma inserção tardia e foco nos cuidados domésticos para uma presença cada vez mais significativa em várias frentes profissionais. Atualmente, elas ocupam posições diversas, como militares, astronautas, políticas, esportistas e profissionais em várias áreas. No entanto, a sobrecarga das mulheres é evidente devido à subalternidade histórica que as coloca como responsáveis pelos cuidados com a casa e filhos, gerando uma dupla jornada (Beauvoir, 1989).

Ao longo dos anos, a presença feminina no mercado de trabalho tem sido marcada por obstáculos e desafios. Conforme aponta Sousa (2016), a entrada das mulheres no mercado de trabalho foi contestada e impedida por diversas barreiras, incluindo dizeres como “esse lugar não é para mulher”, além de assédio moral e físico sofridos. Embora tenham ocorrido algumas mudanças ao longo do tempo, a desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro ainda persiste, afetando principalmente as mulheres (Sousa, 2016, p. 124).

É inegável que as mulheres vêm conquistando um espaço cada vez maior no mercado de trabalho, permitindo novos acessos e referências na sociedade, antes dominada predominantemente por homens. Apesar do sexíssimo no local de trabalho, as mulheres fizeram grandes progressos em áreas historicamente dominadas pelos homens. Elas conquistaram respeito ao demonstrar sua *expertise* e estão se tornando líderes nas suas áreas.

4. Resultados

Ao analisar casos de empresas que adotam políticas de igualdade salarial, pode-se apresentar o modelo conceitual de desenvolvimento institucional para organizações educacionais e aplicar nas organizações comerciais/industriais. O modelo proposto considera quatro dimensões: liderança e governança; gestão de processos; gestão de recursos humanos e gestão financeira e apresenta indicadores de desempenho para cada uma dessas dimensões. Pode-se acrescentar a transparência empresarial como um dos fatores, aprimorando as empresas e diminuindo a desigualdade entre os gêneros. As principais contribuições é a abordagem integrada e holística do desenvolvimento institucional, que leva em conta as diferentes dimensões da organização, enfatizando a importância da competência e liderança no processo (Caravantes, 2012).

No que se refere às políticas de igualdade salarial entre homens e mulheres, várias empresas têm adotado medidas para garantir a equidade salarial entre os seus funcionários. A empresa de moda sueca *Hennes and Mauritz* (H&M), por exemplo, criou um sistema de classificação de empregos que leva em consideração habilidades, responsabilidades e condições de trabalho para definir os salários (G1, 2018a). Já a empresa americana *Salesforce* descobriu em 2015 que estava pagando menos para as funcionárias mulheres do que para os funcionários homens em cargos semelhantes e

investiu US\$ 3 milhões para ajustar os salários das funcionárias mulheres e criar um sistema de acompanhamento salarial para garantir a igualdade salarial no futuro (Estadão, 2016).

Esses casos mostram que é possível alcançar a igualdade salarial entre homens e mulheres, desde que as empresas estejam comprometidas com essa causa e adotem medidas efetivas para garantir a transparência e a equidade salarial. As empresas que adotam políticas de igualdade salarial têm benefícios tangíveis, pode-se ter a melhoria da reputação da empresa, maior satisfação dos funcionários e atração de talentos diversos.

Segundo Adichie (2014), um mundo justo evidencia o papel da mulher na busca pela igualdade de gênero. Embora obstáculos persistam, a crescente presença feminina em setores antes dominados por homens é uma tendência significativa. A transformação social está ocorrendo, permitindo que as mulheres desafiem barreiras e redefinam papéis. A educação é um elemento chave para esse avanço, desafiando padrões patriarcais e construindo um mundo mais justo (Sandberg, 2013).

5. Considerações Finais

O presente artigo analisou a temática da disruptura educacional feminina e sua interação com o universo profissional. Ele traçou um contexto histórico das conquistas das mulheres na busca por equidade de gênero e oportunidades, embasado em dados demográficos pertinentes. Apesar dos progressos, persistem obstáculos no âmbito laboral, notadamente no tocante à disparidade salarial e à subrepresentação nas esferas diretivas.

A diferença salarial entre homens e mulheres ainda é uma realidade preocupante, mesmo com o aumento da participação feminina em setores antes dominados por homens. As mulheres têm conquistado espaço e respeito ao demonstrarem sua *expertise*, mas ainda

é fundamental atribuir igual responsabilidade e remuneração, além de poder de decisão. Embora haja um aumento no número de mulheres com salários mais elevados do que os homens, é necessário continuar investindo em políticas de inclusão e ações afirmativas para promover a igualdade de oportunidades. Aqui é importante destacar que a educação tem um papel fundamental na redução das desigualdades de gênero e na promoção da igualdade de oportunidades.

Surgem aqui algumas questões instigantes que merecem uma exploração contínua no âmbito da pesquisa. Diante do notável aumento na educação das mulheres, é relevante considerar como isso influenciará tanto a sociedade em geral quanto as empresas, quando se projeta o cenário futuro. Com a diminuição dos números de homens buscando formação, particularmente nas esferas de liderança e administração, será possível antecipar um aumento nas posições de liderança ocupadas por mulheres? Além disso, será que esse avanço educacional feminino se traduzirá em igualdade salarial e equidade funcional? A investigação dessas indagações pode proporcionar *insights* fundamentais para a compreensão das dinâmicas sociais e profissionais em transformação.

Nesse sentido, é necessário que sejam tomadas medidas efetivas para cada vez mais diminuir a discriminação de gênero e, ao mesmo tempo, promover a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho. Investimentos em educação e treinamento, políticas de inclusão e ações afirmativas são essenciais para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Convém ressaltar que a batalha pela consecução da equidade de gênero constitui uma pauta inextricavelmente ligada aos princípios fundamentais dos direitos humanos, demandando, portanto, a adesão universal por parte da coletividade.

6. Referências Bibliográficas

Adichie, C. N. (2014). *Sejamos todos feministas*. São Paulo: Editora Companhia das Letras.

Allen, D. (2019). *The myth of equality: Uncovering the roots of injustice and privilege*. W. W. Norton & Company. Publishing company IVP.

Bank, B. J. (Ed.). (2007). *Gender and Education: An Encyclopedia*. Greenwood Press.

Beauvoir, S. D. (1989). *The second sex*, trans. HM Parshley. New York: Vintage.

Bohnet, I. (2016). *What works: Gender equality by design*. Belknap Press.

Brasil. Lei de 15 de outubro de 1827 – Criação das escolas de primeiras letras em todas as cidades, vilas e lugares mais populosos do Império. Disponível em: <https://abre.ai/fKIz>. Acesso em: 15 de dezembro de 2022.

Caravantes, C. B. (2012). Desenvolvimento institucional: Construção de um modelo conceitual capaz de impulsionar organizações educacionais a novos patamares de crescimento e êxito em suas operações. *Negócios e Talentos*, 6(6), 133-156.

Coyle, D. (2020). *Markets, State, and People: Economics for Public Policy*. Princeton University Press.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasil: (2021). *A inserção da População Negra e o Mercado de Trabalho*. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2021/graficosPopulacaoNegra2021.html>. Acesso em: 05 de janeiro de 2023.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2022). *A Persistente Desigualdade entre Negros e Não Negros no Mercado de Trabalho*. Boletim Especial 20 de Novembro. Dia da Consciência Negra – 2022. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2022/boletimPopulacaoNegra2022.html>. Acesso em: 01 de janeiro de 2023.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2023). *Dia da Mulher*. Boletim Especial 8 de março de 2023. Disponível em:

<https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2023/mulheres2023.pdf>. Acesso em 07 em: 26 de fevereiro de 2023.

Estadão, (2016). Por que a Salesforce igualou os salários de homens e mulheres. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/adriana-salles-gomes/por-que-a-salesforce-igualou-os-salarios-de-homens-e-mulheres/>. Acesso em: 03 de abril de 2023.

Facamp, (2021). Boletim Mulheres No Mercado De Trabalho – 1º Trimestre De 2021. Disponível em: <https://www.facamp.com.br/pesquisa/economia/npegen/mulheres-no-mercado-de-trabalho/boletim-mulheres-no-mercado-de-trabalho-1o-trimestre-de-2021/>. Acesso em: 03 de março de 2023.

Frank, R. H. (2016). Success and luck. In Success and Luck. Princeton University Press.

Grant Thornton, Women In. Business – 07 de março de 2022. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/sala-de-imprensa/women-in-business-2022/>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2023.

G1, Economia (2018a). H&M cria cargo diretivo para diversidade após polêmica por foto considerada racista. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/hm-cria-cargo-diretivo-para-diversidade-apos-polemica-por-foto-considerada-racista.ghtml>. Acesso em: 05 de março de 2023.

G1, Economia (2018b). Mulheres ganham menos que os homens em todos os cargos e áreas. A diferença salarial chega a quase 53%; as profissionais ainda são minoria em cargos de gestão. Por Marta Cavallini. Publicado em: 07/03/2018_06h00. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-que-os-homens-em-todos-os-cargos-e-areas-diz-pesquisa.ghtml>. Pesquisado em 14 de abril de 2023.

Gil, A. C. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2016 e 2017). Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil (divulgado em 07 de março de 2018). Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/20453-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 15 de dezembro de 2022.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). Indicadores Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil (2018 - 2019). Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 15 de dezembro de 2022.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD. Características gerais dos moradores 2020-2021. Publicado em 2022. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101957_informativo.pdf. Acesso em: 15 de dezembro de 2022.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2014). Novo regime demográfico: uma nova relação entre população e desenvolvimento? Ana Amélia Camarano (Organizadora). – Rio de Janeiro: Ipea, 2014. 658 p.: il. ISBN 978-85-7811-229-5 1. Dinâmica da População. 2. Demógrafa. 3. Mercado de Trabalho. 4. Brasil. I. Camarano, Ana Amélia. II.. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br>. Acesso em: 15 de dezembro de 2022.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2015). Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça. Disponível em: <https://abre.ai/fKIw>. Acesso em: 15 de dezembro de 2022.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2022). Mulheres predominam em estudos, pesquisas e exames. Protagonismo feminino é evidenciado nos levantamentos estatísticos e nas avaliações aplicadas pelo Inep. Elas costumam ser maioria. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/institucional/mulheres-predominam-em-estudos-pesquisas-e-exames-educacionais>. Acesso em: 15 de dezembro de 2022.

Leonard Sax/Boys Adrift (2008). The Five Factors Driving the Growing Epidemic of Unmotivated Boys and Underachieving Young Men. (Spsychalska-Stasiak, J).

Milanovic, B. (2010). The haves and the have-nots: A brief and idiosyncratic history of global inequality. Basic Books (AZ). Disponível em: <https://abre.ai/f0lw> . Acesso em: 25 de fevereiro de 2023.

MINAYO, M. C. S. (2012). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes.

MMFDH - Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. (2022). Canais registram mais de 105 mil denúncias de violência contra mulher em 2020. Publicado em agosto de 2022. Disponível em: <https://abre.ai/f01D>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2023.

Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. (2022). Brasil tem mais de 31 mil denúncias de violência doméstica ou familiar contra as mulheres. Disponível em: <https://abre.ai/f01C>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2023.

ONU - Organização das Nações Unidas. (2017). Mulheres no mercado de trabalho: tendências. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br>. Acesso em: 12 mar. 2023.

Piketty, T. (2014). Capital in the Twenty-First Century: a multidimensional approach to the history of capital and social classes. *The British journal of sociology*, 65(4), 736-747. Disponível em: <http://piketty.pse.ens.fr/files/Piketty2014BJS.pdf>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2023.

Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. de. (2013). Metodologia do trabalho científico (recurso eletrônico): métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª edição. Feevale.

Rippon, G. (2019). *The Gendered Brain: The new neuroscience that shatters the myth of the female brain*. Random House. Vintage Publishing. Disponível em: <https://abre.ai/f01A>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2023.

Sandberg, S. (2020). *Faça acontecer*. Rio de Janeiro: Editora Companhia das Letras.

Sousa, L. P. de; Guedes & Dyeggo Rocha. (2016). A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 30, n. 87, p. 123-139, maio-ago. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142016.30870008>. Acesso em: 25 de janeiro de 2023.

Stiglitz, J. E. (2015). *The Great Divide: Unequal Societies and what We Can Do about Them*. Norton.

Tembon, M, e Forte, L. (2008). *Educação de meninas no século 21: igualdade de gênero, empoderação e crescimento econômico*. Washington, DC: Banco Mundial. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/e629d185-b5af-5863-b5c4-3189b6ec5afb>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2023.



Uso da tecnologia Blockchain na administração pública brasileira: Viabilidade jurídica e benefícios econômicos

André Luiz Aguiar Cunha Santos¹
André Filipe Zago de Azevedo²



RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a viabilidade jurídica e os benefícios econômicos relacionados ao uso da tecnologia blockchain na Administração Pública brasileira. A intenção é investigar quais os benefícios que a escolha por redes descentralizadas como a blockchain trariam para aumento da eficiência pública e na desburocratização dos processos administrativos. A metodologia se baseia em uma pesquisa qualitativa e descritiva/exploratória, utilizando uma abordagem empírica, por meio de uma pesquisa bibliográfica. Concluiu-se a partir da pesquisa que o uso da tecnologia blockchain já é uma realidade e que a utilização de plataformas estruturadas em blockchain trazem para a Administração Pública, uma série de benefícios. Entre os principais se destacam a maior eficiência, aumento da transparência e desburocratização dos processos administrativos.

Palavras-chaves

Administração Pública. *Blockchain*. Benefícios econômicos.

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the legal viability and economic benefits related to the use of blockchain technology in the Brazilian Public Administration. The intention is to investigate what benefits the choice for decentralized networks such as blockchain would bring to increase public efficiency and reduce bureaucracy in administrative processes. The methodology is based on a qualitative and descriptive/exploratory research, using an empirical approach, through a bibliographical research. It was concluded from the research that the use of blockchain technology is already a reality and that the use of platforms structured in blockchain brings a series of benefits to the Public Administration. Among the main highlights are greater efficiency, increased transparency and less bureaucracy in administrative processes.

Key-words

Public Administration. *Blockchain*. Economic benefits.

1. Graduado em Administração, com especialização em Comércio Exterior. Servidor Público, Coordenador de Convivência Familiar e Comunitária da Secretaria Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente do Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania do Brasil. E-mail: alacs68@gmail.com

2. PhD in Economics | University of Sussex || Professor | Programa de Pós-Graduação em Organizações e Mercados (PPGOM) - Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) | Master Degrees - Miami University of Science and Technology. E-mail: andre.zago@mustedu.com

1. Introdução

O avanço tecnológico observado nas últimas décadas é algo sem precedentes. O Relatório Global de Competitividade (2017-2018)³ aponta que se está vivendo em um período de maior informatização e digitalização da economia, resultado de um maior grau de competição entre empresas. Nesse ambiente econômico mais aberto e globalizado, cria-se estímulos para o surgimento de novas tecnologias, como a tecnologia *blockchain*.

Como resultado, as novas tecnologias da informação e comunicação estão sendo cada vez mais utilizadas também na Administração Pública. Por meio de portais governamentais, por exemplo, aumenta-se a transparência das instituições públicas e estimula-se a ampliação do controle social no governo. Conforme Pinho (2008), umas das condições essenciais da democracia é a transparência das políticas públicas dos governos.

Conforme Barbosa (2017), há uma evolução de uma hierarquia arquivística para uma estrutura de rede no setor público. As tecnologias em uso hoje criam novas formas de os cidadãos se expressarem e coordenarem esforços. Uma dessas tecnologias é a *blockchain*, e sua aplicação no governo permite, por exemplo, o registro de transações administrativas. Neste sentido, a tecnologia *blockchain* tem potencial para ser um importante instrumento para transparência governamental.

De acordo com Berryhill, Bourgerly e Hanson (2018, p. 10), a tecnologia *blockchain* pode ser definida como um “sistema digital de contabilidade distribuída que funciona como um registro aberto, compartilhado e confiável que realiza transações entre as partes e não é armazenado por uma autoridade central”.

Diante dessa realidade, esta pesquisa tem como objetivo analisar a viabilidade jurídica e os benefícios econômicos relacionados ao uso da tecnologia *blockchain* na Administração Pública brasileira. Assim, este artigo analisa se a aplicação da tecnologia

³ https://static.poder360.com.br/2018/02/competitividadebrasil_2017-2018.pdf

blockchain é capaz de aumentar a transparência, a eficiência e a desburocratização dos processos administrativos, garantir a efetiva implementação dos programas de integridade pública e *compliance*, ampliar a participação da sociedade nos processos administrativos e analisar as iniciativas e aplicações do uso dessa tecnologia pelos países desenvolvidos.

Para a realização deste trabalho a metodologia adotada foi uma pesquisa qualitativa, segundo a natureza dos dados, e descritiva/exploratória de acordo com os objetivos. Além disso, é utilizada uma abordagem empírica-dedutiva, efetuando uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de analisar os dados sob uma ótica para a interpretação e fundamentação da pesquisa.

Para a obtenção dos pressupostos plausíveis desta pesquisa, este artigo está dividido, além da introdução, em três seções. Na seção 2 examina-se a tecnologia *blockchain* e seu alinhamento com a legislação brasileira. Na seção 3 aborda-se a tecnologia *blockchain* e os seus benefícios econômicos para a Administração Pública brasileira e para a sociedade. Na última seção, apresentam-se as considerações finais do trabalho.

2. A tecnologia *blockchain* e seu alinhamento com a legislação brasileira

Essa seção aborda a relação entre o uso da tecnologia *blockchain* e sua aplicação na Administração Pública brasileira, onde será analisado o conceito de rede distribuída, como é o caso da *blockchain*, e a relação entre o seu uso e o seu alinhamento com a legislação brasileira. De acordo com Welzel (2017), a tecnologia *blockchain* pode vir a

ser um importante instrumento para o setor público, se empregada para tornar os processos públicos mais transparentes, seguros e confiáveis.

2.1. A Tecnologia *Blockchain*

Nesta subseção são analisados os princípios, os conceitos e a origem da tecnologia *blockchain*, para que seja possível compreender essa inovação tecnológica e poder classificá-la como sendo uma tecnologia disruptiva.⁴

Como definido por Siba e Prakash (2016), a tecnologia *blockchain* é a tecnologia que autentica e sustenta as transações com criptomoedas por meio de uma rede de armazenagem distribuída, mediante blocos ou cadeias, controladas pelos próprios participantes da cadeia. A tecnologia *blockchain* também pode ser conceituada como sendo um banco de dados distribuído, compartilhado e criptografado e um repositório público de informações de forma incorruptível, além de também, poder ser formatado de maneira pública, privada ou as duas, conforme Siba e Prakash (2016).

Nessa linha, Brandon (2016) define que os blocos ou cadeias da tecnologia *blockchain* não tem um único dono e nem um único controlador das informações, uma vez que toda a cadeia é replicada em diversos servidores. Portanto, no quesito segurança, devido a sua estrutura de blocos ou cadeias, essa rede distribuída, combina três pilares de segurança de sistemas disruptivos: confidencialidade, integridade e disponibilidade.

Com base nesses pilares de segurança, de acordo com Tapscott e Tapscott (2016), o protocolo de Satoshi Nakamoto estabeleceu um conjunto de regras que garantiu a integridade dos dados trocados entre bilhões de dispositivos sem a necessidade de um administrador de rede e de ter de passar por um terceiro, que valide as transações, para torná-las mais confiáveis.

⁴ Para maiores informações sobre a origem e o conceito da tecnologia blockchain, criada por Satoshi Nakamoto, ver Siba e Prakash (2016).

Cada *blockchain*, como o que usa o Bitcoin, é distribuído, sendo executado em computadores fornecidos por voluntários em todo o mundo e não há banco de dados central para *hackear* ou desligar. Pode-se enviar dinheiro de forma direta e segura, sem passar por um banco ou uma empresa de cartão de crédito, como é demonstrado na Figura 1.

Portanto, como definido por Swan (2015), a tecnologia *blockchain* é o registro público de todas as transações realizadas na cadeia e no caso da cadeia de bitcoin, cresce constantemente à medida que os mineradores criam blocos, o que ocorre a cada dez minutos. Os blocos são adicionados à *blockchain* em uma ordem cronológica linear. Cada computador conectado à rede, ou nó possui uma cópia da *blockchain* que é baixada automaticamente quando o minerador se junta à rede *blockchain* (Swan, 2015).

De acordo com Revoredo (2019), essa cadeia é constituída por uma arquitetura que se baseia em um conjunto de premissas criptográficas que possuem o condão de garantir a integridade e autenticidade dos dados registrados na rede, os quais só podem ser alterados ou atualizados mediante o consenso de mais da metade dos usuários da rede, o que garante a confidencialidade, integridade e disponibilidade da tecnologia *blockchain*.

De acordo com Berryhill, Bourgery e Hanson (2018), a tecnologia *blockchain* pode ser definida como um livro-razão distribuído pelos nós de uma rede, com resistência às alterações, pois qualquer mudança dos registros de um bloco requer a manipulação de todos os blocos anteriores, sendo um sistema aberto, compartilhado, confiável e não armazenado por uma autoridade central.

Além disso, o Observatório de *blockchain* da União Europeia e Fórum e a Comissão Europeia⁵ destacam que existem diferentes tipos de arquiteturas de rede que podem ser utilizadas na tecnologia *blockchain*, de acordo com a abertura e quanto à

⁵ [Observatório Europeu da Blockchain & Fórum | EUBlockchain \(eublockchainforum.eu\); ACORDAO TCU 16132020 PESQUISA BLOCKCHAIN.pdf](#)

validação das transações e à participação na realização de transações, sendo divididas em quatro formas principais: *blockchains* permissionadas públicas, *blockchains* não permissionadas públicas, *blockchains* permissionadas privadas e *blockchains* não permissionadas privadas.

2.2. Tecnologia *Blockchain* e sua Relação com a Legislação Brasileira

Esta subseção analisa a utilização da tecnologia *blockchain* diante do marco legal e das leis brasileiras, de acordo com o estabelecido e regulamentado para a Administração Pública e seus processos administrativos.

As tecnologias da informação e comunicação estão sendo cada vez mais utilizadas na Administração Pública. Por meio de portais governamentais, aumenta-se a transparência das instituições públicas e estimula-se a ampliação do controle social no governo. De acordo com Pinho (2008), umas das condições essenciais da democracia é justamente a transparência das políticas públicas dos governos.

Conforme Barbosa (2017), há uma evolução de uma hierarquia arquivística para uma estrutura de rede no setor público. Ainda de acordo com o autor, as tecnologias em uso hoje criam novas formas de os cidadãos se expressarem e coordenarem esforços. Uma destas tecnologias é a *blockchain*, e sua aplicação no governo permite, por exemplo, o registro de transações administrativas.

Portanto, a tecnologia *blockchain* pode vir a ser um importante instrumento para o setor público, se empregada para tornar os processos públicos mais transparentes, seguros e confiáveis, de acordo com Welzel (20017).

Tanto é assim que foi construído o documento de Recomendação Internacional sobre Estratégias de Governo Digital, da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2014), que prevê e recomenda a incorporação de

estratégias tecnológicas pelos países, para que sejam adotadas gradualmente pelos governos, as tecnologias da informação e comunicação, nas suas rotinas. (OCDE, 2014)⁶.

Além disso, a OCDE (2014) analisou as políticas, programas e projetos do governo digital do Brasil, bem como disponibilizou recomendações para que fosse possível a evolução nesse âmbito, com base nas melhores práticas e experiências da OCDE.

Portanto, para examinar o alinhamento da tecnologia *blockchain* com a legislação brasileira é necessário examinar o arcabouço legal que autoriza o processo de incremento do uso de tecnologia da informação, iniciando pela Constituição Federal de 1988, que no seu artigo 5º, XXXIII estabelece que “todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado”, regulamentado pela lei de acesso à informação Lei 12.527 de 2011.

Além disso, a Constituição traz também em seu artigo 37, § 3º, II, a previsão do acesso dos cidadãos a registros administrativos, bem como a informações sobre atos de governo, regulamentado pela lei do processo administrativo Lei 9.784 de 1999. Ainda em seu artigo 216, § 2º, a Constituição define que a gestão da documentação governamental e as providências para permitir sua consulta a qualquer um que dela necessite compete à Administração Pública.

Ainda na perspectiva do alinhamento do uso da tecnologia *blockchain* com a legislação brasileira, destaca-se a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101 de 2000), que estabelece as normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, trazendo em grande parte do seu texto critérios de transparência, para

⁶[file:///C:/Users/alacs/Downloads/2b.%20Review%20OCDE%20Governo%20Digital%20\(Portugu%C3%AAs\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/alacs/Downloads/2b.%20Review%20OCDE%20Governo%20Digital%20(Portugu%C3%AAs)%20(1).pdf)

controle e fiscalização das contas públicas, criando os instrumentos de transparência da gestão fiscal, como os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações e contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos.⁷

Além disso, outra iniciativa adotada pela Administração Pública Federal, que possibilita o alinhamento do uso da tecnologia *blockchain* para ampliação da transparência pública, foi a promulgação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) (Lei nº 13.709/2018)⁸, promulgada para proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e a livre formação da personalidade de cada indivíduo.

Essa revolução tecnológica das redes distribuídas como a *blockchain*, que apresenta um modelo de consenso distribuído por diversos terminais de uma rede, onde a imutabilidade, a segurança, a integridade e a privacidade são garantidas por meio de criptografia, torna possível a construção de soluções para o Estado que garantem a transparência, a confiança e a rastreabilidade necessárias para inibir a corrupção e a lavagem de dinheiro. Portanto, a sua adoção é essencial pelas diversas áreas do Estado para o desenvolvimento de suas atividades, conforme explicitado na Ação 8/2020 da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA) da AGU (2020)⁹.

⁷ Brasil. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

⁸ Brasil. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

⁹ Brasil, Ação 8/2020 Elaborar diagnóstico sobre as possibilidades de uso de tecnologias como blockchain no setor público. AGU. BNDES. ENCCLA 2020. [E2020A08 - Blockchain no setor publico. Guia de conceitos e u.pdf](#)

Ainda, de acordo com o diagnóstico elaborado na ação oito da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA, 2020)¹⁰ quanto às implicações legais do uso de tecnologias como *blockchain* ou redes distribuídas e descentralizadas no país, importa registrar que as primeiras instituições públicas a instituírem normativos ligados ao assunto estão atuando junto ao Sistema Financeiro Nacional (SFN), além da Receita Federal do Brasil (RFB), que é autoridade tributária nacional.

Neste sentido, o objetivo desses regramentos é a prevenção à lavagem de dinheiro e à evasão fiscal, por esse motivo diversas instituições públicas passaram a normatizar o uso de tecnologias como *blockchain* ou redes distribuídas como solução de tecnologia da informação a ser aplicada dentro de seus ambientes informacionais para a prestação de seus serviços específicos, para inibir a corrupção e a lavagem de dinheiro.

Em síntese, essa seção demonstrou que a tecnologia *blockchain* é uma tecnologia inovadora e disruptiva. Além disso, avaliou-se que essa tecnologia está adequada à legislação brasileira e vem permitindo que a Administração Pública possa incrementar a prevenção da fraude e da corrupção, uma vez que, as redes distribuídas como a *blockchain*, que apresenta um modelo de consenso distribuído por diversos terminais de uma rede, onde a imutabilidade, a segurança, a integridade e a privacidade são garantidas por meio de criptografia, garantem a transparência, a confiança e a rastreabilidade necessárias para inibir a corrupção. Por fim, essa nova tecnologia atende, também, as exigências legais quanto a participação da sociedade, ampliando a transparência e fortalecendo a proteção de dados.

¹⁰ Brasil, Ação 8/2020 Elaborar diagnóstico sobre as possibilidades de uso de tecnologias como blockchain no setor público. AGU. BNDES. ENCCLA 2020. [E2020A08 - Blockchain no setor publico. Guia de conceitos e u.pdf](#)

3. A tecnologia *blockchain* e os benefícios econômicos para a Administração Pública brasileira e para a sociedade

Nessa seção examina-se os benefícios econômicos que foram alcançados quando a tecnologia *blockchain* foi aplicada nos processos administrativos, estando alinhada com a legislação brasileira e sendo utilizada nos países desenvolvidos.

Dentre os principais benefícios econômicos da aplicação da tecnologia *blockchain* para a Administração Pública brasileira identifica-se a celeridade; a atualização tecnológica; o ineditismo e a disrupção. Como consequência desses benefícios, há o aumento da eficiência com o compartilhamento de informações, simplificação e segurança por ser um modelo de consenso distribuído por diversos terminais de uma rede, onde a imutabilidade, a segurança, a integridade e a privacidade são garantidas por meio de criptografia, que garantem a transparência, a confiança e a rastreabilidade necessárias para inibir a corrupção, além da redução da possibilidade de erros humanos e má-fé na execução da gestão.

Já para a sociedade e os cidadãos os benefícios identificados são aumento do potencial de uso dos dados armazenados na rede para análises dos cidadãos, melhora na qualidade dos dados e mais precisão na informação, a auditabilidade dos processos administrativos e maior possibilidade de exposição das informações no portal da transparência, para visualização por qualquer cidadão.

Conforme Menengola (2022), a tecnologia *blockchain* permite uma nova visão para as relações de troca entre as áreas compartilhadas e de confiança para realizar registros reais na rede mundial de computadores. O autor defende ainda que o formato dissociado ou descentralizado das tecnologias *blockchain* e *DLT* pode maximizar a competitividade tecnológica que se encontra em constante mutação, uma vez que a possibilidade de realizar transações autenticadas sem a necessidade de uma autoridade

central facilita a implementação de serviços públicos digitais orientados pela perspectiva do cidadão.

De acordo com Frazão (2019), em um mundo em que contratos inteligentes substituem controles manuais e em que cidadãos e empresas não precisam de intermediários para registrar e consultar informações, nota-se que a automação de confiança, que nada mais é do que um tipo de base de dados distribuída que guarda uma sequência de transações de forma permanente e à prova de violação, provida por soluções *blockchain*, poderá ser um instrumento poderoso no desafiador processo de transformação digital.

Diante dessa realidade, identifica-se áreas em que a tecnologia *blockchain* pode ser utilizada na expansão e melhoria de serviços públicos, trazendo benefícios como a erradicação de fraudes, no caso da transparência pública, conforme definido por Kim e Kang (2017).

Portanto, num primeiro momento lista-se os serviços públicos que podem ser beneficiados com o uso da tecnologia *blockchain* como o processo tributário, a universalização de serviços de saúde, a criação de identidades digitais auto soberanas, a gestão de convênios, o acompanhamento de repasses financeiros e a prevenção à fraude e à lavagem de dinheiro, conforme concluído pelo estudo realizado pelo Tribunal de Contas da União, no Acórdão 1.613/2020 - TCU/Plenário¹¹.

3.1. Aplicações da Tecnologia *Blockchain* na Administração Pública Brasileira

Nesta subseção são examinadas as aplicações do uso da tecnologia *blockchain* implementadas pela Administração Pública brasileira e quais os seus benefícios, além de

¹¹<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/1613%252F2020/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520de-sc/0/%2520?uuid=ce034160-bbc6-11ea-ad32-519ab286dea0>

verificar que a aplicação do uso dessa tecnologia já encontra respaldo nas recomendações dos órgãos que compõem a Administração Pública brasileira.

Em 2020, o Tribunal de Contas da União realizou um estudo sobre a aplicação da tecnologia *blockchain* no setor público do Brasil. Nesse estudo foram apresentadas onze iniciativas de redes destruídas já em operação¹². Além dessas redes foram também identificadas outras iniciativas de uso da tecnologia *blockchain* nos serviços públicos, em órgãos como Serpro, Dataprev e nos sistemas, Assinador.BR da Petrobrás e solução online de licitação.

Dentre essas iniciativas, são destacadas as três que exemplificam a aplicabilidade da tecnologia *blockchain* na Administração Pública brasileira sob os aspectos de funcionalidade, governança e benefícios de sua aplicação, visando o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Cabe registrar que as demais iniciativas estão citadas no estudo realizado pelo Tribunal de Contas da União, no Acórdão 1.613/2020 - TCU/Plenário¹³ que será utilizado como referência para a demonstração da aplicabilidade da tecnologia *blockchain* na Administração Pública brasileira.

A primeira rede *blockchain* destacada é a “**BCONNECT** da Receita Federal do Brasil e Serviço Federal de Processamento de Dados, que corresponde a uma camada de colaboração que é o compartilhamento de registros entre os participantes da rede, para troca de dados entre países do Mercosul.” Sua razão de ser está ligada a falta de consenso, por anos, de como viabilizar a troca de dados entre os países do Mercosul. Por esse motivo, a principal função é criar regras de negócio em que os países possam materializar

¹² De acordo com o Tribunal de Contas da União, no estudo realizado no Acórdão 1.613/2020 - TCU/Plenário, rede destruída é um livro-razão distribuído pelos nós de uma rede, resistente à adulteração, pois a alteração dos dados de um bloco requer a manipulação de todos os blocos anteriores.

¹³ <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/1613%252F2020/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=ce034160-bbc6-11ea-ad32-519ab286dea0>

seus acordos bilaterais de troca de informações e confiar que esses acordos serão respeitados, significando que o paradigma de confiança passa a se dar pela tecnologia, de forma automática e essa automatização dos acordos é viabilizada pelo uso de contratos inteligentes¹⁴.

Essa solução permite disponibilizar um cadastro atualizado, de forma célere, além da fronteira brasileira, auxiliando na desburocratização do comércio exterior do país. A comunicação de dados por meio de canais bilaterais, apesar de ser distribuída por todos os nós da rede, é criptografada e, portanto, só é inteligível entre o par de países envolvidos. Os nós pertencentes aos demais países não possuem as chaves criptográficas necessárias à visualização do conteúdo dos acordos, podendo, entretanto, atuar como garantidores da integridade e imutabilidade dos acordos distribuídos pela rede.

Dentre os benefícios informados, cita-se a simplificação da atualização de cadastro de operador econômico autorizado e, portanto, da importação e exportação dessas empresas; a celeridade; a atualização tecnológica; o ineditismo e a disrupção. Cabe ressaltar que os outros países do Mercosul, também estão tentando fazer algo semelhante para os registros internos dos bens e serviços de seus países que devem ser cadastrados nessa iniciativa (Acórdão 1.613/2020 - TCU/Plenário).

A próxima rede que merece destaque é a “**BCPF e BCNPJ** da Receita Federal do Brasil e da Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência. Esses projetos tem como objetivo viabilizar o uso comercial e a colaboração sobre a base de dados do

¹⁴ Segundo a International Telecommunication Union (ITU, 2020) contrato inteligente é um programa de computador que utiliza transações assinadas criptograficamente em uma rede DLT. O contrato inteligente é executado pelos nós e os resultados da execução são validados por consenso e registrados no livro-razão distribuído. A automação inteligente de contratos reduz custos, reduz riscos de erros, mitiga riscos de fraude e, potencialmente, otimiza muitos processos de negócios.
<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/1613%252F2020/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=ce034160-bbc6-11ea-ad32-519ab286dea0>

Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e Jurídicas (CNPJ). Atualmente, a solução possui, também, participação ativa de outros órgãos federais, como, por exemplo, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). A Receita Federal do Brasil tem a expectativa de que entidades de todos os Poderes e esferas possam aderir à solução baseada em *blockchain*.

Dentre os benefícios, foram observados a simplificação e segurança. Há maior resiliência do serviço, maior confiabilidade das informações, devido à consistência entre os participantes, maior segurança no compartilhamento das informações, evitando atualizações indevidas. Além disso, a frequência de atualização foi reduzida para diária, aumentando a confiabilidade e celeridade dos dados fornecidos. Existem, também, ganhos indiretos, uma vez que o aprendizado com esses projetos influenciou várias outras iniciativas dentro da Administração Pública, que podem se beneficiar da arquitetura descentralizada e distribuída das Tecnologias de Registros Distribuídos (*Distributed Ledger Technologies – DLTs*) (Acórdão 1.613/2020 - TCU/Plenário).

Outra iniciativa de rede, já em operação, conforme demonstrado no estudo realizado pelo Tribunal de Contas da União, no Acórdão 1.613/2020 - TCU/Plenário¹⁵, é o Sistema de Contratos distribuídos (Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Caixa Econômica Federal e Serviço Federal de Processamento de Dados), que tem como objetivo desenvolver um sistema que possa ser utilizado para compartilhar informações sobre contratações feitas por empresas públicas que, por lei, podem reaproveitar etapas da contratação (consulta pública, oferta pública, contratação) de outras empresas públicas, mas que hoje esse reaproveitamento não é feito de forma eficiente.

¹⁵ <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/1613%252F2020/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=ce034160-bbc6-11ea-ad32-519ab286dea0>

Um das funcionalidades a ser atingida é o compartilhamento de informações sobre processos públicos de compra, como a consulta pública, a oferta pública e as aquisições de bens ou contratações de serviços, uma vez que as entidades poderão compartilhar essas informações diretamente entre elas, de maneira oficial, padronizada e com histórico, em tempo real e com baixo custo. Para garantir a confiabilidade dos dados, a aplicação prevê que informações inconsistentes registradas no livro-razão sejam substituídas por uma transação de correção, sendo que o registro mais novo passa a ser considerado o registro válido.

Quanto aos benefícios, destaca-se o fim da necessidade por parte das entidades públicas da contratação de terceiros para conseguir levantar informações relevantes das bases públicas dos contratos governamentais, uma vez que essas informações são compartilhadas, aumentando a eficiência e a agilidade no levantamento dos contratos governamentais. Outros ganhos são a desburocratização com a agilização dos processos de compra, o compartilhamento dos contratos e a comparação de preços com a base histórica. Além disso, outro benefício que a implementação desse sistema traz é o combate a fraudes, uma vez que o sistema garante a auditabilidade, com possibilidade de exposição dos contratos no portal da transparência, para visualização por qualquer cidadão.

Além desses benefícios, o sistema traz benefícios econômicos quantitativos e qualitativos. Os benefícios quantitativos, identificados nesse estudo do Tribunal de Contas da União são referentes à melhores preços nas contratações, devido à base histórica de contratos entre entidades públicas, além da redução do tempo gasto no processo de precificação de um item, de dias para minutos, e, conseqüentemente, do número de pessoas dedicadas a essa tarefa. Os benefícios qualitativos, também identificados, são o potencial de uso dos dados armazenados na rede para análises

preditivas, melhora na qualidade dos dados e mais precisão na precificação do item e a expectativa de que todo o processo de gestão de contratos se beneficie, tornando-se uma atividade que requeira menos intervenção manual e esteja menos suscetível a erros e desvios. (Acórdão 1.613/2020 - TCU/Plenário).¹⁶

4. Considerações Finais

A pesquisa permitiu observar que tecnologia *blockchain* é compatível com a legislação brasileira. Além disso, ela já é utilizada em boa parte dos países desenvolvidos e no próprio Brasil, trazendo uma série de benefícios econômicos para o setor público e a população em geral.

Portanto, essa nova tecnologia está alinhada com as exigências legais e tem sido empregada em vários órgãos da Administração Pública brasileira, entre eles Receita Federal do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Serviço de Processamento de Dados, DATAPREV, ANAC e no próprio Tribunal de Contas da União em suas auditorias.

Entre os principais benefícios de seu uso, conforme a pesquisa demonstrou destacam-se, maior eficiência, aumento da transparência, desburocratização dos processos administrativos, redução da possibilidade de erros humanos e má-fé na execução da gestão, aumento de uso dos dados armazenados, melhora na qualidade dos dados e mais precisão na informação, facilitando a auditabilidade e o aumento do combate à corrupção. Já para a sociedade, o seu uso traz o aumento do potencial de uso dos dados armazenados na rede para análises dos cidadãos, melhora na qualidade dos dados e mais

¹⁶ Além dessas três iniciativas destacadas, o estudo realizado pelo Tribunal de Contas da União, no Acórdão 1.613/2020 - TCU/Plenário, mencionou outras redes distribuídas já implantadas, são elas: o Sistema Brasileiro de Poderes (Banco do Brasil e Petrobrás); o Sistema de Solução Online de Licitação (SOL); Plataforma de Integração de Informações das Entidades Reguladoras (PIER) (Banco Central); projeto BNDESToken, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); Diário de Bordo, desenvolvido pela Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a Rede Nacional de Dados em Saúde (RNDS) (Acórdão 1.613/2020 - TCU/Plenário).

precisão na informação, auditabilidade dos processos administrativos, e maior possibilidade de exposição das informações no portal da transparência, para visualização por qualquer cidadão.

A tecnologia *blockchain* é considerada disruptiva e essa pesquisa traz como principal contribuição, a conclusão de que o uso da tecnologia blockchain é uma realidade em boa parte do mundo e já vem sendo utilizada na Administração Pública do Brasil, por meio de governos digitais, trazendo uma série de benefícios para os governos e a sociedade.

No entanto, sugere-se que novos estudos acadêmicos explorem a forma como a sociedade, as empresas e os governos se relacionam, uma vez que a tecnologia *blockchain* permite uma nova visão para as relações de troca entre as áreas compartilhadas e de confiança para realizar registros reais na rede mundial de computadores.

5. Referências Bibliográficas

Barbosa, L. S. (2017). Digital governance for sustainable development. In Conference on e-business, e-services and e-society (p. 88–89). Springer.

Berryhill, J. & Bourgerly, T. & Hanson, A. (2018). Blockchains unchained: Blockchain technology and its use in the public sector. In Oecd working papers on public governance. doi: 10.1787/3c32c429-em.

Brandon, D. (2016). The Blockchain: the future of business *information systems*. *International Journal of the Academic Business World*. 10(2): 33-40.

Brasil. (2018). Confederação Nacional da Indústria. Competitividade Brasil 2017-2018: comparação com países selecionados. – Brasília: CNI, 2018. 99 p.: il.

Brasil. (2020). Advocacia Geral da União (AGU). BLOCKCHAIN no setor público: Guia de conceitos e usos potenciais. 1ª Edição – ENCCLA 2020 – Estratégia Nacional de

Combate a Corrupção e Lavagem de Dinheiro. (E2020A08 - Blockchain no setor publico. Guia de .pdf).

Brasil. (2020). Estudo realizado pelo Tribunal de Contas da União, no Acórdão 1.613/2020 - TCU/Plenário. Disponível em <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/1613%252F2020/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuiid=ce034160-bbc6-11ea-ad32-519ab286dea0>. Acessado em 02 de maio de 2023.

Frazão, A. (2019). O que são contratos inteligentes ou *smart contracts*. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/o-que-saocontratos-inteligentes-ou-smart-contracts-10042019>. Acesso em: 10.06.2019.

Kim, K. & Kang, T. (2017). Does technology against corruption always lead to benefit the potential risks and challenges of the blockchain technology. In OECD's anti-corruption and integrity forum. Recuperado de <https://www.oecd.org/cleangovbiz/Integrity-Forum-2017-Kim-Kang-blockchain-technology.pdf>.

Menengola, E. J. F. (2022). Blockchain como tecnologia disruptiva: aspectos de sua aplicação na Administração Pública brasileira – 2022. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba.

Paris: OCDE (2014). Recomendação Internacional sobre Estratégias de Governo Digital, da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico. Disponível em [file:///C:/Users/alacs/Downloads/2b.%20Review%20OCDE%20Governo%20Digital%20\(Portugu%C3%AAs\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/alacs/Downloads/2b.%20Review%20OCDE%20Governo%20Digital%20(Portugu%C3%AAs)%20(1).pdf). Acessado em 02 de maio de 2023.

Paris: OCDE (2018). Revisão do Governo Digital do Brasil Rumo à Transformação Digital do Setor Público. Disponível em <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-review-of-brazil-9789264307636-en.htm>. Acessado em 31 de maio de 2023.

Pinho, J. A. G. D. (2008). Investigando portais de governo eletrônico de estados no brasil: muita tecnologia, pouca democracia. *Revista de Administração Pública*, 42 (3), 471–493. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/2533/1/v46n1a03.pdf>

Revoredo, T. (2019). Blockchain como uma arquitetura reguladora: smart contracts como ferramenta ao direito. *Revista CriptoMoedas e Blockchain Descomplicadas para Advogados*, São Paulo, Enalaw, 1 (1), 20.

Siba, T. K. & Prakash, A. (2016). *Blockchain: An Evolving Technology*. *Global Journal of Enterprise Information System*. Oct.

Swan, M. (2015). *Blockchain: blueprint for a New Economy*. Prefácio, p. 10. [e-book KOBO].

Tapscott, D. & Tapscott, A. *Blockchain Revolution*. (2016). New York: Penguin Random House LLC.

Tribunal de Contas da União (2020). *Levantamento da tecnologia Blockchain*. Acórdão 1.613/2020 - TCU/Plenário. Brasília.

União Europeia. (2020). *Observatório de Blockchain da União Europeia e Fórum e a Comissão Europeia*. Disponível em [Observatório Europeu da Blockchain & Fórum | EUBlockchain \(eublockchainforum.eu\)](https://eublockchainforum.eu); [ACORDAO TCU 16132020 PESQUISA BLOCKCHAIN.pdf](#). Acessado em 02 de maio de 2023.

Welzel, C. (2017). Blockchain—attack on and chance for the public sector. *ERCIM News*(110), 24–25. Recuperado de <https://ercim-news.ercim.eu/images/stories/EN110/EN110-web.pdf>



Aplicativos e plataformas que são case de sucesso no setor da educação: Análise voltada às plataformas de conteúdo de literatura infanto-juvenil

Estéfan Petter Azevedo Guidalli¹

André Filipe Zago de Azevedo²



RESUMO

Nos últimos anos, tem havido um grande interesse no potencial da tecnologia para transformar a aprendizagem. Enquanto os investimentos em tecnologia educacional continuam crescendo, professores, pais e alunos se deparam com uma gama enorme de tecnologias educacionais para escolher. O objetivo desse artigo (TCF) é realizar uma análise de aplicativos / plataformas existentes na área educacional, em especial os voltados para a literatura infanto-juvenil, examinando alguns exemplos bem-sucedidos, tanto no Brasil como no exterior. O intuito desta análise é servir de parâmetro para novas iniciativas nesse área. Este trabalho foi desenvolvido através da metodologia de revisão bibliográfica (em artigos científicos e livros de conteúdo acadêmico / científico) e possui caráter qualitativo. Com o conteúdo discutido neste artigo, é possível alcançar uma melhoria contínua no setor de desenvolvimento de negócios e inovação na área de tecnologias educacionais, propiciando um sólido crescimento no valor e na qualidade dos investimentos nessa área. Enquanto a Hélice Tríplice serviria de apoio intelectual e físico às startups educacionais brasileiras, as duas startups britânicas examinadas no artigo servem de modelo para o que ainda pode ser desenvolvido nesse área no Brasil.

Palavras-chaves

Estratégia. Aplicativo. Tecnologia educacional. *Startups*.

ABSTRACT

In recent years, there has been a great deal of interest in the potential of technology to transform learning. As investments in educational technology continue to grow, teachers, parents and students are faced with a huge range of educational technologies to choose from. The purpose of this article (TCF) is to carry out an analysis of existing applications / platforms in the educational area, especially those focused on children's and youth literature, examining some successful examples, both in Brazil and abroad. The purpose of this analysis is to serve as a parameter for new initiatives in this area. This work was developed through the methodology of bibliographic review (in scientific articles and books with academic/scientific content) and has a qualitative character. With the content discussed in this article, it is possible to achieve continuous improvement in the business development and innovation sector in the area of educational technologies, providing solid growth in the value and quality of investments in this area. While the Triple Helix would serve as intellectual and physical support for Brazilian educational startups, the two British startups examined in the article serve as a model for what can still be developed in this area in Brazil.

Key-words

Application. Educational technology. *Startups*.

1. Doutorando em Relações Internacionais pela Universidad Catolica de Córdoba (UCC), Mestre em Desenvolvimento de Negócios e Inovação, pela MUST University, Especialista em Direitos Humanos pela Faculdade FOCUS, Especialista em Docência no Ensino Superior pelo Centro Universitário Dom Bosco (UniDomBosco), Bacharel em Letras Espanhol pela UFSC, Tecnólogo em Gestão de Turismo pelo Centro Universitário Estácio de Ribeirão Preto, Tecnólogo em Processos Gerenciais pela Unifatecie. E-mail: estefanpetter@gmail.com

2. Doutor em Economia pela University of Sussex, Mestre e Bacharel em Economia pela UFRGS. E-mail: andre.zago@mustedu.com

1. Introdução

Nos últimos anos, tem se notado um grande interesse em torno do potencial da tecnologia para transformar a aprendizagem. Enquanto os investimentos em tecnologia educacional continuam crescendo, os principais envolvidos no processo de educação, especialmente professores, pais e alunos, se deparam com uma gama aparentemente interminável de tecnologias educacionais para escolher – de plataformas digitais de aprendizado personalizado a jogos educacionais e cursos online.

O objetivo desse artigo é realizar uma análise de aplicativos / plataformas existentes na área educacional, em especial os voltados para a literatura infanto-juvenil, descrevendo e analisando alguns exemplos bem-sucedidos, tanto no Brasil como no exterior. O intuito desta análise é servir de parâmetro para novas iniciativas nesse área.

O desenvolvimento de projetos para a implementação de novos negócios (em especial *startups*) têm crescido nos últimos anos. Ao realizar a revisão de literatura, observa-se que esse modelo de negócio tem se apresentado como um mercado promissor, além de possuir um viés educacional / social de grande valor.

Sendo assim, espera-se que este artigo contribua para o campo do conhecimento acadêmico e profissional acerca de aplicativos / plataformas existentes na área educacional (em especial, os voltados para a literatura infanto-juvenil), descrevendo e analisando os exemplos bem-sucedidos, os verdadeiros *cases de sucesso*.

2. Desenvolvimento

Para a presente pesquisa, foi utilizada a estratégia metodológica qualitativa. Este método consiste em saber o que é generativo ou ênico, ou seja, a ordem de significação, perspectiva e visão dos sujeitos com os quais se trabalha. Esse método possibilita uma abordagem mais holística do fenômeno em estudo, podendo investigar a abrangência dos significados e práticas dos sujeitos a partir de sua perspectiva (Must, 2022).

Pode-se classificar, segundo o objetivo dessa pesquisa, como exploratória, caracterizado pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias; suporte para realizar estudos mais aprofundados, assim como explicativa, caracterizado pela busca pelas razões das coisas. Segundo as fontes de informação, esta pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, que é uma técnica de pesquisa que se baseia principalmente em fontes secundárias, identificando e analisando dados e informações em livros e artigos (impressos ou virtuais), assim como de pesquisa documental, que é caracterizada por ser uma técnica de pesquisa qualitativa, caracterizada por selecionar informações através das leituras de diversos documentos como: livros, jornais e revistas, conforme o Guia Acadêmico MUST University (2022).

Para podermos apresentar a análise de aplicativos / plataformas educacionais, voltadas para a área da literatura infanto-juvenil, apresenta-se a importância das *startups*, especialmente aquelas voltadas para a área social e educacional, sendo embasado todo esse conteúdo, por meio da Teoria da Hélice Tríplice².

A análise dos dados foi realizada por meio da teoria fundamentada, que é entendida como uma metodologia que visa revelar e desenvolver teorias emergentes a partir dos dados coletados e analisados de forma sistemática e inter-relacionada. Por sua vez, a utilização dessa análise metodológica permite não só responder aos objetivos da pesquisa, mas também levantar categorias e temas que surgem da análise dos dados e que com outro recurso metodológico não teriam sido necessariamente identificados.

Startups são iniciativas de negócios baseadas em inovação (geralmente tecnológica) e escalabilidade. Fazem parte do crescente tecido empresarial em todo o mundo. Analisando como exemplo a Espanha, um dos países mais promissores da União Europeia no setor de tecnologia,

² No Apêndice A é apresentado um passo-a-passo, conceituando e explicando como desenvolver um Plano de Negócios, que poderá ser útil para novos negócios na área educacional.

Barcelona está entre as 20 mais importantes cidades, no Bloco Europeu, na atração de investimentos de polos tecnológicos (Mobile World Capital, 2019). A maioria dos serviços oferecidos por essas *startups* são produtos ou serviços online, basicamente focados em tecnologia para casa, saúde e bem-estar, transporte, viagens ou aplicativos de negócios (Mobile World Capital, 2019).

O termo *startup* surgiu no Brasil, durante a chamada bolha.com, ou bolha da internet, entre os anos 1996 e 2001, quando o conceito se tornou mais popularmente utilizado. O significado literal é: “empresa emergente”. Sinônimo de iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento, este termo costuma ser lembrado por empresas em fase de implementação, onde jovens estão trabalhando em uma garagem em torno de uma ideia que ninguém sabia explicar muito bem qual era. Como exemplos mais conhecidos podemos destacar as empresas Apple e Microsoft, e terá assim captado a ideia. Empresas não convencionais, que poderiam submergir em semanas ou arrecadar fortunas, e a desaparecer, ou não, subitamente. Esta é a ideia a que o termo *startup* remete (Sebrae, 2022).

A educação e, mais especificamente, o setor de edtech (tecnologia educacional), não é um dos setores que mais se destaca nas *startups*, mas isso está mudando. Por exemplo, entre 2010 e 2017, foram investidos 2,3 bilhões de dólares em empresas de tecnologia educacional para a primeira infância e educação primária nos Estados Unidos (Escueta *et al*, 2017).

Existem 10 *startups* no mundo da edtech que estão avaliadas em mais de 1 bilhão de dólares (conhecidas como unicórnios), das quais sete estão na China, duas nos Estados Unidos e uma na Índia (Andrade, 2020). A China é líder em número de *startups* e em volume econômico. Somente em Pequim, existem mais de 3 mil startups no setor de edtech. Segundo o relatório Global EdTech Ecosystem, em Londres existem 520 *startups*. Segundo o Barcelona & Catalonia Startup Hub, em toda a Catalunha existem 73. O crescimento do setor edtech é baseado em novas possibilidades tecnológicas, mas também na ideia de que o sistema educativo está ultrapassado,

que não responde aos desafios da sociedade atual (altamente tecnológica e globalizada) e que por isso a educação tem de ser “revolucionada” (Escueta *et al*, 2017).

Segundo a Comissão Europeia, há falta de investimento no ensino público na Espanha, que estagnou abaixo da média europeia e, em vez disso, há mais investimento no ensino privado (Ministerio de Educación, 2013). Aproveitando-se desse cenário, surgem iniciativas privadas que buscam dar respostas, pois onde o setor público de educação não chega, o setor privado vai assumir ou, pelo menos, acabará por influenciá-lo.

O projeto de iniciativa privada da Escola Nova XXI acabou sendo adotado pela Administração Pública do Governo da Generalitat de Catalunya (Saura, 2019). Ao mesmo tempo, vários centros adotam softwares e materiais da indústria edtech que acabam mudando sua forma de fazer as coisas, como as ferramentas *Google Education* ou o ambiente *Class Dojo*, gestão de processos educacionais e plataformas de monitoramento de alunos. De saída, isso não é ruim, pois eles podem ganhar certa agilidade e formas mais confortáveis de trabalhar e possibilitar o aprendizado. Mas há vários riscos como a perda de controle dos dados gerados, a adoção de formas de trabalho baseadas na individualização, controle de comportamento ou basear o aprendizado na mera sequenciação de conteúdos (Escobar, 2023).

Além das *startups* que oferecem serviços de edtech, surgem também as *startup schools*, ou seja, centros educativos inteiros que, com o argumento da renovação pedagógica, falam em mudanças radicais e conseguem volumosos financiamentos privados, que ainda reforçam o seu *marketing*. Os processos podem ser automatizados e os custos reduzidos, substituindo professores por algoritmos, vendendo dispositivos, conteúdo, *software*, móveis e etc. (Escobar, 2023).

O modelo de inovação da Hélice Tríplice se refere a um conjunto de interações entre a academia, a indústria e os governos para fomentar o desenvolvimento econômico e social. Este marco foi teorizado por Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff em artigo publicado em 1998.

O modelo de inovação da Hélice Tríplice, segundo a teoria de Etzkowitz e Leydesdorff, (1998), baseia-se nas interações entre os três elementos seguintes e sua "função inicial" associada: universidades que se dedicam à investigação básica, indústrias que produzem bens comerciais e governos que regulam os mercados. À medida que aumentam as interações dentro deste marco, cada componente evolui para adotar algumas características da outra instituição, o que dá lugar a instituições híbridas. Existem interações bilaterais entre a universidade, a indústria e o governo.

A interação entre as entidades pertencentes às esferas da Hélice Tríplice permite que se transforme o conhecimento em atividade econômica. Assim, conforme destacado por Etzkowitz e Zhou (2017, p. 34): “Incubadoras, aceleradores e escritórios de transferência de tecnologia promovem *startups* e desenvolvimento inovador em uma determinada região, apoiados por governos municipais, universidades e associações empresariais setoriais, entre outros.” As próximas subseções abordam as interações entre as esferas da Hélice Tríplice.

Etzkowitz e Leydesdorff (1998) sustentam que o papel inicial das universidades é fornecer educação às pessoas e investigação básica. Por isso, as interações entre a universidade e a indústria giram inicialmente em torno desses dois elementos. Em um modelo linear de inovação, supõe-se que as universidades devam fornecer a investigação sobre o que será baseado na indústria para produzir bens comercialmente. As outras interações são realizadas a cabo através da participação dos gerentes da indústria e dos investigadores da universidade, em ambos os setores. Segundo os autores³, a transferência de pessoas entre a universidade e a indústria constitui uma transferência de conhecimento muito importante. Isso pode ser um movimento permanente em uma direção ou outra, ou em outros casos, carreiras completas passadas entre as duas esferas.

³ Um exemplo é o de Carl Djerassi, um diretor de investigação de uma empresa farmacêutica que se uniu à Universidade de Stanford enquanto continuava sua atividade industrial (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998).

No entanto, outros estudiosos sinalizaram que as atividades de consultoria de membros da universidade também poderiam ter inconvenientes, como uma abordagem redutora na educação dos estudantes ou possíveis conflitos de interesses relacionados ao uso dos recursos da universidade em benefício da indústria. A transferência adicional de conhecimento entre a universidade e a indústria ocorre por meio de comunicações informais, conferências ou interesses industriais em publicações universitárias. Outro tipo de interação, por exemplo, é a criação de programas cooperativos, como o curso MIT-General Electric, cujo objetivo é integrar uma abordagem industrial ao currículo dos estudantes.

A força das interações governo-universidade depende da relação geral do governo com a política de ensino superior. O modelo de Etzkowitz e Leydesdorff (1998) usa um espectro para definir a extensão dessas interações. Por um lado, quando o ensino superior é amplamente público, como no Brasil, o governo tem maior influência sobre as universidades e as pesquisas que elas realizam, sendo a principal fonte de financiamento. Do outro lado do espectro, normalmente associado aos Estados Unidos, as universidades têm um maior grau de independência da influência do governo, embora também recebam financiamento. No entanto, os dois extremos desse espectro são usados como tipos ideais que não necessariamente refletem a realidade. A mudança das circunstâncias pode levar o governo a criar laços mais estreitos com a academia, por exemplo em tempos de guerra e/ou através do financiamento de disciplinas estratégicas, como a física (Etzkowitz e Leydesdorff, 1998).

A relação entre governos e indústria depende da atitude do governo em relação ao mercado. Nas economias liberais, o papel do governo será limitado a evitar falhas de mercado. Por outro lado, quando o governo está mais envolvido na economia, o papel do governo é regular o setor privado. Esses também são dois extremos de um espectro, deixando espaço para variações substanciais, dependendo das circunstâncias e disciplinas. Por exemplo, como Bhaven Sampat apontou, na década de 1960, o governo criou regulamentos para impedir o patenteamento ou o

licenciamento industrial de pesquisas universitárias financiadas pelos Institutos Nacionais de Saúde. Um papel fundamental para o governo em sua interação com a indústria é o estabelecimento da lei de propriedade intelectual e sua aplicação (Etzkowitz e Leydesdorff, 1998).

Etzkowitz e Leydesdorff (1998) inicialmente argumentaram que a força das interações governo-indústria-universidade depende de qual componente é a força motriz da estrutura. Em um modelo estatista, um estado forte está conduzindo as interações entre os três componentes em uma implementação de cima para baixo. Criar laços mais fortes e um modelo mais integrado. Em um modelo *laissez-faire*, no qual a indústria e as forças do mercado são as principais forças, os laços são mais fracos e cada instituição tende a permanecer altamente independente. No entanto, a distinção entre os dois modelos nem sempre é clara, pois o governo pode optar por uma postura forte ou fraca dependendo do contexto e da indústria. Etzkowitz e Leydesdorff (1998) enfatizaram que a mudança para uma sociedade baseada no conhecimento deu às universidades um papel maior. Na verdade, como a inovação é cada vez mais baseada no conhecimento científico, o papel das universidades como criadoras de conhecimento é mais valioso. Como resultado, o autor argumenta que a universidade, a indústria e o governo possuem o mesmo nível de importância, sendo elas responsáveis pela força motriz do modelo de Hélice Tríplice de inovação.

O modelo da Hélice Tríplice de inovação também obscureceu os limites dos papéis centrais tradicionais da academia, da indústria e do governo. Segundo Etzkowitz e Leydesdorff (1998) este é o segundo passo no quadro da Hélice Tríplice da inovação. Por exemplo, engajar-se cada vez mais em atividades comerciais por meio de patentes e licenciamentos, indo além da produção de pesquisa básica. O próximo passo é o surgimento de intermediários entre os três elementos, bem como a hibridização das três entidades. No entanto, cada entidade mantém uma forte primazia em seu campo de especialização original: a universidade continua sendo a principal

fonte de produção de conhecimento, a indústria é o principal veículo de comercialização e o governo mantém seu papel regulador.

Os escritórios de transferência de tecnologia foram estabelecidos pelas universidades para encorajar a transformação da pesquisa universitária básica ou aplicada com valor comercial em bens comerciais.

Os parques científicos também surgiram como resultado da colaboração de indústrias e universidades com o governo. Podem derivar da iniciativa de uma região industrial de se modernizar com o impulso de uma universidade. Por outro lado, podem ser o resultado de uma iniciativa universitária para atrair a indústria, como foi o caso do desenvolvimento do parque científico de Stanford em torno da universidade ou do *Research Triangle* na Carolina do Norte.

A “universidade empreendedora” é outro elemento híbrido que Etzkowitz e Leydesdorff (1998) definem em torno dos seguintes elementos: a capitalização do conhecimento, fortes vínculos com a indústria e os governos, um alto grau de independência e a evolução permanente das relações entre universidades, indústria e governo. Os autores classificam o Massachusetts Institute of Technology (MIT) como um grande exemplo de uma "universidade empreendedora".

O modelo da Hélice Quádrupla acrescenta um quarto componente à estrutura das interações universidade-indústria-governo: a sociedade civil e a mídia. Esse modelo sugerido pela primeira vez por Carayannis e Campbell (2009). O objetivo é preencher as lacunas entre a inovação e a sociedade civil. De fato, esse arcabouço afirma que, sob o modelo da Hélice Tríplice, as tecnologias emergentes nem sempre correspondem às demandas e necessidades da sociedade, o que limita seu impacto potencial. Essa estrutura enfatiza a responsabilidade social das universidades, além de seu papel de liderança em educação e pesquisa. Esta é a abordagem que a União Europeia pretende adotar para o desenvolvimento de uma sociedade do conhecimento competitiva.

No Chile, a Universidad Católica del Norte (UCN), movida pelo interesse de fomentar a inovação social, especialmente empreendimentos que gerem renda e contribuam para a melhoria das condições de vida na região, assumiu a tarefa de aprofundar o conhecimento e a aplicação da Modelo da Hélice Tríplice, desenvolvido por Henry Etzkowitz. Esse modelo estabelece a relação entre academia, governo e setor privado. A partir desse desenvolvimento, o projeto UCN o expandiu e justamente colocou a sociedade civil e, principalmente, a própria comunidade na base da inspiração para a inovação social, não apenas como beneficiário, mas também como ator ativo, que conhece seus problemas. e tem a capacidade de analisar a viabilidade de soluções alternativas que surgem da academia. Assim, a Universidade criou um novo modelo, o da MultiHélice, enriquecendo o anterior, ao incluir dois componentes vitais para o sucesso de qualquer inovação social.

O modelo da Hélice Tríplice tem sido usado como uma lente para analisar as relações em evolução entre universidade, indústria e governo. Mas, de acordo com Etzkowitz e Leydesdorff (1998), também pode ser uma ferramenta de formulação de políticas. Por exemplo, após o fim da era soviética, políticas inspiradas nesta teoria foram implementadas na Europa Oriental para promover seu crescimento. Na Suécia, a política da Hélice Tríplice visava vincular iniciativas de inovação em diferentes escalas para aumentar sua eficiência geral. Eles enfatizam a relevância da implementação desse modelo ou para regiões e países em desenvolvimento.

Nesta seção, foram apresentados os conceitos da teoria da Hélice Tríplice. Essa teoria possibilita uma maior compreensão da importância de diversos setores da sociedade: indústria, universidade e governo, estarem envolvidos simultaneamente no desenvolvimento de tecnologias, com o potencial de implementar startups. O caráter inovador presente nos elementos centrais da teoria da Hélice Tríplice cria um ambiente favorável ao surgimento de startups, como a análise prévia demonstrou.

Primeiramente, se faz de suma importância esclarecer que o ramo de startups para o segmento de literatura infanto-juvenil ainda é raro, especialmente em países ibero-americanos. Logo abaixo serão apresentados exemplos de plataformas que desenvolvem Apps / plataformas digitais voltados para o ramo da educação / literatura infanto-juvenil, presentes não apenas no Brasil, mas também em outras partes do mundo. A escolha das empresas das apresentadas / avaliadas neste trabalho, se deram por serem empresas destacadas, verdadeiros cases de sucesso, no que elas têm como propósito de serem edtechs, algo que não foi complexo, por conta do pequeno número de startups dedicadas a esse ramo.

O que motivou, a razão que levou ao surgimento dos quatro cases apresentados foram pessoais de seus fundadores. Motivações econômicas nas empresas: Leiturinha, Lost My Name, Stardust Experience e de consciência social, como no caso da Trilha Literária.

A plataforma Leiturinha, funciona da seguinte forma: o cliente pode assinar, com pagamentos: mensais, semestrais ou anuais, para receber em casa ou ter acesso às obras de forma digital (ebooks). Refletindo a prática do desenvolvimento dessa startup, pode-se considerar que o site possibilitou uma série de benefícios aos seus clientes, tais como: economia, possibilitar que pessoas distantes dos grandes centros tenham acesso a obras infanto-juvenil através do meio digital, entre outros.

A Plataforma Fiction Express é uma plataforma de leitura interativa criada para melhorar a proficiência em leitura por meio do poder da participação. A cada oito semanas a plataforma publica três livros diferentes, semanalmente e por capítulos. O enredo foi inteiramente apresentado aos leitores, que, por meio de seus votos e diálogo criativo com o autor no fórum, decidirão como será. O funcionamento da plataforma é da seguinte forma:

Livros publicados semanalmente para diferentes níveis de leitura que os alunos podem ler semanalmente online, offline ou em papel. Nosso leitor online oferece acessibilidade para crianças com dificuldades de leitura e/ou dislexia usando diferentes combinações de cor de fonte e fundo. Além disso, a Fiction Express Library oferece acesso aos livros

já escritos e aos 18 novos livros que escreveram juntos com os leitores a cada ano durante o ano letivo. Faça parte da história e vote online para decidir como ela vai continuar. O período de votação limitado oferece um elemento adicional de motivação para ler em um determinado horário. Além disso, você só poderá saber o resultado da votação lendo o próximo capítulo. Cada capítulo é acompanhado por um teste de leitura de 10 perguntas. Os alunos recebem o resultado imediatamente e podem ser vistos tanto em seu painel quanto no painel do professor. Essas questões avaliam o nível de compreensão da leitura e sua evolução ao longo do curso. Os professores podem assim dar um acompanhamento personalizado e imediato aos seus alunos. Interaja com o autor em um diálogo criativo com ideias e opiniões enquanto o livro está sendo escrito. É uma oportunidade única de participar da criação de um livro junto com o autor. Compartilhe suas ideias com eles. Fazer isso tem uma recompensa. Os professores têm à disposição atividades complementares desenvolvidas de acordo com as competências pedagógicas para aproveitar ao máximo a leitura do livro. O acompanhamento personalizado e em tempo real de cada aluno em relação à competência leitora permite ao professor auxiliar aqueles alunos que precisam e oferecer mais leituras aos alunos avançados. (Education, 2023).

Os novos caminhos da educação brasileira (no qual podemos inserir a venda de produtos relacionados à literatura infanto-juvenil), apontam a importância das *startups* para a sociedade. De modo geral, cada vez mais pessoas buscam conhecimentos através das plataformas digitais e a literatura infanto-juvenil é um dos nichos mais promissores dentro deste setor.

Livrarias, autores e editoras começam a aproveitar as vantagens da tecnologia, com o intuito de obter melhores resultados de vendas, desenvolvendo cada vez mais mecanismos tecnológicos para atrair o tradicional público literário.

Além disso, observa-se o crescimento da procura por conhecimentos digitais, treinamentos e capacitação, dia após dia. Desta forma, as *startups* do ramo da literatura infanto-juvenil encontram um mercado favorável ao desenvolvimento de soluções inovadoras e eficientes em busca de se atingir um público em franco crescimento: seja ele o tradicional público, frequentador de livrarias em

grandes centros, ou aqueles que antes da era da informação, jamais teria acesso aos grandes clássicos, devido às grandes distâncias das metrópoles.

Um raro exemplo de uma *startup*, no ramo da literatura infanto-juvenil, voltado para crianças e adolescentes em sala de aula, é a *startup* Piraporiando. A empresa trabalha com temas delicados através da literatura, como, por exemplo, o *bullying* e o racismo. Todas as atividades desta plataforma são alinhadas a BNCC, a UNESCO e a ONU (Superior, 2019).

Segundo Education (2023), a idealizadora do projeto, utilizar a literatura como uma ferramenta em prol de crianças é o pilar da *startup*, considerada hoje uma das edtechs mais importantes do ramo no Brasil.

Entre os projetos da empresa é possível destacar a Trilha Literária, que promove atividades em aula, todas elas alinhadas a ONU e a UNESCO, sempre voltados a temas de grande relevância a formação de crianças e adolescentes, temas como Diversidade, sempre através de obras da literatura infanto-juvenil.

Os assuntos abordados pelo projeto da *startup* são considerados por sua fundadora como de grande valia ao desenvolvimento de crianças e adolescentes, uma faixa etária de fundamental importância, pois é neste período da vida que é moldado o caráter do indivíduo.

O exemplo citado demonstra a importância da transversalidade: Educação - Literatura - Tecnologia. Portanto, observa-se que *startups* voltadas para a Literatura Infanto-Juvenil podem apresentar pelo menos duas finalidades, como já citadas no início do trabalho: uso no âmbito escolar ou de comercialização de obras deste gênero, através de livrarias digitais.

O primeiro exemplo a ser apresentado de *startups* no exterior é o da *startup* britânica, *Lost My Name*. A empresa é um verdadeiro *case de sucesso*. Ela levantou seus primeiros 100.000 libras esterlinas, em financiamento em 2014 no programa de TV Dragon's Den. Agora, a empresa com sede em Londres está se voltando para o Vale do Silício para uma rodada de financiamento de US\$ 9 milhões.

O investimento – liderado pelo *Google Ventures* com as firmas de capital de risco *Greycroft* e *The Chernin Group* também participando – alcançou mais de 600 mil em vendas do primeiro livro de imagens personalizado de *Lost My Name*, desde seu lançamento há dois anos. Os pais compram o livro diretamente no site da empresa, digitando o nome do filho para customizar o enredo – que mostra o herói ou a heroína coletando as letras do nome escolhido enquanto conhece uma série de personagens. Ou seja, o cliente adquire o livro, os autores / escritores da *startup* escrevem o livro, a equipe de designer gráfico desenvolve toda a parte de diagramação e, ao final, o cliente recebe a obra completa, com direito a autoria, como se ele tivesse produzido sozinho, toda a obra.

Lost My Name está planejando expandir seus negócios globalmente, enquanto lança um segundo livro no outono com um tema espacial. A empresa também está explorando a ideia de lançar histórias digitalmente como aplicativos e animações, além de produtos físicos.

“Como uma startup sediada em Londres com ambições globais, queríamos crescer nos EUA e nos conectar às redes e talentos do mercado extremamente importante dos EUA”, disse o cofundador Asi Sharabi em um comunicado. Sharabi foi um dos “três pais e um tio” que fundou *Lost My Name* em 2012, antes de conseguir US\$ 100 mil do investidor Piers Linney no programa de TV *Dragon's Den* no ano seguinte.

“Queremos combinar o poder das histórias com as possibilidades da tecnologia. Há toneladas de tecnologia por trás de cada livro que criamos, mas é a tecnologia que sempre fica em segundo plano”, disse Sharabi ao jornal britânico *The Guardian* antes do anúncio do financiamento.

A empresa se descreve como uma *startup* de tecnologia “*full-stack*” em vez de uma editora de livros: ela cria as histórias e ilustrações internamente, mas também a tecnologia para personalizar os livros de £18,99 e encomendá-los on-line, além de lidar com a impressão, distribuição e comercialização.

É esse aspecto que atraiu os investidores do Vale do Silício. A sócia fundadora da *Greycroft*, Dana Settle, elogiou o “híbrido único entre conteúdo, comércio e serviço” de *Lost My Name*, enquanto

Avid Larizadeh Duggan, do Google Ventures, afirmou que “o movimento em direção ao conteúdo personalizado muda a maneira como as crianças interagem com livros, vídeos e brinquedos”.

“Existimos apenas online: você não pode nos encontrar em nenhuma loja. Somos um negócio de comércio eletrônico adequado. E descobrimos no início deste ano que em 2014 éramos o livro ilustrado mais vendido no Reino Unido”, disse Sharabi ao The Guardian.

“Julia Donaldson, que domina esse mercado, vendeu 112 mil cópias de seu livro *Superworm* no Reino Unido no ano passado. Fizemos 132 mil no Reino Unido e 325 mil livros no total globalmente. Não estamos nas tabelas oficiais de vendas, porque não temos ISBN, mas isso dá uma ideia do nosso desempenho.”

A também britânica *Stardust Experience*, é o próximo *case de sucesso* entre as *startups* voltadas para a Literatura Infanto-Juvenil. A empresa é especializada em ghostwriting infantil. Segundo o site da empresa, ela é composta por uma pequena, mas poderosa equipe de ghostwriters e editores, com um incrível portfólio combinado e uma missão fundamental: criar o ghostwriting mais excepcional, voltado para crianças, disponível em qualquer lugar do mundo.

Ghost writer é o profissional que não recebe créditos de autoria pelo texto que escreveu. Isso faz parte de um contrato ou acordo de cessão de direitos autorais. O *ghost writer* escreve livros, textos, apostilas e outros materiais, vende a uma pessoa (física ou jurídica) os direitos autorais sobre essa obra e recebe por isso.

Posteriormente, não há nenhuma violação ou irregularidade se o texto for divulgado como sendo de autoria de outra pessoa. Aliás, é justamente isso que se pretende fazer por meio da contratação de um escritor-fantasma. O profissional *ghost writer* é justamente o colaborador chave da plataforma *Stardust Experience*.

Em todos os *cases* apresentados, o desenvolvimento de startups com este objetivo se apresenta de forma promissora, seja sob o olhar da responsabilidade social, seja sob a ótica da excelente lucratividade que negócios deste setor podem trazer a seus investidores.

É importante destacar que ambas as *startup* estrangeiras citadas: *Lost My Name* e *Stardust Experience* permitem que o cliente defina a história e o *ghost writer* escreva, como também existe a possibilidade de que a obra venha a ser produzida do zero, sem nenhum tipo de participação do cliente no desenvolvimento da obra.

Após a análise das quatro *startups* apresentadas neste trabalho, pode-se afirmar com segurança, baseado na teoria da Hélice Tríplice, que as britânicas *Lost my name* e a *Stardust Experience* têm muito a contribuir, como exemplo ao desenvolvimentos de *startups*, voltadas para o âmbito educacional no Brasil. Conforme Etzkowitz e Leydesdorff (1998), a união universidade - indústria e universidade - governo pode contribuir fortemente para o desenvolvimento de incubadoras de *startups* em universidades brasileiras.

Os *cases* de sucesso já citados demonstram que o investimento em pesquisa e tecnologia, através de recursos oriundos da iniciativa público-privada podem vir a ser transformar em empresas no ramo de tecnologia inovadoras, como no caso das *Lost my name* e a *Stardust Experience*.

Para finalizar esta reflexão pode-se destacar, segundo Etzkowitz e Leydesdorff (1998), que a teoria Hélice Tríplice pode ser utilizada como ferramenta de formulação de políticas, algo de fundamental importância em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Essas análises nos possibilitam compreender que, através da Hélice Tríplice, universidade-governo-indústria devem se unir em prol de políticas públicas de desenvolvimento humano-social, possibilitando, por exemplo, a implementação de *startups* voltadas para plataformas educacionais / de Literatura Infanto-Juvenil. Mas, além disso, essa estrutura poderia suprir o conhecimento e a infraestrutura necessária para *startups* educacionais brasileiras se desenvolverem.

Enquanto a Hélice Tríplice serviria de apoio intelectual e físico às startups educacionais brasileiras, as duas *startups* britânicas servem de modelo para o que ainda pode ser desenvolvido nesse área no Brasil. De um lado, como mostrou a *Lost My Name*, há espaço para a customização de histórias infantis, dando protagonismo a cada criança (ao incluir seu nome como personagem da

história) em uma história com tema já pré-determinado. De outro lado, seria possível criar uma história idealizada pela criança ou pelos pais, a partir de *ghost writers* contratados para esse fim, a um custo relativamente baixo, como mostra a *Stardust Experience*.

3. Considerações finais

Dado o grande interesse em torno do potencial da tecnologia para transformar a aprendizagem, percebido por meio dos crescentes investimentos em tecnologia educacional no Brasil e no mundo, este artigo discutiu o papel e a importância de aplicativos / plataformas existentes na área educacional, em especial os voltados para a literatura infanto-juvenil, descrevendo e analisando os exemplos bem-sucedidos, baseados em *startups*.

Inicialmente, foi demonstrado que o setor de edtech (tecnologia educacional), embora ainda não seja um dos setores que mais se destaque entre as *startups*, tem apresentado investimentos significativos, especialmente na China, Índia, Estados Unidos e Europa, nos últimos anos. Atualmente, existem 10 *startups* no mundo da edtech que estão avaliadas em mais de 1 bilhão de dólares (conhecidas como unicórnios), das quais sete estão na China, duas nos Estados Unidos e uma na Índia.

Como referencial teórico, foram apresentados os conceitos da teoria da Hélice Tríplice, mostrando a importância de diversos setores da sociedade: indústria, universidade e governo estarem envolvidos simultaneamente no desenvolvimento de tecnologias, com o potencial de implementar *startups*. Ressaltou-se o caráter inovador que integra os elementos centrais da teoria da Hélice Tríplice e que geram um ambiente propício ao surgimento de *startups*. Sendo assim, a Hélice Tríplice embasaria, de modo intelectual e físico, as *startups* educacionais que poderiam se tornar referências para futuros negócios a serem desenvolvidos nesta área no Brasil.

Por fim, foram examinadas algumas *startups* brasileiras e estrangeiras, com destaque para duas britânicas. Nessa etapa, foram identificadas duas das principais plataformas voltadas ao incentivo à leitura, dedicado ao público infanto-juvenil no Brasil. Assim, baseados nesses exemplos de *startups* britânicas e alicerçado pelo ambiente da Hélice Tríplice, que permite que se transforme o conhecimento em atividade econômica, as *startups* na área de desenvolvimento de aplicativos / plataformas / *softwares* no ramo da educação e da literatura infanto-juvenil no Brasil têm grande potencial de crescimento.

Pode-se concluir que a aplicação do conteúdo apresentado (em especial no caso das *startups* Britânicas) poderá ensejar um crescimento disruptivo no setor de *startups* educacionais (*Edtechs*) aqui no Brasil, não apenas na produção de aplicativos /plataformas voltados para livrarias ou bibliotecas digitais, assim como a a possibilidade de acessibilizar, tornando mais atraente o ensino em sala de aula, além de propiciar o crescimento do mercado de *startups* educacionais no Brasil. Pode-se pensar também como vantagem para o ramo de tecnologias, por conta da carência de (*Edtechs*) no Brasil, transformando em um nicho atraente para novos empreendedores no ramo de *startups*.

4. Referências Bibliográficas

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). 'Mode 3' and 'quadruple helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46 (3-4), 201-234.

Education, F.E. (no date). *Fiction express Para Colegios, Fiction Express*. Available at: <https://es.fictionexpress.com/> (Accessed: April 29, 2023).

Escobar, P.H. (2023) *Plano de Negócios: O que É, Como Fazer e sua importância, eGestor*. Available at: <https://blog.egestor.com.br/plano-de-negocios/> (Accessed: 21 May 2023).

Escueta, M. Quan, V.; Nickow, A.; Oreopoulos, P. (2017) Education technology: An evidence-based review. Working Paper 23744, NBER Working Paper Series. Available at: <https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/research-paper/NBER-23744-EdTech-Review.pdf> (Accessed: 09 July 2023).

Etzkowitz, H; Leydesdorff, L. (1998). A Hélice Tríplice como Modelo para Estudos de Inovação. *Ciência e Políticas Públicas*, 25 (3), 195-203.

Etzkowitz, H.; Zhou, C. (2017). Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos Avançados*, 31 (90), 23-48.

Ghost writer: O que é e como trabalhar como escritor-fantasma (2021) Rock Content - BR. Available at: <https://rockcontent.com/br/talent-blog/ghost-writer/> (Accessed: 17 June 2023).

Leiturinha: O maior Clube de Livros Infantis do Brasil (no date). Available at: https://leiturinha.com.br/?src=go_Search_LivrInfan&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Leiturinha_BR_Search_Category_tCPA&utm_content=go_Search_LivrInfan&gclid=Cj0KCQiAjbagBhD3ARIsANRrQEseniYYyB7OkUDtNzkd0GyF88Lm3OPbwBG4kvf-ZEsiK6hk7PsodQaAgHIEALw_wcB (Accessed: March 19, 2023).

Ministerio de Educación (ed.) (no date) Objetivos Educativos Europeos y españoles. Estrategia Educación Y. Available at: <https://www.educacionyfp.gob.es/dctm/inee/indicadores-educativos/objetivos20202013.pdf?documentId=0901e72b8181d4fa> (Accessed: 09 July 2023).

Miranda, J.C.; Souza, F. do S. (2018) *Aspectos históricos da Educação e do Ensino de Ciências no Brasil: Do século XVI ao Século XX*, *Revista Educação Pública*. Available at: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/18/22/aspectos-historicos-da-educacao-e-do-ensino-de-ciencias-no-brasil-do-sculo-xvi-ao-sculo-xx> (Accessed: 21 May 2023).

MUST University (ed.) (2022) Guia Acadêmico. Ebook 2. O desenvolvimento da pesquisa - Projeto de pesquisa | paper | artigos científicos tcf (trabalho de conclusão de curso).

Pauletti, L.M. (2023) *Startup social: Conheça Os Princípios Norteadores do negócio*, *EQUITY RIO*. Available at: <https://www.equityrio.com.br/startup-social> (Accessed: 21 May 2023).

Pierantoni, A., 2022. *O Plano de Negócios: faça um Business Plan simplificado*. [online] Endeavor Brasil. Available at: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/o-plano-de-negocios-business-plan/> [Acessado em 23 de abril de 2023].

STARTUPS - Como se caracteriza o cenário de crescimento das startups no Brasil? (2022) Randon. Available at: <https://blog.randon.com.br/crescimento-das-startups-no-brasil/> (Accessed: 27 July 2023).

SEBRAE (2022) O que É uma startup? O que é uma startup? Available at: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD> (Accessed: 06 July 2023).

Superior, R.E. (2019) *Startup Aposta na literatura para combater o preconceito*, *Revista Ensino Superior*. Available at: <https://revistaensinosuperior.com.br/2019/08/02/startup-literatura/> (Accessed: 30 May 2023).

The children's ghostwriting specialists (no date) The Stardust Experience. Available at: <https://www.thestardustexperience.com/how-it-works> (Accessed: 17 June 2023).

Ventura, A. (2017). *10 passos para fazer um plano de negócios que funciona (mesmo)*. [online] Época. Available at: <https://exame.com/pme/10-passos-para-fazer-um-plano-de-negocios-que-funciona-mesmo/> [Acessado em 23 de abril de 2023].



O papel do pediatra na produção e curadoria de informações de saúde nas redes sociais

Denise Alves Brasileiro¹
Mariane B. C. Nardy²



RESUMO

Os pais da Era Digital utilizam as redes sociais para buscar informações sobre a saúde dos filhos e interagir com outras famílias. O objetivo deste estudo foi determinar o papel do pediatra em relação aos conteúdos nas redes sociais. No texto, estão descritas duas experiências de uma profissional pediatra na utilização de canais digitais para veiculação de conteúdo, e para subsidiar a discussão foi realizada uma busca em artigos que abordam essa temática. Os resultados indicam que as redes sociais influenciam a tomada de decisões no tratamento médico dos filhos e que as plataformas YouTube, Facebook e Instagram são as mais utilizadas. O uso de canais digitais tem sido eficiente em promover a informação das famílias, a exemplo do case Bicho Papinha e do canal Pednutronews. A importância do pediatra, o seu papel de curador e de produtor de conteúdo foram evidenciados na análise realizada neste artigo.

Key-words

Pediatria. Redes sociais. Curadoria médica.

ABSTRACT

Parents in the Digital Age use social networks to seek information about their children's health and interact with other families. The aim of this study was to determine the pediatrician's role in relation to content on social networks. The text describes two experiences of a pediatrician professional in the use of digital channels to broadcast content, and to subsidize the discussion, a search was carried out in articles that address this theme. The results indicate that social networks influence decision-making in the medical treatment of children and that YouTube, Facebook and Instagram are the most used platforms. The use of digital channels has been efficient in promoting information to families, as in the case of Bicho Papinha and the Pednutronews channel. The importance of the pediatrician, his role as curator and content producer was evidenced in the analysis carried out in this article.

Key-words

Pediatrics. Social media. Medical Curation.

1. Mestre em Gestão de Cuidados da Saúde pela MUST University, pós-graduada em Nutrologia Pediátrica pela Boston University, titulada nas seguintes especialidades: Pediatria, Terapia Intensiva Neonatal e Pediátrica e Nutrologia Pediátrica. Graduada em Medicina pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com Residência em Pediatria no Hospital das Clínicas da UFMG e em Terapia Intensiva Pediátrica e Neonatal no Neocenter (MG). E-mail: dbrasileiro87@gmail.com

2. Doutora e mestre em Genética pela Universidade Estadual de Campinas, especialista em Análises Clínicas pela Universidade São Judas e em Metodologias e Gestão para Educação a Distância pela Anhanguera Educacional. Graduada em Ciências Biológicas e Ciências Farmacêuticas pela Universidade São Francisco. E-mail: mbcnardy@gmail.com

1. Introdução

A saúde infantil é um tópico de extrema importância por se tratar de um conjunto de casos delicados que requerem do profissional a análise meticulosa da literatura médica. De fato, existem muitas divergências quanto à condução dos casos pediátricos, e, assim, o profissional pediatra deve se atualizar e procurar por evidências consensuais na literatura médica para melhor conduzir seus pacientes. Por outro lado, um comportamento parental disfuncional tem se mostrado cada vez mais comum na sociedade atual e é motivo de grande preocupação no meio da pediatria: o uso parental de mídias sociais leigas para a conduta médica e a consequente diminuição da frequência com que levam os filhos ao pediatra. Tal comportamento é extremamente alarmante, pois ocasiona negligência parental quanto ao estado de saúde de seus filhos. Tendo essa questão em vista, o profissional, uma vez bem-informado, deve utilizar de sua influência digital e autoridade nas plataformas midiáticas para instruir seus pacientes acerca dos devidos cuidados e das recomendações de saúde, ressaltando sempre a necessidade da priorização de acompanhamento médico.

O comportamento parental de buscar informações em grupos midiáticos leigos e em plataformas sociais é, ao mesmo tempo, pouco trabalhado nas instituições de pesquisa acadêmica. Pelo fato de ser uma novidade, são poucos os artigos que abordam a relação entre a diminuição da frequência com que os pais levam seus filhos no pediatra e o crescimento do uso parental das mídias sociais para decisões no que diz respeito à saúde de seus filhos. Em seu artigo, Lupton (2016) discorre sobre o uso de informação midiática leiga e a sua influência nos cuidados parentais. O autor afirma que, por ser um assunto em crescente expansão, é necessário ampliar a esfera de pesquisa a grupos de pais em condições socioeconômicas diversas para que haja maior hegemonia de conclusões e

possibilidades de desenvolvimento e aplicação de resoluções.

O objetivo principal deste estudo foi determinar o papel do pediatra em relação à produção de conteúdo nas redes sociais a fim de evitar os erros no cuidado parental e estabelecer soluções para o uso da mídia para o tratamento da saúde de seus filhos. Com esse intuito, foram objetos deste estudo: conhecer as principais plataformas de informação de saúde infantil, entender os mecanismos que levam os pais a preferirem informações midiáticas leigas às condutas pediátricas personalizadas e compreender o comportamento parental do uso midiático como principal fonte de informação quanto à conduta médica de seus filhos.

2. Metodologia

Duas experiências de sucesso, relacionadas à disponibilização de conteúdos médicos em pediatria por meio digitais, foram relatadas. A primeira, denominada Bicho Papinha³, é sobre a veiculação de conteúdos em redes sociais, e a segunda, Pednutronews⁴, trata-se de uma ação de postagens de artigos científicos comentados.

A revisão de literatura foi realizada para dar suporte à discussão. Nos primeiros dois meses de 2023, por meio de consulta às bases de dados SCieLo, Medline, Lilacs e PubMed, os seguintes descritores (DeCS) com os marcadores booleanos ‘AND’ e ‘OR’ foram utilizados: pediatria, redes sociais e curadoria médica. Os artigos foram inicialmente selecionados a partir de seus resumos e, em seguida, aqueles que atenderam aos objetivos do estudo tiveram sua síntese efetuada. Foram incluídos os estudos

³Bicho papinha veicula conteúdo nas redes sociais por meio das seguintes plataformas: YouTube – @bichopapinhapodcast3510, disponível em: <https://shre.ink/ytbichopapinha>; Spotify — Bicho Papinha Podcast, disponível em: <https://shre.ink/spbichopapinha> e Instagram — @bichopapinha.pod, disponível em: <https://www.instagram.com/bichopapinha.pod/>.

⁴Pednutronews é um canal de acesso exclusivo no Telegram, de listagem não pública, é encontrado por meio do link: <https://t.me/+VNo-17qlyrmPsFr6>.

publicados entre 2016 e 2023 e que permitiram a análise dos comportamentos parentais referentes ao consumo de conteúdos por redes digitais. Apenas artigos publicados na íntegra e disponíveis *online* em português e em inglês foram incluídos.

3. Resultados e discussão

3.1 Impacto nos desfechos de saúde infantil com o uso de informações veiculadas nas redes sociais

As redes sociais, utilizadas no contexto de saúde, têm afetado muitas vidas, e várias famílias estão fazendo uso das informações veiculadas nessas plataformas como um guia para a tomada de decisão referente à saúde de seus filhos (Moon et al., 2019).

De acordo com Pretorius, Johnson e Rew (2019), os pais, principalmente de crianças menores de 2 anos de idade, têm necessidades informacionais únicas. No trabalho de revisão, os autores puderam observar que os comportamentos de busca de conteúdos influenciam muito os resultados ao moldar as opiniões parentais sobre a saúde dos seus filhos.

Os motivos pelos quais os pais buscam essas informações são muito variados, e sofrem influência sociodemográfica e econômica, assim como de gênero. Entender essas influências é essencial para ajudar na disseminação de informações parentais precisas e para criar estratégias específicas direcionadas que podem ser utilizadas na saúde digital com o intuito de atingir o público-alvo desejado (Pretorius, Johnson, & Rew, 2019). Isto posto, “as organizações de saúde pública devem incluir as redes digitais em seus objetivos para promover a saúde das crianças e dos adolescentes” (Pretorius, Johnson, & Rew, 2019, p. 1360, tradução nossa).

Quando comparamos diferentes trabalhos revisados, encontramos diferentes preferências de plataformas utilizadas nessa busca de conteúdo de saúde, mas o Facebook,

o YouTube e o Instagram foram as de maior destaque.

O Facebook é uma plataforma utilizada para acessar informações tanto de saúde quanto não relacionadas à saúde. Ele é efetivo e muito fácil de usar, levando em consideração a pluralidade étnica, econômica e de gênero que a plataforma alcança. Os conteúdos mais procurados por pais são baseados na parentalidade, na nutrição de crianças e adolescentes, e nas formas de implementar hábitos de vida saudáveis na infância e adolescência (Ifroh, & Permana, 2022).

O YouTube é uma das plataformas das redes sociais mais utilizadas pelas famílias quando o tema é amamentação, técnicas de banho, técnicas de massagens e outros cuidados referentes à bebês (Ifroh, & Permana, 2022).

O Instagram é usado de diferentes modos pelas famílias, e é uma das mais efetivas redes sociais no fornecimento de informações de maneira rápida e clara, por meio de vídeos e mensagens curtas, ou citações de especialistas em saúde (Ifroh, & Permana, 2022).

As gestantes, nesse contexto de preparação para a chegada dos filhos, e os pais de crianças menores de 2 anos são os que mais buscam informações. As principais buscas giram em torno dos temas: fertilidade, cuidados durante a gestação e cuidados referente aos bebês, como banho, amamentação, procura de médicos pediatras e hospitais para obterem os melhores atendimentos (Pretorius, Johnson, & Rew, 2019).

Os pais de crianças, entre 5 e 11 anos, e de adolescentes também utilizam as redes sociais para buscar conteúdos de saúde, sendo os mais procurados: nutrição, tempo de tela, acidentes, *bullying* e saúde reprodutiva (Ifroh, & Permana, 2022).

Entender essa jornada do paciente e das famílias na utilização da saúde digital como uma complementação da saúde entregue por meios tradicionais, como as consultas

pediátricas, pode permitir que os pediatras entreguem conteúdos que realmente facilitem a escolha de cuidados e tratamentos de saúde para os seus pacientes.

Essa transformação tecnológica e cultural que a saúde digital trouxe mudou totalmente a relação médico-paciente. As famílias já chegam de posse de muitas informações de saúde, encontradas nas redes sociais, e querem receber novos conteúdos pelo especialista pediatra, e, após a consulta, vão novamente usufruir do acesso digital para verificar o que receberam de informação pelos meios tradicionais.

Smailhodzic et al. (2016) afirmam que o uso das redes sociais relacionados a conteúdos de saúde dos filhos resultam em diferentes efeitos, que podem trazer benefícios e/ou muitos desafios. O empoderamento das famílias, com conteúdo de saúde sobre seus filhos, permite que estejam mais ativas no processo dos tratamentos, tornando-as mais motivadas e com mais habilidade para se comunicarem com os seus pediatras, resultando desfechos muito positivos, ou seja, as redes sociais complementam as informações *offline*.

Por outro lado, o excesso de opiniões e informações sobre o conteúdo em questão pode aumentar os quadros de ansiedades, as dúvidas e as angústias e, com isso, prejudicar muito os tratamentos e cuidados, principalmente para famílias com pouca literacia digital.

Quem mais influencia na tomada de decisões referente aos cuidados de saúde dos filhos é uma questão muito pesquisada nos tempos atuais, e nenhum estudo que foi incluído neste trabalho trouxe uma conclusão que possa ser usada de forma universal, pois vários fatores podem ter pesos diferentes nas escolhas de tratamentos e cuidados médicos.

Nos dias atuais, a influência social não se limita apenas aos amigos e familiares, mas também abrange os influenciadores digitais. A influência social exerce um efeito muito forte no comportamento de tomadas de decisões. Ela pode não só mudar ou reforçar

a atitude em relação a assuntos novos ou desconhecidos, mas também afetar atributos do sujeito como a credibilidade de uma fonte de informação. A credibilidade é uma construção fortemente alicerçada pela influência social (Guetz, & Bidmon, 2022).

Ainda de acordo com Guetz e Bidmon (2022), as famílias podem escolher pediatras e outros profissionais da área de saúde com base em *sites* de classificação de médicos, nos quais os pacientes compartilham publicamente suas experiências em relação aos profissionais. Desse modo, ao ter acesso a esses relatos, muitas famílias se embasam nessas experiências de outros pacientes/familiares para escolher pediatras e tomar decisões relacionadas à saúde de uma maneira geral.

A influência das comunidades de mães e pais é muito grande. As famílias se beneficiam muito com o suporte de rede ao pertencer às comunidades, pois, ao pertencerem a grupos de pessoas com as mesmas dúvidas e interesses, podem criar uma identidade, um sentimento de pertencimento, reduzindo o sentimento de solidão. O suporte de rede também empodera as famílias, traz muita segurança e bem-estar (Chen, & Wang, 2021).

Segundo Frey et al. (2021), ao considerar as necessidades de cuidados e gerenciamento de saúde da criança fora do consultório pediátrico, é reforçada a confiança das famílias nas comunidades de pais, pois confiam mais no relato de experiência de outros pais do que nas recomendações do próprio pediatra.

Um desafio que pode estar presente nessas comunidades de mães e pais é o aparecimento das câmaras de eco. Essas câmaras de eco ocorrem quando apenas a informação ou opinião dominante dentro de uma comunidade é ouvida, sendo as informações ou opiniões divergentes minimizadas ou excluídas. Fazendo com que a mesma mensagem, repetida sem variação, seja tida como verdade absoluta (Frey et al.,

2021).

As câmaras de eco reforçam a desinformação e impedem que as famílias recebam informações de saúde baseadas em evidência científica. Os autores ainda exemplificam as comunidades antivacina, que são câmaras de eco presentes nas diferentes plataformas das redes sociais, locais em que se negam as informações baseadas em evidências científicas, trazendo muitos prejuízos para a nossa sociedade. É, portanto, nas redes sociais que os pais encontram oportunidade e espaço seguro para questionar o discurso dominante de saúde e desenvolver sua própria identidade e confiança em suas decisões parentais (Price et al., 2018). Todavia, as informações veiculadas pelas redes sociais podem gerar confusão, atraso ao acesso de cuidados de saúde ou aumento de tratamentos sem supervisão médica, todos esses fatores podem causar prejuízos para a saúde das crianças (Frey et al., 2021).

Muitos conteúdos encontrados nas redes sociais são considerados desinformação. Por desinformação, entende-se que é aquela informação que conflitua com a melhor evidência científica disponível no momento (Kington et al., 2021).

Há também informações veiculadas nas redes sociais que são verídicas, mas estas podem não ser facilmente distinguidas das desinformações que são disseminadas na mesma velocidade das informações confiáveis, o que impede também que as famílias decidam por cuidados e tratamentos mais adequados, impactando nos resultados de uma maneira muito prejudicial (Kington et al., 2021).

Para um melhor aproveitamento de todas as vantagens da utilização das redes sociais como veículo de informação acerca da saúde, as famílias precisam adquirir habilidades digitais, de literacia digital, experiência no uso da internet e saber que atitudes tomar em relação aos conteúdos recebidos (Ifroh, & Permana, 2022).

A literacia em saúde digital é a capacidade que o indivíduo tem em obter, avaliar e aplicar efetivamente informações relacionadas à saúde, inclusive acerca do uso das redes sociais para acessar informações e serviços de saúde. Essa habilidade é muito deficiente tanto nos países desenvolvidos como em desenvolvimento, impactando de forma negativa as tomadas de decisão referente aos assuntos de saúde. Famílias com literacia em saúde limitada e precária habilidade de análise são expostas a conteúdos de saúde falsos, ficando impedidas de fazer uma avaliação eficaz e precisa das informações obtidas *online* (Rolls, & Massey, 2019).

A maioria dos resultados do estudo de revisão de Frey et al. (2021) indicam a necessidade de fornecer treinamento de literacia em saúde para os pais, a fim de que essa jornada digital aconteça de forma segura e efetiva, sendo o pediatra o principal agente nesse processo.

3.2 O papel do pediatra como curador e produtor de conteúdo nas redes sociais

Nessa jornada dos pais e dos adolescentes na busca de conteúdos de saúde nas redes sociais, o pediatra ainda tem seu papel de muito valor nas principais tomadas de decisão referente à saúde. Mesmo que os pais procurem saber sobre conteúdos de saúde dos filhos nas redes sociais, sempre pedem a opinião do pediatra. Embora pedir a opinião do pediatra não signifique acatar as informações recebidas.

A presença do pediatra nas redes sociais tem como objetivo principal o combate à desinformação em saúde. Herrera-Peco et al. (2021) corroboram com a ideia de que o pediatra tem papel central na produção e divulgação de conteúdos de saúde confiáveis do ponto de vista científico. É necessário, portanto, que os pediatras assumam que muitos pais buscam as redes sociais após suas interações clínicas para obter os conteúdos de saúde (Frey et al., 2021).

Essas informações devem ser utilizadas em conjunto com as fornecidas durante a consulta clínica ou podem ser usadas no lugar das informações recebidas pelo pediatra. Até o momento, não existem protocolos bem definidos sobre esse assunto, mas a maioria das pesquisas são unânimes em sugerir que os pediatras, na maioria das vezes, não estão capacitados para dar o treinamento de literacia em saúde digital para as famílias. Assim, é urgente a criação de ferramentas inovadoras que possam ajudar as famílias e diminuir os impactos potenciais da desinformação médica na saúde das crianças (Frey et al., 2021).

Os pediatras precisam fazer um acolhimento, de maneira empática, com escuta ativa, quando as famílias trazem as informações que eles retiraram das redes sociais. Entretanto, muitos pediatras ainda são profundamente resistentes à essa mudança no equilíbrio de poder. Eles analisam isso como falta de respeito ou até mesmo como uma maneira ignorante de se adquirir conhecimentos sobre saúde. Desse conflito que começa a acontecer na relação com as famílias, o desfecho mais encontrado é a decisão dos familiares pela troca de profissional (Smailhodzic et al., 2016).

Aumentar a equalização do pediatra e da comunicação com as famílias de seus pacientes tem um efeito muito positivo e desejável. As famílias ficam mais confiantes nas orientações recebidas pelo pediatra, aderindo melhor aos tratamentos e cuidados que foram fornecidos (Smailhodzic et al., 2016).

No trabalho publicado por Frey et al. (2021), os pais, na maioria das vezes, acham difícil usar as redes sociais na busca de conteúdos de saúde, avaliar a precisão dos conteúdos *online* e confiar neles.

De acordo com Jaks et al. (2019), muitas informações *online* são complexas e requerem uma literacia em saúde digital muito grande. No estudo dos autores, foi percebido que famílias com nível educacional mais alto possuíam mais habilidades em

relação à interpretação dos conteúdos. Ainda nessa pesquisa que foi realizada com pais suíços, dois terços dos pais entrevistados desejavam que o pediatra da família recomendasse os recursos confiáveis presentes nas redes sociais.

A curadoria de conteúdos realizada pelos pediatras é o processo de filtrar as informações referente à saúde das crianças e adolescentes e que estão presentes nas redes, tornando-as de mais fácil entendimento pelas famílias e possibilitando que conteúdos com desinformação não sejam compartilhados. A presença dos pediatras nas diversas redes sociais já é uma curadoria, pois ao produzir e difundir seus conteúdos de saúde já conseguem compartilhar informações baseadas em ciência.

Os pediatras, portanto, precisam ter novas habilidades e novas formas de comunicar seu conteúdo nas diferentes plataformas das redes sociais. Precisam entender sobre o consumo preferido e requerido pelas famílias, respeitar as questões culturais e sempre preservar a privacidade dos seus pacientes. Os encontros *online* nas redes sociais não podem substituir uma consulta presencial ou uma teleconsulta com o pediatra.

Os pediatras, através de encontros *online*, em plataformas de aulas ou *lives*, podem falar sobre temas específicos que envolvem a infância e a adolescência, pontuando principalmente as desinformações que estão circulando nas redes sociais mais acessadas (Chen, & Wan, 2021).

Os médicos digitalmente engajados, que foram entrevistados no trabalho de Györfy, Radó e Mesko (2020), consideram-se uma espécie de guia que assume a função de guardião e gerenciador de conteúdo de saúde ao coletar e compartilhar conteúdo confiável no espaço *online*.

A futura geração de pediatras deve ser formada de modo diferente e estar preparada para todas essas transformações que já estão acontecendo com a presença da

saúde digital. Os currículos das escolas médicas devem enfatizar a saúde e a prevenção, e não apenas as doenças. Os estudantes de medicina poderão utilizar toda a tecnologia que envolve a saúde digital e se capacitar para os novos ambientes de trabalho, adquirindo as habilidades necessárias para exercer a curadoria e produção de conteúdo para as redes sociais (Gyórfy, Radó, & Mesko, 2020).

Os pediatras precisam trabalhar em conjunto com as sociedades de pediatria a que são vinculados, para que sejam estabelecidos protocolos para a correta utilização das redes sociais como complementação do serviço pediátrico tradicional dos atendimentos em consultórios e hospitais. É necessário que os protocolos criados viabilizem as participações do pediatra em redes sociais levando em consideração os aspectos jurídicos, maximizando as oportunidades potenciais, identificando as armadilhas legais e explorando os dilemas éticos associados ao uso dessas plataformas (Lonzer, J. et al., 2015).

No trabalho de Lonzer J. et al. (2015) são listadas as melhores práticas pediátricas na utilização das redes sociais:

- trazer conhecimentos e experiências valiosos para a conversa;
- ser relevante, preciso e transparente em suas postagens;
- aderir a quaisquer diretrizes de uso de rede social que regem sua organização;
- não falar em nome de uma organização ou sociedade, a menos que seja autorizado a fazê-lo;
- ser respeitoso, não postar nada profano, ameaçador, abusivo, odioso ou embaraçoso;
- evitar endossar qualquer partido ou candidato político ou fazer referência à religião e,

- não fazer diagnóstico *online*, ou seja, responder às perguntas dos pais em termos gerais e nunca dar instruções sobre um paciente específico.

Bicho papinha – *case* de sucesso referente a conteúdos veiculados nas redes sociais

Segundo Ringle (2020), o formato de *podcast* de áudio pode ser uma plataforma de rede social avançada e poderosa para a comunicação de informações sobre saúde, pois estima-se que cerca de 112 milhões de americanos com mais de 12 anos de idade ouviram pelo menos um *podcast* no ano de 2017.

Desde 2006, o *podcast* tem crescido tanto em popularidade quanto em influência, pois esse formato tem muitas vantagens, como poder ser ouvido em qualquer hora, em qualquer lugar e quantas vezes o ouvinte preferir (Ringle, 2020).

De acordo com Lee et al. (2022), o *podcast* é uma rede social que está sendo muito utilizada na medicina, tanto para a educação dos pacientes e responsáveis como para a educação médica. Em seus resultados, o autor afirma que os ouvintes de *podcast*, sejam os profissionais de saúde, sejam pais e responsáveis, tendem a concordar com três principais qualidades que procuram em *podcasts* médicos: a precisão das informações apresentadas; a distinção feita entre fato e opinião e as qualificações do *host* do *podcast*.

Os *podcasts* médicos representam um meio acessível e flexível de educação médica continuada para profissionais de saúde. O uso está aumentando, principalmente, como complementação para as formas tradicionais de educação médica de estudantes de medicina e estagiários (Lee et al., 2022).

Outros resultados da pesquisa de Lee et al. (2022) mostraram que a grande maioria dos profissionais de saúde escutam *podcasts* educacionais, mas apenas 17% deles recomendam *podcasts* como um recurso para os pacientes e responsáveis. Existem vários *podcasts* pediátricos notáveis nos EUA com uma crescente audiência, como: *PediaCast*,

Primary Care Perspectives, Peds RAP, Pediatrics On Call (Lee et al.,2022).

Há ainda um potencial pouco explorado em relação ao uso de *podcasts* pelos pediatras para fazer a curadoria e produção de conteúdo referente à saúde das crianças e dos adolescentes. A primeira autora deste estudo, médica pediatra e nutróloga, optou por usar essa plataforma avançada de redes sociais para criar uma comunicação com os seus pacientes e seus colegas pediatras através do *podcast* Bicho Papinha, em 2020.

O **Bicho Papinha** foi criado com o objetivo de ajudar pais, mães e cuidadores a encontrarem soluções para os problemas alimentares das crianças e dos adolescentes. Os episódios são variados, mas sempre com temas voltados para a nutrologia pediátrica. Em muitos deles, são feitas entrevistas com pediatras, nutrólogos e outros profissionais da área de saúde que trabalham com o público infantil e adolescente. Esses profissionais geralmente são especialistas com muito conhecimento e reconhecimento nas suas áreas de atuação. Esses episódios procuram compartilhar as informações baseadas em ciência, com uma linguagem que é de fácil compreensão tanto das famílias como dos profissionais. No final de cada episódio, são disponibilizados os endereços e as referências das fontes, aumentando ainda mais o grau de informação dos pais que estão à procura de literacia.

A audiência é, geralmente, composta tanto por leigos como por profissionais de saúde que, por sua vez, podem compartilhar os conteúdos do *podcast* com seus respectivos pacientes. As ramificações da informação produzida através desse método podem, portanto, atingir um grande número de famílias. Assim, afirma-se que a adoção de métodos de produção de conteúdo médico, como o *podcast*, é eficiente na ação contra a desinformação.

Pednutronews – postagens de artigos científicos comentados voltados à nutrologia pediátrica

A nutrologia pediátrica é uma especialidade que está se tornando muito necessária para a formação do pediatra. Este é o profissional que primeiro interage com as famílias e que tem por objetivo fazer as melhores orientações referente à alimentação a ser oferecida na infância e na adolescência, possibilitando crescimento e desenvolvimento em seu pleno potencial.

Os principais conteúdos voltados para a saúde das crianças e dos adolescentes são os conteúdos de ‘Alimentação’, baseados nos conhecimentos da nutrologia pediátrica. O grande desafio dos profissionais é a desinformação quanto ao assunto. A disseminação de modismos e de conteúdo sem embasamento científico é recorrente e afeta negativamente as escolhas dos pais na melhor conduta para seus filhos.

A maioria desses conteúdos são veiculados nas diferentes plataformas das redes sociais, por pessoas não pediatras e que não são da área da saúde. São apenas pais ou mães que compartilham seus conhecimentos pessoais, tratando-os como verdades absolutas e influenciando outras famílias.

O excesso de conteúdos nas redes sociais está causando muita insegurança nas famílias e muitas estão em busca de informações de saúde confiáveis e baseadas em evidências científicas. Existe uma escassez de plataformas que compartilham conteúdos científicos com linguagens de fácil compreensão e que possam realmente servir nas tomadas de decisões familiares (Frey et al., 2021).

Um exemplo do combate ativo a esse tipo de desinformação são os canais de Telegram pelos quais médicos e especialistas podem, de forma segura e efetiva, compartilhar conteúdos relevantes e discutir a literatura médica para que a sua audiência — leiga ou médica — possa aprender e reproduzir os aprendizados. O canal

Pednutronews, existente há três anos, é voltado para profissionais da área médica, principalmente para os pediatras e para as famílias, e compartilha semanalmente conteúdos referentes à nutrologia pediátrica. O tema debatido vem sempre acompanhado de um pdf de um artigo científico atualizado, garantindo assim o acesso direto às referências bibliográficas do conteúdo discutido. Por meio de uma linguagem objetiva e simples, o assunto semanal discute e resume os principais dados que podem contribuir para a prática no dia a dia da alimentação infantil, ressaltando a aplicação do conteúdo na questão da prevenção de doenças e comorbidades da atualidade.

O canal **Pednutronews** é um exemplo eficiente da ativa formação de médicos e famílias que ocorre por meio de curadoria e produção de conteúdo nas redes sociais. Os pediatras devem, assim como o criador do canal **Pednutronews**, gerar meios de comunicação entre médicos e especialistas e compartilhar sua expertise para combater a desinformação. Fica claro, então, que as redes sociais se apresentam como meios favoráveis de disseminação de informação e, desse modo, afirma-se a necessidade de explorar tal veículo na conduta médica atual.

4. Considerações Finais

Os pediatras, assim como os outros profissionais da área da saúde, precisam estar capacitados para participar das redes sociais a fim de se ajustar na sociedade contemporânea que foi transformada pela tecnologia presente na saúde digital.

A jornada digital das famílias e dos adolescentes ocorre com a busca de conteúdos de saúde nas redes sociais, sendo o Facebook, o YouTube e o Instagram as mais utilizadas. A plataforma TikTok está surgindo com repercussões importantes de uso nas populações mais jovens de pais e nos adolescentes.

Os conteúdos de saúde mais procurados e que influenciam as tomadas de decisões

em relação a cuidados e tratamentos médicos dos filhos são os compartilhados e produzidos por pessoas não especialistas, na maioria das vezes, pais e mães.

Para evitar a desinformação, a curadoria e produção de conteúdo realizados por pediatras possibilita a disseminação de informações confiáveis e o combate no compartilhamento da desinformação, atitude englobada no processo de literacia em saúde digital dos pais que pode promover uma busca segura e eficaz nas redes sociais para a procura de informações sobre saúde.

Além da curadoria dos pediatras, também é necessário que ferramentas inovadoras sejam criadas com a intenção de guiar as famílias nessa busca, minimizando os potenciais impactos negativos das desinformações médicas referentes à saúde dos filhos.

A futura geração de pediatras deve ser formada de maneira diferente e ser preparada para todas as mudanças da saúde digital, principalmente em relação à presença nas redes sociais. Os estudantes de medicina devem se preparar para os novos ambientes de trabalho, com capacitação voltada para o uso das tecnologias digitais de saúde, e se conscientizar sobre seu novo papel como curador e produtor de conteúdos de saúde para os seus pacientes.

Neste trabalho, os principais resultados são unânimes em relação a desfechos positivos de saúde infantil e de adolescentes quando os pais e responsáveis utilizam a busca de informações de saúde nas redes sociais amparados pela curadoria do pediatra que faz o acompanhamento da criança.

5. Referências Bibliográficas

Chen, J., & Wang, Y. (2021). Social Media Use for Health Purposes: Systematic Review. *Journal of medical Internet research*, 23(5), e17917. Disponível em: <https://www.jmir.org/2021/5/e17917>. [Acessado em 12 de fevereiro de 2023].

Frey, E., Bonfiglioli, C., Brunner, M., & Frawley, J. (2022). Parents' Use of Social Media as a Health Information Source for Their Children: A Scoping Review. *Academic pediatrics*, 22(4), 526–539. Disponível em: [https://www.academicpedsjnl.net/article/S1876-2859\(21\)00621-5/fulltext](https://www.academicpedsjnl.net/article/S1876-2859(21)00621-5/fulltext). [Acessado em 13 de fevereiro de 2023].

Guetz, B., & Bidmon, S. (2022). The impact of social influence on the intention to use physician rating websites: Moderated mediation analysis using a mixed methods approach. *Journal of Medical Internet Research*, 24(11): e37505. Disponível em: <https://www.jmir.org/2022/11/e37505>. [Acessado em 10 de fevereiro de 2023].

Gyórfy, Z., Radó, N., & Mesko, B. (2020). Digitally engaged physicians about the digital health transition. *PloS one*, 15(9), e0238658. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0238658>. [Acessado em 10 de fevereiro de 2023].

Herrera-Peco, I., Jiménez-Gómez, B., Peña Deudero, J. J., Benitez De Gracia, E., & Ruiz-Núñez, C. (2021). Healthcare professionals' role in Social Media Public Health Campaigns: Analysis of spanish Pro Vaccination campaign on Twitter. *Healthcare*, 9(6), 662. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-9032/9/6/662>. [Acessado em 11 de fevereiro de 2023].

Ifroh, R. H., & Permana, L. (2022). Do parents use the internet and social media to child health-seeking information? *Jurnal Kesehatan Komunitas*, 8(2), 171–180. Disponível em: <https://jurnal.htp.ac.id/index.php/keskom/article/view/1209>. [Acessado em 10 de fevereiro de 2023].

Jaks, R., Baumann, I., Juvalta, S., & Dratva, J. (2019). Parental Digital Health Information seeking behavior in Switzerland: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 19(1).

Disponível em: <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-019-6524-8>. [Acessado em 20 de fevereiro de 2023].

Kington, R. S., Arnesen, S., Chou, W. S., Curry, S. J., Lazer, D., & Villarruel, A. M. (2021). Identifying Credible Sources of Health Information in Social Media: Principles and Attributes. *NAM perspectives*, 2021, 10.31478/202107a. Disponível em: <https://nam.edu/identifying-credible-sources-of-health-information-in-social-media-principles-and-attributes/>. [Acessado em 10 de fevereiro de 2023].

Lee, C., Zhou, M. S., Wang, E. R., Huber, M., Lockwood, K. K., & Parga, J. (2022). Health Care Professional and Caregiver Attitudes Toward and Usage of Medical Podcasting: Questionnaire Study. *JMIR pediatrics and parenting*, 5(1), e29857. Disponível em: <https://pediatrics.jmir.org/2022/1/e29857>. [Acessado em 10 de fevereiro de 2023].

Lonzer, J., Lonzer, D., Medina, M., & Piedimonte, G. (2015). Social media in pediatrics: a call for guidelines. *The Journal of pediatrics*, 166(3), 511–512. Disponível em: [https://www.jpeds.com/article/S0022-3476\(14\)01107-X/fulltext](https://www.jpeds.com/article/S0022-3476(14)01107-X/fulltext). [Acessado em 10 de fevereiro de 2023].

Lupton D. (2016). The use and value of digital media for information about pregnancy and early motherhood: a focus group study. *BMC pregnancy and childbirth*, 16(1), 171. Disponível em: <https://bmcpregnancychildbirth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12884-016-0971-3>. [Acessado em 11 de fevereiro de 2023].

Moon, R. Y., Mathews, A., Oden, R., & Carlin, R. (2019). Mothers' Perceptions of the Internet and social media as Sources of Parenting and Health Information: Qualitative Study. *Journal of medical Internet research*, 21(7), e14289. Disponível em: <https://www.jmir.org/2019/7/e14289/>. [Acessado em 15 de fevereiro de 2023].

Pretorius, K., Johnson, K. E. & Rew, L. (2019) An Integrative Review: Understanding Parental Use of social media to Influence Infant and Child Health. *Matern Child Health J* 23, 1360–1370 Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10995-019-02781-w>. [Acessado em 13 de fevereiro de 2023].

Price, S. L., Aston, M., Monaghan, J., Sim, M., Tomblin Murphy, G., Etowa, J., Pickles, M., Hunter, A., & Little, V. (2018). Maternal Knowing and Social Networks: Understanding First-Time Mothers' Search for Information and Support Through Online and Offline Social Networks. *Qualitative health research*, 28(10), 1552–1563. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1049732317748314>. [Acessado em 3 de fevereiro de 2023].

Ringle, V.A.M. (2020). Developing and Testing the Effects of an Educational Podcast to Improve Critical Educational Podcast to Improve Critical Appraisal of Healthcare Claims. Disponível em: <https://scholarship.miami.edu/esploro/outputs/991031496688602976>. [Acessado em 10 de fevereiro de 2023].

Rolls, K., & Massey, D. (2020). Social media is a source of health-related misinformation. *Evidence Based Nursing*, 24(2), 46–46. Disponível em: <https://ebn.bmj.com/content/24/2/46>. [Acessado em 7 de fevereiro de 2023].

Smailhodzic, E., Hooijsma, W., Boonstra, A., & Langley, D. J. (2016). Social media use in Healthcare: A systematic review of effects on patients and on their relationship with healthcare professionals. *BMC Health Services Research*, 16(1). Disponível em: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-016-1691-0>. [Acessado em 7 de fevereiro de 2023].



Gestão executiva na área de saúde: Os principais desafios vivenciados pelos médicos na administração de suas clínicas

Melquisedeque Alessandro Almeida Ramos¹
Helenice Feijó de Carvalho²



RESUMO

Em função dos desafios trazidos pelas novas tecnologias, gerir uma empresa se torna cada vez mais complexo. Nas clínicas médicas, as dificuldades são maiores pois precisa de cuidados específicos relacionados com o ambiente regulatório, a atenção à saúde do paciente e o manejo de medicamentos de alto custo. Para aprofundamento do entendimento sobre do assunto, este estudo buscou identificar os principais desafios enfrentados pelos médicos enquanto gestores de suas clínicas. Com a análise documental e a aplicação de questionário, verificou-se que os médicos não recebem capacitação para gestão de negócios nas suas graduações e as principais dificuldades enfrentadas são de funções básicas de administração, que poderiam ser superadas se as universidades trouxessem esse conteúdo nos seus currículos.

Palavras-chave

Estratégia. Gestão Executiva. Negócios em Saúde.

ABSTRACT

Given the challenges brought by new technologies, running a business is becoming increasingly complex. The difficulties are more significant in medical clinics because they need specific care related to the regulatory environment, patient health care, and the management of high-cost drugs. To deepen the understanding of the subject, this study sought to identify the main challenges physicians face as clinic managers. With the documentary analysis and the application of a questionnaire, it was found that doctors do not receive training in business management in their graduation. The main difficulties faced are essential management functions, which could be overcome if universities brought this content into their curricula.

Key-words

Strategy. Executive Management. Business in Health.

1. Mestre em Desenvolvimento de Negócios e Inovação (Must University), Administrador de Empresas (UNISO), MBA em Planejamento e Gestão Empresarial (UCB), MBA em Finanças com ênfase em mercado de capitais (FGV), atua como Gerente de Inteligência Analítica na Unidade de Atendimento e Canais do Banco do Brasil S/A em Brasília (DF). E-mail: melquisedeque.ramos@gmail.com

2. Doutora em Psicologia Social (UERJ). Mestre em Psicologia Social (UGF). Mestre em Administração Pública (FGV). Graduação em Psicologia (UNESA). Adjunct Faculty - MUST University. E-mail: helenice.carvalho@mustedu.com

1. Introdução

A gestão de um negócio exige do seu administrador o desenvolvimento de habilidades multidisciplinares pois se trata de uma atividade de alta complexidade. De acordo com Oliveira (2009), as funções essenciais da administração passam pelas seguintes atividades: planejamento, organização, gestão de pessoas, direção e avaliação.

Frente a um cenário de alto ritmo de mudanças apresentado na era digital, as empresas devem desenvolver e manter fatores estratégicos, criativos, exequíveis e organizados para se obter sucesso na sua estratégia de inovação. (Jong, Marston e Roth, 2015)

Nos cursos de graduação em medicina, os alunos estudam por um período de seis anos, onde, nos anos iniciais, eles têm acesso aos conteúdos teóricos relacionados aos aspectos básicos de funcionamento do corpo humano (fisiologia, metabolismo etc.), e nos anos finais colocam em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso (clínica e emergência médicas, urgência cirúrgica etc.).

Ao se verificar as matérias ofertadas nas grades curriculares dos cursos de medicina com melhor classificação na avaliação do MEC, observa-se que durante seu período de formação, os médicos não recebem capacitação voltada para gestão de empresas, somente qualificações relacionadas aos aspectos técnicos da profissão.

A análise da grade das nove instituições de ensino mais bem avaliadas pelo MEC – Universidade de Franca, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Centro Universitário de Anápolis, Universidade Federal de São Paulo, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de São Carlos, Universidade de Vassouras e Centro Universitário de Maringá –, somente duas delas ofertam disciplinas relacionadas às atividades de administração de negócio.

A Universidade Estadual de Ponta Grossa inclui uma disciplina no currículo, porém, com conteúdo focado em ferramentas e métodos de gestão da saúde. Já a Universidade Federal de São Paulo disponibiliza quatro cadeiras voltadas para o tema – economia e gestão em saúde; inovação, gestão e inteligência artificial; gestão do modelo de saúde e ferramentas de qualidade para gestão dos serviços de saúde – todas com caráter eletivo e não obrigatório para a formação do aluno.

Na Classificação Brasileira de Ocupações para o código ‘225 – médico clínico’, as funções atribuídas a esse profissional estão relacionadas aos cuidados com o paciente, sem qualquer referência à gestão de negócios.

Mesmo sem ter recebido a capacitação adequada, muitos dos médicos acabam montando clínicas para atender seus pacientes e se deparam com questões administrativas que não estão preparados para solucionar.

Para buscar maior compreensão sobre essa realidade, foi desenvolvido um estudo focado na gestão de clínicas que tem como objetivos centrais:

a) Identificar os principais desafios encarados pelos médicos como gestores executivos de clínicas, a partir do momento em que decidiram criar seus negócios ou fazerem parte de uma sociedade já estabelecida;

b) Compreender o que motivou os médicos a se tornarem gestores de negócios, em que momento tomou essa decisão, se já tinham desenvolvido as habilidades necessárias para gestão de negócios, se o apoio de uma empresa especializada poderia ter facilitado essa jornada e qual a percepção sobre a importância do tema ‘inovação’ para a sustentabilidade do negócio.

Considerando que a questão de gestão de clínicas ainda é pouco explorada, a possibilidade de estruturação de modelo de negócio para suprir as lacunas apresentadas

pelos médicos, torna-se uma oportunidade a ser examinada. Porém, como esse não foi o objetivo central do presente estudo, novas pesquisas precisariam ser realizadas para validar essa alternativa.

A estrutura deste artigo é composta pela fundamentação teórica, pela metodologia utilizada, que se apoiou na de pesquisa de campo - com aplicação de questionário -, das reflexões acerca dos resultados obtidos e das considerações finais.

Dadas as limitações temporais e orçamentárias, o estudo foi realizado com a distribuição dos questionários por meio do aplicativo de mensagens eletrônicas Whatsapp e utilização do Google Forms para obtenção e consolidação dos resultados.

2. Fundamentação Teórica

Habilidades exigidas dos gestores de negócios na atualidade

A gestão de empresas tem passado por mudanças rápidas e diferenciadas nesse início do século XXI e essa situação exige adaptações constantes dos administradores de negócios. As atividades que anteriormente se concentravam, basicamente, em planejar, organizar, controlar e dirigir, a partir da agilidade e das inovações tecnológicas implementadas nos últimos anos, demanda mudança de postura e uma maior capacitação por parte desses profissionais.

Anteriormente, com um ambiente mais estável, as empresas utilizavam menos recursos e energia para manterem suas posições no mercado. Diante de um mundo cada vez mais vulnerável, incerto, complexo e ambíguo (do acrônimo VUCA – *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*, em inglês) a necessidade de constante adaptação se torna cada vez mais presente. (Johansen, 2007)

De acordo com Chiavenato (2020), a popularização da internet possibilitou um acesso mais rápido às informações por parte de clientes e concorrentes e com isso, as empresas têm enfrentado um ambiente cada vez mais desafiador, exigindo dos gestores um grande esforço para manter seus negócios em evolução e para trazer a rentabilidade esperada pelos *stakeholders*.

É de se ressaltar ainda os impactos trazidos pela pandemia de COVID 19, a partir dos quais as empresas precisaram adaptar seus processos com urgência, devendo estar cada vez mais atentas à velocidade das mudanças que precisam enfrentar, pois essa situação gera impactos diretos nos seus resultados.

Para obtenção dos melhores rendimentos, a organização deve estar centrada na otimização dos seus recursos e nas forças que possam impactar o atingimento da estratégia delineada, pois, só assim, será possível adicionar valor aos negócios (Brugnolo, 2018).

Para melhor organização desses recursos, o papel do gestor também sofre mudanças significativas, pois, suas atividades precisam ser readequadas para essa nova realidade. Do ponto de vista técnico, de acordo com a Amcham (2021, n.p.), na atualidade os gestores de negócios devem possuir conhecimentos essenciais de:

- a) gestão financeira;
- b) gerenciamento de pessoas, equipes, clientes e fornecedores;
- c) logística;
- d) marketing digital ou tradicional, bem como a divulgação de produtos e serviços;
- e) gestão de projetos;
- f) produção, operação e vendas, entre outras.

Já do ponto de vista de liderança, o gestor precisa desenvolver papéis relacionados a desempenhos interpessoais, de informação e de tomador de decisões, fazendo a representação da empresa frente a órgãos externos e junto aos colaboradores; capturando informações dos diversos ambientes a que tem acesso e filtrando-as antes de compartilhá-las com seus colaboradores e com o ambiente externo e, enquanto tomador de decisões, precisa assegurar que as escolhas a serem feitas estejam alinhadas com os propósitos corporativos. (Gonçalves, Castro e Felício, 2017)

Frente a essa conjuntura, as questões comportamentais dos gestores de negócio também são fortemente impactadas e precisam ser revistas. Para Chiavenato (2020, p. 249), as atuais atividades da liderança devem estar centradas nos seguintes aspectos:

a) Inovação: pensar criativamente enquanto toma iniciativa e riscos calculados, visualiza a situação imediata, explora perspectivas diversas e reconhece oportunidades inesperadas;

b) Agilidade: ser visionário, colaborativo, criativo e proativo, aprendendo com a experiência para obter êxito sustentável;

c) Visão sistêmica: visualizando o negócio como um todo, com vistas e perspectivas globais e oferecendo uma liderança total;

d) Inteligência emocional: reconhecendo e compreendendo emoções e gerenciando pessoas e equipes com adequação;

e) Gestão da diversidade: perceber as diferenças individuais e como suas percepções afetam as interações, comunicação, adaptabilidade e gestão das mudanças.

Ainda nesse sentido, as capacidades gerenciais precisam estar mais alinhadas com as demandas da atualidade e o líder deve atuar como um agente de conexão, buscando o

engajamento dos colaboradores e fazendo a interação com agentes externos. Considerando esses aspectos, Magaldi e Neto (2022, p. 19) destacam:

Em seu papel de orquestrador dos esforços da organização rumo à alta performance e geração de resultados, a liderança de uma companhia exerce influência decisiva em sua evolução e tanto pode ser um detrator como um facilitador de toda e qualquer inserção de novas práticas.

Dessa forma, a visão estratégica e a capacitação do profissional para a gestão do negócio, são elementos essenciais para obtenção dos resultados esperados pelos *stakeholders*.

3. Gestão executiva na área da saúde

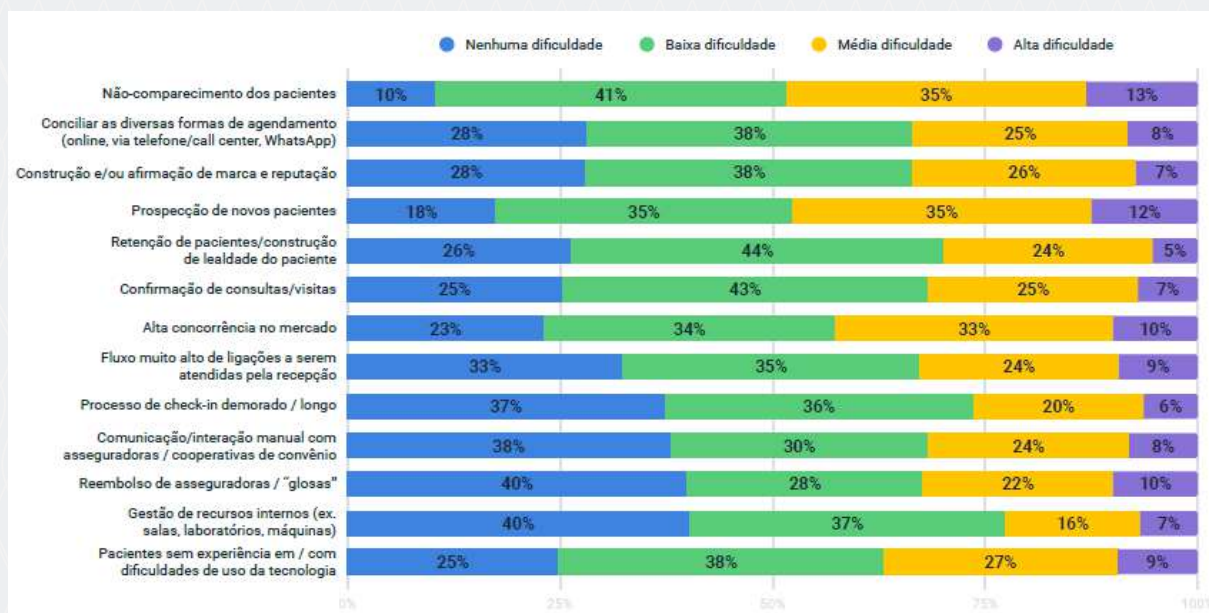
No Brasil, de acordo com Classificação Nacional de Atividades Econômicas há mais de 291 mil empresas, onde, Brasília (DF), com 6.315, figura entre os municípios com o maior número de companhias dessa natureza em atividade. (SEBRAE, s.d.)

Em relação à quantidade de médicos das diversas especialidades existentes, em junho de 2022, o Brasil contava com mais de 584 mil profissionais, dos quais 17.100 estavam localizados no Distrito Federal (2,93% do total do país). (Scheffer, 2023)

Como nos demais negócios, as transformações ocorridas nas últimas décadas também têm atingido o setor de saúde e exigido reposicionamento das empresas e de seus gestores. Um dos exemplos mais recentes de impacto nesse modelo de negócio, foi a introdução da telemedicina para atendimento aos pacientes, em especial, durante a pandemia de Covid 19.

De acordo com Doctoralia, TuoTempo e Feegow (2023), os principais desafios para a gestão de clínicas são os apresentados na Figura 1, abaixo.

Figura 1 - Principais desafios enfrentados na gestão de clínicas



Fonte: Doctoralia, TuoTempo e Feegow (2023), pag. 60.

Essas situações exigem que, além da formação técnica, os médicos, enquanto proprietários de clínicas e gestores de negócios, devem desenvolver habilidades que os capacitem a fazer a estruturação adequada da organização e a buscar o atingimento dos objetivos estratégicos definidos para o empreendimento. Felisbino (2014, p.47), alerta ainda que:

No que diz respeito ao consultório de atendimento em saúde por profissionais autônomos de acordo com sua formação específica, estes são regulamentados por seus respectivos conselhos profissionais, que são autarquias federais criadas para legislar e fiscalizar as profissões, zelando pelo adequado exercício profissional ou estão previstos em leis federais que definem as funções e atividade de cada profissão ou ocupação profissional.

Considerando esses desafios, a gestão executiva de clínica deve estar apta a avaliar as situações de mercado que envolvam o negócio (concorrência, oportunidades, demandas de clientes etc.), realizar investimentos e buscar a otimização de recursos, em especial, com a redução de custos, dado que os insumos utilizados no atendimento são de alto valor agregado.

Dado que essas habilidades não são desenvolvidas durante os cursos de formação de médicos, Vieira et al (2015, p.13) concluem que:

O desafio posto à formação do gestor em saúde, portanto, é romper com o paradigma cartesiano da educação formal, simplificante e centrado na transmissão de conhecimento, que resulta em uma gestão tecnicista, fragmentada e afastada da realidade. É preciso formar um gestor que entenda as reais necessidades dos usuários dos serviços que sua organização se propõe a atender. Neste sentido, ganha importância a formação multidisciplinar, orientada pela lógica do desenvolvimento de competências que efetivamente contribuam para a transformação da realidade.

Assim, é possível concluir que as habilidades dos médicos que se tornam administradores de clínicas precisam ser complementadas com noções e técnicas de gestão de negócios, conhecimento de regulamentações, necessidades adicionais dos clientes, tecnologia, impactos socioambientais etc.

A importância da inovação para sustentabilidade das clínicas médicas

O conceito de inovação é algo que vem sendo desenvolvido há décadas. Um dos primeiros autores a apresentar uma proposta nesse sentido foi Schumpeter (1939) relacionado ao rearranjo dos fatores de produção, afirmando que, a partir de novas combinações desses fatores, poderia se obter os mesmos tipos de produtos.

Em um conceito mais recente, Drucker (1998), define inovação como a forma na qual se desenvolve novas soluções e ou recursos que produzam riqueza ou faz o rearranjo dos existentes de uma maneira diferente para fortalecer o resultado das empresas.

Scherer & Carlomagno (2016) destacam que a inovação não trata imperiosamente de um processo disruptivo, mas envolve também melhorias em produtos, processos,

modelos de negócio, desenvolvimento de novos mercados e serviços que transformem as condições atuais, com impacto direto nos resultados.

Para Rocha (2009), a adoção de um modelo consistente de inovação possibilita que as organizações se tornem as protagonistas em seus mercados, podendo redefinir ou criar novos setores, conquistar a liderança e estabelecer regras da concorrência.

Quando se fala em gestão de clínicas, Distrito, Doctoralia e TuoTempo (s.d.), trazem que a experiência do paciente deve ser, atualmente, a mola propulsora da inovação nesse segmento, pois os clientes, como estão mais bem informados, exigem soluções ágeis e práticas.

Dessa forma, os investimentos devem ser direcionados para iniciativas voltadas ao agendamento online, digitalização de dados, comunicação personalizada, criação de um app customizado e investimento em telemedicina. (Distrito, Doctoralia e TuoTempo, s.d.)

Em complemento, essas empresas também devem estar atentas aos movimentos da concorrência, pois o mercado da saúde tem passado por constantes mudanças nos últimos tempos, em especial com o movimento de fusões e aquisições.

Charan (2022, n.p.) destaca que, frente a tamanha digitalização, novas regras da concorrência passaram a ser estabelecidas e sugere que as empresas devem observar os seguintes pressupostos:

- a) Uma experiência do consumidor personalizada é fundamental para o crescimento exponencial;
- b) Algoritmos e dados são armas essenciais;
- c) Uma empresa não compete. Seu ecossistema, sim;
- d) Enriquecimento se destina à enorme geração de caixa, e não lucros por ação, e à nova lei de retornos crescentes. Investidores entendem a diferença;

e) Pessoas, cultura e concepção de trabalho formam um ‘motor social’ que orienta a inovação e a execução personalizadas para cada consumidor;

f) Líderes descobrem, imaginam e superam obstáculos continuamente para gerar a mudança com a qual outras empresas devem competir.

Magaldi e Neto (2020, p. 297) reforçam que “essa perspectiva deve vir acompanhado de um sistema que preze pela agilidade, pela gestão baseada em dados e por uma cultura organizacional que apoie a dinâmica do ambiente mutação.”

Frente a uma conjuntura caracterizada pela instabilidade, manter um programa estruturado de incentivo à inovação, se torna imperativo para a sustentação do crescimento e dos níveis de rentabilidade do negócio.

Metodologia

No presente estudo, quanto aos tipos, as metodologias adotadas foram as de pesquisa qualitativa e de pesquisa quantitativa. Já em relação aos meios e aos métodos, foram utilizadas a pesquisa de campo, o estudo de caso, a análise documental, a aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas e a análise dos conteúdos coletados.

O questionário foi construído em três grandes áreas – apresentação da pesquisa e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, questões relacionadas à gestão do negócio e dados sociodemográficos – cujos objetivos principais foram declarar os propósitos da pesquisa; compreender as razões que levaram os médicos a abrirem uma clínica, os principais desafios enfrentados na administração desse tipo de negócio, se o apoio de uma empresa especializada poderia facilitar essa jornada, a importância da inovação para sustentação do empreendimento e se a aquisição de conhecimentos durante o curso de graduação poderia ter diminuído os impactos no processo de gestão; e por fim,

na última área, buscou-se dados relativos à idade, gênero, formação e atuação dos respondentes.

Em função de restrições orçamentárias e temporais, o questionário foi enviado, via Whatsapp, para, cerca de, 100 médicos que atuam no Distrito Federal, obtendo-se 19 respostas válidas.

Após compilação dos dados, os resultados obtidos foram comparados com as grades curriculares dos cursos de medicina mais bem avaliados pela metodologia de Conceito Preliminar do Curso aplicada pelo Ministério da Educação e com as atividades a serem desenvolvidas pelos médicos de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações.

Dado o número de profissões voltadas ao atendimento à saúde do paciente, o estudo foi realizado somente com médicos clínicos e não abrangeu outros profissionais da área da saúde, tais como psicólogos, fisioterapeutas, odontólogos etc.

4. Reflexões acerca dos resultados obtidos

A gestão assertiva de um negócio requer dos seus dirigentes a capacidade de administração de uma gama complexa de atividades. Esses processos envolvem diversas frentes de atuação que demandam conhecimentos de, no mínimo, planejamento, organização, gestão de pessoas, direção e avaliação.

Considerando os desafios trazidos pela aceleração digital, imposta em função das novas tecnologias desenvolvidas e disponibilizadas para os clientes e aos diversos mercados nos últimos anos, obter os resultados esperados pelos *stakeholders* tem exigido que os empresários desenvolvam novas habilidades constantemente.

A capacitação para gestão de empresas se dá, normalmente, através de cursos de graduação ou de especialização na área de administração, exigindo o investimento de tempo e recursos para se atingir os objetivos propostos. No caso da gestão de clínicas médicas, esse esforço é ainda maior pois se trata de um segmento de negócios que traz na sua essência uma série de particularidades.

Ao se avaliar as grades curriculares dos melhores cursos de medicina conforme classificação do MEC, identificou-se que os alunos recebem formações teórica e prática voltadas ao atendimento da saúde do paciente e não são capacitados para a gestão de negócios.

Na análise das funções a serem desenvolvidas pelos médicos descritas na Classificação Brasileira de Ocupações também é possível constatar que não são esperadas ou exigidas desses profissionais, a realização de atividades relativas à administração de clínicas.

Apesar de já existirem algumas universidades que ofertam disciplinas desse tema, estas são eletivas e não obrigatórias, assim, é possível inferir que os médicos finalizam seus cursos sem o preparo mínimo adequado para se tornarem administradores das suas clínicas.

Essa conjectura foi confirmada através das respostas apresentadas quando da aplicação da pesquisa, em que 84,21% dos respondentes informaram que não tinham conhecimento prévio sobre administração de negócios.

Mesmo sem essas habilidades, 57,80% dos médicos declararam que resolveram abrir suas clínicas em até 5 anos após sua formatura. Várias foram as situações que os motivaram a se tornar donos ou sócios dos seus negócios, entre eles, destacam-se a independência financeira, a autonomia e a oportunidade de empreender.

Os desafios enfrentados em função da falta de capacitação ficam evidenciados nas respostas apresentadas para os questionamentos sobre os itens que mais fizeram falta ou acerca dos desafios enfrentados na gestão das clínicas (finanças, contabilidade, gestão de pessoas, processos, planejamento, etc). Como se pode verificar a partir da literatura apresentada, esses são conhecimentos básicos para a gestão adequada de um negócio.

Para suprir essa lacuna, o apoio de uma empresa ou consultoria especializada na gestão de clínicas, poderia ser uma ferramenta útil no processo de gerenciamento, pois ficaria responsável pelas questões administrativas, enquanto o médico poderia se dedicar à atenção da saúde integral do paciente, tema para qual ele se preparou.

Esse pressuposto é corroborado pelas respostas apresentadas à questão ‘você percebe que o suporte técnico de uma empresa especializada poderia ter facilitado essa jornada?’ onde 73,68% informaram “Sim” ou “Com certeza”.

Outro aspecto importante para a perenidade de um negócio, conforme apresentado pelos autores citados na revisão de literatura, é a inovação. Quando questionados ‘você acredita que a inovação é um tema importante para sustentação de um negócio?’, 94,74% dos médicos confirmaram que veem relevância no assunto.

O presente estudo possibilitou visualizar necessidades básicas, porém dadas as limitações temporais, orçamentárias e do tamanho da mostra, não foi possível um maior aprofundamento nas questões trazidas para melhor entendimento das demandas dos médicos enquanto gestores executivos de negócios. No entanto, a partir dos resultados obtidos, foi possível verificar que os médicos necessitam de apoio para estruturação e condução de suas clínicas, pois não são capacitados para gestão de negócios durante seus cursos de formação.

5. Considerações Finais

O processo de gestão de uma empresa pode ser considerado uma atividade de alta complexidade porque, além de ter que conciliar os interesses dos *stakeholders* (sócios, funcionários, sociedade, governo, clientes etc.), há que se observar os movimentos dos concorrentes e do mercado em que a organização estiver inserida.

Perante esse contexto, o gestor do negócio deve estar preparado para enfrentar os mais diversos desafios, pois a administração de uma empresa envolve um rol variado de atividades (planejamento, finanças, marketing, pessoas etc.).

Quando se fala do mercado de saúde, a complexidade da gestão aumenta, pois trata-se de um segmento com aspectos bastante particulares (relacionamento com convênios, atenção à saúde do paciente, manejo de medicamentos de alto custo etc.).

Para superar esses desafios, os gestores de clínicas médicas precisam trabalhar fortemente nas suas qualificações e desenvolver habilidades que lhe trarão maior confiança e assertividade na tomada de decisões.

A partir do estudo dos currículos de nove dos cursos mais bem avaliados pelo CPC do MEC, da análise das funções a serem exercidas pelos médicos de acordo com a CBO e dos resultados obtidos na pesquisa aplicada, foi possível observar que, apesar de esses profissionais não receberem capacitação para exercerem as atividades de administração durante seus cursos de graduação, logo após suas formaturas, acabam iniciando seus negócios ou se tornando sócios de uma clínica já em funcionamento.

Na pesquisa realizada, os médicos relataram os principais desafios encarados por eles enquanto gestores de negócios. Como foi possível observar, trata-se de dificuldades relacionadas às atividades básicas de gestão que, se não forem bem realizadas, podem comprometer a sustentabilidade dos negócios.

Os resultados obtidos na consolidação dos questionários, conforme resumo abaixo, ratifica esse entendimento:

a) os médicos, não recebem capacitação adequada para se tornarem gestores executivos de negócios;

b) mesmo assim, 57,80% dos respondentes informaram que, por motivações diversas, decidiram abrir seus negócios em até 3 anos após concluídas suas graduações;

c) 84,21% deles não tinham experiência na área de gestão e com isso, os principais desafios enfrentados por eles estão relacionados a atividades elementares de administração

Para prepará-los melhor para essa realidade, os próprios cursos de medicina poderiam introduzir disciplinas relacionadas à gestão de negócios em seus currículos e torná-las obrigatórias. Já é possível observar que algumas universidades possuem iniciativas nesse sentido, porém essas cadeiras são apenas eletivas ou não tratam o assunto com a profundidade exigida.

Tendo-se em conta os resultados obtidos durante este estudo, pode se considerar que os objetivos propostos inicialmente foram atingidos de forma integral. No entanto, dadas as limitações temporais, a pouca quantidade de literatura específica sobre o tema e a baixa abrangência da pesquisa, considerando o total de médicos e clínicas no Brasil, para retificar ou ratificar as percepções trazidas neste estudo, seria indicado avaliar a possibilidade de expansão do tamanho da amostra, realizando a aplicação da pesquisa em outras regiões e estados brasileiros.

Poderiam também ser realizados trabalhos direcionados para o aprofundamento das necessidades dos gestores de clínicas, visando à estruturação de um modelo de

negócio que pudesse apoiar a implementação ou o aprimoramento da estratégia e da condução dos processos nessas empresas.

Para melhor compreensão das necessidades específicas desse grupo de gestores e para proposição de um modelo de negócios personalizado para o nicho de mercado “clínicas médicas”, seria necessário desenvolver novos estudos sobre empreendedorismo e inovação nesse segmento.

Ainda em relação à inovação, também seria conveniente realizar novos levantamentos para se buscar compreender como esse processo se dá nas clínicas médicas, quais são as iniciativas adotadas pelos gestores, quais são as frentes que eles entendem mais relevantes para manutenção do negócio, como é incentivado o processo criativo entre os funcionários e outros aspectos pertinentes ao tema.

Este estudo trouxe como principal contribuição, a partir do aprofundamento e do entendimento dos desafios enfrentado pelos médicos na administração de suas clínicas, uma maior compreensão sobre o processo de gestão desse modelo de negócios.

A partir desse entendimento identifica-se oportunidades para maior exploração científica sobre o tema, com a publicação de novos artigos e livros direcionados para esse tipo de público, e para o desenvolvimento de empresas focadas na construção de propostas de serviços direcionados para esse segmento.

6. Referências Bibliográficas

Amcham. (2021). Tudo o que você precisa saber sobre gestão de negócios. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/noticias/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-gestao-de-negocios>. Acesso em: 05 de mai. 2023.

Brugnolo, M. F. (2018). Gestão estratégica de negócios. São Paulo: Saraiva Educação.

Charan, R. (2022). Repensando a vantagem competitiva: novas regras para a era digital. Rio de Janeiro: Alta Books.

Chiavenato, I. (2020). Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração (4th ed.). São Paulo: Atlas.

Distrito, Doctoralia e Tempo. (s.d.). Inovação na gestão em saúde [edição eBook]. Disponível em: <https://encurtador.com.br/hnzH5>. Acessado em: 14 de maio de 2023.

Doctoralia, TuoTempo e Feegow. (2023). Panorama das Clínicas e Hospitais [edição eBook]. Disponível em: <https://encurtador.com.br/dnpGO>. Acessado em: 14 de maio de 2023.

Drucker, P.F. (1998). The Discipline of Innovation. Harvard Business Review. (November–December 1998).

Felisbino, J. E. (2014). Fundamentos do empreendedorismo em saúde. UnisulVirtual.

Johansen, B. (2007). Get there early. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Jong, M., Marston, N. & Roth, E. (2015). The eight essentials of innovation. McKinsey Quarterly. McKinsey&Company.

Magaldi, S. e Neto, J.S. (2020). Estratégia Adaptativa: o novo tratado do pensamento estratégico. São Paulo: Ed. Gente.

Magaldi, S. e Neto, J.S. (2022). Liderança disruptiva: habilidades e competências transformadoras para liderar na gestão do amanhã. São Paulo: Ed. Gente.

Ministério da Educação. (2019). Inep divulga indicadores que avaliam cursos e instituições. Disponível em: <https://encurtador.com.br/bjwyO>. Acessado em: 22 de abril de 2023.

Ministério do Trabalho. (s.d.). CBO – Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Acessado em: 22 de junho de 2023.

Oliveira, D.D.P.R.D. (2009). Fundamentos da administração: conceitos e práticas essenciais. São Paulo: Atlas.

Rocha, L. C. (2009). Série Gestão Estratégica - Criatividade e Inovação - Como Adaptar-se às Mudanças. Rio de Janeiro: LTC.

Scheffer, M. (2023). Demografia Médica no Brasil 2023. Disponível em: https://amb.org.br/wp-content/uploads/2023/02/DemografiaMedica2023_8fev-1.pdf. Acessado em: 14 de maio de 2023.

Scherer, F. O., & Carlomagno, M. S. (2016). Gestão da Inovação na Prática (2nd edição). São Paulo: Atlas.

Schumpeter, J.A. (1939). Business Cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalista process. Volume I. Nova Iorque e Londres: McGraw-Hill Book Company, Inc.

SEBRAE. (s.d.). Sebrae em dados - Clínicas Médicas. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-clinicas-medicas>. Acessado em: 14 de maio de 2023.



Os benefícios da internacionalização de pequenas e médias empresas em um Mundo pós-covid 19: Oportunidades e desafios para a expansão global

André Charone Tavares Lopes¹

André Felipe da Silva Guedes²



RESUMO

O presente artigo teve como objetivo investigar os benefícios da internacionalização de pequenas e médias empresas no mundo pós-COVID-19, visando compreender as oportunidades e desafios enfrentados por essas empresas e fornecer insights para promover uma internacionalização bem-sucedida e sustentável. Através de análise qualitativa de produções acadêmicas dos últimos cinco anos, verificou-se que a internacionalização de PMEs no pós-COVID-19 oferece benefícios e desenvolvimento de vantagens competitivas. Por outro lado, foram identificados desafios como barreiras regulatórias, falta de recursos financeiros e incertezas do cenário pós-pandemia. Concluiu-se que as PMEs podem aproveitar oportunidades e superar desafios por meio de abordagens estratégicas, investindo em inovação, tecnologia e parcerias.

Palavras-chaves

Internacionalização. Pequenas e médias empresas. Pandemia.

ABSTRACT

The present article aimed to investigate the benefits of internationalization of small and medium-sized companies in the post-COVID-19 world, understanding the opportunities and challenges faced by these companies and providing insights to promote a successful internationalization. Through a qualitative analysis of academic productions from the last five years, it was found that the internationalization of SMEs in the post-COVID-19 period offers benefits and the development of competitive advantages. On the other hand, challenges such as regulatory barriers, lack of financial resources and uncertainties of the post-pandemic scenario were identified. It was concluded that SMEs can seize opportunities and overcome challenges through strategic approaches, investing in innovation, technology and partnerships.

Key-words

Internationalization. Small and medium enterprises. Pandemic.

1. Mestre em Negócios Internacionais pela Must University, Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Ideal, Especialista em MBA em Gestão Financeira e Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas. E-mail: andre.charone@belconta.com.br

2. Doutor e Mestre em Engenharia e Tecnologia de Materiais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e Graduado em Física pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Email: andre.guedes@mustedu.com

1. Introdução

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) desempenham um papel fundamental na economia brasileira, representando uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e da geração de empregos. No entanto, a pandemia de COVID-19 impôs desafios sem precedentes para essas empresas, levando muitas delas à beira da sobrevivência. Restrições de atividades, fechamentos temporários e mudanças nos padrões de consumo afetaram severamente as PMEs, que enfrentaram dificuldades financeiras, perda de clientes e incertezas sobre o futuro.

Nesse contexto, conforme comentam Prado, Miranda, Agostinho e Simoso (2021), a internacionalização surge como uma estratégia viável para as PMEs superarem as adversidades e encontrarem oportunidades de crescimento. Expandir para mercados internacionais pode diversificar suas fontes de receita, reduzir a dependência do mercado doméstico e proporcionar acesso a novos clientes, recursos e tecnologias. Além disso, a internacionalização pode ajudar as PMEs a aumentar sua resiliência diante de crises econômicas e a se tornarem mais competitivas no cenário global.

Existe uma lacuna de pesquisa no que diz respeito aos benefícios específicos da internacionalização das PMEs em um mundo pós-COVID-19. Compreender esses benefícios é fundamental para orientar os gestores das PMEs, governos e instituições de apoio na tomada de decisões estratégicas e no desenvolvimento de políticas que impulsionem a recuperação econômica e o crescimento sustentável.

Além disso, as características do ambiente empresarial mudaram drasticamente com a pandemia. As restrições de viagens, as interrupções nas cadeias de suprimentos e as mudanças nas preferências do consumidor são apenas alguns dos fatores que afetam a internacionalização das PMEs (Hister & Werlang, 2021). Portanto, é necessário investigar as oportunidades

emergentes e os desafios enfrentados por essas organizações ao buscar a expansão global após a crise sanitária.

Ao abordar essa lacuna de pesquisa, esta pesquisa contribuiu para a análise dos benefícios da internacionalização de PMEs no mundo pós-COVID-19. A pesquisa fornece *insights* sobre como as PMEs podem aproveitar as oportunidades emergentes e superar os desafios, identificando estratégias e melhores práticas para uma internacionalização bem-sucedida e sustentável.

Além do impacto prático, esse artigo também contribuiu para o avanço teórico no campo do empreendedorismo e da internacionalização de PMEs. Ao ampliar o conhecimento sobre os benefícios da internacionalização em um contexto pós-pandemia, a pesquisa irá enriquecer a literatura existente e fornecer um alicerce sólido para futuros estudos e debates acadêmicos.

O **objetivo geral** desse trabalho foi o de investigar os benefícios da internacionalização de pequenas e médias empresas no mundo pós-COVID-19, visando compreender as oportunidades e desafios enfrentados por essas empresas e fornecer *insights* para promover uma internacionalização bem-sucedida e sustentável. Para alcançar esse objetivo, os seguintes **objetivos específicos** foram estabelecidos:

1. Analisar o impacto da pandemia da COVID-19 nas pequenas e médias empresas e sua capacidade de internacionalização, identificando as principais mudanças e desafios decorrentes do cenário pós-pandemia.
2. Investigar as oportunidades emergentes no contexto pós-COVID-19 para as pequenas e médias empresas expandirem seus negócios globalmente, explorando os mercados-alvo promissores, parcerias estratégicas e o papel das tecnologias digitais na internacionalização.
3. Avaliar os benefícios econômicos e estratégicos da internacionalização para as pequenas e médias empresas em um mundo pós-pandemia, analisando o impacto na receita, no acesso a

novos clientes e mercados, no desenvolvimento de vantagens competitivas e na resiliência organizacional.

Diante da crise global causada pela pandemia da COVID-19, as pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam desafios significativos em termos de sobrevivência e crescimento. No entanto, a internacionalização tem sido apontada como uma estratégia viável para impulsionar a recuperação econômica e a expansão global dessas empresas. Nesse contexto, surge a seguinte situação problema: Quais são os benefícios da internacionalização de pequenas e médias empresas em um mundo pós-COVID-19?

A fim de responder a essa pergunta, foi adotada uma abordagem de pesquisa bibliográfica e análise de dados secundários, realizados no período de 2019 a 2023. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura existente sobre a internacionalização de pequenas e médias empresas no contexto pós-COVID-19.

Para a coleta e organização dos dados, utilizaram-se bases de dados acadêmicas, como *Scopus*, *Web of Science* e *Google® Scholar*, realizando uma busca sistemática com palavras-chave relevantes. Estabeleceram-se critérios de inclusão e exclusão para selecionar os artigos mais relevantes e recentes, além de analisar estudos de caso específicos.

A análise dos dados foi conduzida de forma qualitativa, utilizando técnicas de análise de conteúdo. Foi realizada uma revisão bibliográfica e análise de dados secundários de maneira sistemática, identificando temas, padrões e insights relevantes sobre a internacionalização de PMEs no contexto pós-COVID-19. Foram utilizadas técnicas de codificação e análise de conteúdo para identificar tendências, desafios e oportunidades, considerando diferentes perspectivas e fontes de informação.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: O desenvolvimento apresenta uma breve revisão de literatura, abordando conceitos-chave relacionados aos benefícios e desafios para a

internacionalização de PMEs no mundo pós-COVID-19. Em seguida, serão apresentados os resultados e a discussão, com a descrição dos dados coletados, análise descritiva dos dados secundários e a identificação de padrões, tendências e *insights* relevantes. Os resultados serão relacionados aos objetivos da pesquisa, destacando os benefícios da internacionalização de PMEs no mundo pós-COVID-19 e os desafios e oportunidades específicas enfrentadas por essas empresas.

Em seguida, serão apresentadas as considerações finais, recapitulando os principais resultados obtidos, respondendo às questões de pesquisa, discutindo as implicações práticas para gestores de PMEs e formuladores de políticas, e fornecendo recomendações para futuras pesquisas.

Por fim, serão evidenciadas as referências bibliográficas utilizadas ao longo do trabalho.

2. Desenvolvimento

O presente artigo foi desenvolvido através de uma revisão de literatura, fornecendo uma base teórica sólida para embasar o estudo e situando-o dentro do contexto acadêmico e científico. Neste tópico, serão trabalhadas diversas produções relevantes sobre o tema da internacionalização de pequenas e médias empresas, buscando compreender os principais conceitos, teorias e perspectivas existentes nesse campo para, em seguida, estudar as suas relações com os objetivos a serem alcançados.

A revisão de literatura proporcionará uma visão panorâmica e aprofundada do estado atual do conhecimento sobre a internacionalização de PMEs, fornecendo uma base sólida para a análise dos resultados da pesquisa e para o desenvolvimento de recomendações práticas para gestores de PMEs e formuladores de políticas.

2.1. Benefícios da internacionalização de PMEs no mundo pós-COVID-19

A internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) no contexto pós-COVID-19 pode trazer diversos benefícios econômicos e estratégicos. A pandemia trouxe mudanças significativas no ambiente empresarial, tornando a internacionalização uma estratégia ainda mais relevante para a sobrevivência e crescimento das PMEs (Prado *et al.*, 2021). Nesse sentido, estudiosos destacam alguns benefícios decorrentes da internacionalização nesse novo cenário.

Um dos principais benefícios é a diversificação dos mercados de atuação, o que possibilita às PMEs reduzir sua dependência de um único mercado doméstico (Prado *et al.*, 2021). A expansão para mercados internacionais permite mitigar os riscos associados a crises econômicas e políticas em um único país (Gonçalves da Silva, 2020). Além disso, a internacionalização pode proporcionar um aumento da receita das PMEs, uma vez que a entrada em novos mercados pode gerar um aumento na demanda por seus produtos ou serviços (Prado *et al.*, 2021).

Outro benefício é o acesso a recursos complementares disponíveis nos mercados internacionais. Por meio da internacionalização, as PMEs podem ter acesso a fornecedores de matérias-primas, tecnologias avançadas, conhecimentos especializados e parcerias estratégicas (Gonçalves da Silva, 2020). Esses recursos podem contribuir para a redução de custos e o desenvolvimento de vantagens competitivas, impulsionando o crescimento das empresas (Prado *et al.*, 2021).

A internacionalização também pode fortalecer a resiliência organizacional das PMEs. A diversificação dos mercados e a expansão internacional permitem que as empresas se adaptem a diferentes condições econômicas e reduzam sua exposição a riscos específicos de um único mercado (Backes *et al.*, 2020). Dessa forma, as PMEs se tornam mais resilientes a crises econômicas e podem enfrentar melhor adversidades futuras.

Além dos benefícios econômicos, a internacionalização também pode trazer vantagens estratégicas para as PMEs. A entrada em novos mercados possibilita o aprendizado e a transferência de conhecimentos, o que pode melhorar a eficiência operacional e a inovação das empresas (Prado *et al.*, 2021). A internacionalização também proporciona maior visibilidade e reputação para as PMEs, fortalecendo sua marca e possibilitando a conquista de clientes globais (Polis, 2019).

2.2. Desafios e oportunidades específicas enfrentadas pelas PMEs

A internacionalização de pequenas e médias empresas envolve uma série de desafios e oportunidades únicos. As PMEs enfrentam dificuldades que podem ser agrupadas em diferentes categorias, como recursos limitados, falta de conhecimento sobre mercados estrangeiros, barreiras regulatórias e culturais, entre outros (Dalla Costa & El Alam, 2019). No entanto, ao mesmo tempo, a internacionalização também oferece oportunidades para o crescimento e a expansão dos negócios (Gomes *et al.*, 2022).

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas PMEs é a restrição de recursos financeiros e humanos. Dalla Costa e El Alam (2019) destacam que muitas PMEs têm orçamentos limitados para investir em atividades de internacionalização, o que pode dificultar a entrada em novos mercados. Além disso, essas empresas geralmente têm equipes enxutas e podem enfrentar desafios na contratação de pessoal qualificado para lidar com as demandas da internacionalização (Paula, Ferreira & da Silva Quinte, 2019).

Outro desafio é a falta de conhecimento e experiência das PMEs em relação aos mercados estrangeiros. Gomes *et al.* (2022) ressaltam que a falta de informações sobre características culturais, regulamentações comerciais e práticas de negócios pode dificultar a entrada e a adaptação das PMEs em novos mercados. Além disso, a gestão da cadeia de suprimentos e a logística internacional também são aspectos complexos que as PMEs precisam dominar para obter sucesso na internacionalização (Dalla Costa & El Alam, 2019).

As barreiras regulatórias e culturais também representam um desafio significativo para as PMEs. Polis (2019) destaca que as diferenças nas regulamentações comerciais e nos sistemas jurídicos entre os países podem aumentar a complexidade e os custos da internacionalização. Além disso, as diferenças culturais podem afetar a forma como as pequenas e médias empresas se comunicam e negociam com parceiros estrangeiros, exigindo adaptação e compreensão das nuances culturais para estabelecer relacionamentos comerciais eficazes (Gomes *et al.*, 2022).

Apesar desses desafios, a internacionalização também oferece oportunidades para as PMEs expandirem seus negócios globalmente. A entrada em novos mercados pode proporcionar acesso a um maior número de consumidores e segmentos de atuação (Paula, Ferreira & da Silva Quinte, 2019). Além disso, a internacionalização pode permitir que as PMEs aproveitem vantagens competitivas específicas de determinados mercados, como acesso a recursos naturais, tecnologias avançadas ou conhecimentos especializados.

A formação de parcerias estratégicas é outra oportunidade que pode surgir com a internacionalização. Através de alianças estratégicas com empresas locais ou internacionais, as PMEs podem compartilhar recursos, conhecimentos e experiências, facilitando sua entrada e operação em novos mercados (Dalla Costa & El Alam, 2019). Essas parcerias podem fornecer uma base sólida para a expansão dos negócios e a criação de uma rede de contatos internacional.

No entanto, é importante que as pequenas e médias empresas estejam cientes desses desafios e oportunidades e adotem estratégias adequadas para enfrentá-los. A identificação e avaliação cuidadosa dos riscos envolvidos na internacionalização, juntamente com um planejamento estratégico sólido, podem ajudar as PMEs a superar os desafios e maximizar as oportunidades oferecidas pela internacionalização (Gomes *et al.*, 2022).

2.3 .Análise descritiva das principais referências utilizadas

A análise descritiva dos dados secundários foi realizada com base em uma seleção de referências relevantes que abordam a internacionalização de pequenas e médias empresas no contexto pós-COVID-19. A seguir, apresenta-se um quadro elaborado com a análise das referências utilizadas ao longo da pesquisa:

Quadro 1: Análise das referências utilizadas

Autor(es)	Ano	Principais Conclusões
Backes, D. A. P., Arias, M. I, Storopoli, J. E, & Rodriguez Ramos, H.	2020	Os autores discutem os efeitos da pandemia de COVID-19 sobre as organizações, destacando a importância da adaptação e da busca por oportunidades no novo contexto.
Gomes, J. S., Zouain, D. M., & de Souza, F. C. L.	2022	Os autores realizam uma análise bibliométrica das produções científicas sobre a estratégia de internacionalização de PMEs, identificando as principais temáticas abordadas nos últimos dez anos.
Gonçalves da Silva, A. I.	2020	Este estudo de caso investiga a internacionalização de PMEs, fornecendo insights sobre os desafios e as estratégias adotadas por uma empresa específica.
Hister, C., & Werlang, N. B.	2021	Os autores analisam os impactos comerciais da pandemia de COVID-19 sobre os índices exportadores, destacando as dificuldades enfrentadas pelas empresas nesse contexto.
Nassif, V. M. J, Corrêa, V. S & Rossetto, D. E.	2020	Os autores refletem sobre a preparação dos empreendedores e das pequenas empresas para enfrentar adversidades contextuais, considerando a pandemia de COVID-19 como um exemplo.
Paula, R. M., Ferreira, M. P & da Silva Quinte, P.	2019	Este estudo analisa a aplicação das teorias de internacionalização em pequenas empresas, destacando a importância do aprendizado e da experiência na expansão internacional.
Pereira, C. M. F.	2022	Esta tese investiga o efeito da pandemia de COVID-19 no processo de internacionalização das PMEs portuguesas no setor do calçado.

Prado, A. R. M., Miranda, D. I., Agostinho, R. G & Simoso, T. F.	2021	Os autores analisam os principais efeitos da pandemia de COVID-19 na tomada de decisão de PMEs brasileiras internacionalizadas, ressaltando a importância da adaptação estratégica nesse contexto.
--	------	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A análise dessas referências permitiu identificar diferentes perspectivas e conclusões relevantes sobre a internacionalização de PMEs no contexto pós-COVID-19. As principais conclusões identificadas incluem a necessidade de adaptação e busca por oportunidades, os desafios enfrentados pelas PMEs, a importância do planejamento estratégico, a influência da pandemia nos índices exportadores, a preparação para adversidades contextuais, a aplicação das teorias de internacionalização, os efeitos da pandemia no processo de internacionalização e as barreiras enfrentadas pelas PMEs brasileiras.

2.4. Identificação de padrões, tendências e *insights* relevantes

A análise das referências selecionadas revela uma série de padrões, tendências e *insights* relevantes no contexto da internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) em meio à pandemia de COVID-19.

Uma tendência identificada é a necessidade de adaptação das PMEs às mudanças impostas pela pandemia. Diversos autores (Backes, Arias, Storopoli, & Rodriguez Ramos, 2020; Nassif, Corrêa, & Rossetto, 2020) destacam a importância da resiliência e da capacidade de adaptação das organizações diante das adversidades contextuais. Além disso, a pandemia também trouxe a necessidade de identificar nichos de mercado e se adaptar às mudanças do ambiente externo (Nassif et al., 2020).

Outra tendência observada é a relevância do planejamento estratégico na internacionalização das PMEs. Autores como Dalla Costa e El Alam (2019) ressaltam que a internacionalização requer um planejamento cuidadoso, envolvendo análise de mercado,

identificação de oportunidades e seleção de modos de entrada. Essa abordagem estratégica é fundamental para embasar as decisões e garantir a eficácia da internacionalização.

A análise bibliométrica realizada por Gomes, Zouain e Souza (2022) aponta que a busca por conhecimento e aprendizado é um aspecto relevante na estratégia de internacionalização das PMEs. A experiência acumulada e o aprendizado contínuo são fatores-chave para o sucesso da internacionalização, especialmente em momentos de crise como a pandemia de COVID-19.

Além disso, a pandemia impactou os índices exportadores e as decisões das PMEs brasileiras internacionalizadas (Hister & Werlang, 2021). Restrições nas cadeias de suprimentos, volatilidade nos mercados e mudanças nos padrões de consumo afetaram diretamente as estratégias de internacionalização das PMEs. No entanto, a internacionalização ainda oferece vantagens importantes para essas empresas. Através da internacionalização, as pequenas e médias empresas podem diversificar suas fontes de receita e reduzir a dependência do mercado interno (Dalla Costa & El Alam, 2019). Elas também podem obter acesso a recursos e conhecimentos tecnológicos externos, além de expandir sua rede de contatos e parcerias estratégicas (Paula, Ferreira, & da Silva Quinte, 2019).

A análise das referências também revela a importância da superação de barreiras no processo de internacionalização das PMEs. Polis (2019) destaca que as barreiras vão além das questões econômicas e incluem aspectos como falta de conhecimento do mercado-alvo, barreiras culturais e entraves burocráticos. Nesse sentido, é fundamental que as PMEs desenvolvam estratégias específicas para lidar com essas barreiras e buscar soluções inovadoras.

A cooperação e as parcerias estratégicas também emergem como fatores-chave na internacionalização das PMEs. Segundo Paula, Ferreira e da Silva Quinte (2019), a colaboração com outras empresas, instituições de pesquisa e agências governamentais pode fortalecer as capacidades das PMEs e abrir novas oportunidades de negócios no mercado internacional.

Por fim, destaca-se a relevância da dimensão digital na internacionalização das PMEs. A pandemia acelerou a adoção de tecnologias digitais como meio de comunicação, comercialização e gestão (Prado, Miranda, Agostinho, & Simoso, 2021). A utilização de plataformas online, redes sociais e estratégias de marketing digital se tornaram essenciais para alcançar mercados internacionais e estabelecer relações comerciais de forma remota.

3. Considerações Finais

Neste tópico, serão discutidas as implicações práticas e teóricas dos resultados obtidos, bem como recomendações para ações futuras.

Serão destacados os principais *insights* e aprendizados obtidos ao longo da pesquisa, abordando tanto os benefícios quanto os desafios enfrentados pelas pequenas e médias empresas durante o processo de internacionalização nesse novo cenário global. Serão discutidas as estratégias e práticas bem-sucedidas adotadas por empresas que conseguiram se internacionalizar de forma eficiente e sustentável após a pandemia.

Além disso, serão levantadas questões e lacunas de pesquisa que ainda precisam ser exploradas, fornecendo diretrizes para estudos futuros sobre o tema. Será ressaltada a importância de se adaptar às mudanças do ambiente empresarial e de se buscar constantemente novas oportunidades no mercado global.

Por fim, as considerações finais destacarão a relevância da internacionalização das pequenas e médias empresas como um fator-chave para a sua competitividade e crescimento no contexto pós-COVID-19.

3.1. Recapitulação dos principais resultados obtidos

Os resultados obtidos na análise dos dados secundários estão diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa, fornecendo *insights* valiosos sobre os benefícios da internacionalização

de pequenas e médias empresas (PMEs) no mundo pós-COVID-19, bem como os desafios e oportunidades enfrentados por essas empresas. O quadro a seguir apresenta a análise de como os resultados se relacionam com cada um dos objetivos específicos e o objetivo geral da pesquisa:

Quadro 2: Relação dos objetivos com os resultados alcançados

Objetivo	Descrição do Objetivo	Resultado Alcançado
Objetivo Geral	“Investigar os benefícios da internacionalização de pequenas e médias empresas no mundo pós-COVID-19, visando compreender as oportunidades e desafios enfrentados por essas empresas e fornecer insights para promover uma internacionalização bem-sucedida e sustentável”.	Os resultados encontrados revelam os desafios e mudanças decorrentes do cenário pós-pandemia, destacando a necessidade de adaptação das PMEs diante das adversidades contextuais (Backes et al., 2020; Nassif et al., 2020). Além disso, foram identificadas oportunidades emergentes no contexto pós-COVID-19, como a exploração de mercados-alvo promissores, parcerias estratégicas e o papel das tecnologias digitais na internacionalização (Dalla Costa & El Alam, 2019; Prado et al., 2021).

<p>Objetivo Específico 1</p>	<p>“Analisar o impacto da pandemia da COVID-19 nas pequenas e médias empresas e sua capacidade de internacionalização, identificando as principais mudanças e desafios decorrentes do cenário pós-pandemia.”</p>	<p>Os resultados da análise dos dados secundários revelam os impactos comerciais da pandemia nas PMEs, como restrições nas cadeias de suprimentos e mudanças nos padrões de consumo (Hister & Werlang, 2021). Além disso, destacam-se os desafios enfrentados pelas PMEs na adaptação ao cenário pós-pandemia e a necessidade de superação de barreiras, como falta de conhecimento do mercado-alvo e entraves burocráticos (Polis, 2019).</p>
<p>Objetivo Específico 2</p>	<p>“Investigar as oportunidades emergentes no contexto pós-COVID-19 para as pequenas e médias empresas expandirem seus negócios globalmente, explorando os mercados-alvo promissores, parcerias estratégicas e o papel das tecnologias digitais na internacionalização.”</p>	<p>A análise das referências revela as oportunidades de expansão global para as PMEs no mundo pós-pandemia, como a diversificação das fontes de receita e o acesso a recursos externos por meio da internacionalização (Dalla Costa & El Alam, 2019; Paula et al., 2019). Além disso, destaca-se o papel crucial das tecnologias digitais, que se tornaram essenciais para alcançar mercados internacionais e estabelecer relações comerciais remotas (Prado et al., 2021).</p>

Objetivo específico 3	“Avaliar os benefícios econômicos e estratégicos da internacionalização para as pequenas e médias empresas em um mundo pós-pandemia, analisando o impacto na receita, no acesso a novos clientes e mercados, no desenvolvimento de vantagens competitivas e na resiliência organizacional.”	Os resultados indicam os benefícios econômicos da internacionalização, como o aumento da receita e a diversificação dos mercados de atuação (Gonçalves da Silva, 2020). Além disso, destacam-se as vantagens competitivas que podem ser desenvolvidas por meio da internacionalização, como o acesso a recursos complementares e a aprendizagem com a entrada em novos mercados (Gomes et al., 2022). A internacionalização também pode fortalecer a resiliência organizacional das PMEs, permitindo uma maior capacidade de adaptação e sobrevivência em períodos de crise (Nassif et al., 2020).
-----------------------	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Portanto, os resultados obtidos na análise dos dados secundários contribuem significativamente para o alcance dos objetivos da pesquisa, fornecendo insights e recomendações relevantes para promover uma internacionalização bem-sucedida e sustentável das PMEs no mundo pós-COVID-19.

3.2. Respostas às questões da pesquisa

Nesta seção, serão abordadas as respostas às questões da pesquisa levantadas neste estudo: quais são os benefícios da internacionalização de pequenas e médias empresas em um mundo pós-COVID-19?

Os benefícios da internacionalização de PMEs no mundo pós-COVID-19 são significativos. Primeiramente, a expansão para mercados internacionais oferece a oportunidade de aumentar a receita das empresas, permitindo acesso a uma base de clientes maior e diversificada (Prado *et al.*, 2021). Além disso, a internacionalização pode resultar no

desenvolvimento de vantagens competitivas, como a aquisição de recursos e conhecimentos especializados presentes em outros países (Dalla Costa & El Alam, 2019).

A internacionalização também pode contribuir para a resiliência organizacional das PMEs. Ao diversificar seus mercados e operações, as empresas se tornam menos dependentes de um único mercado e estão mais preparadas para enfrentar crises e turbulências econômicas (Prado *et al.*, 2021). Além disso, a internacionalização pode impulsionar a inovação e o aprendizado organizacional, à medida que as PMEs se adaptam a diferentes ambientes culturais e regulatórios (Gomes *et al.*, 2022).

No entanto, apesar dos benefícios, a internacionalização de PMEs também apresenta desafios significativos. As barreiras regulatórias, como requisitos de certificação e conformidade, podem dificultar o acesso a mercados estrangeiros (Polis, 2019). Além disso, a falta de conhecimento sobre mercados estrangeiros, a limitação de recursos e a falta de experiência em lidar com culturas e práticas de negócios diferentes podem representar obstáculos para as PMEs (Dalla Costa & El Alam, 2019).

De modo geral, as pequenas e médias empresas podem obter diversos benefícios ao se internacionalizarem em um mundo pós-COVID-19, como aumento da receita, acesso a novos mercados e desenvolvimento de vantagens competitivas. No entanto, esse processo também apresenta desafios, como barreiras regulatórias e falta de conhecimento sobre mercados estrangeiros. Para alcançar uma internacionalização bem-sucedida e sustentável, as PMEs devem adotar estratégias como planejamento estratégico, busca por parcerias estratégicas, uso de tecnologias digitais e busca de informações detalhadas sobre os mercados-alvo. O apoio governamental e programas de capacitação empresarial também desempenham um papel fundamental nesse processo.

3.3. Recomendações para futuras pesquisas

Com base nos resultados deste estudo, foram identificadas algumas recomendações para futuras pesquisas no campo da internacionalização de PMEs em um mundo pós-COVID-19. Essas recomendações visam preencher lacunas de conhecimento e ampliar a compreensão sobre o tema.

Uma área promissora para pesquisa futura é a análise mais aprofundada das estratégias específicas adotadas pelas PMEs para superar os desafios da internacionalização. Investigar abordagens inovadoras, como modelos de negócios digitais e estratégias de cooperação interorganizacional, pode fornecer insights valiosos sobre como as PMEs podem se adaptar ao novo contexto pós-pandemia.

Além disso, é importante investigar as implicações da internacionalização no desenvolvimento sustentável das PMEs. Compreender os impactos econômicos, sociais e ambientais desse processo pode orientar a formulação de políticas que promovam uma internacionalização responsável e sustentável.

Outro tema de pesquisa relevante é a análise comparativa das experiências de internacionalização de PMEs em diferentes setores e regiões geográficas. Isso permitiria identificar padrões, tendências e melhores práticas específicas para cada contexto, enriquecendo o conhecimento sobre os fatores determinantes do sucesso na internacionalização.

Por fim, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem o processo de internacionalização das PMEs ao longo do tempo. Isso possibilitaria uma análise mais aprofundada das trajetórias de internacionalização, permitindo a identificação de estágios específicos, marcos de desenvolvimento e fatores críticos que influenciam o sucesso ou fracasso desse processo.

Essas recomendações visam ampliar a base de conhecimento sobre a internacionalização de PMEs em um mundo pós-COVID-19 e fornecer insights relevantes para gestores, formuladores de políticas e pesquisadores interessados nesse campo em constante evolução.

4. Referências Bibliográficas

Backes, D. A. P., Arias, M. I., Storopoli, J. E., & Rodriguez Ramos, H. (2020). Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro.

Dalla Costa, A. J., & El Alam, N. A. (2019). Internacionalização de pequenas e médias empresas: vantagens e desafios. *FESPPR Publica*, 3(1), 28.

Ferreira, C. P. S., Cavalcanti, A. M., & da Silva, A. M. (2021). Análise da capacidade competitiva das micro e pequenas empresas brasileiras com vista a exportação. *Exacta*.

Gomes, J. S., Zouain, D. M., & de Souza, F. C. L. (2022). Estratégia de internacionalização de pequenas e médias empresas: análise bibliométrica das produções científicas nacionais e internacionais dos últimos dez anos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(4), 2533-2558.

Gonçalves da Silva, A. I. (2020). *Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Estudo de Caso* (Doctoral dissertation).

Hister, C., & Werlang, N. B. (2021). Os impactos comerciais de uma pandemia: O COVID-19 e sua interferência sobre índices exportadores. *REI-Revista de Estudos Internacionais*, 12(2).

Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da

pandemia do COVID-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), 1-12.

Paula, R. M., Ferreira, M. P., & da Silva Quinte, P. (2019). Aplicação das teorias de internacionalização em pequenas empresas. *Revista Pretexto*, 32-47.

Pereira, C. M. F. (2022). Efeito da Pandemia COVID-19 no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas: Análise no Setor do Calçado (Doctoral dissertation).

Polis, M. C. B. (2019). Barreiras à internacionalização de pequenas e médias empresas no brasil: um. *International Small Business Journal*, 29, 648-670.

Prado, A. R. M., Miranda, D. I., Agostinho, R. G., & Simoso, T. F. (2021). Os principais efeitos da pandemia do COVID-19 na tomada de decisão de PMEs brasileiras internacionalizadas. *Gestão Contemporânea*, 11(1), 226-253.



Internacionalização do agronegócio: Os desafios impostos pelas medidas sanitárias e fitossanitárias

Marcia Maria Hahn Siqueira¹

Maria Betânia de Carvalho Fidalgo Arroyo²



RESUMO

A internacionalização das empresas brasileiras do agronegócio ocorre normalmente, por exportação, estando mais suscetíveis às barreiras comerciais, sendo fundamental conhecer e compreender as medidas regulatórias a nível internacional para evitar transtornos com embargos ou proibições. O estudo objetiva demonstrar as principais barreiras comerciais sanitárias e fitossanitárias que desafiam o agronegócio brasileiro. A pesquisa exploratória realizada por meio dos métodos bibliográfico e documental, resultou na apresentação de 21 barreiras sanitárias e fitossanitárias identificadas e divulgadas pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) na Segunda edição do Relatório de Barreiras Comerciais Identificadas pelo Setor Privado Brasileiro. Dentre as barreiras apresentadas, duas delas estão em fase de adoção, podendo impactar significativamente as exportações brasileiras caso o agronegócio não consiga se adequar.

Palavras-chave

Desafios. Exportações. Medidas Sanitárias e Fitossanitárias.

ABSTRACT

The internationalization of Brazilian agribusiness companies normally occurs through export, being more susceptible to trade barriers, and it is essential to know and understand regulatory measures at international level to avoid problems with embargoes or prohibitions. The study aims to demonstrate the main sanitary and phytosanitary trade barriers that challenge Brazilian agribusiness. The exploratory research carried out using bibliographic and documentary methods resulted in the presentation of 21 sanitary and phytosanitary barriers identified and disclosed by the National Confederation of Industry (CNI) in the Second edition of the Report on Trade Barriers Identified by the Brazilian Private Sector. Among the barriers presented, two of them are in the adoption phase, which could significantly impact Brazilian exports if agribusiness is unable to adapt.

Key-words

Challenges. Exports. Sanitary and Phytosanitary Measures.

1. Mestre em Negócios Internacionais pela MUST University (2023). Especialista em Direito Ambiental e Sustentabilidade pelo Centro Universitário UNIFAEL (2023). Especialista em Educação Profissional e Tecnológica pela Faculdade Unina (2020). Graduada em Direito pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2010). Advogada devidamente inscrita na OAB/PR (2012). E-mail: marciahahnsiqueira@gmail.com

2. Doutora pelo programa de Pós Graduação em Administração PPAD pela Universidade da Amazônia (UNAMA), 2020. Mestrado em Ensino Superior e Gestão Universitária pela Universidade da Amazônia (UNAMA), 1998. Especialista em Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-MG), 1995. Graduada em Pedagogia pela Faculdade Integrada do Colégio Moderno (FICOM), 1985. Atualmente exerce funções de Reitora da Universidade da Amazônia (UNAMA). Professora Orientadora na MUST UNIVERSITY. É docente permanente no Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Comunicação Linguagens e Cultura (PPGCLC) da UNAMA. Pesquisadora/ Coordenadora da linha relações de gênero do grupo de pesquisa GEPIDI/ UNAMA. Pesquisadora no grupo de Pesquisa em Inovação e Gestão organizacional GPIGO/UNAMA. E-mail: betania.fidalgo@hotmail.com

Introdução

No Brasil, o processo de internacionalização das empresas possui maior incidência por meio de exportação, estando mais suscetíveis aos impactos das barreiras sanitárias e fitossanitárias.

Dessa forma, conhecer e compreender as medidas regulatórias a nível internacional é extremamente fundamental para todos os setores do agronegócio, que em conjunto deve buscar mecanismos de adequação evitando transtornos com embargos ou proibições.

Nessa toada, o propósito desse estudo é ilustrar, apoiado por investigações prévias e experiências compiladas na literatura científica, quais os entraves, bem como dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização em relação as barreiras sanitárias e fitossanitárias.

Para orientar nossos passos, a pergunta que nos guia é a seguinte: quais os desafios enfrentados no processo de internacionalização das empresas brasileiras do agronegócio em relação as barreiras sanitárias e fitossanitárias?

Assim, a pesquisa proposta tem como objetivo geral demonstrar os desafios enfrentados no mercado internacional pelas empresas do agronegócio em relação as barreiras comerciais sanitárias e fitossanitárias. Como objetivos específicos foram propostos: Analisar os principais desafios enfrentados pelas empresas brasileiras do agronegócio; diferenciar as barreiras tarifárias e não tarifárias; identificar as novas normativas relacionadas as barreiras sanitárias e fitossanitárias que possam impactar as exportações das empresas brasileiras do agronegócio.

Para a realização do estudo exploratório, utilizou-se o método de pesquisa bibliográfica desenvolvida a partir de materiais publicados em livros, artigos, dissertações

e teses buscando fundamentação teórica sobre o tema, o que nos possibilitou estudar e demonstrar as dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização das empresas do agronegócio relacionados às medidas sanitárias e fitossanitárias.

1. A Internacionalização do Agronegócio

No cenário atual, é inegável que a Globalização se estabeleceu como um fator crucial para o crescimento econômico de todas as nações. O mundo se tornou uma aldeia global, conectando pessoas e empresas de diferentes partes do planeta em uma rede interdependente de comércio e investimentos. É preciso estar atento a essa realidade e adaptar-se às demandas desse novo contexto globalizado para garantir a competitividade e o sucesso no mercado, sendo necessário identificar os principais entraves e obstáculos que impedem a expansão e adaptar-se às normas e regulamentações nacionais que regem o comércio exterior (BONACHELA, 2020).

Com a expansão da fronteira agrícola ocorrida a partir da década de 90 e o uso intensivo de conhecimento e tecnologia (VIEIRA FILHO ET AL, 2016) mudou a condição de importador de alimentos para se tornar um grande fornecedor alimentar, contribuindo para o setor se tornar importante na economia brasileira, passando de um modelo fechado, para um modelo mais desenvolvido, com foco na demanda e com a formação de grandes cadeias industriais, composta por empresas fornecedoras de insumos, produtores rurais, indústrias processadoras, distribuidores, armazéns, certificadoras, operadores logísticos, participação de agentes públicos e participação do mercado financeiro (BURANELLO, 2018)

Assim, alcançar o mercado internacional se tornou o objetivo de expansão de muitas empresas que buscam consolidação em um novo território, principalmente em momentos de economia nacional estagnada. Buscar essa expansão além das fronteiras territoriais, representa a internacionalização da firma e está diretamente relacionada a sua organização para sua inserção ativa no mercado externo.

No que concerne às estratégias de internacionalização existentes, é recorrente observar que a maior parte das operações brasileiras no mercado global prioriza a exportação, enquanto outras possibilidades igualmente relevantes, como joint ventures ou greenfield ventures, acabam sendo deixadas um pouco de lado (B. OLIVEIRA, 2015).

Nessa toada, as operações realizadas por meio de exportação, seja direta ou indireta, estão mais suscetíveis a sentir os impactos das barreiras sanitárias e fitossanitárias, devendo estar atenta as mudanças das normativas internacionais com o desígnio de se enquadrar evitando transtornos futuros.

Diante os objetivos propostos para essa pesquisa, não nos estenderemos em relação aos modos de entrada contratual e investimento, passando a apresentar o referencial teórico apenas referente a exportação, conforme segue.

1.1. Exportações

A exportação é uma das principais portas de entrada para o mercado internacional, sendo frequentemente o primeiro passo das empresas no processo de internacionalização. Através da comercialização de produtos ou serviços para fornecedores e clientes internacionais, as empresas conquistam espaço e visibilidade em novos mercados (AFONSO, 2013).

Historicamente, as exportações do agronegócio têm exercido um papel de destaque na economia brasileira, contribuindo de forma significativa na balança comercial. Em 2022, a balança comercial brasileira apontou US\$ 335 bilhões em exportações e US\$ 272,7 bilhões em importações, resultando em um saldo comercial positivo de US\$ 62,3 bilhões, alcançando os maiores valores da série histórica, que se iniciou em 1989 (Brasil, 2023).

Esse expressivo resultado consolidou o agronegócio como o setor responsável pelo bom desempenho do país. Segundo dados apresentados do Boletim de Comércio Exterior e Agronegócio realizado por meio dos dados compilados pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) o agronegócio gerou o maior superávit já registrado na história, de US\$ 141,8 bilhões. As exportações brasileiras do agronegócio em 2022 somaram US\$ 159,1 bilhões, obtendo um crescimento de 32% em relação as exportações realizadas em 2021.

Destarte, o aumento da produção agropecuária voltada a atender o mercado internacional resultou em aumento expressivo das exportações, impulsionando a economia brasileira, gerando emprego e renda.

Os resultados positivos apresentados em 2022 decorrem do aumento significativo da exportação da soja em grãos, responsável por 29,3% das exportações do setor totalizando US\$ 46,7 bilhões. As exportações da soja em grãos apresentaram uma elevação de 20,8% em comparação com 2021. O setor também se destacou pelo aumento das exportações de produtos como o milho (US\$ 12,2 bilhões); a carne bovina in natura (US\$ 11,8 bilhões); o farelo de soja (US\$ 10,3 bilhões); o açúcar de cana em bruto (US\$ 9,5 bilhões) (CNA, 2023)

O continente Asiático é o principal destino das exportações do agronegócio brasileiro. Com destaque pra China, que recebeu 31,9% de todas as exportações do setor, o que totalizou US\$ 50,8 bilhões das vendas. A União Europeia, foi o segundo principal destino, totalizando 16,1%, e na sequência os Estados Unidos que adquiriu de 6,6%; Irã (2,7%); Japão (2,7%); Tailândia (2,0%); Coreia do Sul (2,0%); Vietnã (2,0%); Índia (1,9%); e Indonésia (1,9%). Dentre os países que se destacaram pelo aumento dos produtos adquiridos do Brasil em 2022 em comparação com 2021, temos a Índia com (+128,3%), o Irã (+121,7%) e o Japão com um aumento de (+66,3%) (CNA, 2023).

As exportações do agronegócio são de extrema relevância para o País, possibilitando a expansão da produção agropecuária nacional mediante o volume e diversidade de produtos disponibilizados para os mercados externos.

A consolidação do Brasil como um grande exportador alimentar foi apontada pelo relatório das perspectivas agrícolas para 2032 elaborado pela USDA e apresentado em fevereiro deste ano, prevê que as exportações dos produtos do agronegócio brasileiro para os próximos 10 anos permanecerão favoráveis, conforme (BRASIL, 2023), possibilitando a ampliação dos negócios para novos mercados.

O relatório prevê a que as exportações brasileiras do milho devem passar de 47 milhões de toneladas (2022/23) para 69,1 milhões, em 2032/33, passando de 25,7% para 30,7% das exportações mundiais. Para a soja, a estimativa é exportar 130,4 milhões de toneladas, passando a representar 60,6% de toda soja exportada no mundo, atualmente o Brasil responde por 53% das exportações do grão. O relatório destaca ainda a manutenção do Brasil como líder mundial nas exportações de carne bovina e de frango e uma melhor posição nas exportações de carne suína.

Contudo, as exportações brasileiras do setor do agronegócio poderão ser alvo de medidas não tarifárias a fim de restringir a entrada de produto estrangeiro em seu território, ampliando e aplicando normas técnicas de certificação sanitárias e fitossanitárias que normalmente elevam o custo da produção e comercialização reduzindo a competitividade, comprometendo a economia nacional e o desenvolvimento do país.

Diante os dados já apresentados sobre a importância das exportações do agronegócio para a economia brasileira e o progresso do país, este artigo tem como objetivo apresentar e analisar os desafios impostos pelas barreiras sanitárias e fitossanitárias e elencar algumas possibilidades para assegurar que as exportações aconteçam da melhor forma possível, sem transtornos, sem bloqueio da entrada ou embargos.

2. Barreiras Comerciais

Apesar de aderirem à OMC, muitos países ainda utilizam artifícios para impedir a entrada de produtos concorrentes no mercado interno e proteger sua produção local. No entanto, é importante destacar que a OMC permite algumas barreiras, desde que não sejam excessivas ou restritivas, como as tarifárias e técnicas. Vale lembrar que essas estratégias devem ser utilizadas de forma responsável e equilibrada no cenário internacional de comércio (CARDOSO et al, 2014).

Em termos gerais, as barreiras comerciais podem ser entendidas como “qualquer lei, regulamento, política, medida ou prática governamental que imponha restrições ao comércio exterior” (BRASIL, 2022a) sendo classificadas como barreiras tarifárias e não tarifárias.

As barreiras comerciais são verdadeiros desafios para as empresas brasileiras que buscam expandir seus negócios além das fronteiras nacionais. A identificação e o mapeamento dessas barreiras, especialmente nos EUA, União Europeia e organizações internacionais, revelam que elas são numerosas, impactam significativamente o comércio e os investimentos estrangeiros e são frequentemente estabelecidas de forma complexa e sofisticada. É preciso estar sempre atento e buscar soluções inteligentes para superar esses obstáculos e alcançar o sucesso nos mercados internacionais (CNI, 2017).

Para que as exportações brasileiras possam prosperar, é crucial que o setor privado e o governo trabalhem juntos, unindo forças nos foros internacionais apropriados, realize por mecanismos diplomáticos, como negociações bilaterais, regionais ou multilaterais, ou por meio de ações jurídicas, acionando mecanismos de solução de controvérsias quando necessário. Dessa forma, podemos remover ou reduzir as barreiras que prejudicam nossas exportações e impulsionar a economia brasileira. É fundamental que haja uma colaboração efetiva entre as partes interessadas para alcançar esse objetivo (ibid).

2.1. Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias

As barreiras tarifárias são mecanismos que podem limitar ou desvirtuar o comércio internacional por meio da imposição de taxas ou cotas tarifárias, que incidem sobre as importações ou exportações de bens. Essas medidas podem afetar significativamente o fluxo de mercadorias entre países e, por isso, são objeto de grande atenção por parte dos profissionais do comércio internacional. Podendo ser imposta por meio de imposto de importação (II), imposto de exportação (IE), quota tarifária de exportação (QTE) ou por meio de quota tarifária de importação (QTI) (CNI, 2017).

As barreiras não tarifárias são obstáculos ao comércio que vão além das tarifas e quotas. Embora igualmente relevantes, sua aplicação é mais complexa e sutil, o que dificulta sua detecção. Por isso, essas barreiras têm sido objeto de atenção constante nas negociações de acordos comerciais, tanto na OMC quanto em acordos preferenciais. É fundamental compreender e superar essas barreiras para garantir um comércio justo e equilibrado. Elas podem ocorrer como: Restrições quantitativas, regulamentos técnicos, normas voluntárias, serviços, subsídios, propriedade intelectual, compras governamentais, regras de origem, regulamento sanitário e fitossanitário (CNI, 2017).

Buscando delimitar nossa pesquisa, seguimos apenas com o referencial teórico relacionado as medidas sanitárias e fitossanitárias.

2.2. Barreiras Sanitárias e Fitossanitárias

A OMC concede a seus membros autonomia para estabelecer regras sanitárias e fitossanitárias a fim de proteger a saúde de sua nação, contudo, impõem que essas medidas sejam fundamentadas em avaliações de risco, que contenham bases científicas, sem constituir medidas protecionistas (SOUZA JUNIOR, 2014).

As SPS, visam proteger a vida e a saúde humana e animal e a sanidade vegetal por meio de normas, procedimentos e controles aplicáveis ao comércio internacional de produtos agrícolas, de forma a assegurar a inocuidade, a qualidade dos alimentos consumidos internamente e exportados, bem como a proteção do território nacional contra pragas e doenças (BRASIL, 2022b).

As medidas sanitárias e fitossanitárias são um conjunto de normas e regulamentos que determinam a forma como os processos de produção devem ser conduzidos. Elas

incluem procedimentos de teste, inspeção, certificação e aprovação, além de tratamentos de quarentena necessários para garantir a segurança dos animais e plantas durante o transporte. Também são levados em consideração métodos estatísticos, procedimentos de amostragem e avaliação de riscos. Finalmente, há requisitos de embalagem e rotulagem que visam garantir a segurança alimentar (AGELEBE, 2020).

Na concepção de BORGES (2013) no âmbito da segurança alimentar, é imprescindível atender a demandas cruciais, como a garantia da inocuidade dos alimentos, a manutenção de suas propriedades nutricionais, a utilização adequada de aditivos e o controle rigoroso dos limites máximos de resíduos. Tudo isso para assegurar a saúde e bem-estar de quem consome nossos produtos.

3. Resultados e Discussão

3.1. Relatório de Barreiras Comerciais Identificadas pela CNI

Na primeira etapa da pesquisa exploratória realizada por meio de buscas relacionadas as barreiras sanitárias e fitossanitárias identificamos junto ao site da CNI a publicação ocorrida em março de 2023 da 2ª edição do Relatório de Barreiras Comerciais Identificadas pelo Setor Privado Brasileiro onde foi realizada uma análise preliminar das informações nele constantes.

A priori, foi possível constatar que a Confederação Nacional da Indústria é a principal representante da indústria brasileira na defesa e na promoção de políticas públicas que favoreçam o empreendedorismo e a produção industrial, num setor que reúne mais de 476 mil indústrias no país. trabalha ativamente, em conjunto com as

entidades setoriais, na agenda de barreiras em terceiros mercados por meio da identificação, monitoramento e elaboração de casos que são notificados ao governo, para acompanhamento estruturado.

Por meio de monitoramento o setor privado compilou os dados e emitiu o relatório detalhando 77 barreiras qualificadas e notificadas ao governo brasileiro em conjunto com 19 entidades setoriais. Entre essas medidas, destacam-se os mais recentes entraves associados a critérios sociais e de sustentabilidade, regulamentos técnicos e medidas sanitárias e fitossanitárias (CNI, 2023).

A CNI, identificou 21 barreiras SPS que impactam as exportações do agronegócio, principalmente o setor de produtos cárneos, tendo como principais causas a BSE e a febre aftosa. Para que o Brasil possa ampliar sua participação nesse cenário, é imprescindível que medidas eficazes de combate a essas doenças sejam adotadas. Apesar de o país ser classificado com risco insignificante para a BSE, o embargo decorrente do único caso registrado é uma amostra da preocupação dos compradores. Diante disso, é necessário que sejam implementadas estratégias eficientes para garantir a qualidade e segurança dos produtos brasileiros, a fim de consolidar a confiança dos mercados internacionais e, conseqüentemente, impulsionar o crescimento das exportações (FLORINDO et al, 2015).

Outro fato, ocorrido em 2017, também estimulou a implementação de medidas SPSs, onde a Operação Carne Fraca da Polícia Federal (PF) expôs um esquema de adulteração de produtos em pelo menos 30 frigoríficos brasileiros. Funcionários do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento foram acusados de alterar certificados de qualidade da carne, gerando uma crise de credibilidade no setor. Como um dos principais exportadores mundiais de carne, o Brasil sofreu graves conseqüências com a suspensão das importações das empresas envolvidas na fraude. Isso resultou em

perda de espaço no mercado global e impactos negativos no mercado interno. Diante disso, a situação requer medidas sérias para recuperar a confiança dos consumidores e compradores internacionais (HECK et al, 2018). Logo, os impactos dessa crise sanitária são sentidos até hoje. O Canadá e o México, por exemplo, não autorizaram a exportação de carne suína oriundas do Paraná e Rio Grande do Sul.

Em relação a carne de frango, as normas para exportação estão cada vez mais rigorosas e onerosas. Infelizmente, muitos exportadores brasileiros têm encontrado dificuldades em se adaptar às barreiras comerciais impostas por importantes parceiros comerciais do país. As barreiras sanitárias e fitossanitárias são as mais comuns, pois visam proteger a saúde humana, animal e vegetal. É importante que as empresas do setor estejam sempre atualizadas e em conformidade com essas exigências, garantindo a qualidade e segurança do produto exportado (BAUERMAN et al., 2023).

A perda total ou o fechamento temporário dos mercados é apenas uma das consequências negativas do esquema de corrupção que afetou a indústria de carne de frango brasileira. Entre outros efeitos negativos, destaca-se a perda de credibilidade no Sistema de Inspeção Sanitária do Brasil, o que pode dificultar o acesso de outros produtos alimentícios ao mercado internacional. É importante destacar que a recuperação da confiança dos mercados internacionais pode levar tempo e exigir a adoção de medidas rigorosas para garantir a qualidade e a segurança dos produtos brasileiros exportados (SILVA et al, 2021).

Assim como os produtos cárneos, as exportações relacionadas aos vegetais também têm enfrentado desafios relacionados as barreiras sanitárias e fitossanitárias implementadas. Em 2004, por exemplo, a China restringiu a importação de uma alta

quantidade da soja brasileira, que é um dos produtos mais exportados do país, sendo que foram 359 mil toneladas de soja brasileiro embargados sob a alegação de mistura de sementes sadias a grãos tratados com fungicidas (ANSANELLI et al, 2020).

Segundo CARNEIRO (2015), o Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos em Alimentos (PARA) da Anvisa, tem verificado a existência de diversos agrotóxicos em níveis acima dos limites máximos permitidos ou em culturas para as quais não são autorizados. Os agrotóxicos encontrados são proibidos em países da UE, Estados Unidos, Japão, Canadá, Índia entre outros.

A nova regulamentação da União Europeia em relação ao uso de pesticidas poderá impactar significativamente as exportações brasileiras de grãos, caso não ocorra a adequação as normas estabelecidas.

3.2. Enfrentando os Desafios

A conscientização de todo setor do agronegócio pode ser o caminho para superar os desafios impostos pelas medidas sanitárias e fitossanitárias, primando pela produção e processamento, transporte e armazenamento, classificação de vendas e demais processos.

A habilidade de prever e se adaptar aos padrões internacionais e tendências do mercado é fundamental para a sobrevivência e destaque de certos setores produtivos no comércio global. Com a crescente presença da tecnologia, aprimorar a produtividade e competitividade das empresas se torna um desafio a ser vencido com sucesso (GOEBEL, 2022).

Para superar esses desafios e alcançar o sucesso das exportações, é essencial um planejamento estratégico com metas bem definidas que garantam a comercialização dos produtos e atenda às expectativas de produtores, empresas e governo. É de suma importância que os produtores obtenham capacitação e conhecimento das leis e regulamentos que controlam suas atividades, evitando erros na produção e manuseio da produção que possam resultar em produtos vetados.

Contudo, para garantir a aceitação internacional dos alimentos produzidos no Brasil, é imprescindível comprovar a eficácia do nosso controle sanitário. Para isso, foram estabelecidas regras oficiais para a produção de alimentos, com definições claras de padrões de identidade e qualidade dos produtos, além de parâmetros rigorosos de higiene. Tudo isso em conformidade com as normas internacionais que regulam o comércio de alimentos entre os países, a fim de minimizar os riscos de contaminação química, física e biológica. Dessa forma, garantimos a segurança alimentar e a confiança dos nossos parceiros comerciais (FIGUEIREDO et al, 2017).

Vale destacar que “o mundo está em constante mudança: é algo natural e expectável” (OLIVEIRA; LEMOS, 2015, n.p) logo, novas barreiras que buscam proteger a vida e a saúde da população serão impostas. O consumidor internacional está cada vez mais exigente, aumentando “a demanda por produtos agrícolas produzidos sem agrotóxicos” (HAHN, 2021, n.p.), o que, conseqüentemente requer a modernização da produção, adequando-se as exigências do mercado internacional e evitando assim, possíveis embargos, restrições ou proibições.

Cabe ainda, às autoridades brasileiras melhorar a questão sanitária e fitossanitária, por meio de fiscalização no controle de enfermidades (animal e vegetal) nos casos de uso

indevido de herbicidas e medicamentos, entre outros fatores de controle do mercado externo.

4. Considerações Finais

Com o objetivo de delimitar nosso trabalho relacionado aos desafios impostos pelas medidas sanitárias e fitossanitárias as empresas do agronegócio, seguimos a linha da internacionalização das empresas pelo modo das exportações, que são sem dúvida alguma, a modalidade de internacionalização mais comum no Brasil.

Logo, as exportações do agronegócio são de extrema relevância para o País por possibilitarem a expansão da produção agropecuária nacional mediante a colocação de crescentes volumes de produtos nos mercados externos, se tornando um grande produtor e exportador de diversos produtos do agronegócio.

Contudo, as exigências do mercado estão cada vez mais complexas e rigorosas, abrangendo desde o controle de origem, rastreabilidade, monitoramento de contaminantes e resíduos e controle de misturas de espécies de sementes. Para que essas exigências mercadológicas sejam cumpridas será necessária uma ação conjunta entre todo o setor do agronegócio e o governo, com a implementação de qualificação profissional que atenda essas demandas, bem como a implementação de um sistema de fiscalização mais rigoroso.

Cumpramos ressaltar, que como grande exportador de produtos agrícolas, é de extremo interesse tanto Brasil quanto para o setor do agronegócio, que a produção e o processamento internos estejam de acordo com as exigências SPS dos demais países, mantendo o acesso desses produtos àqueles mercados.

Sendo assim, o estudo em questão teve como propósito examinar os obstáculos enfrentados pelas empresas do agronegócio que atuam em âmbito internacional, decorrentes das barreiras sanitárias e fitossanitárias. Com êxito, a presente pesquisa respondeu à indagação proposta e atingiu o objetivo estabelecido.

5. Referências Bibliográficas

Afonso, J.G. (2013). Simplificar a internacionalização (Dissertação de doutoramento, FEUC). Coimbra. Disponível em <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/24668>. Acessado em 16 de junho de 2023.

Agelebe, D. O. (2020). Aplicação do Princípio da Precaução no Comércio Internacional: Implicações e Perspectivas Legais (Dissertação de Doutorado, Universität zu Köln). Disponível em <https://kups.ub.uni-koeln.de/30279/>. Acessado em 21 de junho de 2023.

Ansanelli, S. L. de M., & Barros, G. S. de. (2020). A incidência de barreiras não tarifárias chinesas e europeias sobre as exportações brasileiras de produtos agrícolas / O impacto das barreiras não tarifárias chinesas e europeias nas exportações brasileiras de produtos agrícolas. *Brazilian Journal of Development*, 6 (1), 4733–4751. Disponível em <https://doi.org/10.34117/bjdv6n1-340>. Acessado em 16 de junho de 2023.

Bauermann, B. F. C., Alvares, E., Matkiewicz, G. P., Oleques, J. D. C., & Oliveira, J. V. A. D. (2023) Competitividade Das Exportações Brasileiras Da Carne De Frango Frente Às Exportações Americanas. *RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico*, 2(52). Disponível em <http://dx.doi.org/10.36810/rde.v2i52.6503>. Acessado em 19 de junho de 2023.

Bonachela, F. S. (2020). Desafios, limites, dificuldades e possibilidades na internacionalização de empresas no centro-oeste paulista: estudo do projeto PEIEX Jaú. Tese (doutorado) – Universidade Estadual Paulista (Unesp). Marília:SP. Disponível em <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/202195>. Acessado em 21 de junho de 2023.

Borges, M. da S. (2013) Organização mundial do comércio e Codex Alimentarius: a institucionalização da qualidade no mercado internacional de alimentos. 180 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2013. Disponível em DOI <https://doi.org/10.14393/ufu.te.2013.60>. Acessado em 15 de junho de 2023.

Brasil (2022a) Sistema Integrado de Comércio Exterior SISCOMEX. Aprendendo a Exportar. Identificando Mercados, Barreiras Comerciais. Disponível em: <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportar/i/identificando-mercados-1/barreiras-comerciais>. Acessado em 06 de junho de 2023.

Brasil (2022b) Ministério das Relações Exteriores MRE. Barreiras Sanitárias e Fitossanitárias. Disponível em: < <https://www.gov.br/mre/pt-br/assuntos/politica-externa-comercial-e-economica/barreiras-ao-comercio/barreiras-sanitarias-e-fitossanitarias>> Acessado em 06 de junho de 2023.

Brasil (2023) Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços MDICS. Disponível em: <<https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/janeiro/confira-o-resultado-da-balanca-comercial-brasileira-de-2022>>. Acessado em 05 de junho de 2023.

Buranello, R. Agronegócio: conceito. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Comercial. Fábio Ulhoa Coelho, Marcus Elidius Michelli de Almeida (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em

<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/208/edicao-1/agronegocio:-conceito>.

Acessado em 06 de junho de 2023.

Cardoso, B. F., Galante, V. A., & Schneider, M. B. (2014). Barreiras comerciais no comércio internacional: o caso da soja no Brasil. A inserção internacional do agronegócio brasileiro no pós-crise: a atuação da OMC, barreiras e políticas comerciais. Curitiba: LedZe, 305-318 (tem e-book).

Carneiro, F. F. (2015). Dossiê ABRASCO: um alerta sobre os impactos dos agrotóxicos na saúde. EPSJV/Expressão Popular. Disponível em <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/26221>. Acessado em 21 de junho de 2023.

Confederação Nacional do Agronegócio CNA (2023) Boletim do Comércio Exterior do Agronegócio. Publicações da Balança Comercial Jan – Dez 2022. Brasília: DF. Disponível em <https://www.cnabrasil.org.br/publicacoes/boletim-do-comercio-exterior-do-agronegocio-9>. Acessado em 20 de junho de 2023.

Confederação Nacional da Indústria CNI (2023) 2º Relatório da Barreiras Comerciais Identificadas pelo Setor Privado Brasileiro. Brasília. Disponível em <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2023/3/relatorio-de-barreiras-comerciais-identificadas-pelo-setor-privado-brasileiro/>. Acessado em 10 de junho de 2023.

Confederação Nacional da Indústria CNI (2017) Manual sobre barreiras comerciais e aos investimentos. Brasília. Disponível em <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2017/8/manual-de-barreiras-comerciais-e-aos-investimentos/>. Acessado em 10 de junho de 2023.

Figueiredo, A., Recine, E., & Monteiro, R. (2017). Regulação dos riscos dos alimentos: as tensões da Vigilância Sanitária no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22, 2353-2366. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1413-81232017227.25952015>. Acessado em 10 de junho de 2023.

Florindo, T. J., Medeiros, G. I. B. D., & Mauad, J. R. C. (2015). Análise das barreiras não tarifárias à exportação de carne bovina. *Revista de Política Agrícola*, 24(2), 52-63. Disponível em <https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/1010/952>. Acessado em 23 de maio de 2023.

Goebel, M. A. (2022). *Protecionismo e medidas sanitárias e fitossanitárias nas exportações avícolas brasileiras*. Tese (doutorado) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo: PR. Disponível em <https://tede.unioeste.br/handle/tede/6150>. Acessado em 22 de junho de 2023.

Hahn, M. H. (2021) *Controle do nematoide das galhas do tomateiro utilizando substrato de cogumelos e formulados de Nim*. Tese (doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba: PR. 31/08/2021. Disponível em <https://hdl.handle.net/1884/80696>. Acessado em 15 de junho de 2023.

Heck, F. M., Perpetua, G. M., & Junior, A. T. (2018). OPERAÇÃO CARNE FRACA: a podridão vai muito além da carne! *Revista OKARA: Geografia em debate*, 12(2), 603-623. Disponível em DOI: 10.22478/ufpb.1982-3878.2018v12n2.41332. Acessado em 18 de junho de 2023.

Oliveira, B. R. B. de (2015). *Determinantes do desempenho exportador no agronegócio brasileiro: ambiente institucional e características da internacionalização das firmas*. Disponível em <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/22585>. Acessado em 10 de junho de 2023.

Oliveira, G., & Lemos de Sousa, M. (2015). Energia e Ambiente: perspectivas atuais: Energy and Environment: current perspectives. *Energia & Futuro*, (7), 36-51. Disponível em <http://hdl.handle.net/10284/7815>. Acessado em 18 de junho de 2023.

Silva, J. G., Carvalho, L. V., & Oliveira, L. V. N. (2021). A Corrupção E Seus Efeitos No Mercado De Alimentos: O Caso Da Operação “Carne Fraca”. *Economic Analysis Of Law Review*, 12(2), 3-23. Disponível em <https://doi.org/10.31501/ealr.v12i2.10571>. Acessado em 11 de junho de 2023.

Souza Junior, J. N. D. (2014). Preocupação comercial específica: uma ferramenta eficaz do acordo sobre aplicação de medidas sanitárias e fitossanitárias. CORE. Disponível em <https://core.ac.uk/works/53869622>. Acessado em 12 de maio de 2023.

Vieira Filho, J. E. R.; Gasques, J. G. (Orgs.). Agricultura, transformação produtiva e sustentabilidade. Brasília-DF, ABAG/IPEA, 2016. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6876>. Acessado em 12 de maio de 2023.



Liderança das mulheres nas organizações globais

Talita de Jesus Correia¹

Andressa Schaurich dos Santos²



RESUMO

Apesar da crescente presença de mulheres em cargos de liderança, a paridade de gênero está distante de ser concretizada nesses postos. Por isso, buscou-se investigar o tema e lançar luzes para a liderança feminina no âmbito das organizações globais. O objetivo geral da pesquisa foi compreender as características relacionadas à liderança das mulheres em cargos de chefia em organizações globais. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, a partir da aplicação de entrevistas e para a construção do referencial teórico utilizou-se a revisão bibliográfica. Dentre os principais resultados estão: a identificação de características próprias da liderança feminina, a identificação dos desafios enfrentados pelas líderes e dos diversos benefícios da liderança feminina tanto para a sociedade quanto para as empresas.

Palavras-chave

Mulheres. Liderança. Organizações globais.

ABSTRACT

Despite the growing presence of women in leadership positions, gender parity is far from being achieved in these positions. Therefore, we sought to investigate the topic and shed light on female leadership within global organizations. The general objective of the research was to understand the characteristics related to the leadership of women in leadership positions in global organizations. For that, a qualitative and descriptive research was carried out, based on the application of interviews and for the construction of the theoretical framework, a bibliographical review was used. Among the main results are: the identification of the characteristics of female leadership, the identification of the challenges faced by female leaders and the various benefits of female leadership both for society and for companies.

Key-words

Women. Leadership. Global organizations.

1. Mestre em Negócios Internacionais (MUST University), especialista em Direito Constitucional (Estácio), Direito e Processo Penal (UCAM), Direito do Estado (UCAM), Direito Internacional Aplicado (UNA), Direitos Humanos (UniAmérica) e Compliance e Governança Corporativa (UniFTC), bacharel em Ciências Políticas (Braz Cubas) e bacharel em Direito (Mackenzie). Advogada. E-mail: tahcorreiaj@gmail.com

2. Doutora em Administração (Universidade Federal de Santa Maria/UFSM, Santa Maria, RS, Brasil), Mestre em Administração (UFSM), Especialista em Gestão de Organização Pública em saúde (UFSM) e Bacharel em Administração (UFSM). Administradora. Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Farroupilha. Capstone Advisor da Must University. E-mail: andressa.santos@mustedu.com

1. Introdução

Apesar da longa jornada em busca da inserção da mulher no mercado de trabalho e posterior busca pela igualdade no ambiente laboral, aos poucos as mulheres vêm conquistando seu espaço e aumentando a presença em cargos de liderança. Apesar das mulheres possuírem grau de instrução proporcional ou até mesmo superior aos homens, elas ainda são a minoria em cargos de liderança e a desigualdade entre homens e mulheres nessas funções ainda persiste.

A 7ª edição da pesquisa *Women in the boardroom* desenvolvida pela *Delloite* concluiu que do montante compilou dos de 10.493 empresas pesquisadas ao redor do mundo: 19,7% dos conselhos dessas empresas possuem assentos ocupados por mulheres, apenas 6,7% possuem presidentes de conselhos mulheres, 5% possuem *CEOs* mulheres e 15,7% *CFOs* mulheres (Delloite, 2022).

Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo compreender o tipo liderança, as características e desafios encontrados pelas mulheres em cargos de chefia em organizações globais. Sendo assim, definiu-se como problema de pesquisa: “De que forma as características da liderança são exercidas pelas mulheres em organizações globais?”.

Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva. Para a construção do referencial teórico utilizou-se a revisão bibliográfica e para a coleta de dados lançou-se mão da aplicação de entrevistas. Duas mulheres que ocupam cargos de liderança em organizações globais responderam à entrevista pré-estruturadas em 15 perguntas, por meio de áudio de aplicativo de conversa. Ambas assinaram um termo de livre consentimento e de confidencialidade dos dados e permitiram a gravação das entrevistas. Em seguida, realizou-se a transcrição dos áudios das entrevistas, as quais foram editadas

para a retirada de vícios de linguagem, porém prezou-se para que a transcrição fosse a mais fidedigna possível às falas das entrevistadas. Para a realização da análise e discussão dos dados coletados utilizou-se o método de pesquisa denominado análise de conteúdo

Além da introdução e das considerações finais, o leitor encontrará uma breve digressão histórica da mulher no mercado de trabalho, bem como dados sobre a desigualdade de gênero nos cargos de chefia, em seguida, uma reflexão sobre a teoria da liderança e sobre a liderança feminina e por fim, a análise e discussão dos resultados da pesquisa.

2. Teorias da liderança

A primeira teoria da liderança surgiu no século XIX, a *Teoria do Grande Homem* defendia que “a capacidade de se tornar um líder é inerente e que existem determinadas pessoas que naturalmente nasceram para liderar” (Kleinman, 2015, p.163). Essa teoria persistiu até o início do século XX com o surgimento da *Teoria dos Traços de Personalidade* que vigorou até o início dos anos 1940 (Magalhães, 2019), a qual defendia que certas pessoas nascem com características de personalidades que as tornam líderes, debruçou-se em identificar e comparar as características de personalidades e comportamentais que levavam certas pessoas a se tornarem líderes e outras não.

O século XX foi marcado por inúmeras teorias, inaugurando a *Era do Comportamento* (Santos, 2015) nas teorias da liderança. As *Teorias Comportamentais* atingiram o seu auge entre os anos 1940 e 1960 (Magalhães, 2019) e defendiam que as características da liderança poderiam ser aprendidas através de observação e treinamento, contrariando as teorias do grande homem e dos traços de personalidade (Kleinman, 2015).

Já as *Teorias de Contingência* ganhou relevância entre os anos de 1960 a 1980 (Magalhães, 2019). A ênfase desta teoria está na situação, ou seja, a capacidade de liderar

de forma eficaz depende do contexto, da situação. Para tanto, múltiplos fatores corroboram para boa liderança, a situação a ser enfrentado, o estilo de liderança, os comportamentos, as características do líder, bem como a capacidade do líder e dos liderados (Kleinman, 2015). Sendo assim, cada contexto necessita de um tipo de liderança, portanto, não existe um estilo de liderança único capaz de se adequar em todo e qualquer situação.

No mesmo sentido, a *Teoria Situacional* afirma que “(...) os fatores situacionais incluem a capacidade dos indivíduos que são seguidores e a motivação do líder. Dentre outros fatores é a percepção que o líder tem da situação e seus seguidores, assim como o humor do líder e a percepção de si mesmo, que afeta o líder.” (Kleinman, 2015, p. 164).

Durante a década de 1970, *Teoria da Meta e do Caminho ou Teoria da Liderança de House* ganhou força e defendia que os líderes são os responsáveis por ajudar os liderados a alcançarem seus objetivos, garantido que as metas estejam em concordância com os objetivos da empresa (Santana, 2021).

No início da década de 1980, ganha destaque a relação afetiva entre o líder e liderados, conhecida como *Teoria Neocarismática*, a qual é composta por quatro subespécies: *Teoria da Atribuição da Liderança de McElroy*, *Teoria Carismática*, *Teoria da Liderança Transacional* e *Teoria da Liderança Transformacional* (Coelho, 2015).

A *Teoria da Atribuição da Liderança* elaborada por McElroy em 1982 entendia que o liderado reconhecesse o líder como tal, a partir da atribuição de determinadas características (Coelho, 2015). A *Teoria da Liderança Carismática* surge como uma evolução da teoria de McElroy, a qual defendia que o liderado atribuiu ao líder características heroicas ou extraordinárias (Coelho, 2015). Esse líder além de ter seguidores fiéis capazes de trabalhar de forma extraordinária em busca de uma meta, esse

tipo de líder é hábil em trabalhar com fatores motivacionais de seus liderados e oferece recompensas relacionadas à própria tarefa a ser desenvolvida (Maximiano, 2015).

Na *Teoria da Liderança Transacional* três figuras são protagonistas, o líder, os liderados e a organização para a qual trabalham. Essas três figuras negociam para que as metas da organização sejam alcançadas, a partir do trabalho dos liderados e dos líderes, sendo que os líderes e as organizações podem oferecer e negociar benefícios materiais e psicológicos aos liderados para que a metas sejam alcançadas. (Coelho, 2015)

A *Teoria da Liderança Transformacional* caracteriza-se “pelo envolvimento entre os líderes e os liderados, participando de maneira colaborativa e motivadora no alcance de fins que foram definidos para o ambiente organizacional” (Dias et al, 2019, p.44). Ou seja, “na liderança transformacional o foco não está apenas no desempenho do grupo, mas também em garantir que cada indivíduo alcance o seu máximo potencial. Assim, a liderança que segue esse tipo de teorias também apresenta elevados padrões morais e éticos” (Kleinman, 2015, p. 165).

As *Abordagens Emergenciais* de teoria da liderança surgem a partir dos anos 2000 e baseiam-se nos valores, crenças e ética dos líderes (Magalhães, 2019). Nos últimos anos, ganhou destaque a *Teoria da Liderança Emocional* capitaneada por Daniel Goleman, segundo o qual “a inteligência emocional é a “peça fundamental” para caracterizar uma boa liderança” (Coelho, 2015, p. 51), a qual comporta diversos tipos de liderança, segundo os autores as principais são: liderança visionária, liderança conselheira, liderança relacional, liderança democrática e liderança pressionadora. (Coelho, 2015).

Na contemporaneidade, alguns autores entendem que “sem liderança, não há colaboração, apenas obediência ou cumprimento de regras” (Maximiano 2011, p. 177),

“não se trata apenas de comandar uma organização, mas sim liderar de forma justa e motivar as pessoas para que alcancem seus resultados pessoais ou grupais.” (Costa, 2022, p.1059). No mesmo sentido, para Robbins (2010, p. 359) liderança é “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. “Portanto, engajamento, inclusão e sustentação de um propósito comum e individual são habilidades desse novo perfil de líder” (Farani, 2023, p. 128).

Em suma, as teorias da liderança foram desenvolvidas de acordo com o desenvolvimento social, científico e empresarial de cada época.

3. Liderança feminina nas organizações globais

Na literatura científica não há uma teoria consolidada sobre liderança feminina, tampouco um consenso do que vem a ser liderança feminina. Contudo, é possível encontrar inúmeros artigos que discorrem sobre as características e os estilos de gestão das líderes mulheres.

Infere-se que muitas das características atribuídas à liderança feminina são percebidas no dia a dia da gestão. Fleury identificou um estilo de gestão feminina de forma empírica e intuitiva que se traduz como “uma capacidade de multiprocessamento de informações e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade; maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo e não apenas no âmbito profissional” (Fleury, 2013, p.46).

A literatura mais antiga, assim como o senso comum, descreve a liderança feminina como aquela liderança mais emotiva.

As mulheres se importam mais com os sentimentos e o bem estar emocional de seus liderados do que os homens que se concentram no término das atividades. Contudo, existe uma diferença no estilo de liderança de ambos, sendo que em algumas situações ocorre semelhança no modo de liderar, mas por outro lado, os

homens são mais autocráticos e as mulheres democráticas. (Spector, 2010 como citado em Kuchak, 2021, p.67).

Quanto ao estilo de liderança democrática das mulheres, “segundo Aburdene e Naisbitt, (1994), as mulheres líderes estimulam a participação, dividem o poder e a informação, aumentam a autoestima das outras pessoas estimulando-as, formando equipes de trabalho, nas quais surgem soluções variadas e criativas para problemas aparentemente insolúveis” (Aburdene e Naisbitt, 1994 como citado em Silveira et al. 2014). Já Nogueira e Kubo

sintetizam essencialmente em aspectos relacionais do gênero feminino, que são constituídos pela facilidade de comunicação, uso da intuição para a tomada de decisões, alto grau de relacionamento interpessoal com os membros da equipe, tomada de decisões compartilhadas com apoio e participação da equipe e utilização de equipes de trabalho mistas. (Nogueira & Kubo, 2013, p.130).

É possível identificar algumas características recorrentemente atribuídas à liderança feminina, tais como: flexibilidade e habilidade de realizar diversas tarefas, visão do todo, boa comunicação, valorização do indivíduo, descentralização do poder, respeito pela diversidade, geralmente são propensas a tomarem menos riscos que os homens, na maioria das vezes, situações onde todos os envolvidos possam ganhar e quanto à estrutura organizacional, as líderes mulheres buscam a cooperação de todos, sem hierarquia e manter contato com todos os envolvidos (Metz, 2015). Predominando, assim, o estilo de liderança democrática entre líderes mulheres.

A revista Forbes elencou cinco características de mulheres líderes, são elas: autoconfiança, capacidade de influência e de se posicionar; levar as adversidades impostas pelas situações de uma forma mais positiva; resiliência consiste em seguir em frente, persistir, apesar dos desafios, e a assertividade (Mendes, 2020).

Complementarmente, a liderança feminina caracteriza-se por tendências à cooperação, maior flexibilização nas tomadas de decisões, hábeis em “contornar ou romper padrões e processos rígidos”, empatia, maior desenvoltura no relacionamento interpessoal do que os gestores homens, boa comunicação e clima organizacional leve, “em geral, as mulheres adotam tipos de liderança menos autoritários, deixando de lado a agressividade para priorizar a harmonia e a produtividade no ambiente de trabalho.” (Gonçalves, 2020, sem página).

Metz (2015, p. 175) define o perfil da liderança feminina como uma “combinação de características masculinas, como iniciativa, coragem e determinação somada a características femininas como intuição e cooperação. Sendo que a mulher busca compartilhar seu desejo de realização pessoal e profissional com a satisfação e a qualidade dos serviços prestados”.

Nota-se que a literatura científica, muitas vezes, perpetua os estereótipos de gênero ao descrever as características da liderança feminina. Deve-se considerar que há homens com características de liderança predominantemente femininas e mulheres com perfil de liderança mais voltado ao masculino. Por isso, torna-se difícil estabelecer uma barreira intransponível do que vem a ser liderança feminina em oposição à liderança masculina. O gênero não garante o estilo de gestão. Todavia, as diferenças entre os estilos podem ser complementares para uma gestão efetiva e harmônica.

combinação de características masculinas — iniciativa, coragem, determinação — com características femininas — sensibilidade, intuição, cooperação —, que define um estilo próprio de gerenciar. Esse estilo, aliado à intensa dedicação ao trabalho, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres (Gomes, 2005, p.08).

Observe que apesar do autor celebrar a alta taxa de sucesso das empresas geridas por mulheres, ao descrever o estilo de liderança, ainda cai-se em estereótipos de gênero.

Sendo assim, insta ressaltar que, não faz sentido reforçar estereótipos de gênero no que tange a liderança, pois cada gestor tem a sua peculiaridade e personalidade. O correto seria descrever características que sobressaem quando o assunto é liderança feminina ou masculina.

4. Análise e discussão dos resultados

A primeira entrevistada é uma jovem diretora executiva de uma ONG sediada na Argentina especializada em Relações Internacionais com uma equipe formada por profissionais de diversas partes do mundo e a segunda entrevistada é diretora presidente e diretora de parceiras de uma instituição do terceiro setor, fundadora de uma empresa de pesquisa política e de uma plataforma que auxilia mulheres a entrarem na política presente no Brasil e em outros países da América Latina.

4.1 Os desafios encontrados pelas mulheres em cargos de liderança

As exigências impostas às mulheres, pela sociedade, pelas empresas e por elas próprias, para ocupar um cargo de chefia, impactam diretamente na confiança das mulheres para ocupar um cargo de liderança pode ser traduzido como um desafio encontrado pelas mulheres para alcançar e permanecer em cargos de liderança.

Lo que veo hoy en día es que muchas veces lo que se le exige a las mujeres para llegar a esos lugares es mucho más que lo que se le exige a los hombres. Muchas veces los hombres, por ser hombres y tener un título académico ya, o sea, como que muchas veces con eso solo alcanza. En cambio, las mujeres se les exige y nos exigimos, y muchas veces vienen por parte de propia, digamos, de ella misma el sentir que para ocupar ciertos cargos, lo tiene que hacer con mucha responsabilidad y con mucha preparación. Y quizás los hombres dan más por sentido eso y tienen un nivel de confianza mayor que les permite ocupar cargos sin sentir que tienen que estar tan preparados como nosotras. (Entrevistada 1).

A maternidade também pode ser visto como uma barreira, conforme mencionado pela entrevistada dois:

Existe também muita desconfiança em relação às mulheres pela questão da maternidade. (...) Os chefes na maioria homens evitam colocar mulheres nesses cargos de liderança porque ela vai engravidar e ela vai ter que largar o trabalho e não sei o que, licença maternidade e etc. (Entrevistada 2).

A questão do estereótipo da liderança também pode ser um desafio para as mulheres que buscam ou que estão em cargos de liderança.

Acho que o primeiro desafio é que é difícil da mulher conseguir primeiro chegar no cargo de chefia. São sempre os homens, que estão nesses cargos, que chegam nesses cargos, que são escolhidos para esses cargos. Acho que muito por essa visão do que é liderança. (...) Então quando você pergunta o que é liderança para você? A pessoa fala que a liderança para mim é uma pessoa assertiva, é uma pessoa autoritária, é uma pessoa que é um pouco eh enfim mais violenta, que se impõe, etc. E aí quando você vai perguntar, qual estereótipo você tem de uma mulher e de um homem. Estereótipo do homem bate perfeitamente com o estereótipo da liderança. (Entrevistada 2).

As diversas jornadas desenvolvidas “muitas mulheres se dividem entre várias tarefas, como mercado de trabalho, chefia de sua família, conciliando estudo, cuidado com os filhos, funções dentro e fora do lar, entre muitas outras funções” (Lourenço, 2021, p.2) também representam um desafio para as mulheres ocuparem cargos de liderança.

As mulheres têm mais afazeres, dupla, tripla jornada de trabalho. Geralmente elas cuidam muito mais da casa do que os homens cuidam mais dos filhos do que os homens, só a mulher pode dar a luz, só a mulher pode amamentar. Então, isso de certa forma cria uma barreira pra elas chegarem nesse cargo chefia que geralmente são cargos que demandam muito tempo, muita disponibilidade, um trabalho muito árduo e as pessoas enxergam que a mulher não vai dar conta (...). (Entrevistada 2).

Somado a isso, há também a barreira do desrespeito às mulheres com relação ao gênero: “Em geral, já ouvi várias pessoas falarem que não gostam de ter chefe mulher, porque chefe mulher é muito difícil, porque chefe mulher tem TPM e etc.” (Entrevistada

2). Além disso, da descredilidade em razão da idade, conforme apontado por ambas as entrevistadas. *“Quizás a veces personas que desestiman tu rol de liderazgo, tanto por ser mujer como por ser joven, a mí me tocan ambas cosas.”* (Entrevistada 1). *“Porque éramos duas mulheres jovens e simplesmente não levavam a gente a sério, não importava se eu já tinha mestrado, se eu já tinha experiência nada disso importava. (...)”*. (Entrevistada 2).

São inúmeros os desafios, tanto para as mulheres chegarem a um cargo de liderança quanto para elas se manterem nesses cargos. Para a entrevistada um, a manutenção da mulher em cargos de liderança tem relação direta com o ambiente de trabalho.

Creo que muchas veces puede ser difícil, otras no tanto, depende mucho del ambiente laboral y también depende mucho de si tu equipo confía en vos y tus jefes confían en vos. Creo que eso sirve mucho para sentirse segura de lo que está haciendo. Creo que los desafíos se pueden ser más o menos dependiendo de esas variables, más del entorno laboral. (Entrevistada 1).

Segundo o relatório da Mckinsey & Company, 2021 foi o ano em que as mulheres líderes mais deixaram suas empresas e há três motivos chaves para isso: as mulheres líderes encontram mais obstáculos que os homens para avançar na carreira, elas são sobrecarregadas e pouco reconhecidas e anseiam por uma cultura de trabalho melhor (Mckinsey & Company, 2022).

4.2 Características da liderança feminina

Quanto às diferenças entre liderança feminina e a masculina: *“Creo que sí hay. Desde lo fáctico y desde cómo somos las mujeres, por todo el contexto social y demás, y no por algo que esté dado en la naturaleza”*. (Entrevistada 1).

A liderança de mulheres possuem características de empatia e outras características mais associadas ao feminino, que também podem ser aproveitadas por líderes masculinos.

Las mujeres muchas veces tenemos cierta empatía y ciertas formas de liderazgo que se asocian a los femeninos que las podemos ver tanto en mujeres como en hombres, y lo mismo con lo masculino y lo podemos ver tanto en hombres como en mujeres. Pero digo, esas características asociadas a los femeninos, como el cuidado, la empatía. (Entrevistada 1).

Essas características da liderança feminina foi um divisor de águas no trato da pandemia de Coronavírus, onde países liderados por mulheres foram bem sucedido na gestão da pandemia.

(...), por ejemplo, con el tema de la pandemia, hubo muchas líderes mujeres que dieron el ejemplo en cómo afrontar esa situación. Y no así líderes masculinos y cómo que hubo muchos líderes mujeres, por ejemplo, en Nueva Zelanda, en Países Bajos que tomaron las precauciones necesarias para cuidar a la población para y para evitar daños mayores en cuanto a la pandemia, y quizás hubo otros liderazgos masculinos y que negaron la pandemia que creyeron que acusando a otros países e planteándolo en términos de seguridad y de más desde un lado bélico, era la forma de afrontar la pandemia. En ese sentido, creo que hay mucho para aprender de los liderazgos femeninos. (Entrevistada 1).

Já a entrevistada 2 apontou que liderança do homem é mais voltada para a competição, enquanto a liderança da mulher é mais voltada para a cooperação. “As mulheres tenham o estilo de liderança que ele é muito mais baseado na cooperação do que na competição você ouvir, de você trocar, de você fazer uma coisa mais compartilhada”. (Entrevistada 2). E, que na perspectiva dela isso está relacionada com a forma que as pessoas são criadas. “(...) essa forma estereotipada que mulheres e homens são educados, isso vai ter impacto lá na frente, na maneira como essa pessoa vai liderar, enfim, vai fazer o trabalho dela.” (Entrevistada 2).

As características da liderança feminina citadas pelas entrevistadas descrevem o estilo de liderança democrática, colaborativa e com tendência a horizontalidade da gestão.

São lideranças mais abertas ao diálogo, mais focadas na coletividade, de você tomar decisões que são compartilhadas, que são discutidas, tem mais abertura pra dialogar com o diferente. Então, eu acho que tem mais essa coisa de ter mais compaixão e empatia com o outro do que os homens. Então, eu acho que tudo isso são características de liderança feminina. (Entrevistada 2).

Esse estilo de liderança foi destacado pelas entrevistadas como um impacto positivo da liderança feminina para as organizações globais. *“Por lo menos en lo que en mi experiencia, liderando un equipo de una organización e internacional. Creo que lo que traje muchas veces está horizontalidad y este trabajo más colaborativo y colectivo con mi equipo de trabajo.” (Entrevistada 1).*

Esse estilo de liderança pode ser um diferencial positivo em períodos de crise, principalmente, por lançarem mão das habilidades interpessoais (Mirelle, 2021). Nesse sentido, a entrevista 2 afirma que:

Eu acho que principalmente a pandemia mostrou para gente que esse estilo de liderança que as mulheres trazem é benéfico para as organizações, para os países, enfim, para tudo, para a política. É um estilo de liderança que ele é mais colaborativo. Ele é mais baseado nas trocas e numa abertura de diálogo e eu acho isso extremamente importante para as organizações. (...) E para mim, isso ficou muito claro durante a pandemia. O quanto às mulheres líderes de países se saíram muito melhor durante a pandemia do que os homens, do que as lideranças masculinas, porque elas ouviram os especialistas, ou seja, as mulheres tem mais capacidade de dialogar e aceitar opiniões diferentes. (...). Acho que é um bom exemplo do que elas trazem pras organizações que é essa empatia, essa abertura para o diálogo, essa troca, essa capacidade de ouvir o diferente (...). (Entrevistada 2).

Observa-se que ao descrever as características da liderança feminina são carregadas de estereótipos, fato também apontado por ambas as entrevistadas.

Eu acho que existe sim um estereótipo do ser feminino e ele infelizmente é um estereótipo ruim ainda. Eu acho que precisa ser quebrado e as pessoas precisam

ser mais educadas em relação aos preconceitos que elas têm. Mas eu acredito que hoje, para maioria das pessoas estereótipo da chefe mulher, ela é mais histórica, porque ela fica menstruada, então ela se irrita com as pessoas por nada, ela não é tão competente, ela não trabalha direito, porque ela tem outros afazeres, domésticos, da família, da casa etc (Entrevistada 2).

Creo que hay un estereotipo de mujer o de los femeninos y hay un estereotipo de lo masculino. Hay muchas características que se asocian a lo masculino, como en la fuerza, lo frontal quizás los liderazgos más verticalistas. Y de lo femenino como el cuidado, el cariño, lo más cálido y quizás un liderazgo más horizontal, más desde otro lugar. Y, creo que eso no significa que sea algo dado de por sí en los hombres y en las mujeres. Creo que es una construcción social. (Entrevistada 1).

Em suma, existe uma série de teorias sobre liderança, vários tipos e estilos de liderança e inúmeros estudos sobre as características de uma líder. Ambos, tanto as líderes mulheres, quanto os líderes homens possuem todas essas ferramentas disponíveis para liderarem. Sendo assim, um tanto quanto equivocada e carregada de estereótipo e preconceito essa divisão entre liderança feminina e masculina. Podendo inclusive representar uma limitação. Por isso, deve-se ter cuidado quando tratamos desse assunto, como alertado pelas entrevistadas, pois muitas vezes essa divisão entre liderança feminina e liderança masculina é feita a partir de um lugar misógino, a fim de perpetuar preconceitos e estereótipos. E podendo, inclusive, limitar a atuação profissional da mulher.

A veces se sostiene que de que son iguales las formas de liderazgo de las mujeres y de los hombres y que no hay que hacer esa diferenciación, porque muchas veces se hace desde un lugar que también es misógino decir, las mujeres son más del cuidado y con eso muchas veces se argumenta los lugares en los que se nos pone también, como en la familia, en el hogar, porque somos más de cuidar, de proteger, de criar, y los hombres son más del poder, de desde un lugar más, de

los asociados a lo masculino, salvando eso haciendo esta aclaración.
(Entrevistada 1).

“Além disso, deve-se considerar que há homens com características predominantemente femininas e mulheres com perfil masculino. O gênero não garante o estilo de gestão. Todavia, as diferenças entre os estilos podem ser complementares para uma gestão efetiva e harmônica.” (Gomes, 2005, p.08).

Creo que hay muchas mujeres que se identifica mucho más con liderazgos masculinos y creo que hay hombres que también pueden liderar desde un lugar más de las características asociadas a los femeninos. Como te digo, no creo que sea algo natural que muchas veces se argumenta eso para ponernos en posiciones diferentes a los hombres. Pero creo que hay que tomar eso, tomar esos estereotipos y usarlos a nuestro favor y pensar que son estereotipos, o sea que los liderazgos desde ese lugar son bastante positivos para para las organizaciones, para los gobiernos, entonces tomar eso sin importar si una es mujer u hombre. Sino tomarlo como ejemplo y así construir desde el liderazgo más de los asociados de los femeninos. Y creo que ese es el quizás el aprendizaje que podemos tomar de ese camino también que se hizo desde el feminismo.
(Entrevistada 1).

Logo, pode-se aferir que, sim, há características identificadas especificamente como liderança feminina. Porém, não se deve tomar de uma forma no sentido deslegitimar tal estilo de liderança. Uma vez que, primeiro, a construção do que vem a ser feminino e masculino é uma construção social e, conseqüentemente, reflete na liderança feminina e masculina. E, também, o fato de que cada gestor tem as suas próprias características, personalidade e estilo de liderança. Somado a isso, o fato de que, as características da liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas para aplica-las de forma assertiva na prática.

4.3 O que é líder para você?

Do ponto de vista organizacional, uma das habilidades do líder é “traduzir a visão da companhia e manter as equipes mobilizadas em torno de objetivos comuns” (Farani, 2021, p. 136). “*Enfim, a liderança sempre é aquela pessoa que tem uma visão de tudo que está acontecendo, do todo (...)*”. (Entrevistada 2).

Justamente, por ter a visão do todo, o líder é aquele que tem o papel chave de identificar as potencialidades e as fraquezas de sua equipe e extrair o melhor de cada integrante, “*el liderazgo se trata de eso, de saber a dónde recurrir, a quién recurrir y potenciarse con el equipo que uno tiene para trabajar y entendiendo las propias limitaciones*”. (Entrevistada 1).

Para tanto, ele também deve ser aquele que motiva e inspira a equipe a perseguir a meta. Nesse sentido, “*a liderança tem que ser inspiradora nesse sentido de fazer as pessoas mesmo que o sonho esteja muito distante, mesmo que seja muito difícil de continuar inspirando as pessoas, mostrar que é possível, que dá pra fazer e que a gente tem que continuar, no caminho e tal*”. (Entrevistada 2). Além de ser aquele que dá o exemplo, “*Liderar a través del ejemplo. Creo que eso es clave*” (Entrevistada 1).

Nota-se que a ideia de que o líder é uma pessoa que apenas dá ordens e distribui tarefas encontra-se superada. Atualmente, o líder tem uma referência inspiracional e transformadora.

5. Considerações Finais

As mulheres enfrentam inúmeros desafios para conquistar um cargo de liderança, se manter nele e galgar postos mais altos, tais como: exigência mais alta do que aquelas impostas aos homens, desconfiança, maternidade, estereótipos de gênero, etarismo, múltiplas jornadas entre outros.

Ademais, conclui-se a partir da descrição das características teóricas e práticas acerca da liderança feminina que essas assemelham-se ao estilo de liderança democrático, colaborativo que preza a horizontalidade. É certo que há alguns pontos diferentes entre a

liderança feminina e masculina, porém, deve-se cuidar para não gerar discriminação, preconceito e estereótipos nesta divisão. Pois, as características de um líder podem ser desempenhadas por quem estiver na liderança, independente do gênero. Ocorre que algumas características se sobressaem mais do que as outras.

Nesse ensejo, verificou-se que a descrição das características do que vem a ser a liderança feminina, tanto da academia quanto do lugar comum, está carregada de estereótipos do que a sociedade construiu do que vem a ser o feminino.

O trabalho também buscou investigar o que vem a ser um líder e as entrevistadas foram unânimes ao dizer que o líder é aquele que inspira e motiva os liderados, aquele que sabe extrair o melhor das habilidades de cada liderado e que tem a visão do todo.

A liderança das mulheres traz inúmeros impactos positivos para as empresa, para os países e para a sociedade. Por exemplo, aumento da competitividade, da representatividade, melhor gestão de crise, mais inclusão entre outros.

Buscou-se contribuir para a literatura científica a partir de uma pesquisa aplicada, no que se referem às características, desafios e impactos da liderança de mulheres em cargos de liderança e também para prática de gestão de pessoas dentro das organizações, capazes de gerar ações afirmativas para a igualdade de gênero e criar um ambiente organizacional mais igualitário e livre de estereótipos.

Por fim, salienta-se que a realização de apenas duas entrevistas pode ser considerada uma limitação da pesquisa. Com isso, a ampliação da amostra em pesquisas futuras pode trazer percepções e resultados diferentes daqueles apresentados neste trabalho.

6. Referências Bibliográficas

Coelho, A. F. M. S. (2015). Liderança feminina: o impacto dos estereótipos de gênero no acesso das mulheres aos cargos de liderança do topo. [Tese de doutorado]. Universidade Católica Portuguesa, Portugal. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/17237>. Acessado em: 03 de abril de 2023.

Costa, T. M.; Figueiredo Filho, E. A.; da Silva, A. S.; Bastos Filho, O. C. & Silva, M. M. (2022). Gestão Feminina: características e desafios das mulheres em posição de liderança. *Conjecturas*, 22(6), 1057-1071. Disponível em: <https://conjecturas.org/index.php/edicoes/article/view/1064>. Acessado em: 22 de outubro de 2022.

Deloitte (2022). Progress at a snail's pace. Women in the boardroom: a global perspective. Seventh edition. Disponível: <https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/research/women-in-the-boardroom-seventh-edition.html>. Acessado: 28 de outubro de 2022.

Dias, C. R. J. B.; Rocha, L. & dos Santos, M. D. F. (2019). Um estudo sobre liderança transformacional feminina numa multinacional de acumuladores brasileira. *Revista Pesquisa em Administração UFPE*. 3(1), 40-62. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/rpa/article/download/241194/34965>. Acessado em: 22 de outubro de 2022.

Farani, C. (2021). Desistir não é uma opção: o caminho mais rápido entre a ideia e os resultados se chama execução. 1 ed. São Paulo: Editora gente.

Fleury, M. T. L. (2013). Liderança feminina no mercado de trabalho. *GV-EXECUTIVO*, 12(1), 46-49. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Fleury%2C+M.+T.+L.+%282013%29.+Lideran%C3%A7a+feminina+no+mercado+de+trabalho.+GV-EXECUTIVO%2C+12%281%29%2C+46-49.&btnG. Acessado em: 28 de dezembro de 2022.

Gomes, A. (2005). O outro no trabalho: mulher e gestão. *Revista de Gestão da USP*, São Paulo. 12(3), 1-9. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522/0>. Acessado em: 13 de março de 2023.

Gonçalves, A. (2020). Liderança feminina nas empresas: importância e desafios. FIA Business School. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/lideranca-feminina-nas-empresas/>. Acessado em: 03 de março de 2023.

Kleinman, P. (2015). Tudo que você precisa saber sobre psicologia: um livro prático sobre o estudo da mente humana. 1 ed. São Paulo: Editora Gente.

Kuchak, M. L., Rocha, G. D. S. R., & Rocha, P. D. (2021). Estilos de liderança feminina nas organizações: uma revisão da literatura. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 6(1), 61-71. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/349>. Acessado em: 14 de dezembro de 2022.

Lourenço, T. K. (2021). Desafio das mulheres que ocupam cargos de liderança. [Trabalho de Conclusão de Curso]. PUC-Goiás, Goiás, Brasil Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/2360>. Acessado em: 15 de dezembro de 2022.

Mckinsey & Company. (2022). Women in the Workplace. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>. Acessado em: 21 de janeiro de 2023.

Magalhães, A. D. C. (2019). Liderança feminina: percepções e práticas em contexto empresarial. [Tese de doutorado]. Universidade Católica Portuguesa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30412/1/Ana%20da%20Costa%20Magalh%C3%A3es.pdf>. Acessado em: 22 de outubro de 2022.

Maximiano, A. (2011). Administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Mendes, F. (2020). 5 características de mulheres líderes. Forbes. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2020/12/francine-mendes-5-caracteristicas-de-mulheres-lideres/>. Acessado em: 01 de março de 2023.

Metz, E. S. (2015). Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora: Revista De divulgação científica*, 19(2), 169–178. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/agora.v19i2.667>. Acessado em: 30 de outubro de 2022.

Mirelle, B. (2021). Mulheres são líderes melhores durante as crises, diz estudo. Forbes. Disponível: <https://forbes.com.br/carreira/2021/02/mulheres-sao-lideres-melhores-durante-as-criises-diz-estudo/>. Acessado em: 01 de março de 2023.

Nogueira, E. C. O. R. & Kubo, E. K. M. (2013). Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(2), 114-133. Disponível em: http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/175/pdf_33. Acessado em: 13 de março de 2023.

Rezende, B. (2006). Transformando suor em ouro. Rio de Janeiro: Sextante.

Robbins, S; Judge, T.; Sobral, F. (2010). Comportamento organizacional teoria e prática no contexto brasileiro. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Santana, E. D. D. (2021). Liderança: Ascensão feminina em cargos gerenciais. [Monografia]. Instituto Federal de educação, ciência e tecnologia da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/xmlui/handle/177683/1839>. Acessado em: 16 de dezembro de 2022.

Santos, A. S. (2015). Vínculos com a organização e os estilos de liderança; uma análise na equipe de enfermagem de instituições hospitalares. [Dissertação de mestrado]. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.

Silveira, I. L. F., Silva, T., Coutinho, R. E. T., Novikoff, C., & Ferreira, S. L. (2014). Liderança Feminina sob a Luz de Mary Kay Ash. XI Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620241.pdf>. Acessado em: 05 de dezembro de 2022.