

5.^a Conferência Internacional de Sustentabilidade e Inovação

Desafios Societais Rumo à Sustentabilidade Empresarial e Tecnológica

CIS/2022

Universidade Federal Fluminense

Rio de Janeiro – Brasil

5 e 6 de dezembro

ONLINE

Atas da conferência: Jornada Científica

EDITORES:

Carolina Rodrigues
Martius Rodriguez y Rodriguez
Orlando Lima Rua
António Oliveira
Luciana Barbieri da Rosa

Edita: Empreend e Universidade Federal Fluminense

5.^a Conferência Internacional de Sustentabilidade e Inovação

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

5.^a Conferência Internacional de Sustentabilidade e Inovação

SUBTÍTULO

Atas da 5.^a Conferência Internacional de Sustentabilidade e Inovação

Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, Brasil, 5 e 6 de dezembro de 2022

EDITORES

Carolina Martins Rodrigues – Universidade do Algarve (CinTurs), Empreend

Martius Rodriguez y Rdriguezs – Universidade Federal Fluminense

Orlando Lima Rua –Politécnico do Porto/ISCAP

António Monteiro de Oliveira – Politécnico do Porto/ISCAP

Luciana Barbieri da Rosa, Instituto Federal de Rondônia, FCR

EDIÇÃO, IMPRESSÃO E ACABAMENTOS

Empreend, Universidade Federal Fluminense

ISBN: 978-989-35072-0-9

MÊS / ANO: dezembro de 2022

WEB

<https://mcrmar.wixsite.com/cisi2022>

©2022 – Empreend / Universidade Federal Fluminense

Reservados todos os direitos. Toda a reprodução, ou transmissão, por qualquer forma, seja esta mecânica, eletrônica, fotocópia, gravação ou qualquer outra, sem prévia autorização escrita do autor e editor é ilícita e passível de procedimento judicial do infrator.

5.^a Conferência Internacional de Sustentabilidade e Inovação

COMISSÕES / COMISIONES / COMMITTEES

Comissão de Honra / Comisión de Honor / Honor Committee

Álvaro Rocha, Istma & ISEG, Universidade de Lisboa

Maria do Rosário Alves Almeida, Universidade Algarve(CibTurs)

Sergio Montalvão, Universidade Federal Fluminense

Ana Raquel Coelho Rocha, Universidade Federal Fluminense

Eduardo Camilo da Silva, Universidade Federal Fluminense

Danilo Pitarello - Diretor da Codemar - Maricá

Isabela de Jesus da Silva, Diretora da Escola de Governo e Gestão Prefeitura Municipal de Niterói

Comissão Coordenadora / Comisión de Coordinación / Coordinating Committee

Maria Carolina Martins Rodrigues, Universidade do Algarve (CinTurs), GEITEC, Empreend

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Américo da Costa Ramos Filho, PPGAd, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Maria de Fátima Moraes Lobão, Empreend

Orlando Lima Rua, ISCAP-P.PORTO

António Monteiro de Oliveira, ISCAP-P.PORTO

Mário Carrilho Negas, Laboratório Ed. Distância e Elearning (LE@D), U. Aberta e Empreend.

Maurício Leão, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Sérgio Montalvão, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Cláudio Stare, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Otacílio José Moreira, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Paula Lopes Erthal - Universidade Federal Fluminense, Brasil

Iris Jordão Lessa - EST - Universidade Federal Fluminense, Brasil

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, , Instituto Federal Rondônia, Faculdade Catolica Rondônia

Flávia Areias Correia Cardoso - EST - Universidade Federal Fluminense, Brasil

Comissão Organizadora / Comisión de Organización / Organizing Committee

Maria Carolina Martins Rodrigues, Universidade do Algarve (CinTurs), GEITEC e Empreend

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, EST - Universidade Federal Fluminense, Brasil

Américo da Costa Ramos Filho, PPGAd, Universidade Federal Fluminense, Brasil

5.^a Conferência Internacional de Sustentabilidade e Inovação

Maria de Fátima Morais Lobão, Empreend

Orlando Lima Rua, ISCAP-P. PORTO

António Monteiro de Oliveira, ISCAP-P. PORTO

Mario Carrilho Negas, Lab. Educação Distância e Elearning (LE@D), U. Aberta e Empreend

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, IFRO, FCR e GEITEC

Maria José Sousa, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Maurício Leão, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Sérgio Montalvão, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Cláudio Stare, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Otacílio José Moreira, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Paula Lopes Erthal - Universidade Federal Fluminense, Brasil

Iris Jordão Lessa - EST - Universidade Federal Fluminense, Brasil

Flávia Areias Correia Cardoso - EST - Universidade Federal Fluminense, Brasil

Lucas Veiga Ávila, Universidade Federal de Santa Maria/UFSM - Cachoeira do Sul, Brasil

Jordana Marques Kneipp, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil

Vanessa Amorim, ISCAP-P. PORTO

Comissão Científica / Comisión Científica / Scientific Committee

Américo da Costa Ramos Filho, Universidade Federal Fluminense, Brasil

André Luiz Azevedo Guedes, UNISUAM, Brasil

Ana Sofia Duque, Instituto Politécnico Viseu - Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTGV)

António Eduardo Martins, Universidade Aberta, Portugal

António Monteiro de Oliveira, ISCAP-P. Porto, Portugal

Brizeida Raquel Hernández Sánchez, Universidad de Salamanca, Espanha

Catarina Fernandes, Instituto Politécnico de Bragança, Portugal

Clandia Maffini Gomes, Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Cláudio Stare, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Flávio de São Pedro Filho, Universidade Federal de Rondônia, GEITEC / UNIR / CNPq, Brasil

Haroldo de Sá Medeiros, Universidade Federal de Rondônia, Brasil

Helano Diógenes Pinheiro, Universidade Estadual do Piauí (UESPI), Brasil

João Nunes Sampaio, Escola Superior de Design - IPCA, Portugal

5.^a Conferência Internacional de Sustentabilidade e Inovação

Jordana Marques Kneipp, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil
José Carlos Sánchez García, Universidade de Salamanca, Espanha
Josélia Fontenele Batista, Instituto Federal de Rondônia- IFRO, Brasil
Leoni Pentiado Godoy, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil
Lucas Veiga Ávila, Universidade Federal de Santa Maria/UFSM - Cachoeira do Sul, Brasil
Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, Instituto Federal Rondônia- IFRO, FCR e GEITEC, Brasil
Maria Carolina Martins Rodrigues, Univ. Algarve (CinTurs), GEITEC, Empreend, Portugal
Maria do Rosário Alves de Almeida, CinTurs -Univ. Algarve, Empreend, Portugal
Maria José Sousa, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal
Mário Carrilho Negas, Lab. Educação Distância e Elearning (LE@D), U. Aberta e Empreend
Marlene Paula Castro Amorim, Universidade de Aveiro, Portugal
Marta Ferreira Dias, Universidade de Aveiro, Portugal
Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, Universidade Federal Fluminense, Brasil
Maurício Leão, Universidade Federal Fluminense, Brasil
Nuno Alexandre Abranja, Instituto Superior de Ciências Educativas, Portugal
Orlando Lima Rua, ISCAP-P. Porto, Portugal
Roberto Schoproni Bichueti, Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
Rolf Malungo de Souza, Universidade Federal Fluminense, Brasil
Sérgio Montalvão, Universidade Federal Fluminense, Brasil
Sónia Pedrosa Gonçalves, Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas (ISCSP-ULisboa)
Valdeson Amaro Lima, Instituto Federal de Rondônia- IFRO, Brasil
Vanessa Amorim, ISCAP-P.PORTO

5.ª Conferência Internacional de Sustentabilidade e Inovação

Organização:



Parceiros:



Índice

ÍNDICE.....	I
PREFÁCIO.....	1
1. EVOLUÇÃO DO PROJETO LEAN EM UMA EMPRESA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLA E PROPOSTA PARA SUSTENTABILIDADE.....	2
2. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA LITERATURA CIENTÍFICA INTERNACIONAL NO PERÍODO DE 2018 A 2022.....	26
3. SUSTAINABLE BUSINESS MODELS FOR CIRCULAR ECONOMY	41
4. GREEN TECHNOLOGICAL INNOVATION AND ENVIRONMENTAL REGULATION	60
5. INDICADORES PARA ANÁLISE DO CONTEXTO TURÍSTICO DA AMAZÔNIA	84
6. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NAS AÇÕES DE INOVAÇÃO E GESTÃO DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	99
7. TERCEIRO SETOR: RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL ÀLUZ DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	118
8. A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O TRABALHO DECENTE SEUS AVANÇOS E DESAFIOS: UM ESTUDO COM BASE EM TRÊS EMPRESAS DE ECONOMIA MISTA	132
9. MUDANÇAS CLIMÁTICAS E UNIVERSIDADES: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NA WEB OF SCIENCE NO PERÍODO DE 2012 A 2021	158
10. EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS E EDUCAÇÃO INCLUSIVA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NA WEB OF SCIENCE NO PERÍODO DE 2000 A 2020	177
11. EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS NO BRASIL: IMPACTOS NA PROMOÇÃO DA DIGNIDADE HUMANA E INCLUSÃO SOCIAL	193

12. POLÍTIICAS PÚBLICAS VOLTADAS PARA A EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EPT) E SUAS RELAÇÕES COM O PROCESSO DE EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL APÓS LDB/1996.....	210
13. GESTÃO DE QUALIDADE: A QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO	235
14. REFLEXÕES SOBRE A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA, EDUCAÇÃO OMNILATERAL E A PRESENÇA DOCENTE NA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA (EAD).....	250
15. ECONOMIA CIRCULAR E SUSTENTABILIDADE NA AMAZÔNIA OCIDENTAL	264
16. ANALYSIS OF SOCIAL ROBOTS AND THEIR SURROUNDING ENVIROMENT.....	283
17. O CONTRIBUTO DO EMPREENDEDORISMO CULTURAL NOS FESTIVAIS DE MÚSICA PORTUGUESES	295
18. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E VANTAGEM COMPETITIVA: O PAPEL DA DIGITALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS.....	314
19. REDES SOCIAIS ORIENTAIS – INOVAÇÃO NO RELACIONAMENTO COM OS CONSUMIDORES	338

Prefácio

A CISI é uma conferência científica anual que visa (1) abordar a Sustentabilidade e Inovação como fator chave de crescimento económico, (2) impulsionar a investigação no domínio da Sustentabilidade e Inovação a nível internacional, (3) constituir uma referência internacional no âmbito do estudo de novas perspetivas da Sustentabilidade e Inovação, promovendo a ligação entre a academia e o mundo empresarial (4) Promover a aproximação, a troca de experiências e (5) estabelecer alianças estratégicas entre a academia e o tecido empresarial internacional.

Este documento inclui os resumos dos artigos científicos dos autores participantes na sua 5.^a edição, de 2022, subordinada ao tema “*Desafios Societais Rumo à Sustentabilidade Empresarial e Tecnológica*”.

Um agradecimento especial aos que com a sua participação contribuíram para o sucesso da Conferência, nomeadamente, autores, comissões, organizadores, patrocinadores e parceiros.

A todos um bem-haja!

Boa leitura!

Lisboa, 6 de dezembro de 2022

Os Editores

1. Evolução do projeto lean em uma empresa de implementos agrícola e proposta para sustentabilidade

Rafael Ribeiro Brazão, PAMASP - Parque de Material Aeronáutico de São Paulo,
rrbrazao@yahoo.com.br

Aurélio Murta, UFF - Universidade Federal Fluminense, aureliomurta@id.uff.br

RESUMO

Esse artigo analisa e explora a aplicação dos elementos do Sistema de Produção Enxuta, seus princípios, ferramentas, técnicas, procedimentos e práticas em uma empresa do setor agrícola. A implementação e os problemas relativos à sua sustentabilidade em nove anos, foram realizados em quatro fases distintas. Finalmente, são propostas ações para manutenção da sustentabilidade *lean* na empresa, localizada no Interior do estado de São Paulo. Este estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica e documental, complementada por aplicação de questionários, experiência dos pesquisadores e entrevistas com funcionários da empresa

Palavras-chave: Sistema de Produção Enxuta; Sustentabilidade de Produção enxuta; Elementos Enxutos.

INTRODUÇÃO

Várias empresas vêm aplicando o sistema de produção iniciado pela Toyota, com a aplicação de princípios, ferramentas, técnicas, procedimentos e práticas (ANAND & KODALI, 2009). Diversos segmentos têm utilizado o Sistema de Produção Enxuta (SPE), desde empresas automobilísticas (PEREZ & SANCHES, 2000), autopeças (REALI, 2006; PERIN, 2005), aeroespaciais (MIT, 2011), implementos agrícolas (FORRESTER, SHIMIZU & SORIANO-MEIER, 2010), eletroeletrônicos (DOOLE & HACKER, 2005), serviços (RITCHIE & ANGELIS, 2010), hospitais (MIT, 2011), calçados (RENTES *et al.* 2003), construção civil (SALEM *et al.*, 2006) entre outros.

Essas empresas vêm obtendo resultados significativos em: redução de *lead time*, aumento de produtividade, redução em *setups*, melhoria da qualidade, redução nos estoques, redução de áreas na empresa, através do *layout lean* entre outras melhorias.

O SPE foca na redução dos desperdícios em qualquer atividade da empresa, principalmente nas atividades que não agregam valor aos desejos do cliente final. Mas, alguns anos após a implementação, várias empresas depararam-se com problemas cruciais, para manter a sustentabilidade desse sistema produtivo.

O objetivo deste trabalho foi realizar um diagnóstico da evolução do Projeto de Produção Enxuta em uma empresa de implementos agrícolas e propor formas de manter a sustentabilidade das implementações, a partir de melhores práticas identificadas na literatura e na prática.

REVISÃO DE LITERATURA

Vários autores (FELD, 2001; AULAKH & GILL, 2008) identificaram alguns elementos como práticas sob uma espécie de “guarda-chuva”, com a finalidade de manter o sistema SPE consistente (ANAND & KODALI, 2009). Entre os elementos pode-se destacar:

Mapa fluxo valor (MFV)

O MFV é um dos primeiros elementos a ser aplicado SPE. Através do MFV é possível identificar todas as atividades em caixas de processos, com dados sobre o fluxo de materiais: inventários, quantidade e sua localização; *lead times*; sistemas de controle; demanda do cliente; dados dos fornecedores; tipo de transporte (rodoviário, ferroviário, aéreo) além do sistema de informação a ser utilizado. No MFV são identificadas as atividades que agregam valor e atividades que não agregam valor aos desejos e anseios do cliente final.

O MFV é um processo de modelagem de negócio, serve como plano diretor de mudanças (RENTES, 2006). Ainda segundo Rentes (2000), o VSM pode servir como um catalisador para a análise do processo, possibilitando um compartilhamento do conhecimento sobre o processo como todos os seus componentes. Além disso, permite a identificação de pontos de melhoria, auxiliando no consenso entre os participantes, para definir os desperdícios prioritários a serem atacados, alinhados com a estratégia da empresa.

Evento kaizen (EK)

EK é uma das formas de treinamento e disseminação da cultura enxuta por toda a organização. Muitas empresas realizam diversos EK ao ano, como forma de motivação e alimentação do *lean*. Na Delphi, todos os funcionários participam pelo menos uma vez do EK, desde o porteiro até o presidente da empresa. No site, no interior do estado de São Paulo, o diretor geral da planta participa de todas as comemorações dos EK. Geralmente muitas delas realizam as melhorias através do EK em uma semana (REALI, 2006). Essas melhorias podem ser em alguma máquina, aplicação do SMED (*Single Minute Exchange of Die*), redução de *lead times*, redução de inventários, melhorias em alguma máquina ou equipamento, mudança de *layout* entre outras atividades que são consideradas desperdícios.

O uso da ferramenta *Kaizen* está centrado nas atividades de melhoria nos processos (IMAI, 1990). As discussões sobre os problemas a serem solucionados, são baseados em dados de pequenas melhorias, rápidas e simples, mas com grandes vantagens competitivas sobre as grandes melhorias.

Para Sharma (2003), as atividades (Eventos *Kaizen*) ocorrem em eventos com curto período e com compromisso de altos resultados. Esta técnica é uma filosofia de trabalho e implementação com melhorias rápidas, improvisadas e contínuas.

Fluxo unitário contínuo

O fluxo contínuo ideal significa que os itens são processados e são movidos diretamente e sem interrupção (espera) de um processo para o próximo, uma peça cada vez.

O conceito básico é que não há necessidade de inventários entre os processos, para assegurar que não haja parada por falta de inventário, a não ser que a operação seguinte seja “gargalo”.

Caso contrário, não tem lógica deixar material em fila antes da operação, a menos que essa operação processe múltiplas unidades simultaneamente. *One-piece flow* significa que a produção é orientada para o mercado e é essencialmente um esforço para redução de inventários, dentre outros benefícios, tais como qualidade e redução de espaço para processamento. As fábricas japonesas são projetadas para não se ter *Work In Process*, a menos que necessário, isto é, os gargalos são conhecidos e administrados. O JIT entrega em

partes e em módulos, isto é, uma forma de atendimento da demanda com alta variedade, lotes pequenos e pequenos *lead time* de produção (TSUCHIYA, 1992).

Kanban no sistema produtivo

Esse elemento foca também a redução dos *WIP*. O conceito veio de armazéns americanos. Espaços vazios de produtos nas prateleiras, era um aviso para se abastecer o estoque.

No processo *push* as programações com os clientes são previstas com antecedência e formam a base para a programação da produção. No entanto, as programações diárias têm poucas semelhanças pelo dinamismo do “chão de fábrica”, com variações em termos de todos os recursos (materiais, equipamentos e trabalhadores). Como o sistema de previsão é para dias, semanas, ou meses, a freqüente mudança nos pedidos diários e ao longo do dia, refletir-se-á em fenômenos de falta ou sobra de produtos (falta o que precisa e sobra o que não precisa no momento, resultando em estoques desnecessários). No sistema *push* tradicional por lote, cada lote na operação empurra logo em seguida para o próximo processo e assim por diante dando origem aos estoques em processo.

Para controlar os estoques quando não é possível implementar um fluxo contínuo, utiliza-se um sinal visual ou *kanban* (ferramenta do sistema *pull*). O *kanban* pode ser um cartão, um container vazio, uma lâmpada ou um sinal. O *kanban* sinaliza para o processo antecedente que deve ser entregue mais *WIP* (esse estoque é calculado) para o processo seguinte. Em vários casos o *kanban* pode ser um sinal no caminho que quando exposto, indica a necessidade de reabastecimento. O inventário *WIP* não precisa estar totalmente vazio, mas precisa de um estoque adicional se houver sinal.

O princípio do *kanban* consiste em limitar a quantidade de estoque em processo através de um número determinado de cartões. Só se produzem ou se retiram peças de um processo, ou estoque, caso tenham-se cartões correspondentes a elas, e na quantidade fixada nos cartões (NAZARENO, 2003). Esse sistema liga os processos através de *containers* pequenos, padronizados, retornáveis e cartões reutilizáveis.

Rother & Shook (2003) recomendam usar supermercados para controlar a produção onde o fluxo contínuo não é possível. Os supermercados são utilizados para associar a programação destes processos à demanda dos processos posteriores. O supermercado, em geral, é controlado por meio de um sistema *kanban*, que determina o fluxo de materiais.

Para implementar JIT ou *kanban* os desperdícios devem ser reduzidos através de: inicialmente os grandes espaços não são necessários para manter grandes estoques de componentes. Depois, são necessários somente os componentes que serão manufaturados. Finalmente, se não houver defeitos, foram descobertos imediatamente, portanto foi desenvolvido um sistema de prevenção de defeitos (DAHLGAARD & PARK, 2006).

Quadro de nivelamento da produção (heijunka box)

Em 1946, Ohno propôs algumas ferramentas que passariam a ser utilizadas no TPS, tais como: o nivelamento do volume de produção, JIT (*kanban*), *layout* focado no produto, trabalho multi-funcional, bem como a padronização do trabalho. Para o nivelamento da demanda criou-se o *Heijunka Box* a fim de nivelar a produção na montagem e na manufatura.

Layout celular

É uma abordagem *lean production* que tem por objetivo a manufatura de uma variedade de produtos com mínimo desperdício possível. Na manufatura celular, os centros produtivos e equipamentos são organizados em sequência alinhada, que favorece um fluxo suave de materiais e componentes através do processo produtivo, com um mínimo de transporte e fila, com metas importantes como produção *one piece flow* e alta variedade de produtos.

Nas células, as partes similares de uma família de produtos são produzidas juntas, confinadas fisicamente, utilizando os mesmos equipamentos e os mesmos trabalhadores. Esse arranjo faz com que os produtos fluam rapidamente e o processamento de materiais e informações seja eficiente. Os trabalhadores são multifuncionais e fazem tarefas de supervisores e pessoal de *staff*. São criados vários controles visuais para melhoria da performance da célula (HYER & WEMMERLÖV, 2002).

O conceito de *layout* celular traz benefícios, tais como redução de *lead time* de fabricação, redução de distâncias entre estações de trabalho. Este método consiste na união de operações similares em grupos (célula) para se obter uma alta eficiência. Este trabalho não é aplicado somente em manufaturas, mas também em restaurantes, bancos, seguros etc.

Os equipamentos são frequentemente modificados para parar quando forem completados os ciclos ou quando problemas ocorrerem, utilizando a técnica chamada autonomia (*jidoka*). Nessa transformação, os operários são responsáveis também pela limpeza das máquinas e por administrar as múltiplas máquinas nas células.

De acordo com Trein (2001), a flexibilidade do *layout* produtivo pode ser otimizada, com poucos investimentos, melhorando-se assim a produtividade e os níveis de eficiência da empresa. Ainda conforme Trein (2001) o *layout* celular traz ganhos como alta variedade de produtos, *lead time* menor e trabalho menor nos processos celulares.

ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso foi realizado em uma empresa de grande porte situada no interior do estado de São Paulo, sendo uma das líderes do segmento agrícola no mercado brasileiro com atuação em vários países da América do Sul, América Central, Europa, África e Ásia.

A implementação da Produção Enxuta na empresa teve início em 2003 e os motivos fundamentais para essa implementação foram: não atendimento da demanda, não havia controle sobre seus gastos e grandes desperdícios em atividades que não agregavam valor.

A proposta compreendia os seguintes objetivos: controle de produção diferenciado e otimizado para cada família; melhor fluxo de informação entre vendas, engenharia, PCP e produção; redução no *lead time* de fornecimento; redução dos estoques; maior flexibilidade de produção; melhor tempo de resposta ao cliente; *layout* otimizado; melhor organização e limpeza no trabalho; melhor gestão visual, balanceamento entre atividades manuais e suportadas por computador no planejamento de produção; visão de situação futura de curto, médio e longo prazo; identificação de oportunidades de padronização e otimização de projetos visando a manufatura.

Para dar início ao projeto a empresa formou uma equipe interna que constituía de um líder, um funcionário do PCP, dois do setor de tempos e métodos, um da engenharia de processos e seis da ferramentaria. Posteriormente foram realizados treinamentos básicos em *Lean Production* e algumas práticas para a equipe, gerentes e supervisores. Para os demais funcionários juntamente com fornecedores houve um treinamento específico.

A evolução do projeto *Lean Production* foi concentrada em quatro fases, que vão desde sua fase inicial de implementação (2003) delimitando todas as etapas do projeto, bem como ferramentas utilizadas para o desenvolvimento, como utilização da metodologia *Kaizen* (2004), comentando como a falta de demanda proveniente da crise da agricultura afetou a sustentabilidade do projeto (2005/2006), até a difusão entre sistemas de produção puxado (sistema enxuto) e empurrado com a implementação do sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) (2007/2008).

1ª fase do projeto – início da implementação

A primeira fase compreende a etapa de 2003 e o início do projeto de implementação do Sistema de produção Enxuta na empresa que seguiu as etapas delimitadas abaixo:

Definição das famílias de produtos

Nesta etapa inicial do projeto teve como objetivo, entre o universo de produtos da empresa, identificar as famílias de produtos que seriam inicialmente focadas. As famílias de produtos escolhidas foram compostas levando-se em consideração além do faturamento, semelhanças físicas e de processos.

Mapeamento da situação atual – MFV

Após a definição das famílias de produtos, a empresa passou para a etapa de MFV que compreendeu no levantamento de informações essenciais sobre o processo produtivo como: dados da demanda, análise do fluxo atual de informação e de produção, identificação dos gargalos, causas raízes e análise do fluxo atual de peças envolvendo terceiros, onde todos os integrantes do projeto tiveram uma visão clara do fluxo de valor das famílias analisadas. Além disso, pode-se delimitar quais os pontos de desperdícios mais críticos a serem trabalhados e que trariam um retorno imediato à empresa.

Projeto e plano de melhorias

Através do mapeamento do fluxo de valor pode-se definir uma série de ações a serem tomadas para melhoria do processo produtivo. Dentre os problemas mais críticos detectados e as soluções propostas, temos:

Problema 1 - Falta e sobra de peças na montagem final devido principalmente ao uso incorreto do sistema *kanban* e dimensionamento dos números e tamanho dos lotes incorretos.

Solução proposta – Adoção de controle por ciclo de pedido constante, com base num TPT (“Toda Parte Todo...”) de 3 dias (semana, dia turno, hora, *pitch*, *takt time*). Trata-se da frequência com que o processo deve se modificar para fazer todas as peças novamente. O controle através de ciclos de pedidos constante é o método normalmente utilizado entre as empresas e seus fornecedores externos. Isto se justifica pela distância entre estes, que deixaria inviável as entregas a qualquer momento do dia, exigidas pelo método anterior. Porém, dentro das fábricas, este método também pode ser usado, principalmente em situações onde a distância entre os processos é relativamente longa, a variedade de peças e componentes em supermercados é relativamente grande e não se pode disponibilizar pessoas para fazerem este transporte de peças e cartões, NAZARENO (2003).

Um caso em que o supermercado de peças controladas por *kanban* mais atrapalhava do que ajudava eram os setores de Fundição e Serra, nos quais devido à grande variedade de peças os operadores não conseguiam priorizar eficazmente as peças no vermelho que deveriam ser produzidas num determinado momento. Com isso, estes supermercados foram eliminados e adotou-se um sistema de puxado sequencial neste fluxo de valor.

Além da adoção de um TPT de 3 dias fez-se também uma revisão dos números e tamanho dos lotes de *kanban* e um treinamento dos operadores.

Problema 2 – Terceirização de operações o que gerou a necessidade na empresa de realizar frequentemente inspeções intermediárias entre cada operação desenvolvida nos fornecedores. A terceirização das operações e a necessidade de inspeções intermediárias causaram um aumento excessivo de transporte entre a empresa e os fornecedores, gerando também altos lead times e a necessidade de um alto nível de estoque em processo.

Solução – A inspeção passou a ser feita nos próprios fornecedores ficando a empresa responsável por realizar apenas a inspeção final da peça. Além disso a empresa também implantou um sistema de milk run para reduzir atrasos e diminuir os lead times de entrega dos fornecedores.

Problema 3 – Programação desbalanceada no setor de montagem, o que dificultava o atendimento das necessidades diárias de produção.

Solução – Para nivelar a programação desbalanceada foi implementado um quadro de programação e balanceamento da produção (*heijunka box*). Com isso, passou-se a ter uma visão clara e fácil da situação a cada instante no setor de montagem. Além disso, também foi implementado um sistema de equipe de montagem separadas por famílias de produtos. Dependendo da complexidade de cada máquina as equipes eram compostas por 3 ou 4 operadores, podendo atuar em outras células quando a demanda exigir.

Construção do MFV da situação futura

Com base no MFV da situação inicial e nos desperdícios e problemas identificados, projetou-se o MFV da situação futura, que se tornou realidade em um curto período de tempo. Este mapa tinha como objetivo alcançar uma situação futura em médio prazo, onde a implementação pudesse ser feita rapidamente e os resultados poderiam ser alcançados em um curto período de tempo de aproximadamente 6 semanas.

Mesmo com pouco tempo de implementação do Sistema de Produção Enxuta a empresa alcançou bons resultados, dentre eles pode-se destacar: Redução do *lead time* interno de produção de 21 dias para 10 dias; aumento no giro de estoques da empresa, passando aproximadamente de 8 para 9,8 vezes ao ano; aumento na produtividade em 25%, de 16 máquinas para 20 máquinas/dia no período de pico, utilizando a mesma força de trabalho e praticamente sem investimento em recursos de produção; aumento de 30% no índice de produtividade, passando de 4,50 (ano de 2002) para 6,80.

2ª Fase do projeto – sustentabilidade

Na 2ª. Fase, etapa de 2004, para dar continuidade na implementação do Sistema de Produção Enxuta foram adotadas algumas ferramentas que dão sustentabilidade para o

projeto: Eventos *Kaizen*, 5S e Gestão Visual através de indicadores de desempenho *lean*. Os principais indicadores utilizados pela empresa são apresentados abaixo:

- Índice de entrega ao cliente-fornecedor: o objetivo é acompanhar a capacidade da empresa (atraso) de entregar peças ao cliente-fornecedor (operação terceirizada). Medição feita pela fórmula: número de pedidos entregues / número de pedidos solicitados;
- Índice de atrasos do cliente-fornecedor: o objetivo é acompanhar o cliente-fornecedor que atrasa o abastecimento de componentes. Medição feita pela fórmula: número de dias que o fornecedor está em atraso;
- Itens comerciais faltando na linha de produção: o objetivo é medir a eficiência do sistema de controle da produção. Medição feita pela fórmula: número de itens comerciais em atraso na linha de produção;
- Causas das paradas da linha de produção: o objetivo é identificar quais são os itens que faltaram na linha de produção. Medição feita pela fórmula: para cada parada é descrita a causa da interrupção da produção;
- Avaliação do lead time total de montagem: o objetivo é medir a evolução do lead time total de montagem de máquinas em comparação com o lead time antes de implantar o sistema de produção enxuta. Medição feita pela fórmula: *lead time* anterior de montagem de máquinas e *lead time* atual de montagem de máquinas;
- Movimentação na montagem final: visa avaliar a redução de movimentação de peças e operários na montagem final com a implantação do projeto enxuto. Medição feita pela fórmula: movimentação atual e movimentação antes do projeto;
- Giro de estoque: o objetivo é avaliar a eficiência da compra de inventários em relação à sua utilização. Medição feita pela fórmula: compra de materiais / quantidade no estoque.
- Utilização de horas disponíveis de mão- de-obra: o objetivo é comparar a quantidade mensal de horas disponíveis de mão-de-obra com a quantidade de horas necessárias para montar as máquinas. Medição feita pela fórmula: horas disponíveis no mês / horas necessárias para montagem de máquina no mês;

- Avaliação do número de componentes carregados por dia: o objetivo é comparar o número de peças expedidas diariamente com uma meta estipulada. Medição feita pela fórmula: número de componentes expedidos por dia;
- Número de produtos montados acima do tempo *pitch*: o objetivo é avaliar a eficiência das equipes de montagem final em cumprir o tempo estabelecido pelo *pitch* (significa o tempo que é necessário para completar um contêiner de produtos em uma área da produção). Medição feita pela fórmula: número de produtos montados dentro do tempo *pitch*;
- Eficiência do setor “gargalo”: o objetivo é medir a eficiência diária do setor que restringe
- o ritmo de produção diariamente. Medição feita pela fórmula: produtos acabados / programação da produção diária.
- Atendimento de cartões: o objetivo é comparar o número de cartões comprados, número de cartões atendidos e o número de cartões vermelhos. Medição feita pela fórmula: contagem de cada um dos tipos de cartões;
- Número de itens no vermelho x *milk run*. o objetivo é medir a eficiência do novo sistema *milk run*. Medição feita pela fórmula: número de cartões no vermelho do *milk run* e o número de cartões total no vermelho.

A visão das atividades pela análise visual (gestão visual) permitiu remover as restrições e melhorar o fluxo de valor, consequentemente os desperdícios puderam ser identificados e eliminados. Com isso foi possível diagnosticar e direcionar as ferramentas de melhoria contínua para as áreas que apresentavam resultados insatisfatórios.

Outra ferramenta estratégica que a empresa adotou para promover melhorias de forma sustentável e continuidade aos resultados obtidos foi à adoção da metodologia do Evento *Kaizen*.

Os objetivos específicos de cada Evento *Kaizen* variavam conforme a necessidade de melhoria, entretanto as praticas mais utilizadas foram a implementação de produção puxada de componentes via *Kanban*, desenvolvimento de fluxo contínuo de produção, melhorias de *layout* visado reduzir movimentação interna, criação de abastecedores com carrinhos

de abastecimento e transporte, desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho *lean*, retirada compassada no *takt time* e melhoria no ambiente de trabalho através do 5S.

3ª Fase do projeto – crise da agricultura

A crise da agricultura, compreendida entre os anos de 2005 e 2006, afetou de forma generalizada o setor de máquinas e equipamentos agrícolas, onde as vendas no começo do ano de 2005 foram tão fracas que a empresa em questão, suspendeu a produção em fevereiro e concedeu férias coletivas por 10 dias em fevereiro a 600 funcionários, e em dezembro demitiu 250. Os fatores dessa crise no setor agrícola foram provocados pela estiagem, câmbio desfavorável e queda na renda dos produtores agrícolas.

Para manter seu fluxo de caixa positivo, visto que o número de financiamentos bancários liberados para a venda de produtos em 2005 foi 72% menor que nos anos anteriores, a empresa teve que ajustar repentinamente seu sistema de produção devido à falta de demanda.

Slack (2002) comenta que a forma de se controlar estoques e a produção está relacionado com a frequência com a qual os produtos são demandados. Usando essa terminologia de itens de alto fluxo (produzidos com frequência), repetitivos (produzidos de forma regular) e eventuais (produzidos de forma irregular), pode-se usar a programação puxada do *kanban* para os itens de alto fluxo e repetitivos. Por outro lado, um item que tenha demanda esporádica, alto volume a melhor maneira de ser controlada é através da emissão de ordens de produção (OP) para determinar o que deverá ser feito no decorrer de cada estágio de forma a empurrar os materiais ao longo dos estágios de manufatura.

Portanto, a ausência de demanda vivida pela empresa neste período alterou praticamente a frequência dos seus principais produtos (plantio) levando-a optar por interromper o sistema “puxado”, utilizando sistema empurrado conforme descrito acima.

Tal decisão levou a sérios problemas no sistema de produção enxuta como: perda de conhecimento; falta de manutenção dos painéis de *kanban* e principalmente a não observância dos indicadores de desempenho *lean* descritos no capítulo 4.2.

4ª Fase do projeto – difusão entre sistemas

Depois de sofrer com o endividamento e a crise do agronegócio, as empresas do setor de máquinas e equipamentos agrícolas comemoraram a retomada dos investimentos em 2007. Com a alta no preço das principais *comodities*, o produtor voltou a investir em tecnologia, mas não significou um salto absoluto nas vendas como ocorreu em 2004 e, sim, uma recuperação dos investimentos para 2007. A partir de 2008 a entidade previu um aumento nas vendas e aumento na produção em relação ao ano anterior.

Nesse sentido, a empresa sentiu a necessidade de aprimorar seu sistema de produção, com objetivo de ampliar o número de filiais de modo que a gestão de estoque, fluxo de caixa, logística, cadeia de suprimentos, contas a pagar e contas a receber fossem administradas de forma integrada e sem burocracia, com uma proposta que permitia que as decisões e a base de dados de todas as partes da organização fossem integradas em tempo real através implementação do Sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*). Além da integração dos setores, a empresa se preocupou em não perder o foco nas ferramentas de Produção Enxuta descritas no capítulo 2.

Antes da implementação do ERP a empresa trabalhava através das informações enviadas pelo setor PPCP e não havia retorno de informação do chão de fábrica para este setor, como por exemplo, os apontamentos e rastreabilidade das ordens de produção que passaram a ser adquiridas.

Através da confecção das ordens de produção proporcionadas pelo sistema ERP, onde as mesmas passaram a ser geradas através das necessidades líquidas de produção seguindo um processo de explosão de necessidades nível a nível, tanto para compras de matérias-primas quanto para produção, a adoção do sistema *kanban* foi desativada, desverticalizando totalmente a teoria descrita por Slack (2002) no capítulo 4.3.

Como a geração das ordens de produção via sistema ERP eram geradas nível a nível, ou seja, por origem de produto e a variedade de produtos da empresa é elevada, necessitava-se de uma grande quantidade de ordens de produção por dia e as consequências foram: dificuldade nos apontamentos de produção feitos pelos usuários finais, estoque que consta no sistema diferente do estoque físico, falta de acompanhamento dos itens em processo nos fornecedores, falta de regras (mesmas situações sendo tratadas de maneiras diferentes), ordens de produção em duplicidade, produtos sendo produzidos sem ordens

de produção ou em quantidades diferente da indicada, remessas feitas em quantidade diferente da indicada na ordem de produção, muitos pontos de controle, custos industriais errados, estrutura de produtos erradas, erro no roteiro do produto, pouco enfoque dado nos apontamentos de produção e desmotivação dos funcionários devido a mudanças periódicas das estratégias adotadas pela gerencia.

Tudo isso juntamente com a falta de treinamento e a má preparação dos usuários-chave e usuários finais geraram grande descompasso entre o fluxo de informações e o fluxo de matérias, e conseqüentemente uma série de transtornos nos processos produtivos, nos processos de compras e nos custos industriais prejudicando o fluxo de caixa.

Desse modo, a desverticalização e gestão do sistema ERP, o sequenciamento das OP's na fábrica e nos terceiros, a gestão para alta variedade e um mercado mais aquecido pelos produtos, levou a empresa partir de 2008, a necessidade de reimplementar o sistema *kanban* descrita por Slack (2002).

As ordens de produção, confeccionadas para produtos com baixa frequência e baixa demanda, de um produto acabado passaram a ficar ligadas entre si. Ao abrir uma OP de um produto acabado várias ordens de produção são abertas automaticamente (conjuntos e subconjuntos que formam o produto acabado) e ao fazer o apontamento da ordem de produção do produto acabado todas as ordens que formam esse produto passaram a ser apontadas automaticamente, diminuindo assim a necessidade de controle das OP's.

A situação atual em que a empresa se encontra é descrita abaixo, onde possíveis medidas estão sendo estudadas de modo a proporcionar melhorias no relacionamento entre os Sistemas ERP e Produção Enxuta refletindo assim em um cenário otimista para possíveis melhorias: Falta de sincronismo e senso de ritmo entre as pré-montagens e a montagem final; superprodução resultando em falta e sobra de conjuntos pré-montados; montagens realizadas fora do *takt time*, resultando em esperas, consumo e disparos antecipados e estoques desnecessários; aplicação do sistema de dois *kanbans* (produção e compra) entre setores internos, resultando em disparos antecipados e lotes adicionais de *kanban*; tratamento genérico de controle visual para todos os tipos de peças, dimensionamento do sistema puxado limitado a dois *kanbans* para todo os tipos de peça; acuracidade de apontamentos, acuracidade dos estoques, *lead times* muito longos, imprecisos e sem proteção.

Propostas e discussões para sustentabilidade

O vertiginoso crescimento obtido em 2003/04, quando todos os panoramas estavam favoráveis, não chegou a consolidar a nova cultura, nem a fixação dos métodos *lean* por todos, para que o hábito fosse independente do empenho gerencial. Uma abrupta queda de demanda, decorrente principalmente da crise agrícola em 2005/06, desmoronou algumas estruturas, mas não abalou os sólidos alicerces consolidados. O reaquecimento da demanda atual deu novo ânimo ao seu pessoal que, embora com agitação típica do “apagar incêndios”, consegue vislumbrar o reaquecimento das cinzas e retornar à aplicação de técnicas e filosofias comprovadas na prática.

As propostas apresentadas a seguir foram baseadas na literatura e estão relacionadas com a cultura organizacional, tomando em contrapartida de que a estratégia da empresa deve estar alinhada a filosofia *Lean* sustentável, são elas:

Proposta 1 – independente da demanda, a empresa deve manter de forma estruturada as metodologias empurrada e puxada de forma que o planejamento e programação da produção possam ser utilizados sem conflitos, alterando apenas a aplicação para cada família de produto, respeitando a Tabela 1:

Tabela 1. Tipos de controle de produção

Subfamília	Frequência	Volume	Custo	Sistema Controle
1	Alta	Alta	Alta	Kanban
2	Alta	Alta	Baixa	Kanban Sinal ou 2 Gavetas
1	Alta	Baixa	Alta	Kanban
2	Alta	Baixa	Baixa	Kanban Sinal ou 2 Gavetas
3	Baixa	Alta	Alta	Ordem
3/2	Baixa	Alta	Baixa	Ordem/Kanban Sinal ou 2 Gavetas
3	Baixa	Baixa	Alta	Ordem
3/2	Baixa	Baixa	Baixa	Ordem/Kanban Sinal ou 2 Gavetas

Fonte: Adaptado Yoshino (2008).

O Quadro mostra que o melhor sistema de produção a ser adotado na empresa, não é o sistema por *kanban* ou por ordens de produção, mas sim a dependência da frequência, volume e custo para a sua aplicabilidade caso a caso para cada família de produtos, de modo que:

- Sub-família 1: para famílias que tenham frequência alta, volume alto ou baixo e custo alto o autor sugere a utilização de Kanban: os produtos não variam com frequência e tem custo alto, itens classe A;
- Sub-família 2: para famílias com alta frequência, volume alto ou baixo, mas de custo baixo, itens classe C o autor recomenda a utilização de kanban de sinal ou duas gavetas. São peças de baixo valor agregado, que não faz muita diferença ter um pouco mais em estoque nos custos totais;
- Sub-família 3: para itens de baixa frequência, volume alto ou baixo e custos alto o autor recomenda a utilização de ordens de produção. As ordens neste caso são mais viáveis porque a frequência vai ser baixa e não é o caso de muitas ordens de produção.

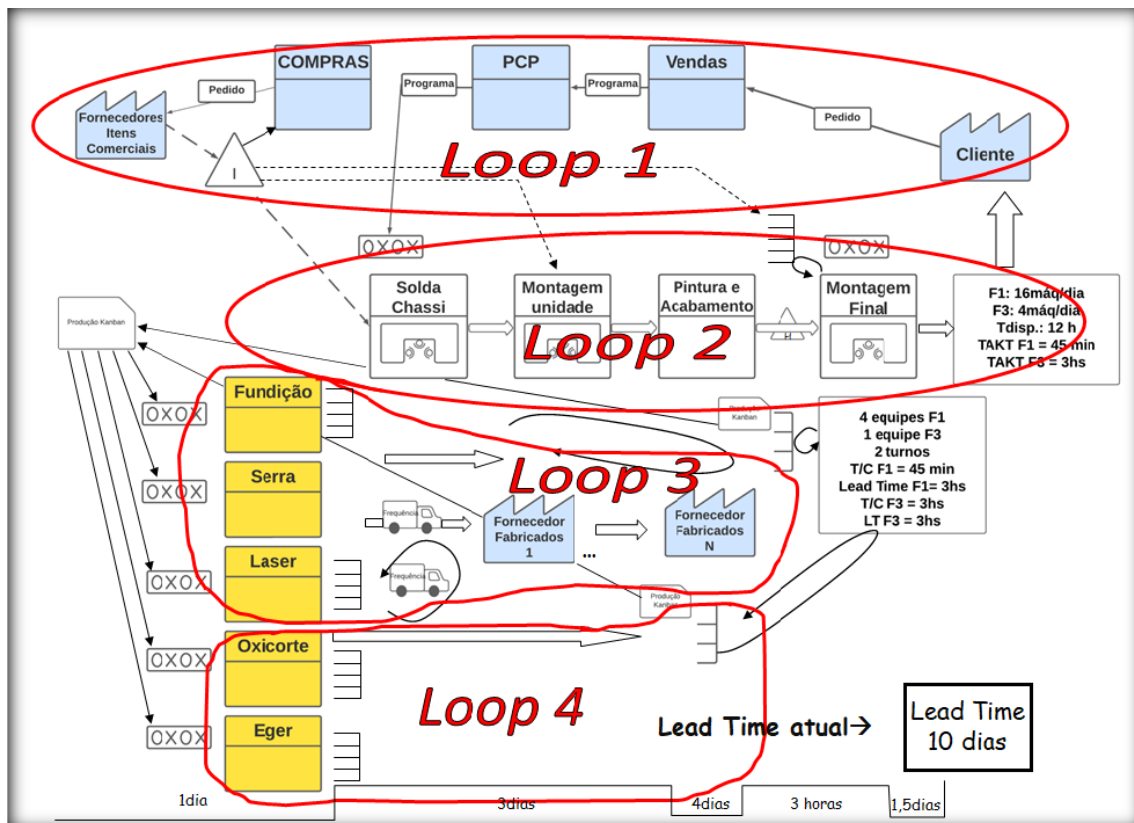


Figura 1: Loop de implementação

Fonte: Elaborada própria.

A proposta visa uma regra a ser seguida, e a não observância dos critérios mencionados no tripé frequência, volume e custo, em um ambiente com alta variedade e demanda com

características distintas e cíclicas poderá conflitar com o fluxo de caixa da empresa, levando-a a tomar decisões erradas e equivocadas sobre os métodos utilizados, prejudicando a sustentabilidade dos sistemas.

Proposta 2 – Uma das formas de se implementar um sistema puxado e mensurar em uma empresa que possui fluxo de produção voltado para altas variedades com diferentes características de demanda seria a divisão do MFV em *Loop*. Partindo desse pressuposto elaborou-se o MFV do estado futuro e definiu-se uma proposta desse mapa em quatro loops e seus respectivos responsáveis, conforme Figura 1:

Cada *loop* terá um responsável que conheça com profundidade as metodologias e possa dar continuidade no processo de melhoria contínua, bem como a sustentabilidade dos sistemas. Esse responsável também deverá transferir o conhecimento, através de melhorias (ministradas por ele) a fim de ampliar o número de colaboradores que possam sustentar e propor melhorias facilitadoras como: Capacidade de enxergar o *loop* todo e o estado atual da situação; desenvolver uma visão clara do estado futuro e do sistema operacional adequado; capacidade de enxergar as perdas ou a diferença da situação atual x a situação ideal; entender a direção inicial e estabelecer prioridades para atingir as metas passo a passo; identificar o ponto fraco do *loop* designado e iniciar o “ataque” para possíveis melhorias; introduzir medidas de controles simples que possam ser entendidas por todos, com metas a serem estabelecidas; criar uma estratégia de implementação lógica e objetiva; desenvolver soluções de baixo custo, de modo que as idéias possam ser simples, consistente, visual e sustentável; executar os planos; ter habilidade de manter a energia, foco e direção nas tomadas de decisões; realizar resultados satisfatórios e condizentes.

Proposta 3 – Reativar o quadro de nivelamento de produção no setor de montagem final (*Heijunka Box*), com objetivo de facilitar o sequenciamento e balanceamento no atendimento das necessidades do cronograma de fabricação e entrega (CFE), cronograma de programação de curto e curtíssimo prazo elaborado pelo departamento de PPCP da empresa, referente à quantidade de máquinas a serem alocadas na semana, respeitando a lógica dos sistemas puxado e empurrado.

O quadro de programação proporciona aos gerentes, supervisores e encarregados de área uma visão documentada e transparente de quais produtos estão sendo feitos ou serão

produzidos em um determinado dado de tempo, possibilitando uma gestão visual do sequenciamento e monitoramento da produção, conforme o CFE.

Proposta 4 – Determinar que as prioridades relacionadas às datas de entregas dos implementos agrícolas estejam especificadas no CFE antes de ser enviado para o setor produtivo, seguindo o cronograma estabelecido, analisado e revisado pelo departamento comercial. De modo que todos os *loops* trabalhem de forma sincronizada e se responsabilizem pelo falta e sobra das peças. Com isso é possível criar um fluxo contínuo FIFO (primeiro a entrar, primeiro a sair), no *loop* 2, Figura 2, evitando a superprodução no processo fornecedor, eliminação do estoque de chassis pintado, maior flexibilidade, menor quantidade de *work in process* (estoque em processo) e consequentemente diminuição do *lead time* de entrega e sustentabilidade do sistema.

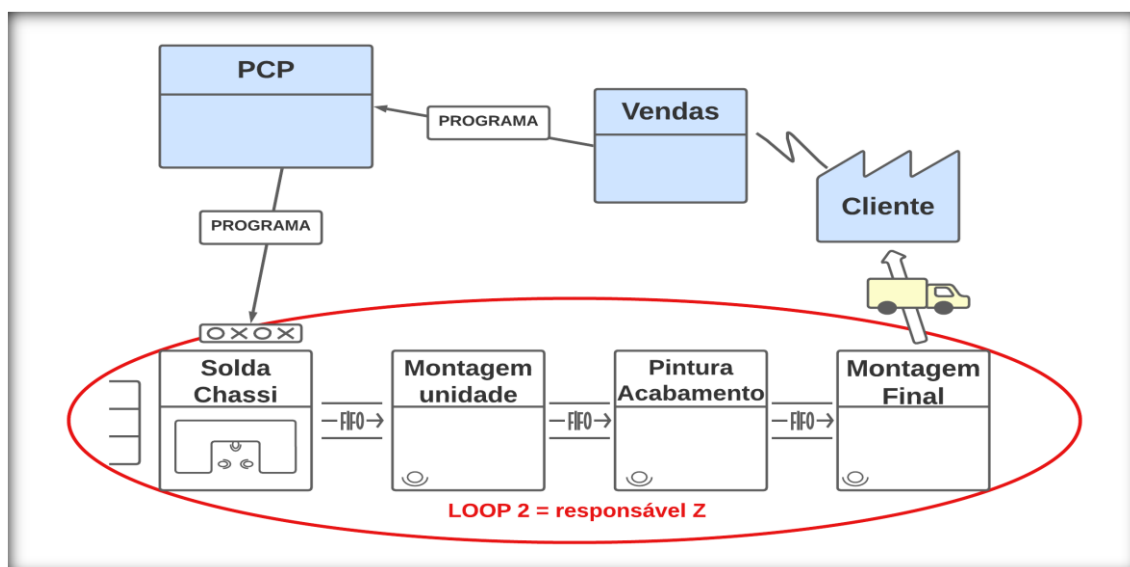


Figura 2. Fluxo FIFO entre a solda e montagem final resultante do sincronismo do CFE
Fonte: Elaboração própria.

Proposta 5 – Para garantir um local de trabalho ordenado, limpo, saudável com demarcação e identificação visual de áreas propõe-se a reativação da metodologia 5S com regras a serem seguidas tanto para o setor administrativo quanto para o setor de produção, conforme Tabela 2:

Tabela 2. Tipos de controle de produção

SIGNIFICADO	PRODUÇÃO	ADMINISTRAÇÃO
SEIRI	Identificação dos equipamentos	Identificação dos dados e informações necessárias e

Senso de Utilização	necessários nas seções.	desnecessárias para decisões.
SEITON Senso de Ordenação	Determinação de local específico ou layout para os equipamentos serem localizados e utilizados a qualquer momento.	Determinação de local de arquivo para pesquisas e utilização de dados a qualquer momento. Com prazo de 5 minutos para localizar.
SEISO Senso de Limpeza	Eliminação de sujeira e objetos desnecessários e manutenção da limpeza nos postos de trabalho.	Atualização e renovação de dados para ter decisões corretas.
SEIKETSU Senso de Saúde	Ações consistentes e repetitivas visando a utilização, ordenação e limpeza, e ainda a manutenção de boas condições sanitárias e se produção.	Estabelecimento, preparação e implementação de informações e dados de fácil entendimento que serão muito úteis e práticos para decisões.
SHITSUKE Senso de Autodisciplina	Hábitos para o cumprimento de regras e procedimentos especificados pelo cliente.	Hábitos para cumprimento de procedimentos determinados pela empresa.

Fonte: Elaboração própria.

Os 5S devem ser implementados na ordem que foram apresentados, Tabela 2, eliminar o que não é necessário, em seguida organizar no posto de trabalho, eliminar as fontes de sujeira, criar procedimentos de limpeza e padronizar formas de armazenagem dos recursos e em seguida garantir a continuidade e sustentabilidade com treinamentos e auditorias impostas pelos responsáveis por cada *loop*.

Proposta 6 – Uma estratégia que se propõe aos responsáveis pelos *loops*, para promover as melhorias de forma sustentável e disseminar os conceitos da produção enxuta são os Eventos *Kaizen*. O treinamento dessa metodologia é essencial e deve ser parte da filosofia da empresa de desafiar sempre seus processos e melhorar o tempo todo. Deve estar na mentalidade dos colaboradores em todos os níveis e funções. Com objetivo de integrar os funcionários e formar multiplicadores às novas mudanças efetuadas, os responsáveis pelos *loops* ficam a cargo de consolidar a mentalidade *kaizen* para sua equipe com o objetivo de ganharem conhecimento e credibilidade para que possam fazer melhorias, começando com esforços de estabilização, delineando um estado futuro sistêmico e um plano de ação, decorrente do estado futuro com base na avaliação do MFV do estado atual.

Mesmo que pequenas melhorias os objetivos e a escolha dos Evento Kaizens devem estar alinhados com a estratégia global da organização, levantados previamente no Mapeamento da Cadeia de Valor Futura. Essas melhorias devem ter um acompanhamento ao longo do tempo e transformadas em um indicador de sucesso na empresa.

Proposta 7 – Como forma de ter uma melhor gestão visual dos indicadores *lean* propõe-se que os mesmos passem a ser apresentados em uma estrutura de visualização denominada de Totem, conforme figura 3.

O Totem apresenta uma forma de quatro faces utilizada para o apontamento e visualização dos indicadores nas próprias células de produção. Cada indicador ficará localizado em uma das faces, que possui cinco folhas.

A primeira folha do Totem contém a meta a ser atingida e a fórmula de cálculo do indicador. A segunda folha é o local onde os operadores farão os apontamentos (hora a hora, dia a dia, semana a semana etc. dependendo do indicador). A terceira folha será representada pelo gráfico mensal de fácil visualização e entendimento, de modo que apresenta os resultados dos apontamentos feitos durante o mês na busca de possíveis soluções. Será feito pelo operador da célula. A quarta folha apresenta as anotações dos problemas que impediram o setor de atingir a meta. Com essas anotações, que serão feitas pelos operadores, é possível identificar quais problemas que mais se repetiram e conseqüentemente direcionar ações para melhorias. A quinta e ultima folha é o plano de ação a ser tomado baseado na folha quatro. É o local onde serão criadas ações e sugestões de melhorias para evitar que os problemas mais significativos voltem a ocorrer. Essa folha será preenchida pelo responsável do *loop*.



Figura 3: Totem

Fonte: Elaboração própria.

A utilização do Totem é fundamental, pois se trata de uma maneira simples dos operadores apresentarem seus próprios problemas, além de facilidade visual para que o líder do setor possa acompanhar todos os problemas e tomar decisões de ações corretivas e preventivas de forma mais dinâmica.

METODOLOGIA

Neste artigo foi utilizada uma abordagem qualitativa, já que é apresentada na forma descritiva, não se fazendo o uso de métodos ou técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados enquanto o pesquisador é o instrumento chave.

No que tange aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória por proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas de torná-lo explícito, assumindo a forma de pesquisa bibliográfica, buscando um levantamento dos conceitos da Produção Enxuta, suas ferramentas e técnicas, através da literatura, artigos de revistas e pesquisas com pessoas que tiveram experiência com a prática na empresa estudada.

A estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso por se referir a uma análise intensiva e exaustiva onde o pesquisador elaborou uma proposta de implementação de sistemas de Produção Enxuta sustentável.

O procedimento para a coleta de dados neste trabalho foi através da observação sistemática. O próprio pesquisador levantou dados para a elaboração do mapa de fluxo de valor, o que possibilitou fazer um diagnóstico da situação atual da empresa, além de propor métodos e técnicas de sustentabilidade para o projeto *Lean*.

Desse modo, este trabalho, do ponto de vista de sua natureza, classifica-se como uma pesquisa aplicada, pois têm como objetivo gerar conhecimentos sobre o tema proposto (Produção Enxuta), para proposição de aplicação na prática na solução de problemas específicos da empresa avaliada.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos mostram que a aplicação dos conceitos, técnicas e ferramentas da Produção Enxuta podem se estender além dos limites das linhas de montagem automobilísticas.

As quatro fases iniciais da implementação do SPE foram inicialmente de grandes ganhos de produtividade e redução de *lead times* e estoques. Porém, o sistema implementado inicialmente, se mostrou inconsistente com o passar dos anos e está sendo necessária a aplicação de procedimentos sistemáticos, para a manutenção do SPE para a sua sustentabilidade e o fortalecimento da cultura *lean* na empresa. Por fim, foi feita uma proposta de sustentabilidade baseada na cultura, treinamento e indicadores de desempenho *lean*. Os indicadores foram apresentados com uma estrutura de visualização mais simples e de fácil entendimento, o Totem, de forma a conscientizar os operadores a identificar as causas raízes dos problemas e gerar melhorias.

Esse trabalho permitiu identificar alguns indicadores que são de grande importância nas implementações da Produção Enxuta, pois garantem a sustentabilidade do sistema e auxiliam a empresa a enxergar quais os principais problemas operacionais decorrentes do chão de fábrica estão afetando diretamente sua estratégia.

CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi, além de mostrar os resultados da implantação de um sistema enxuto de produção, propor formas de manter a sustentabilidade das implementações a partir de melhores práticas identificadas na literatura e na experiência adquirida pela empresa.

A busca de um sistema de produção enxuto sustentável vem sendo um dos maiores desafios para as empresas que adotam essa filosofia. Dificilmente elas conseguem manter em longo prazo a sustentabilidade dos resultados alcançados.

Dessa forma, conclui-se que o treinamento, comprometimento de toda equipe e evento *kaizen* nos processos e ferramentas enxutas são imprescindíveis para o sucesso e sustentabilidade do sistema e o planejamento estratégico da empresa. A missão, visão e valores devem existir e estar atrelados com todos operários e dirigentes da empresa, de modo a contribuir com as respectivas mudanças e cultura, na busca de um aprendizado sustentável.

REFERÊNCIAS

- ANAND, G e KODALI (2009) Selection of lean manufacturing systems using the analytic network process – a case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*. v. 20, N. 2, p. 258-289, Emerald Group Publishing Limited, 1741-038X, DOI 10.1108/17410380910929655.
- AULAKH e GILL (2008) Lean Manufacturing- a Practitioner's Perspective, *Proceedings of the IEEE IEEM*.
- DAHLGAARD, J.J e PARK (2006) Lean production, Six Sigma Quality, TQM and Company Culture, *The TQM Magazine*, v. 18, n 3.
- DOOLE, T.L e HACKER, M.E (2005) A review of lean assessment in organizations: na exploratory study of lean practices by electronics manufactures, *journal of manufacturing Systems*, v.24, no.1.
- FELD, W.M (2001) *Lean Manufacturing – Tools, Techniques and How to Use Them*, The St. Lucie Press/APICS series on Resource Management, USA.
- FORRESTER, P.L., SHIMIZU, U.K., SORIANO-MEIER, H (2010) Lean production, market share and value creation in the agricultural machinery sector in Brazil, *Journal of Manufacturing Technology Management* v. 21 n. 7, p. 853-871.
- HYER, N e WEMMERLÖV, U (2002) *Reorganizing the Factory – Competing Through Cellular*.
- IMAI, Masaaki (1990) *Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo*. Tradução de Cecília Fagnani Lucca. 3 ed. São Paulo: IMAM.

- MIT- Massachussetts Institute of Technology, <http://lean.mit.edu/>. 2011.
- NAZARENO, R. R (2003) Sistemas de Controle Lean para Fluxos Puxados e Nivelados. Apostila do curso *Lean Production*, Hominss, Ribeirão Preto, SP.
- PEREZ, M.P e SANCHEZ, A.M (2000) Lean production and supplier relations: a survey of practices in the Aragonese automotive industry. *Technovation*, v. 20, p 665-676.
- REALI, L.P.P (2006) Aplicação das Técnicas de Eventos Kaizen na Implantação de Produção Enxuta: Estudos de Casos em uma Empresa de Autopeças, Dissertação (Mestrado), Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- RENTES, A. F (2000) Trnsmeth: Proposta de uma Metodologia para Condução de Processos de Transformação de Empresas. 229f. Tese (live Docência) – Universidade de Engenharia de Sao Calos, SP.
- RENTES, A. F. (2006) Lean Production – Introdução, conceitos, Mapa Fluxo Valor Atual e Mapa Fluxo Valor Futuro, www.hominiss.com.br.
- RITCHIE, R e ANGELIS, J. (2010) Implementing Lean into a Servicing Environment. B. Vallespir and T. Alix (Eds.): APMS 2009, IFIP AICT 338, p. 587–594, IFIP International Federation for Information Processing 2010.
- ROTHER, M e SHOOL, J (2003) Aprendendo a Enxergar: Mapeando o Fluxo de Valor para Agregar Valor e Eliminar Desperdício. Tradução de José Roberto Ferro e Telma Rodrigues. São Paulo: The Lean Enterprise Institute.
- SLACK, N. *et al.* (2002) Administração da Produção. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- TREIN, F.A. (2001) Análise de melhoria de layout de processo na indústria de beneficiamento de couro. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- TSUCHIYA, S (1992) Quality Maintenance, Zero Defects Through Environment Management. Productivity Press, Portland, Oregon.
- YOSHINO, R. T (2008) Proposta de um sistema de produção enxuta para o segmento calçadista. São Carlos. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, USP.

2. Governança corporativa no terceiro setor: análise bibliométrica da literatura científica internacional no período de 2018 a 2022

Márcio Luiz Reis e Pimenta, Universidade Estácio de Sá, marcio.pimenta@gmail.com

Bruno Leonardo Rosa, UFF - Universidade Federal Fluminense, bruno_leonardo@id.uff.br

Paula Cristina Reis e Pimenta, paulapcrp@gmail.com

RESUMO

Este trabalho vem analisar o desenvolvimento da governança corporativa no Terceiro Setor, no âmbito internacional e no período compreendido entre os anos de 2018 e 2022

A revisão sistemática da literatura foi realizada a partir do processo de análise bibliométrica denominado de *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*.

Por se tratar de um trabalho do tipo “estado da arte”, a preocupação com a qualidade das publicações foi um dos critérios mais marcantes e, a partir dessa premissa, foram determinadas as bases de dados de maior fator de impacto segundo o SCImago Journal Rank (SJR), sendo realizado posteriormente um teste de representatividade com o objetivo de assegurar que nenhum artigo relevante estivesse ausente no Portfólio Bibliográfico

A análise bibliométrica mostrou a hegemonia estadunidense na produção científica no tema e a tendência de redução de publicações nos últimos 5 anos. Destacou o trabalho da revista *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* que, neste estudo, apresentou o maior número de publicações e revelou, sobretudo, um campo muito fértil e pouco explorado internacionalmente.

Palavras-chave: Bibliometria, Governança Corporativa, Terceiro Setor

INTRODUÇÃO

A bibliometria vem sendo utilizada a bastante tempo. O artigo *Statistical Bibliography or Bibliometrics*, publicado em 1969, por Allan Pritchard, introduziu o termo Bibliometria na academia e, modernamente, contou com a ajuda dos bancos de dados online e dos softwares de análises bibliométricas para se popularizar (Guedes & Borschiver, 2005).

Quando orientada ao terceiro setor, a bibliometria presta serviço não somente à ciência de forma direta, mas também a sociedade, pois através de sua aplicação é possível proporcionar: (a) o conhecimento de políticas públicas inovadoras e que, eventualmente, podem ser replicadas localmente, (b) novas reflexões acerca de estratégias sociais exitosas, (c) inspiração e aperfeiçoamento para a pesquisa local, (d) compartilhamento de dados e informações, (e) permitir a administradores sociais, gestores públicos, políticos e a sociedade organizada enxergar tendências e oportunidades para a redução de mazelas sociais.

Esta pesquisa, realizada durante o mês de julho de 2022, tem por objetivo alavancar o debate sobre a governança corporativa no terceiro setor internacional, através da revisão sistemática da literatura e a Bibliometria entre os anos de 2018 e 2022.

É constituída por: um sintético referencial teórico no tópico 2, o detalhamento da metodologia utilizada no tópico 3, a análise crítica dos achados no tópico 4 e, por fim, no tópico 5 a conclusão da pesquisa, as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

REVISÃO DA LITERATURA

Terceiro setor internacional

A partir da década de oitenta, a prestação de serviços sociais públicos implodiu em função da recessão mundial e da crise fiscal. Na década de noventa, o cenário não foi muito diferente e, com o fim da Guerra Fria, houve uma onda de emergências humanitárias complexas no mundo (Lindenberg, 1999).

Nesse período, segundo Lindenberg (1999), a comunidade internacional e norte americana de ONGs apresentou crescimento em função da brecha deixada pelas Nações Unidas, o sistema multilateral e os governos nacionais em colapso

Já em 2007-2008, a recessão econômica provocou, no terceiro setor internacional um severo impacto, pois foi responsável por uma grande desaceleração econômica e a adoção de diversas políticas de austeridade. A Grande Recessão, resultado do colapso imobiliário dos Estados Unidos, desencadeou uma grande restrição na disponibilidade de financiamento público e privado.

Em alguns países europeus o efeito da recessão econômica foi mais forte do que em outros. O terceiro setor na Alemanha e na Polônia se manteve relativamente estável. Na Holanda a crise ratificou as mudanças ocorridas em 2010 no sentido de tornar o setor mais independente do apoio e colaboração do governo. França e Espanha foram os países que mais sofreram com a crise, tendo uma redução de até 30% nos subsídios governamentais (PAPE, Ulla et al, 2016).

Este turbilhão mundial não foi somente financeiro. De forma geral, ele provocou a aceleração de tendências políticas existentes em vários países, no sentido de desvincular, ou diminuir, a presença do Estado nas atividades do terceiro setor, subvertendo a lógica de cooperação com o Estado e o segundo setor.

Atualmente, os desdobramentos da crise ainda podem ser sentidos e foram responsáveis por criar um movimento de competição entre as organizações do terceiro setor em busca de subsídios. Esse movimento de competição, muito mais intenso em países em desenvolvimento, agravou outros desafios enfrentados pelo setor e exigiram exponenciais níveis de governança.

Governança corporativa no terceiro setor

Pesquisas a respeito do tema governança corporativa podem ser encontradas com relativa facilidade em muitas revistas científicas, contudo, quando o tema é a governança corporativa no terceiro setor, sobretudo no âmbito internacional, essa facilidade não se traduz da mesma forma.

Quando voltamos nosso olhar para outros países, e outras culturas, temos a possibilidade valiosa de realizar um benchmarking riquíssimo. O contato com a produção científica de pesquisadores e organizações consideradas referências globalmente em determinado assunto, amplia nosso universo e proporciona novos caminhos para o desenvolvimento local.

Um bom exemplo de pesquisa, com um promissor uso a nível local, nos é apresentado por Suykens, De Rynck e Verschuere, (2019). Os autores destacam os desafios das organizações sem fins lucrativos em encontrar equilíbrio entre as práticas de gestão de negócios e a eficácia social das organizações. Este equilíbrio está em: (a) manter a legitimidade da organização preservando sua missão e seus valores, (b) evitar a diminuição da atenção à democracia e a participação social em detrimento de mecanismos de governança e (c) administrar financeiramente a organização de tal maneira que se garanta a sobrevivência organizacional

Destacam também o esforço da comunidade científica em estudar o resultado da incorporação de técnicas e valores do segundo setor no cotidiano das organizações sem fins lucrativos, caminhando para o que vem sendo chamado de hibridização em direção ao domínio do mercado.

E apontam a necessidade de ampliar a pesquisa no campo da teoria do gerencialismo e sua expansão no terceiro setor, a fim de compreender melhor a hibridização das organizações.

METODOLOGIA

Enquadramento metodológico, questão de pesquisa e justificativa

Este trabalho pode ser enquadrado metodologicamente como quantitativo, aplicado, exploratório e realizado através de procedimentos bibliográficos (Gil, 2010), tendo como questão da pesquisa: Quais são os autores, artigos, o número de publicações, as bases de conhecimento e a tendência da produção científica a respeito da Governança Corporativa no Terceiro Setor Internacional nos últimos cinco anos?

Esta pesquisa se justifica, considerando que o crescimento econômico das últimas décadas não conseguiu diminuir a enorme desigualdade dentro e entre os países. Se justifica também em função do grande anacronismo e da baixa eficácia dos governos no sentido de reverter esse quadro atroz, fazendo com que as organizações do terceiro setor passem a ter uma grande responsabilidade.

Para que essa responsabilidade se traduza em eficácia, a governança corporativa no terceiro setor tornou-se fator crítico de sucesso e um excelente ponto de partida é conhecer as melhores práticas e estudos internacionais que possam sustentar a evolução da governança a nível local.

Procedimentos bibliográficos

Essa pesquisa foi idealizada a partir de um protocolo com o objetivo de analisar a produção científica internacional acerca do tema “Governança Corporativa no Terceiro Setor Internacional”, compreendido entre os anos de 2018 e 2022. A revisão sistemática da literatura foi realizada a partir do processo de análise bibliométrica denominado de Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C) preconizado por Ensslin et al. (2020).

Segundo Ensslin et al. (2020), este é, dentre os métodos disponíveis para as análises bibliométricas e sistêmicas, aquele que permite ao pesquisador interagir com o processo de busca à medida que esta evolui.

De forma geral, o ProKnow-C é composto por quatro etapas: (i) seleção do portfólio bibliográfico; (ii), análise bibliométrica; (iii) análise sistêmica; e (iv) recomendações para a pergunta da pesquisa e objetivo geral da pesquisa.

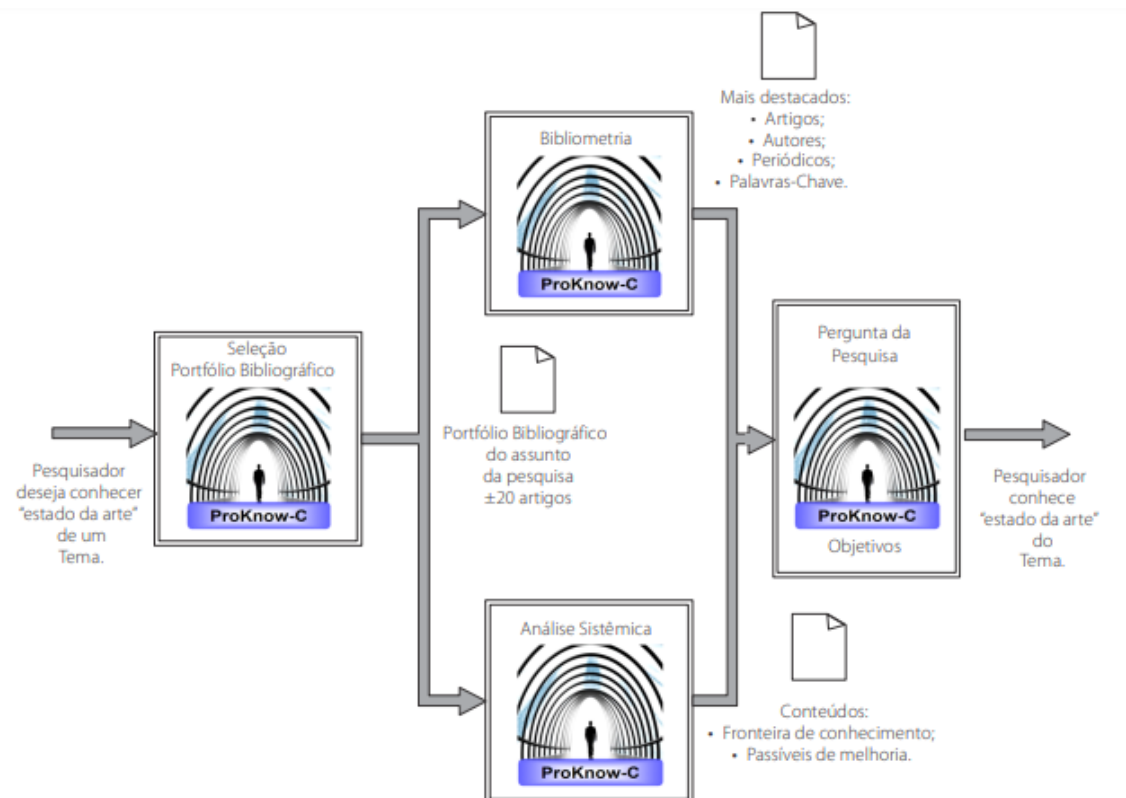


Figura 1. Macro etapas do ProKnow-C

Fonte: Ensslin et al. (2015).

Seleção do portfólio bibliográfico

A seleção do portfólio bibliográfico foi realizada a partir de quatro fases: Fase 1: Seleção do banco de artigos bruto; Fase 2: Filtro quanto a redundância, título e reconhecimento científico; Fase 3: Filtro do banco bruto de artigos não repetidos e com títulos alinhados; e Fase 4: Filtro quanto ao alinhamento integral do artigo (Ensslin et al. 2015).

Por se tratar de uma pesquisa com foco em publicações internacionais, o eixo, as palavras-chave e suas respectivas combinações foram construídas a partir da língua inglesa. Foi escolhido o eixo “Corporate Governance in the Third Sector”, as palavras-chave “Governance, Nonprofit, Nonprofit Organization, Third Sector” e as combinações “Governance Nonprofit, Governance Nonprofit Organization, Governance Third Sector”.

Com base em uma pesquisa no website Scimago Journal & Country Rank, buscou-se as fontes de conhecimento alinhadas com as palavras-chave e suas respectivas combinações. Foram encontradas dezesseis bases de conhecimento conforme tabela 1 a seguir:

Tabela 1. Bases de conhecimento.

#	Base de conhecimento	H-index	Quartis
1	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	84	Q1
2	Nonprofit Management & Leadership	59	Q1
3	Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	56	Q1
4	Corporate Governance: An International Review	91	Q1
5	Governance	80	Q1
6	Global Governance	59	Q2
7	Journal of Management and Governance	53	Q2
8	Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing	34	Q2
9	International Review on Public and Nonprofit Marketing	19	Q3
10	International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing	15	Q3
11	Russian Journal of Economics	14	Q3 / Q4
12	Nonprofit Policy Forum	11	Q1 / Q2
13	Studies in Public and Non-Profit Governance	7	Q3 / Q4
14	Journal of Public and Nonprofit Affairs	7	Q2 / Q3
15	Contemporary longterm care	5	Q4
16	China Nonprofit Review	5	Q4

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2012).

A partir do ranking SJR definiu-se as bases de conhecimento internacionais mais promissoras, tendo como critério a utilização de fontes com H-índice maior ou igual a 50 e Quartil Q1 e Q2. As bases utilizadas nessa pesquisa fazem parte da tabela 2 a seguir:

Tabela 2. Bases de conhecimento promissoras.

#	Base de conhecimento	H-index	Quartis
1	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	84	Q1
2	Nonprofit Management & Leadership	59	Q1
3	Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	56	Q1
4	Corporate Governance: An International Review	91	Q1
5	Governance	80	Q1
6	Global Governance	59	Q2
7	Journal of Management and Governance	53	Q2

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2012).

A opção por utilizar o ranking SJR está sustentada no fato do mesmo considerar a origem das citações, isto é, se as citações são provenientes de periódicos de renome ou não e por considerar apenas citações de periódicos que utilizam o método de avaliação por pares.

As combinações foram utilizadas nas sete bases, em conjunto com as expressões booleanas disponíveis, resultando em um banco de artigos bruto com o total de 216 publicações.

Tabela 3. Banco de artigos bruto

#	Base de conhecimento	Área	Total de Artigos
1	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	Ciências Sociais	13
2	Nonprofit Management & Leadership	Negócios, Gestão e Contabilidade	12
3	Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	Negócios, Gestão e Contabilidade / Ciências Sociais	8
4	Corporate Governance: An International Review	Negócios, Gestão e Contabilidade	0
5	Governance	Negócios, Gestão e Contabilidade / Ciências Sociais	1
6	Global Governance	Ciência ambiental / Ciências Sociais	0
7	Journal of Management and Governance	Negócios, Gestão e Contabilidade	182

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2012).

Inicialmente foram descartadas duas bases de conhecimento por não terem apresentados resultados compatíveis com o critério de busca, são elas: Corporate Governance: An International Review e Global Governance. A partir deste ponto, pôde-se iniciar os filtros das fases seguintes e a leitura integral das publicações.

Foram selecionados 17 artigos com a ajuda do gerenciador bibliográfico Zotero.

Tabela 4. Bases de conhecimento

#	Base de conhecimento	Total de Artigos
1	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	7

2	Nonprofit Management & Leadership	3
3	Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	5
4	Journal of Management and Governance	2

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2012).

Foi realizado também um teste de representatividade com o objetivo de assegurar que nenhum artigo relevante estivesse ausente do Portfólio Bibliográfico recém-criado. O teste consistiu em novas buscas, agora nas bases de dados Scopus e Web of Science. O resultado foi bastante positivo, considerando que as buscas nestas duas renomadas bases, após a aplicação dos filtros e seguindo a mesma metodologia, forneceram artigos já considerados nas etapas anteriores.

Análise bibliométrica

A análise bibliométrica do portfólio bibliográfico recém-criado objetiva destacar os parâmetros mais relevantes para o tema Governança Corporativa no Terceiro Setor Internacional e como suporte computacional foram utilizados os softwares Zotero e MS Excel. A análise bibliométrica detalhada pode ser vista nos gráficos e tabelas a seguir.

Tabela 5. Portfólio bibliográfico

#	Autor	Artigo	Base de Conhecimento	Ano
1	Gazley, Beth; Nicholson-Crotty, Jill	What Drives Good Governance? A Structural Equation Model of Nonprofit Board Performance	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	2018
2	Jennifer Y J Hsu, Reza Hasmath	NGO Governance and Management in China	Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	2018
3	Lu, Jiahuan; Zhao, Jianzhi	Does Government Funding Make Nonprofits Administratively Inefficient? Revisiting the Link	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	2019
4	Lee, Shinwoo; Woronkiewicz, Joanna	Nonprofit cash holdings and spending: The missing role of government funding	Nonprofit Management and Leadership	2019
5	Suykens, Ben; De Rynck, Filip; Verschuer, Bram	Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres: Shifting goals, governance and management?	Nonprofit Management and Leadership	2019
6	Bano, Masooda	Partnerships and the Good-Governance Agenda: Improving Service Delivery Through State-NGO Collaborations	Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	2019

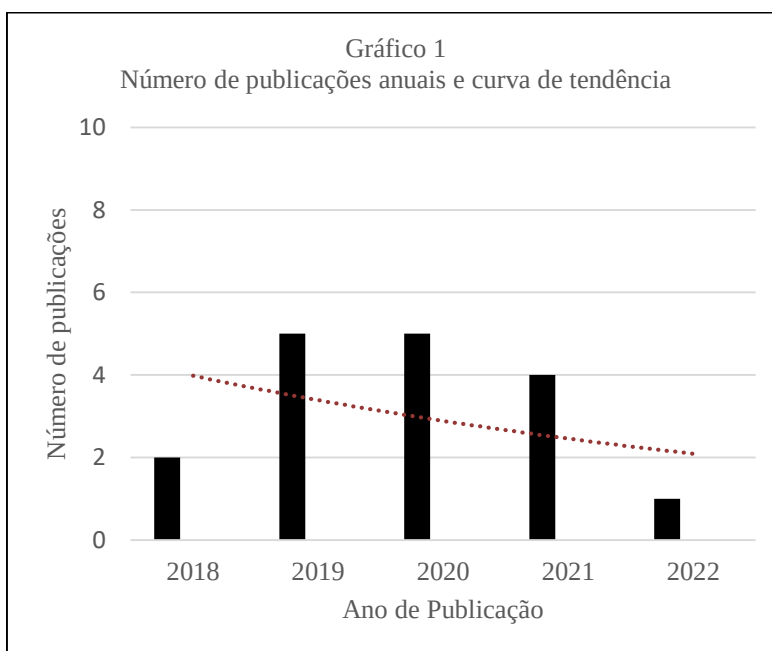
7	Zollo, Lamberto; Laudano, Maria Carmen; Boccardi, Andrea; Ciappei, Cristiano	From governance to organizational effectiveness: the role of organizational identity and volunteers' commitment	Journal of Management and Governance	2019
8	Musah-Surugu, Issah Justice; Bawole, Justice Nyigmah; Ahenkan, Albert	The "Third Sector" and Climate Change Adaptation Governance in Sub-Saharan Africa: Experience from Ghana	Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	2019
9	Van Puyvelde, Stijn; Raeymaeckers, Peter	The Governance of Public-Nonprofit Service Networks: Four Propositions	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	2020
10	McMullin, Caitlin; Raggio, Paloma	Leadership and Governance in Times of Crisis: A Balancing Act for Nonprofit Boards	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	2020
11	López-Arceiz, Francisco J.; Bellostas, Ana J.	Nonprofit governance and outside corruption: The role of accountability, stakeholder participation, and management systems	Nonprofit Management and Leadership	2020
12	Gupta, Namrata; Mirchandani, Anita	Corporate governance and performance of microfinance institutions: recent global evidences	Journal of Management and Governance	2020
13	<u>Raeymaeckers, P.; Vermeiren, C.; Noël, C.; Van Puyvelde, S.; Willems, J.</u>	<u>The Governance of Public-Nonprofit Service Networks: A Comparison Between Three Types of Governance Roles</u>	<u>Voluntas</u>	<u>2020</u>
14	<u>Yoon, Nara</u>	<u>Nonprofit Board Governance Policy Adoption: Toward an Integrated Board Interlock Network and Institutional Perspectives</u>	<u>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</u>	<u>2021</u>
15	<u>Schoenberg, Geoff; Cuskelly, Graham; Auld, Christopher</u>	<u>Examining Individual Board Member Behaviors in Nonprofit Sport Governing Bodies</u>	<u>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</u>	<u>2021</u>
16	Pishchikova, Kateryna	Jessop B.: Putting Civil Society in Its Place: Governance, Metagovernance, and Subjectivity	Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	2021
17	Petrella, Francesca; Simsa, Ruth; Pape, Ulla; Pahl, Joachim Benedikt; Brandesen, Taco; Richez-Battesti, Nadine; Zimmer, Annette	Dealing With Paradoxes, Manufacturing Governance: Organizational Change in European Third-Sector Organizations	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	2022

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

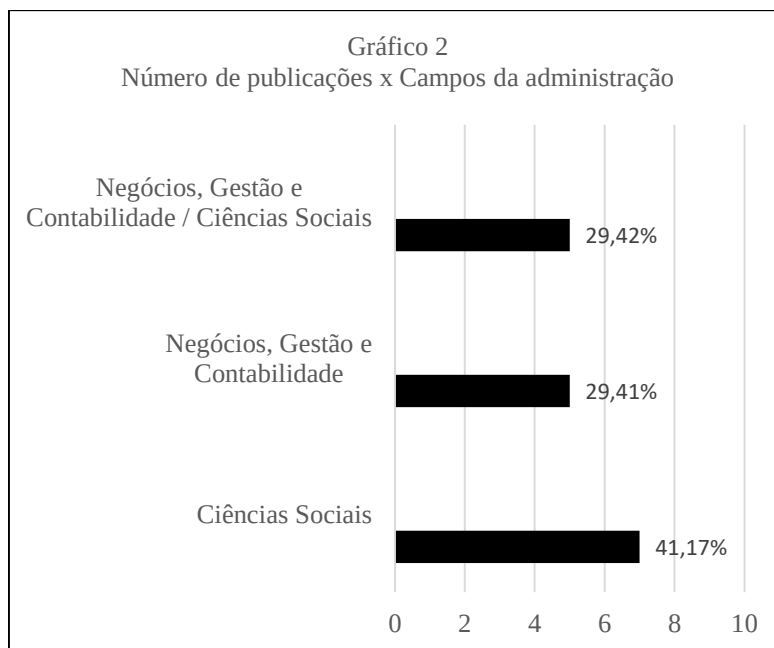
No Portfólio Bibliográfico analisado, composto por 17 artigos de autores associados a instituições estadunidenses, observou-se a tendência de redução de publicações nos últimos 5 anos. É possível observar, através do gráfico 1, que o ano de 2018 tivemos uma produção científica tímida, um grande progresso no ano de 2019, seguido de quedas recorrentes nos demais anos.

Gráfico 1. Número de publicações anuais e curva de tendência



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2012)

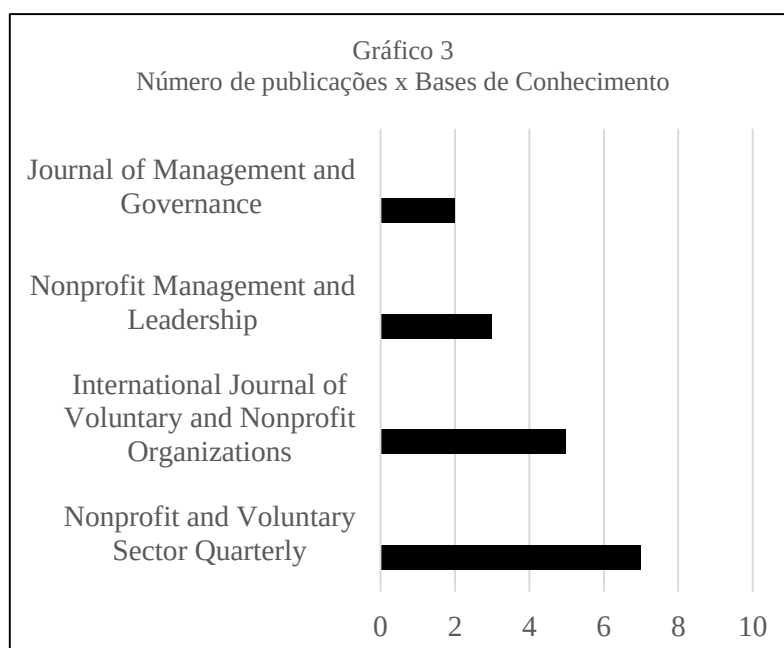
Gráfico 2. Número de publicações x Campos da administração



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Considerando a divisão temática das bases de conhecimento estudadas, foram mapeados três campos de pesquisa no âmbito da administração, sendo que a maior parte dos artigos se concentraram no campo de Ciência Sociais, totalizando sete artigos.

Gráfico 3. Número de publicações x Bases de Conhecimento

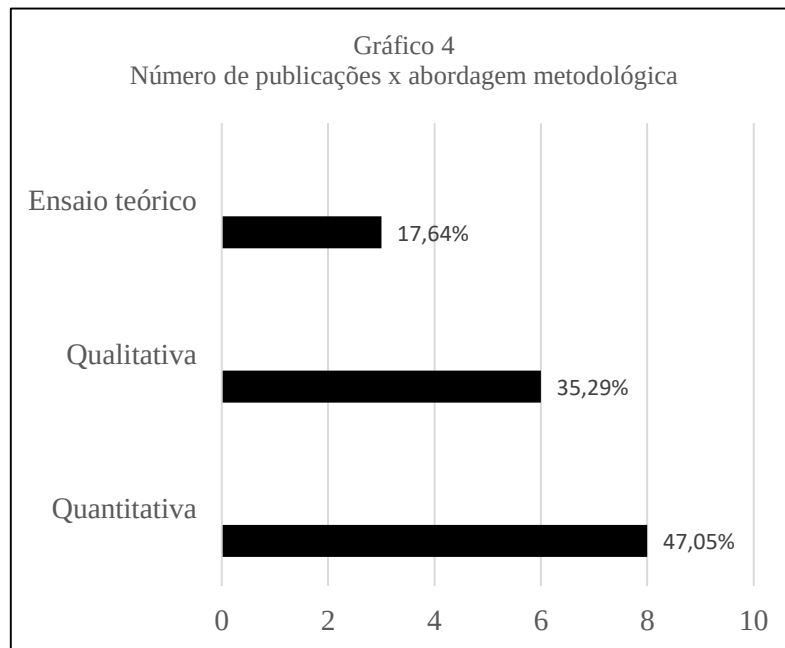


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Quando voltamos nosso olhar para as revistas científicas, destacamos o trabalho da revista *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, mais bem colocada no SCImago Journal Rank com H-Index de 88 e que neste estudo apresentou o maior número de publicações.

Quanto a abordagem, foi possível constatar que a maioria dos artigos optou por uma abordagem quantitativa, assim como ilustrado no gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4. Número de publicações x abordagem metodológica



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES ENCONTRADAS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.

Conclusão

O objetivo dessa pesquisa foi analisar as características das publicações científicas sobre a governança corporativa no terceiro setor internacional, nas áreas de Negócios, Gestão e Contabilidade e Ciências Sociais, publicadas no período de 2018 a 2022, representando o estado da arte neste tema.

Para tal, a revisão sistemática da literatura foi realizada a partir do processo de análise bibliométrica denominado de Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C) preconizado por Ensslin et al. (2020).

Por se tratar de um estudo de “estado da arte”, a preocupação com a qualidade das publicações foi um dos critérios mais marcantes e, a partir dessa premissa, foram determinadas as bases de dados de maior fator de impacto segundo o SCImago Journal Rank (SJR), sendo realizado posteriormente um teste de representatividade com o objetivo de assegurar que nenhum artigo relevante estivesse ausente no Portfólio Bibliográfico

A análise bibliométrica mostrou a hegemonia estadunidense na produção científica no tema e a tendência de redução de publicações nos últimos 5 anos. Destacou o trabalho da revista Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly que, neste estudo, apresentou o maior número de publicações e revelou, sobretudo, um campo muito fértil e pouco explorado internacionalmente.

Limitações encontradas e sugestões para pesquisas futuras

Uma eventual limitação advém do fato da pesquisa ter sido concluída antes do término do ano de 2022, o que poderia incluir novas publicações ao portfólio bibliográfico. Esta pesquisa foi concluída ao final do mês de setembro de 2022. Contudo, considerando a tendência de publicações encontrada, uma retomada intensa ao ponto de igualar a produção acadêmica dos anos anteriores, não seria um fato esperado.

Por se tratar de uma pesquisa que considera o “estado da arte” no tema, sugere-se novas pesquisas para os períodos subsequentes, considerando que a ciência se encontra em constante evolução.

REFERÊNCIAS

- Ensslin, L., Mussi, C. C., Ensslin, S. R., Dutra, A., & Fontana, L. P. B. (2020). Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model. *Journal of knowledge management*, 24(5), 985-1004.
- Gil, A. C. (2010). Métodos e técnicas de pesquisa social. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 201.

Guedes, V. L., & Borschiver, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. Encontro Nacional de Ciência da Informação, 6(1), 18.

Lindenberg, M. (1999). Declining state capacity, voluntarism, and the globalization of the not-for-profit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1_suppl), 147-167.

Pape, U., Chaves-Avila, R., Pahl, J. B., Petrella, F., Pielinski, B., & Savall-Morera, T. (2016). Working under pressure: economic recession and third sector development in Europe. *International Journal of Sociology and Social Policy*.

Suykens, B., De Rynck, F., & Verschuere, B. (2019). Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres: Shifting goals, governance and management?. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 623-636.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational research methods*, 18(3), 429-472.

3. Sustainable business models for circular economy

Jaqueline Morbach, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs), jaquemorbach@gmail.com

Andreia de Bem Machado, Marc François Richter, Universidade Federal de Santa Catarina, andreia-de-bem@gmail.com

Marc François Richter, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs), marc-richter@uergs.edu.br

ABSTRACT

Faced with material scarcity, increasing waste quantities, and low recovery rates, economic sectors are starting to focus on sustainable actions. New approaches that integrate the circular economy into a business model that focuses on sustainability are required within the scope of ESG's importance. Thus, the objective of this article is to point out business models that can favour the circular economy through a sustainability-based action. To this end, a bibliometric analysis was conducted as of a systematic search in the Scopus database. As a result it was found that in articles that were published in the period between 2018 and 2022, Italy stood out with 1439 citations and that the reference author among the 342 papers obtained, was Nancy Bocken from the Netherlands, with 9 (nine) publications in the area.

Keywords: bibliometric study; circular economy; circular economy business model; esg; sustainable actions.

RESUMO

Diante da escassez de material, do aumento da quantidade de resíduos e das baixas taxas de recuperação, os setores econômicos estão começando a se concentrar em ações sustentáveis. Novas abordagens que integram a economia circular em um modelo de negócios que se concentra na sustentabilidade são necessárias dentro do escopo da importância da ESG. Assim, o objetivo deste artigo é apontar modelos de negócios que possam favorecer a economia circular através de uma ação baseada na sustentabilidade. Para isso, foi realizada uma análise bibliométrica a partir de uma busca sistemática no banco de dados Scopus. Como resultado, verificou-se que em artigos publicados no período entre 2018 e

2022, a Itália se destacou com 1439 citações e que o autor de referência entre os 342 trabalhos obtidos, foi Nancy Bocken, da Holanda, com 9 (nove) publicações na área.

Palavras-chave: ações sustentáveis; esg; economia circular; estudo bibliométrico; modelo de negócios de economia circular

INTRODUCTION

Following the considerations outlined by the Stockholm Declaration as to the importance of the population in relation to the environment, in 1987 the World Commission on Environment and Development published the Report "Our Common Future", also known simply as the Brundtland Report (Brundtland & Khalid, 1987). From the reflections contained in the above-mentioned report, it is possible to state that the impact of human activity on the planet denotes one of the greatest concerns with the maintenance of the environment and with the possibility of achieving a development that occurs in a sustainable manner. It is credible to state that the consumption patterns that have been established, especially in the richer countries, undermine the perspective of sustainable development. The exaggerated consumption of resources causes a demand superior to the capacity of the earth to regenerate itself.

With regard to the demography factor, the Brundtland Report (World Commission on Environment and Development) in the year of 1991 summarizes: "For sustainable development to occur, everyone must have his or her basic needs met and be provided with opportunities to realize his or her aspirations for a better life". In view of the above statements, it becomes clear that sustainable development does not depend solely on demographic balance, but on the joint and integrated work of social, economic, cultural, population and health policies. Only with the committed action of society and of all Governments can sustainable development be sought for the world population as a Whole (Brundtland & Khalid, 1987).

Data presented by the 2012 Living Planet Report (RIO+20, 2012, p. 15), which shows that in the last two decades, the human impact on the planet has continued to grow,

causing the destruction of nature and the natural resources essential for survival. According to the report, the human impact on the planet has three components: 1) the number of the population; 2) the share of consumption of each individual, and 3) the technology used in the production of goods and services. Consequently, the Ecological Footprint reveals that today we live an ecological overload, because, according to data provided by WWF, the planet Earth needs 1.5 years to fully regenerate renewable resources that are being consumed by humans in one year. It also estimates that, given the expansion of the human footprint on Earth and the consequent reduction of natural resources, humanity will need 2.9 planets by the year 2050 (Global Footprint Network, 2012).

The UN estimates that 65-70% of the world's population will live in cities by 2050, thus increasing consumption and basic living needs. Therefore, several local and global planning initiatives are being designed, such as reuse, recycling and resource recovery actions (materials, energy, water, land and infrastructure) that could help address resource scarcity and waste in cities. If society continues to live in an unsustainable way, on the basis of linear economy model, implanted in the 20th century with the mass production of goods, more and more insustainable our world will become. For these and other reasons, it is fundamental to enter a production model, the basis of the circular economy, a production and consumption model that involves sharing, renting, reusing, repairing, renovating and recycling existing materials and products as much as possible (UN, 2018).

LITERATURE REVIEW

Circular economy

An economy with numerous value-creation mechanisms that are independent from the use of limiting resources is known as “circular economy” (MacArthur et al., 2015). Circular Economy is a strategic concept based on the reduction, reuse, recovery and recycling of materials and energy. By replacing the end-of-life concept of the linear economy with new circular flows of reuse, restoration and renewal in an integrated process, the circular economy is seen as a key element to promote the decoupling of economic growth from increased resource consumption, a relationship hitherto seen as inexorable (Geissdoerfer et al., 2017).

Inspired by natural ecosystem mechanisms, which manage resources over the long term in a continuous process of re-absorption and recycling, the Circular Economy promotes a reorganised economic model by coordinating production and consumption systems in closed circuits (Fassio e Tecco, 2019). It is characterised as a dynamic process that requires technical and economic compatibility (productive capacities and activities) but also requires a social and institutional framework (incentives and values).

Circular Economy goes beyond the strict scope and focus of waste management and recycling actions, aiming at a broader action, from the redesign of processes, products and new business models to the optimization of resource use ("circulating" as efficiently as possible products, components and materials in technical and/or biological cycles). It thus aims at developing new products and services that are economically viable and ecologically efficient, rooted in ideally perpetual cycles of upstream and downstream reconversion. It materialises in minimising resource extraction, maximising reuse, increasing efficiency and developing new business models (Geisendorf & Pietrulla, 2018).

The current trends of increasing population, growing demand and consequent pressure on natural resources have been underlining the need for modern societies to move towards a more sustainable paradigm, a "greener" economy that ensures economic development, improved living conditions and employment, as well as the regeneration of "natural capital" (Green, 2022).

The current paradigm, based on a linear model, is today faced with questions regarding the availability of resources. The last decade alone has seen an increase in the use of raw materials entering the economic system with around 65 billion tonnes of raw materials in 2010, with the expectation to rise to around 82 billion tonnes in 2020. This is an economic system that exposes companies and countries to risks related to the volatility of resource prices and supply interruptions (Schwab & Sala-i-Martín, 2016).

A new economic model operating in closed circuits, catalysed by innovation along the entire value chain, is claimed as an alternative solution to minimise material consumption and major energy losses. A "more circular" economy has been put forward as an operational concept on the path towards a paradigm shift, with a view to tackling the environmental and social problems arising from the globalisation of markets and the current

economic model based on a linear economy of "extraction, production and disposal" (Walker et al., 2021).

The circular economy is distinguished as a model focused on maintaining the value of products and materials for as long as possible in the economic cycle. This model is understood to provide short-term benefits and long-term strategic opportunities in the face of challenges such as:

- 1) Volatility in raw material prices and limiting supply risks;
- 2) New customer relationships, take-back programmes, new business models;
- 3) Improving the economy's competitiveness - "first mover advantages";
- 4) Contributing to the conservation of natural capital, reducing emissions and waste and combating climate change.

Business Models

To better understand how companies can adopt "Circular Economy" strategies, it is crucial to analyse their "Business Models". That is, their ability to innovate and transform the way they operate (Ferasso et al., 2020).

According to a study conducted by a researcher from Lund University/Sweden, Circular Business Models can be defined as: "Circular Business Models is how a company creates, captures and delivers value with value creation logic designed to improve resource efficiency, contributing to extending product and parts life (e.g. through long-life design, repair and remanufacturing) and closing material loops" (Nußholz, 2017).

Such companies apply circular practices in their business. Thus, in general these companies operate to solve a problem related to the extraction, use or disposal of waste. The implications of this change can go from the raw material used by the company, its communication strategy (more and more companies communicate their environmental practices and goals in order to attract clients), up to the concern with the final disposal of waste (Perey et al., 2018).

According to a research study conducted jointly between researchers from the United Kingdom, United States, and Brazil, there are three main characteristics of circular businesses, according to Geissdoerfer et al. (2018):

- 1) Employ fewer materials and resources to create products and services;
- 2) Extend the life of products and services through repair, refurbishment, remanufacturing and recycling;
- 3) Close the product life cycle by designing out its use at "end-of-life" from the start.

The spectrum of techniques and interventions that can be linked to Circular Economy is large; among them we can mention: recycling, reuse, remanufacturing, repair, composting, use of renewable energy, sharing of space and/or resources between companies, among others. Thus, there is no "rule of thumb" for circular business models, since companies are plural and have different purposes and objectives. But it becomes clear that their differential is their alignment with the discourse and actions related to Circular Economy (Liu & Ramakrishna, 2021).

Based on this contextualisation, the objective of this paper is to point out business models that might favour the circular economy through sustainable actions. This main research's question was: "Which business models might favour the circular economy via sustainable actions?". To this effect, the article is structured in three further sections, in addition to this introductory part. Research procedures are described in the following section. The third section presents in detail the bibliometric results based on the scenario of scientific publications resulting from this area, using the largest peer-reviewed database (Scopus) of abstracts and citations of scientific literature. Finally, the fourth section presents the final considerations, preceding the references that were used throughout the article.

METHODOLOGY

The research was conducted using the bibliometric review methodology, suitable when a better understanding about a concept or phenomenon is desired, by contemplating several data sources and types of publications, theoretical and empirical (Trico et al., 2018).

Descriptors were used to cover the main terms related to the research and their respective synonyms adopted by literature. For data collection, the Scopus database was used, one of the largest databases of international scientific productions for journals, books and conference proceedings. Scopus is one of two multidisciplinary databases with selective journal-based inclusion policies (Martín-Martín et al., 2018). The data search process was developed in the month of October 2022. The search used the keywords "circular economy" and "sustainability" and "business model" which had to be present in the title, abstract or keywords of articles, with views to covering articles that dealt with the subject of the search.

In addition, the filter was used to restrict academic papers, opting only for "Article", not focusing on books, book chapters and other types of publications, and a time restriction of 2018 to 2022 was established.

For the treatment and analysis of the data, the Bibliometrix® software was used, because by means of the R Bibliometrix® package, called Biblioshiny®, which has the most extensive and adequate set of techniques among the researched tools for bibliometric analysis (Moral-Muñoz, et al., 2020).

RESULTS AND DISCUSSION

The search generated a set of 342 scientific articles. The bibliometric data of the referred articles, analysed by the Bibliometrix software, resulted in the summary presented in Table 1, below.

Table 1. Summary of bibliometric data

Description	Results
MAIN INFORMATION ABOUT DATA	
Timespan	2018:2022
Sources (Journals, Books, etc)	130
Documents	342
Average years from publication	1,32
Average citations per documents	24,56

Average citations per year per doc	8,143
References	25046
DOCUMENT TYPES	
articles	342
DOCUMENT CONTENTS	
Keywords Plus (ID)	1291
Author's Keywords (DE)	985
AUTHORS	
Authors	1057
Author Appearances	1214
Authors of single-authored documents	18
Authors of multi-authored documents	1039
AUTHORS COLLABORATION	
Single-authored documents	21
Documents per Author	0,324
Authors per Document	3,09
Co-Authors per Documents	3,55
Collaboration Index	3,24

Source: Authors (2022).

We begin the analysis by referencing the global growth rate of the number of scientific publications, which started with 24 publications in 2018, and reached 111 in the year 2022 until the month of october. This represents an increase of 462.5% over the evaluated period. Figure 1 indicates the numbers of publications per year, as obtained from the Scopus database, and the growing interest in the theme.

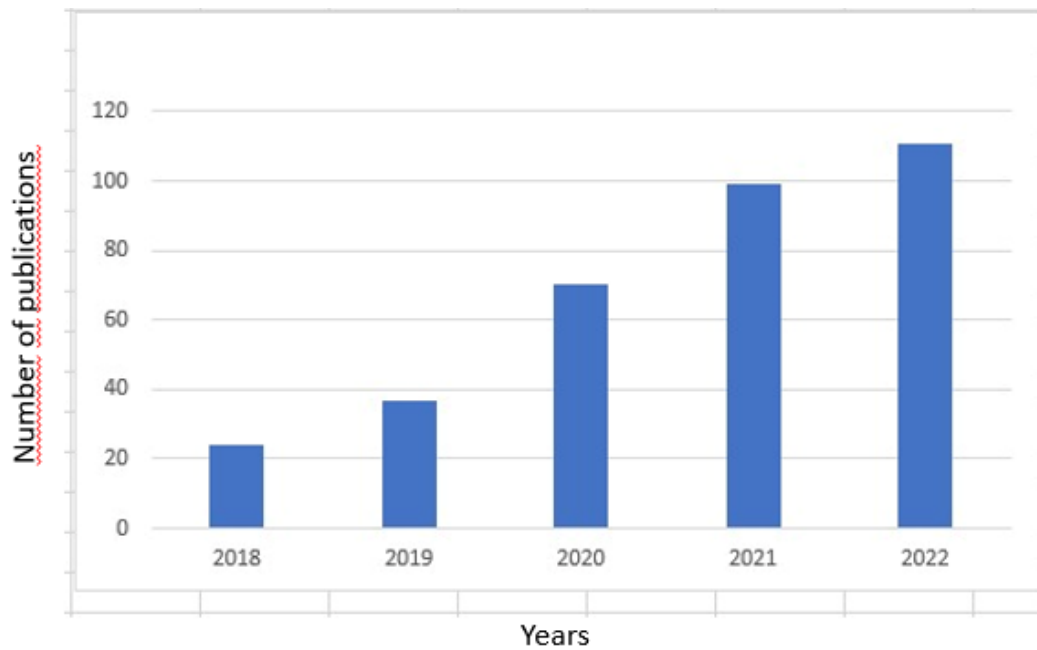


Figure 1. Distribution of publications from 2018 to 2022 (Scopus)

Source: Authors (2022).

The analysis identifying the twenty most relevant authors, in the theme of this research, using the Scopus database, are detailed in figure 2. The author with the most citations in the area is Nancy Bocken from the Netherlands, with 9 (nine) citations in the area, followed by Gianmarco Bressanelli from Italy, with 7 (seven) scientific publications.

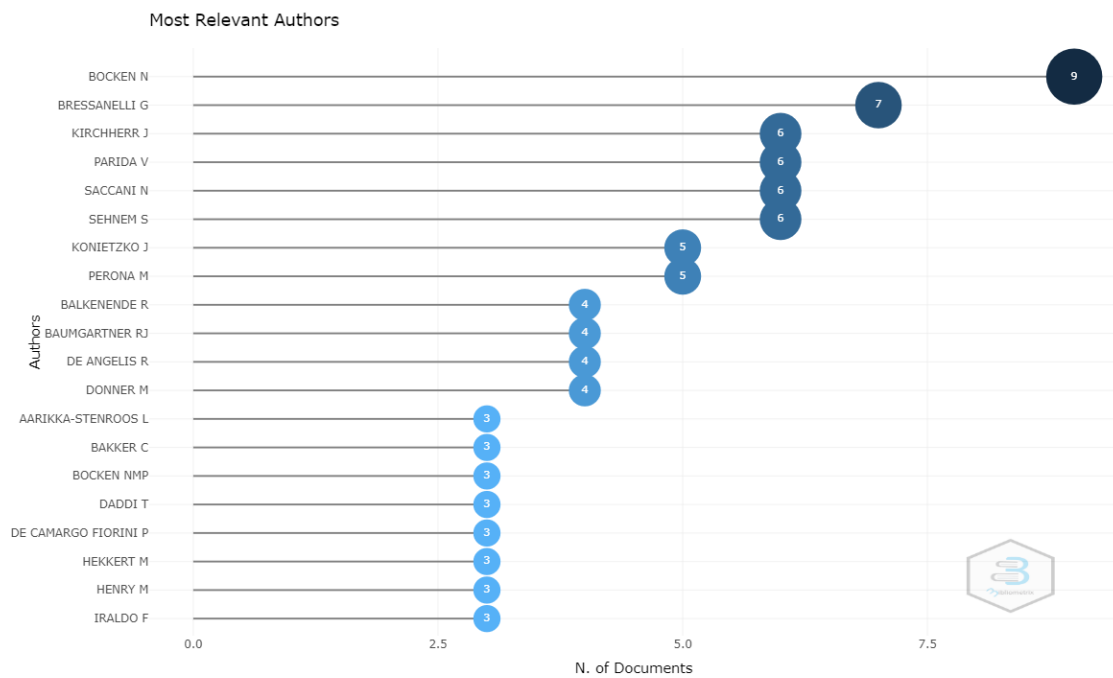


Figure 2. Most relevant authors

Source: Authors (2022).

The top 20 countries in terms of scientific production on the "circular economy", "sustainability" and "business model" topic was Italy with 1439 citations retrieved from Scopus data base, which corresponds to 22% of the publications, according to Figure 3.



Figure 3. Citation frequency by country in the Scopus database

Source: Authors (2022).

It can be observed that the authors which are mostly cited, the most are from the following countries: Brazil, China, the United States of America and 9 (nine) european countries.

Figure 4 presents the intensity of publication per country and the relationship established between them, on the basis of scientific collaboration, as analyzed by citations between papers published in the Scopus database.



Figure 4. Country Collaboration Map Scopus

Source: Authors (2022).

It was found that the intensity of publication is located in all 5 (five) continents (Africa, Asia, Europe, Oceania, and America) that are present in the relationship established between them, through citations between papers published in the database.

Next, the most cited scientific sources are presented. Of the 342 documents analyzed, they were published in 20 (twenty) different journals, and the outstanding journal was the "Journal of Cleaner Production" with 2012 citations in the set of articles obtained, as per figure 5.

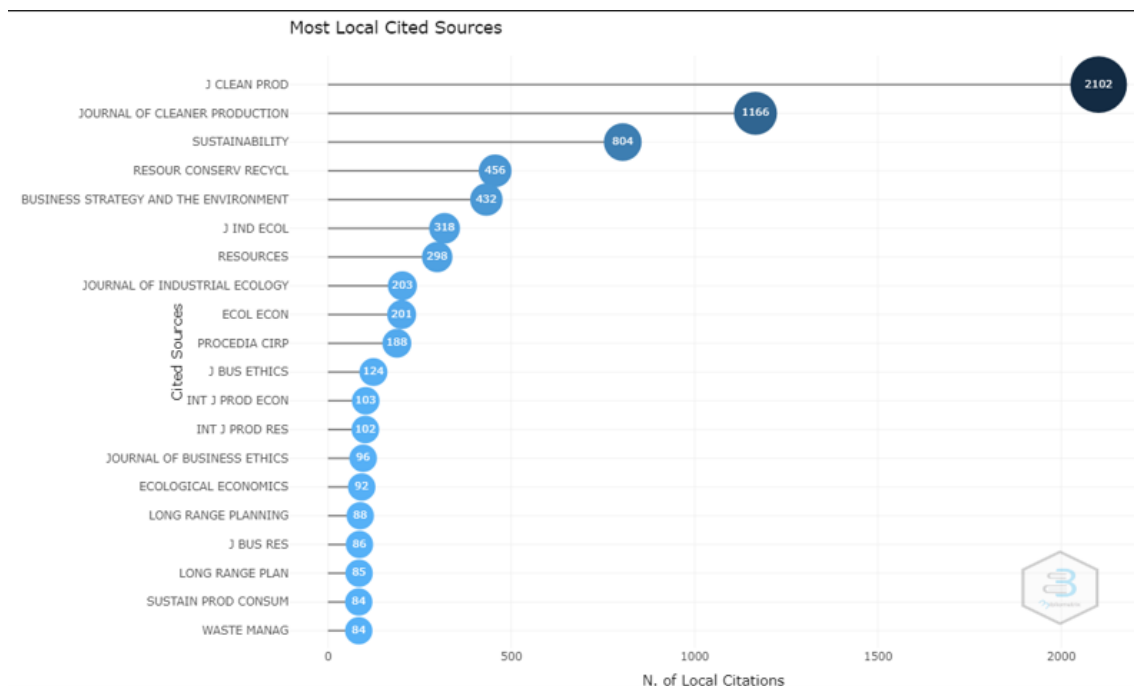


Figure 5. Top most cited scientific articles in the Scopus databases

Source: Authors (2022).



Figure 6. Scopus tag cloud

Source: Authors (2022).

From the bibliometric analysis, using the Scopus database and based on the work group retrieved, a set of 985 keywords indicated by the authors was obtained. The term "sustainability" stood out with 140 occurrences. In second place, the word "circular economy" comes second, with 125 occurrences, followed by "business", "business development" and "business model", in third, fourth and fifth place, with 97, 92 and 84 occurrences, respectively, as shown in figure 6, above.

The twenty most cited documents globally in the Scopus database are listed in figure 7.

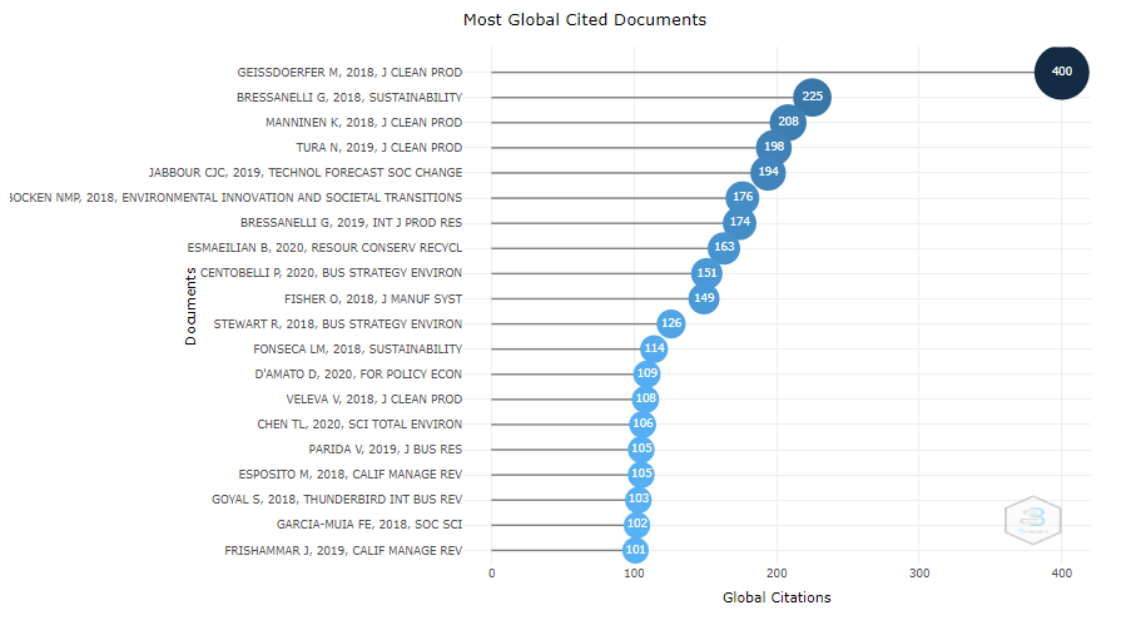


Figure 7. Most cited documents in the Scopus databases

Source: Authors (2022).

In this context, the twenty publications that stood out for the number of citations are listed in table 2.

Table 2. Top 20 publications with the highest number of citations

First author (year of publication)	Journal name	DOI Number	Number of citations
GEISSDOERFER et al., 2018	J. CLEAN. PROD.	10.1016/j.jclepro.2018.04.159	400
BRESSANELLI et al., 2018	SUSTAINABILITY	10.3390/su10030639	225

MANNINEN et al., 2018	J. CLEAN. PROD.	10.1016/j.jclepro.2017.10.003	208
TURA et.al, 2019	J. CLEAN. PROD.	10.1016/j.jclepro.2018.11.202	198
JABBOUR et al., 2019	TECHNOL. FORECAST. SOC. CHANGE	10.1016/j.techfore.2017.09.010	194
BOCKEN et al., 2018	ENVIRONM. INNOV. SO- CIET TRANS	10.1016/j.eist.2018.02.001	176
BRESSANELLI et al., 2019	INT. J. PROD. RES.	10.1080/00207543.2018.1542176	174
ESMAEILIAN et al., 2020	RESOUR. CONSERV. RECYCL.	10.1016/j.resconrec.2020.105064	163
CENTOBELLI et al., 2020	BUS STRATEGY. ENVI- RON.	10.1002/bse.2466	151
FISHER et al., 2018	J. MANUF. SYST.	10.1016/j.jmsy.2018.03.005	149
STEWART et al., 2018	BUS STRATEGY. ENVI- RON.	10.1002/bse.2048	126
FONSECA et al., 2018	SUSTAINABILITY	10.3390/su10072521	114
D'AMATO et al., 2020	FOR. POLICY. ECON.	10.1016/j.forpol.2018.12.004	109
VELEVA et al., 2018	J. CLEAN. PROD.	10.1016/j.jclepro.2018.03.196	108
CHEN et al., 2020	SCI. TOTAL. ENVIRON.	10.1016/j.scitotenv.2020.136998	106
PARIDA et al., 2019	J. RES.	10.1016/j.jbusres.2019.01.006	105
ESPOSITO et al., 2018	CALIF. MANAGE. REV.	10.1177/0008125618764691	105
GOYAL et al., 2018	THUNDERBIRD INT. BUS. REV.	10.1002/tie.21883	103
GARCIA-MUIA et al., 2018	SOC. SCI.	10.3390/socsci7120255	102
FRISHAMMAR et al., 2019	CALIF. MANAGE. REV.	10.1177/0008125618811926	101

Source: Authors (2022).

The paper that gained prominence with 400 citations in the Scopus database is entitled: "Business models and supply chains for the circular economy" by authors Martin Geissdoerfer, Sandra Naomi Morioka, Marly Monteiro and Steve Evans. The article explains that circular business and circular supply chains help in the realisation of sustainable ambitions.

Growingly more people are seeing circular economy as a potential answer to the problem of sustainable development (Rodriguez-Anton et al., 2019). It is believed that a sustainable economic system will reduce resource input, waste, emissions, and energy leakage out of the system without compromising growth and wealth. In order to implement the notion on an organizational level, Geissdoerfer et al. (2018) address the sustainability performance of circular business models (CBM) and circular supply chains (CSC). It also suggests a framework for integrating CBM and CSC management to promote sustainable development. The proposed framework, based on the literature review and four case studies, shows how different circular business models are driving the circular supply chain in different cycles: closure cycles, deceleration cycles, intensification cycles, narrowing cycles, and dematerialisation cycles. The circular business models identified vary in circular supply chain complexity and value proposition.

Based on the literature and a case study of a company applying a usage-focused servitized business model in the home appliance sector, Bressanelli et al. (2018) propose a conceptual framework. Their study identifies eight distinct functionalities made possible by the Internet of Things (IoT), Big Data, and analytics (improving product design, attracting target customers, monitoring and tracking product activity, providing technical support, providing preventive and predictive maintenance, optimizing the product usage, upgrading the product, enhancing renovation and end-of-life activities). The conceptual framework created in this paper advances knowledge about the role of digital technologies as an enabler of the circular economy within usage-focused business models by examining how these functionalities affect 3 (three) circular economy value drivers (increasing resource efficiency, extending lifespan, and closing the loop).

The environmental value propositions of the circular economy business models (CEBM) are the main subject of this study. The phrase "environmental value proposition" herein

refers to an absolute value that a company offers to the environment through its effects along the entire value chain. This value is a promise of environmental betterment. In the study authored by Manninen et al. (2018), a framework for assessing the environmental value propositions of CEBM was set forth. An environmental value propositions table and a step-by-step evaluation procedure approach make up the framework. Three scenarios involving CEBM testing the framework. By fusing the environmental value proposition with the principles of the circular economy, the framework described here makes it possible to comprehend both concepts better. Companies can use the framework to develop and create new CEBM, as well as to verify expected environmental benefits and evaluate their sustainability contributions.

More scientific research should focus on creating environmental and social assessment techniques specifically for firms creating new circular economy business models in the future.

CONCLUSION

This study's main objective was to map, in light of a bibliometric review, target business models that might favour the circular economy via sustainable actions. The study aims at answering the research question: Which business models can foster the circular economy through sustainable actions?

To answer the research question, the 342 scientific articles were reviewed. The articles were published in the period between January 2018 and October 2022. A varied list of authors, institutions and countries that address in their respective studies different business models that can favour the circular economy through sustainable actions can be observed in them. When analysing the 20 countries with the highest number of citations in the area, one can notice that Italy stands out with 1439 citations. The two (2) reference authors in the area are Nancy Bocken, with 9 (nine) and Gianmarco Bressanelli with 7 (seven) publications.

Although the study answered the research question, there are some limitations that must be considered, since the documents reviewed were limited to articles published in journals

indexed to Scopus. Although Scopus is the largest database, future studies may also include additional databases, such as: Web of Science, EBSCO and ProQuest.

For future work, we aim to conduct a study that compares in detail the business models most commonly used by companies, and how they support a company's ESG agenda.

REFERENCES

- Bocken, N. M., Schuit, C. S., & Kraaijenhagen, C. (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 79-95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.02.001>
- Bressanelli, G., Adrodegari, F., Perona, M., & Saccani, N. (2018). Exploring how usage-focused business models enable circular economy through digital technologies. *Sustainability*, 10(3), 639. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10030639>
- Bressanelli, G., Perona, M., & Saccani, N. (2019). Challenges in supply chain redesign for the Circular Economy: A literature review and a multiple case study. *International Journal of Production Research*, 57(23), 7395-7422. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1542176>
- Brundtland, G. H., & Khalid, M. (1987). *Our common future*. Oxford University Press, Oxford, GB.
- Centobelli, P., Cerchione, R., Chiaroni, D., Del Vecchio, P., & Urbinati, A. (2020). Designing business models in circular economy: A systematic literature review and research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 29(4), 1734-1749. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2466>
- Chen, T. L., Kim, H., Pan, S. Y., Tseng, P. C., Lin, Y. P., & Chiang, P. C. (2020). Implementation of green chemistry principles in circular economy system towards sustainable development goals: Challenges and perspectives. *Science of the Total Environment*, 716, 136998. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.136998>
- Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Nosso Futuro Comum*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- D'Amato, D., Veijonaho, S., & Toppinen, A. (2020). Towards sustainability? Forest-based circular bioeconomy business models in Finnish SMEs. *Forest Policy and Economics*, 110, 101848. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2018.12.004>
- Esmailian, B., Sarkis, J., Lewis, K., & Behdad, S. (2020). Blockchain for the future of sustainable supply chain management in Industry 4.0. *Resources, Conservation and Recycling*, 163, 105064. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105064>
- Esposito, M., Tse, T., & Soufani, K. (2018). Introducing a circular economy: New thinking with new managerial and policy implications. *California Management Review*, 60(3), 5-19. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125618764691>
- Fassio, F., & Tecco, N. (2019). Circular economy for food: A systemic interpretation of 40 case histories in the food system in their relationships with SDGs. *Systems*, 7(3), 43. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems7030043>
- Ferasso, M., Beliaeva, T., Kraus, S., Clauss, T., & Ribeiro-Soriano, D. (2020). Circular economy business models: The state of research and avenues ahead. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3006-3024. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2554>
- Fisher, O., Watson, N., Porcu, L., Bacon, D., Rigley, M., & Gomes, R. L. (2018). Cloud manufacturing as a sustainable process manufacturing route. *Journal of manufacturing systems*, 47, 53-68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2018.03.005>

- Fonseca, L. M., Domingues, J. P., Pereira, M. T., Martins, F. F., & Zimon, D. (2018). Assessment of circular economy within Portuguese organizations. *Sustainability*, 10(7), 2521. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10072521>
- Frishammar, J., & Parida, V. (2019). Circular business model transformation: A roadmap for incumbent firms. *California Management Review*, 61(2), 5-29. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125618811926>
- Garcia-Muiña, F. E., González-Sánchez, R., Ferrari, A. M., & Settembre-Blundo, D. (2018). The paradigms of Industry 4.0 and circular economy as enabling drivers for the competitiveness of businesses and territories: The case of an Italian ceramic tiles manufacturing company. *Social Sciences*, 7(12), 255. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci7120255>
- Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M., & Evans, S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 190, 712-721. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.159>
- Geisendorf, S., & Pietrulla, F. (2018). The circular economy and circular economic concepts—a literature analysis and redefinition. *Thunderbird International Business Review*, 60(5), 771-782. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.21924>
- Global Footprint Network (2012). Glossary. Global Footprint Network, Oakland, USA. Disponível em: <http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/glossary/>
- Goyal, S., Esposito, M., & Kapoor, A. (2018). Circular economy business models in developing economies: lessons from India on reduce, recycle, and reuse paradigms. *Thunderbird International Business Review*, 60(5), 729-740. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.21883>
- Green, J. (2022). Comparative capitalisms in the Anthropocene: a research agenda for green transition. *New Political Economy*, 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1080/13563467.2022.2109611>
- Jabbour, C. J. C., Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour, Joseph Sarkis, and Moacir Godinho Filho. 2019. Unlocking the circular economy through new business models based on large-scale data: An integrative framework and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 546-52. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.010>
- Liu, L., & Ramakrishna, S. (Eds.). (2021). *An introduction to circular economy*. Singapore: Springer Singapore.
- MacArthur, E., Zumwinkel, K., & Stuchtey, M. R. (2015). *Growth within: a circular economy vision for a competitive Europe*. Ellen MacArthur Foundation.
- Manninen, K., Koskela, S., Antikainen, R., & Dahlbo, H. (2017). Do business models capture the circular economy value propositions. *Journal of Cleaner Production*, 171, 413-422. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.003>
- Martín-Martín, A., Orduna-Malea, E., Thelwall, M., & López-Cózar, E. D. (2018). Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. *Journal of informetrics*, 12(4), 1160-1177. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2018.09.002>
- Moral-Muñoz, J. A., Herrera-Viedma, E., Santisteban-Espejo, A., & Cobo, M. J. (2020). Software tools for conducting bibliometric analysis in science: An up-to-date review. *Profesional de la Información*, 29(1). DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.03>
- Nußholz, J. L. (2017). Circular business models: Defining a concept and framing an emerging research field. *Sustainability*, 9(10), 1810. DOI: <https://doi.org/10.3390/su9101810>
- Parida, V., Burström, T., Visnjic, I., & Wincent, J. (2019). Orchestrating industrial ecosystem in circular economy: A two-stage transformation model for large manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 101, 715-725. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.006>
- Perey, R., Benn, S., Agarwal, R., & Edwards, M. (2018). The place of waste: Changing business value for the circular economy. *Business Strategy and the Environment*, 27(5), 631-642. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2068>

- Rodriguez-Anton, J. M., Rubio-Andrada, L., Celemín-Pedroche, M. S., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2019). Analysis of the relations between circular economy and sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 26(8), 708-720. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1666754>
- Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2016). The global competitiveness report 2013–2014: Full data edition. World Economic Forum.
- Stewart, R., & Niero, M. (2018). Circular economy in corporate sustainability strategies: A review of corporate sustainability reports in the fast-moving consumer goods sector. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 1005-1022. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2048>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., ... & Straus, S. E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation. *Annals of internal medicine*, 169(7), 467-473. DOI: <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Tura, N., Hanski, J., Ahola, T., Ståhle, M., Piiparinen, S., & Valkokari, P. (2019). Unlocking circular business: A framework of barriers and drivers. *Journal of Cleaner Production*, 212, 90-98. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.202>
- UN – United Nations (2018). Around 2.5 billion more people will be living in cities by 2050, projects new UN report. Retrieved from: <https://www.un.org/en/desa/around-25-billion-more-people-will-be-living-cities-2050-projects-new-un-report>
- Veleva, V., & Bodkin, G. (2018). Corporate-entrepreneur collaborations to advance a circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 188, 20-37. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.196>
- Walker, A. M., Opferkuch, K., Roos Lindgreen, E., Raggi, A., Simboli, A., Vermeulen, W. J., & Salomone, R. (2021). What is the relation between circular economy and sustainability? Answers from frontrunner companies engaged with circular economy practices. *Circular Economy and Sustainability*, 1-28. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00064-7>

4. Green technological innovation and environmental regulation

José G. Vargas-Hernández, Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez,
jvargas2006@gmail.com

M. C. Omar C. Vargas-González, Instituto Tecnológico de México, omar.vg@cdguzman.tecnm.mx

ABSTRACT

This study intends to analyze the impact of environmental regulation and incentives in socio-ecological and green technological innovation. It departs from the assumption that environmental regulation affects the performance of socio-ecological and green technological innovation in organizations. The method employed is the critical analytical and reflective based on the theoretical, conceptual, and methodological literature. It is concluded that the analysis confirms that there is a direct relationship between the incentives of environmental regulation and the socio-ecological and green technological innovation in organizations.

Key terms: Environmental regulation, green technological innovation, socio-ecology.

INTRODUCTION

The rapid spread at global scope of innovative technologies has modernized the economic sectors that are contributors of environmental pollution and other health risk hazards with limiting findings in technological innovations and ecological solutions. The development of organizational socio-ecology is based on theoretical methodological and empirical research. The abundance of research in population socio-ecology is accompanied by criticisms of ecological research and organizational socio-ecology regarding the abandonment of organizations (Amburgey & Rao, 1996).

Research can be advanced at the intersection between sustainability and population socio-ecology (Salimath, & Jones, 2011). The theoretical proposal builds on the theory of organizational choice and the theory of resource dependency (Pfeffer and Salancik, 1978)

and the ecological theory of organizations that allow concentrating on the specificities of the sector as exercises of elections.

The theoretical framework of organizational socio-ecology and sociological theory applies ecological principles to organizational analysis. The theoretical framework of organizational socio-ecology and sociological theory is a tool to formulate and implement socioecological principles to organizational strategies for turning around low-performance organizations, inducing the emergence of an economic and social environment and with an impact on non-linear development.

The organisational socio-ecology theory assumes that there is convergence between the paradigm of organizational socio-ecology and sociological perspectives leading to organizational research. The fundamental assumption of organizational socio-ecology is the differentiation of organizational populations. organizational socio-ecology emphasizes issues that are still under discussion, and they conclude with areas of progress and fertilization with other disciplines of organizational thought. Organizational socio-ecology is linked to other areas with the incorporation of methodological innovations such as strategic simulation models.

The forces of the organizational socio-ecology context give rise to criticism of the assumption that organizational destiny is a controllable variable. Organizational socio-ecology is dynamic and is based on the methodology of event history analysis in the analysis of temporal processes.

The theory of population socio-ecology is a tool for the theoretical and empirical analysis of organizational phenomena. The population of socio-ecology has several theoretical currents. Population socio-ecology is a perspective of convergent intersection with sustainability that integrates dimensions, levels of analysis and results. Routine socio-ecology deals at the organizational and inter-organizational analysis levels. The socio-ecology of routines at the organizational level, and the notion organizational character (Birnholtz, Cohen & Hoch, 2007) is defined as the ability to regenerate a coherent socio-ecology of patterns of action.

Research in organizational socio-ecology looks at the interactions of organizational populations. Organizational socio-ecology research intersects sustainability. The application of principles and assumptions of organizational socio-ecology to analyze the sustainability of organizations. The theory of organizational socio-ecology is based on a social Darwinism of organizational populations. The organizational socio-ecology theory analyzes the alterations, difficulties, and restrictions of the organizational populations in application conditions (DiMaggio y Powell, 1983).

Research in the ecological theory of population is consolidated in the theory of population socio-ecology. The research focuses on the socio-ecology of populations in coordination and convergence with organizational sustainability considering that there are several areas related to the sustainability of populations that potentially contribute to population sustainability (Salimath, & Jones, 2011). The variables gas emissions, energy consumption, green technology innovation, institutional quality, and economic growth and urbanization are all interdependent and cointegrated.

There is a relationship between environmental regulation and green innovation. Values are assigned to environmental regulations leading to green innovation performance. When the environmental regulation system is weak, firms tend to emphasize maximization of profits, environmental taxes and engage in treatments to expand production scale and balance the regulation cost.

Green innovation research focuses on green product innovation and environmental management systems, the development of technological systems adopted by organizations, and the adoption of innovative technologies dealing with the integration of environmentally friendly practices. Environmental science and technology and strong normative and regulatory institutions support the transformation towards green innovation of firms.

This analysis on the impact of environmental regulation and incentives in socio-ecological and green technological innovation assumes that environmental regulation affects the performance of socio-ecological and green technological innovation in organizations. The study begins with some implications of the organizational socio-ecology to develop a framework for the analysis followed by the organizational green technological innovation

leading to determine the impact of the environmental regulation policies and incentives. Finally, some conclusions are presented based on the analysis.

ORGANIZATIONAL SOCIO-ECOLOGY

Although the term ecology is not used Kremser, Pentland & Brunswicker (2017) they theorize the interdependence traced from the dynamics of social phenomena while sets of practices (Nicolini & Monteiro, 2017). The dynamic interplay of ecological and social systems leads to a socio-ecological systems (Berkes et al., 2003; Folke et al., 2002; Gunderson & Holling, 2002).

Organizational socio-ecology has implications for organizational theories. The emergence of models that value resources such as the resource-based theory, the stakeholder theory and theory of organizational socio-ecology that value external influences. Firms are restricted by internal factors of firms such as capital and technology and external factors such as inclusiveness, participants, and bureaucratic factors in the context of environmental regulation policies (Hu et al., 2020; Chen et al., 2021). Strict environmental policies lead small firms to be inclined to reduce expenditures to enhance pollution control rather than green technologies development. Organizational socio-ecology theory studies organizational size, sustaining that small organizations have more problems to capitalize, so they are prone to dissolve.

Organizational socio-ecology breaks the assumption of organization- environment by focusing the analysis not on the individual organization but on the aggregate propositions at the population level. In the classical approach to environment, as in socio-ecology theory and contingency theory, it is assessed with objective data to plan and adjust the organization to context. The contingency theory advocates organizational change based on the ability to adapt and adjust an alignment between the organization and the environment. The specific environment refers to the specific conditions of each organization, related to its sector, geography, stakeholders, etc. (Cadena-Roa, 2010). The intermediate environment in organizational socio-ecology theory refers to the conditions of organizations grouped by geographic area, theme, etc. (Hannan & Freeman, 1977, 1989).

Organizations compete for resources and resource positioning in organizational socio-ecology. The niche width theory is a category of organisational socio-ecology based on the survival opportunities of environmental changes of organizations (Hannan and Freeman, 1977). Ecological contingencies imposed by the environment require the fulfilment of components of organizational socio-ecology.

Organizational socio-ecology analyzes the characteristics of the vital manifestations of organizational populations, such as disappearance considering individual situations such as their size and age that are associated with survival (Aldrich & Auster, 1986). Population socio-ecology analyzes the sample as the entire population over time periods.

Organizational socio-ecology as a social demand on its organizations that exceed internal limits and affect the influence of human beings on the climate and natural environment. The internal social responsibility of organizations is introduced in the fields of organizational socio-ecology with the application of socio-ecological and environmental measures (Oller Alonso, 2021).

Building an organizational socio-ecology to learn as a management model of professional development must be based more on guiding than on control (Le Boterf, 1999). The organizational socio-ecology framework uses its knowledge to formulate and implement turn around organizational strategies. Organizational socio-ecology requires consensus for the cumulative generation of knowledge.

The socio-ecology of routines at the firm level, as well as the notion organizational character (Birnholtz, Cohen & Hoch, 2007) defined as the ability of participants to regenerate a coherent socio-ecology of patterns of action. Routine socio-ecology is analogous to the idea of a cluster of routines. Organizational routines are understood like ecologies (Pentland, 2004). Organizational socio-ecology of routines, which are often coupled and linked with actions, artifacts, and people. Routines in socio-ecology has the macro and micro levels of analysis of actors and activities.

The interdependence between routines challenges the scholars to meet the interactions in a socio-ecology between routines considering that routines never perform in a vacuum (Howard-Grenville et al. 2016) but are ubiquitous in organizations (Becker, 2008), configured in an interdependent network (Feldman et al., 2016; Pentland, 2011; Sele &

Grand, 2016; Spee, Jarzabkowski, & Smets, 2016). Routines are intertwined by actions, artifacts and people linked to other routines. Ecological routines are co-located at a particular level of macro and micro analysis of actors and activities (Howard-Grenville et al., 2016).

An ecosystems adaptive governance and social-ecological systems (Dietz et al., 2003; Eckerberg & Joas, 2004; Folke et al., 2005; Ostrom, 2005). Space changes the stability properties of ecological interactions. The implications of chaos-induced dispersal in continuous-time models for socio-ecology are important (Sole & Bascompte, 1995). Elimination of species affected by habitat loss and fragmentation from spatial ecological patterns provides direct criteria (Hannan, 2005).

The practice of sustainability is related in convergence with the socio-ecology of the population. Population socio-ecology is a tool for the analysis of macro organizational phenomena that traces the use in theoretical and empirical research (Salimath, & Jones, 2011). Population socio-ecology supports organizational sustainability and explores the convergence that links the theory and practice of the organizational socio-ecology of populations. Population socio-ecology has areas of convergence with organizational sustainability for the analysis of population sustainability (Salimath, & Jones, 2011).

The industrial structure has effects on regional economic growth and ecological welfare (Zhao et al., 2020; Huang et al., 2021). Technological innovation infrastructure system improves the innovation efficiency by protecting the property rights. For rapid economic growth, most developing countries are dependent on non-renewable energy consumption, leading to significant CO₂ releases with adverse effects on environmental quality.

Improving the well-being via development increases output accompanied by the substantial consumption of fossil fuel with harmful influence on the environment. Energy consumption releasing more carbon is the major contributor to environmental footprint. The firms prefer to scale up production rather than use high-tech equipment exacerbating environmental pollution and weakening motivation (Bian et al., 2021). Many studies are used to evaluate environmental performance (Zhou et al., 2008; Sueyoshi & Goto 2012; Wu et al., 2019). The pollution emissions characteristics leading to the environmental performance affect the green development efficiency.

ORGANIZATIONAL GREEN TECHNOLOGICAL INNOVATION

The concept of green ergonomics is in the context of green technological innovation including the development of the products and services aimed at achieving eco-benefits and reducing the organizational environmental impacts (Bernroider, 2002; Damanpour, 1992). Green innovative ergonomics focuses on contributions to enhancing the human-nature connection and diminishing the environmental impact, by linking design of innovative products and services aimed to reduce emissions and pollution with other pro-nature benefits (Mandavilli, Rys, & Russell, 2008; Sanquist, 2008; Hilliard & Jamieson, 2008).

Organizations focus on technological innovation advances to implement green innovation characteristics that may affect the adoption and use (Sneideriene & Rugine, 2019; Kousar, Sabri, Zafar, & Akhtar, 2017; Weng & Lin, 2011; Lin & Ho, 2011). The government encourages organizations to adopt and use green technology innovation with technical assistance and provides financial support and training for adoption.

Organizations adopt technological innovation before use with elevated levels of environmental uncertainty that affects green technology innovation (Zailani, Iranmanesh, Nikbin, & Jumadi, 2014). The adoption of green technology innovation reduces negative organizational impacts of technological systems processing and of the internal administrative processing. Organizations may be able to try to adopt the green technology innovation several times before the final adoption (Baines, Brown, Benedettini, & Ball, 2012).

The green innovation of firms is related to the life cycles. Green organizational innovation adoption leads to offer ecological and reliable product and services environmentally friendly at competitive prices delivered on time (Thatte, 2007). Differences in the firm's ownership structure, life cycle, size, etc., affect the environmental regulations affecting green innovation. Environmental regulations have a positive direct relationship with green technological innovation. Some inconsistencies may lie on the measures of green innovation performance, such as using granted-patents and pollutant reduction (Amore & Ben-

nedsen, 2016; Fujii & Managi 2016). Triability is the organizational innovation characteristic to adopt any trial of innovation before the use and implementation because the degree of uncertainty (Rogers, 2003).

Research finds that relative advantage is related to green innovation adoption. The relative advantage is the perception of the characteristic of organizational technology innovation in terms of price, quality, satisfaction, use and life span over its costs. Perception of organizational relative advantage is positively related to green innovation. If the organizational perception of relative advantage of innovation is greater than the cost and better than the current technology, the organization may adopt the innovation. (Lin & Ho, 2011; Rogers, 2003; Kousar et al., 2017; Grandon & Pearson, 2004).

The innovation management is related to internal and external practices. Innovation externalities are being solved by means of government R&D subsidies (Bi et al., 2016; Li et al., 2018; Liu et al., 2020). Investments on research and development, human capital, and gross domestic product per capita have effects on the development of green innovation. Investments on research and development, has effects on human capital and gross domestic product and on the development of green innovation. High investments in research and development, human capital, and gross domestic product per capita, the green innovation performance improves.

Investments in research and development enhances the firm technological innovation capabilities. Green investment is the ratio between fiscal expenditure on energy conservation and environmental protection and total fiscal expenditure. Environmental protection is a social responsibility of governments (Li et al., 2015; Jiang et al., 2020; Wang & Jiang, 2021).

Regional economic development is a macroeconomic operation related to the investment level of innovation (Grossman & Krueger, 1995). Local governments may invest and encourage firms to develop innovative activities through technology spillovers from foreign investments and competition incentives.

Complexity of innovation is the degree of organizational perception of technology innovation as being difficult to use. If the complexity of innovation increases, the adoption decrease. The level of complexity increases with the difficulties of innovation diffusion

and knowledge sharing. The perception of organizational complexity is negatively related to green innovation. Organization tends to adopt technology innovation when innovation is diffused, and knowledge shared. Innovation requires skills and efforts increasing the level of complexity while the level of adoption decreases (Kousar et al., 2017; Etzion, 2007; Rogers, 2003; Tornatzky & Klein, 1982; Deng & Ji, 2015; Bradford & Florin, 2003).

There is a lack of green technological innovations in developing countries compared to developed nations (Li, Pan, Kim, Linn, & Chiang, 2015). A systematic review by Taklo, Tooranloo, & Shahabaldini (2020) of multiple industrial sectors and regions on the emergence of green technologically innovative advances for enhancing technical systems and enrichment of the customer experience.

Technological innovation is adopted after observing the impacts (Shahrul & Normah, 2015; Tan & Eze, 2008). Use of innovation that is visible to potential adoption reflects the result of the characteristic observability (Rogers, 2003). The perception of observability is positively related to green innovation. Observability is a significant characteristic of technological innovation because enables organizations to identify the benefits of innovation with high possibilities to be adopted by organizations (Hatimtai & Hassan, 2018; Rogers, 2003).

Green innovation is categorized in green management, green process, and green product (Chen, Shih, Shyur, & Wu, 2012; Chen & Hsu, 2009). Green technology innovation capabilities of firms, green product innovation capabilities followed by green process innovation capabilities and governance technology capabilities are being promoted by firms. Green innovation capabilities, green product innovation, green process innovation, and governance technology capabilities must have to be implemented based on the green technology innovation capabilities of firms (Wang et al., 2019). Organizational technological innovations compatible with capabilities of the organization have positive effects on the environment (Etzion, 2007). The perception of organizational compatibility is positively related to green technological innovation.

The innovation of green process is related to updates in systems, methods and processes and process innovation is aimed to produce eco-friendly goods and services to meet the

ecological concerns and environmental targets (Antonioli, Mancinelli, & Mazzanti, 2013). The indicators of a green process innovation capabilities are the strengthening transformation and enhancing protection design processes, pollution elimination and green process review. Actions of government environmental regulation has effects on the investments of pollution elimination. Pollution control benefits are greater than those of reduction of production promoting firms to invest in green innovation activities

The green technology innovation capabilities of firms are related to the elements of green product innovation, process innovation and technology governance. Organizations must intensify green technology innovation to meet the technical specifications and standards of green emissions set by governments, improve the technology governance capabilities through wastes and the innovation capabilities of green products, processes, and develop green technology innovation (Li, 2019; Wang et al., 2018; Saud et al., 2019).

Organizational learning and innovation thrive in informal settings (Gunderson, 1999). The internal fit of a learning organization has a positive relationship with organizational innovation, and this with organizational performance. The organizational learning intention has effects on innovation capability and this on organizational performance (Teece, 2016).

Organizational learning guides organizational innovation in knowledge-intensive organizations. Knowledge based view extends the resource-based view (Rahim, Eladwiah, & Rahman, 2013) and it is being used in various research of stakeholder theory, open innovation, big data, data management, outsourcing and offshoring (Hoskisson, Gambeta, Green, & Li, 2018; Santoro, Vrontis, Thrassou, & Dezi, 2018; Xu, Frankwick, & Ramirez, 2016 and Pereira, Munjal, & Ishizaka, 2019). Individual and organizational learning lead to innovation enhancing organizational performance. Organizational learning guides organizational innovation (Visser & Togt, 2016).

The ad-hocratic organization structure is one that is flexible, self-renewing, organic, innovative, and collaborative which can fuse different disciplines into a project team avoiding the traps of bureaucratic structures such as the labor division and coordination is the result of interactions (Toffler, 1970; Mintzberg, 1979).

From the perspective of motivation, green innovation should be separated from technological innovation ability. Organizational behaviors are classified based on their motivations as symbolic strategic environmental actions for cooperation and substantive environmental actions, or substantive strategies and cooperation (Delmas & Montes Sancho, 2010; Neumann, 2021; Truong et al., 2021).

ENVIRONMENTAL REGULATION POLICIES AND INCENTIVES

The mechanism of environmental regulation policy has influence on the motivation of green innovation firms to differentiate between the green innovation behaviors in regulation and regulated objects of government enterprise. Government environmental support increases the adoption of green innovation (Lin & Ho, 2010). Government environmental support refers to the systems that take the form of environmental regulations, policies, standards, and interventions that tend to reduce the environmental effect and encourage firms to engage in environmental technology innovation (Eiadat, Kelly, Roche, & Eyadat, 2008). Government environmental support motivates firms to adopt environmental methods of production (Gadenne, Kennedy, & McKeiver, 2009).

Mechanisms of environmental regulations policies affect organizational green innovation in different green innovations behaviors. State-owned enterprises assume responsibilities than non-state-owned do not assume in implementing the green innovation development under constraints of environmental regulations (Zhou et al., 2017; Bai et al., 2019). State-owned enterprises improve after the implementing of environmental regulations since constrained environmental regulations policy, firms respond faster to policies on green innovation due to the responsibility and use of scarce resources.

Environmental regulation policies cause small firms to enhance pollution control more than implementing green technological innovation. Growing firms have access to abundant funds for R&D investments in green innovation to improve environment-friendly production and green technology (Cao & Cao, 2019). Environmental policy formulation must consider the specific measures for pollution control capacities of firms according to its firm's ownership structure, size, life cycle, etc.

Policy on environmental regulations considering the value of carbon trading, it has a strong incentive effect in improving firm green innovation. Openness has no significant impact on green innovation because there is an indirect effect between openness and green innovation openness. That technological innovation in organizations reduces carbon emissions and enhances environmental quality (Dauda et al., 2021; Ko et al., 2021). Green innovation significantly lessens energy consumption and CO₂ gas emissions.

Carbon emission trading market must be liberalized positioning the emissions of firms in price mechanisms to stimulate green technological innovation activities. Carbon finance is the ratio between carbon dioxide emissions and gross domestic product. A higher level of CO₂ emissions and environmental pollution as the causal links requires the establishment of effective institutional quality to green innovation. The causality link is established between the energy consumption and the institutional quality. Thus, there is a relationship between green innovation and institutional quality.

Research has found causal relationships among the variables are determined from CO₂ emissions to economic growth, CO₂ emissions to green innovation and institutional quality, urbanization and energy consumption to economic growth and institutional quality. From institutional quality to green innovation. Research also has found a bidirectional link between economic growth and gas emissions. Institutional quality and urbanization in developing countries may increase CO₂ emissions.

The influence of environmental regulations on green technological innovation of growing and mature firms achieves the highest impact while the green technological innovation of startup firms has severe financial constraints, struggle to meet capital needs, face elevated level of risk-taking leading to achieve the lowest impact on investments in green innovation technologies (Shahzad et al., 2019).

The mechanism between capital misallocation, green development, and technological innovation leads to more efficient socio-ecology environment. Incorporating capital allocation into technological innovation in an analytical framework promotes regional green development efficiency. Regarding heterogeneity, the effect of capital allocation is significant. Capital allocation has a positive relationship with technological innovation enhan-

cing the input of the firms with an impact on green development efficiency. Capital allocation enhances green development efficiency leading to reducing the level of technological innovation. The impact of capital allocation on technological innovation is positive (Schmidt et al., 2020; Gao et al., 2019).

Government intervention on capital misallocated may lead to deterioration of the environmental. Prices distortion of capital market, capital allocation cannot be optimized (Zhang & Lu., 2017). Firms have difficulties in obtaining the capital required for technological innovation of the firm leading to weaken the motivation to conduct research and development (Gao et al., 2019). If the price of capital controlled by government, firms tend to rent-seeking to obtain low-cost factors crowing research and development funds and reducing innovation efficiency (Murphy et al., 1993). The intervention of external factors may destroy the price of capital mechanism lowering costs of production factors for polluting industries. Technological innovation has a mediating role with capital allocation on green development efficiency.

Technological innovation increases the use of clean processes reducing the environmental pollution (Hua et al. 2018). Technological innovation stimulates firms to use efficient resources, adopt equipment and promote the upgrading of industries (Sun et al. 2020b). Technological innovation tends to facilitate green economy development having a mediating role on capital allocation on green economic efficiency while capital allocation improves the green development efficiency. Technological innovation has a mediating role with capital allocation and enhances green development efficiency.

Green finance addressing the financial gap is a relevant financial instrument that contributes to green innovation development of firms (Luo et al., 2021). Green finance motivates firms to invest in green technological innovation and is the driving force for green transformation of polluted firms through the engagement in green innovation activities. Environmental regulation improves the effects of green finance in green innovation. Environmental regulations strengthen the impact of green innovation projects and the effects of green finance.

Firms tend to adopt conservative strategies to invest in green technological projects with low-risk and intense environmental regulations (Boubakri et al. 2013; Chiu and Lee

2020). Green finance and strict environmental regulations have positive effects on green innovation. The moderation effects of environmental regulation advance the effects of green finance on green innovation. Environmental regulations at low levels leads to increasing of innovation performance as green finance performance increases.

An emphasis on green innovation outcomes by the firms requires more efficient green finance in producing green innovation. Green innovation output can be achieved by urging firms to use green finance and investments and avoiding time-consuming projects. Environmental regulation improves the effects of green finance in green innovation. Green finances are contingent to the implementation of environmental regulations and can improve with more intense regulations.

Large firms with more available resources tend to improve the quality of green technological innovation. Large firms have more mature development of organizational systems achieving high innovation management (Yu et al., 2022b). Large firms count on access to abundant innovation resources such as capital, R&D, patents, technological talents (Gupeng & Xiangdong, 2012; Hu et al., 2017). The green patent application is a measure that has effects of green finance in driving green technological innovation. The use of green patent application to measure innovative behaviors is not comprehensive for the different motivations on green innovation choices.

Large firms promote green technological innovation even if they are constrained by environmental regulations and small firms that are more restricted by capital, technology, talent, etc., have more difficulties in promoting green innovation. Firms' behaviors must be constrained by environmental regulations to develop green technological innovation. The implementation of an intense environmental regulations improves green innovation considering constraints of firms may not lead to transformation of technologically innovative production. Stringent environmental regulations tend to strength the motivation of firms to pursue technological innovation.

Green innovation as dependent variable can be measured by the number of patent applications associated to energy intensity (Wurlod & Noailly, 2018). Green patent applications indicate the advance of green innovation (Tolliver et al. 2021) and they are leading

to innovation activities without institutional preferences and time-lag, used as indicators to evaluate green innovation (Fujii & Managi 2016; Cho & Sohn, 2018; Fujii 2016).

Environmental regulation has a positive impact on green innovation patents and green utility model patents, although from the perspective of influence, the impact of environmental regulation on green innovation may decrease if firms have not eliminated strategic green innovation. Green technology innovation strategies must be formulated and implemented with sensitivity considering cultural differences that have an impact on innovation processes (Westwood & Low, 2003).

Environmental regulations influence government subsidies to eliminate compliance costs improving green innovation with minimal impact on green innovation behaviors. Government subsidies on green innovation must be classified in the diverse types to determine the effect on the choices of innovative behaviors with different motivations. Government innovation subsidies policies must be more targeted and flexible according to the qualifications of firms in need and the appropriateness of subsidies, matching the development stage at the life cycle to enhance core competitiveness and realize positive effects on green technological innovation.

Regulatory capture and government subsidies are moderating variables. Government subsidies supplying funds provide firms to conduct green innovation aligned to the government goals of technological innovation (Boeing, 2016; Bai et al., 2019). Government subsidies promote green innovation; however, regulatory capture has a negative role in the regulatory process of environmental regulation promoting green innovation of firms. Increasing green subsidies lead to firms to have more resources and funds to invest in green technology development enhancing green product, process innovation and technology governance capabilities (Saud et al., 2019; Lin et al., 2020). The regulatory capture behavior requires more accurate indicators to provide verification of results on the impact of green innovation effects.

The regulatory capture leads to different green innovation behaviors. The regulatory capture has a distorting effect on the high quality substantive green innovation incentives leading to economic consequences of the environmental regulations. Regulatory capture has a negative effect on environmental regulation in promoting firms as the explanation

for the different green innovation behaviors. Regulatory captures may lapse for regulatory stringency as the leading cause for environmental accidents intentionally balancing profits (Graham et al., 2011; Steinzor, 2012). Firms taking a profit maximization orientation may have more potential benefits from regulatory capture behavior than those having intense motivational behavior for regulatory capture (Li et al., 2021; Zhang et al., 2021). Environmental regulations tend to influence green innovation of growing and mature firms at the highest level, while the startup stage has the lowest impact due to the available resources in capital, technology, and talent.

CONCLUSIONS

In general terms, this analysis concludes that there is a direct relationship between the incentives of environmental regulation and the socio-ecological and green technological innovation in organizations. The socio-ecology of the organizational population has implications for sustainability. Institutional reforms are essential to reduce ecological emissions and achieve climate change goals.

Firms realize high quality green innovation behavior to promote green technology to obtain a competitive advantage. Green innovation firms are higher during the growth and maturity periods when they improve green technological innovation and develop a keen sense of social responsibility for more active innovation activities. The role of technological innovation needs to be strengthened to improve green development efficiency. The organization must implement and scrutinize green product innovation capabilities implementation, green process innovation capabilities, and technology governance capabilities.

Environmental regulation affects the firm's green innovation through the mechanisms of innovation compensation and compliance costs. The scientific design of environmental regulation policy tools must be strengthened to monitor the emission reduction and conduct green innovation. Environmental regulation intensity must be enhanced according to the specific situations of firms. Firms that bear excessive environmental costs must be inclined to regulatory capture rather than improve green technological environmental protection which may destroy the incentive mechanism with extended time and higher costs.

Governments in policymaking and stakeholders must facilitate organizational green strategies to invest in technological innovation projects aimed to reduce environmental pollution. Policymaking need to strengthen institutional quality and enact more effective policies to address the environmental challenges. The different impacts of institutional environments must take the research model. Institutional environment is relevant in factor allocation and environmental performance

Firm differences in ownership, life cycle, size, etc., have a significant impact on the environmental regulation green innovation incentives. Environmental regulations and green finance have effects on green technological innovation. The green finance levels on green innovation have heterogeneous impacts with a moderating effect on environmental regulations. Green finance, green innovation and environmental regulations tend to be stable with fixed effects.

Green finance and environmental regulations have effects on green innovation. Environmental regulation is a moderator is used to examine the effects. Regional green innovation can be measured by the level of contribution of green finance and the green patent application. Governments must support with fiscal incentives and financial subsidies the development of innovative firms encouraging more flows of capital into the green technology innovations and clean processes.

Research findings suggest that subsidies do not explain the gap between the green technological innovation behaviors.

Future research in applying population socio-ecology principles and assumptions to examine organizational sustainability in organizations.

Future research for measurement methods must separate the individual effects of the mechanisms of government subsidies and regulatory capture on green innovation behavior with different motivations.

REFERENCES

Aldrich, H. & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8:165-198. Greenwich, CT: JAI Press.

- Amburgey, T. & Rao, H. (1996) Organizational ecology: Past, present, and future directions. *Acad. Manag. J.* 39: 1265-1286.
- Amore, M.D. & Bennedsen, M. (2016) Corporate governance and green innovation. *J Environ Econ Manage* 75:54–72
- Antonioli, D., Mancinelli, S., & Mazzanti, M. (2013). Is environmental innovation embedded within high-performance organizational changes? The role of human resource management and complementarity in green business strategies. *Research Policy*, 42(4), 975–988. doi:10.1016/j.respol.2012.12.005
- Bai, Y., Song, S., Jiao, J., & Yang, R. (2019). The impacts of government R&D subsidies on green innovation: Evidence from Chinese energy-intensive firms. *Journal of Cleaner*. 233(9) DOI:10.1016/j.jclepro.2019.06.107
- Baines, T., Brown, S., Benedettini, O., & Ball, P. (2012). Examining green production and its role within the competitive strategy of manufacturers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(1), 53–87. doi:10.3926/jiem.405
- Becker, M. C. (Ed.). (2008). *Handbook of organizational routines*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
- Becker, M. C. (Ed.). (2008). *Handbook of organizational routines*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Bernroider, E. (2002). Factors in SWOT analysis applied to micro, small-to-medium, and large software enterprises: An Austrian study. *European Management Journal*, 20(5), 562–573. doi:10.1016/S0263-2373(02)00095-6
- Berkes, F., Folke, C., Colding, J. (eds.) (2003). *Navigating Social-Ecological Systems: Building Resilience for Complexity and Change*, Cambridge University Press.
- Bian, Y., Wu, L., Bai, J., Yang, Y. (2021) Does factor market distortions inhibit green economic growth? *World Econ Papers* 2:105–119
- Cadena-roa, J. (Coordinador) (2022). *Contribuciones para el estudio del desempeño asociativo resultados de la puesta a prueba del protocolo para la evaluación de asociaciones* Universidad Nacional Autónoma de México Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades México.
- Bi, K., Huang, P. & Wang, X. (2016). Innovation performance and influencing factors of low-carbon technological innovation under the global value chain: A case of Chinese manufacturing industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 111, pp. 275-284, 10.1016/j.techfore.2016.07.024
- Birnholtz, J. P., Cohen, M. D., & Hoch, S. V. (2007). Organizational character: on the regeneration of Camp Poplar Grove. *Organization Science*, 18(2), 315-332.
- Boeing, P. (2016). The allocation and effectiveness of China's R&D subsidies—Evidence from listed firms. *Research Policy*, 45(9), 1774–1789. doi:10.1016/j.respol.2016.05.007.
- Boubakri, N., Cosset, J.C., Saffar, W. (2013) The role of state and foreign owners in corporate risk-taking: evidence from privatization. *J Financ Econ* 108(3):641–658
- Bradford, M., & Florin, J. (2003). Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 4(3), 205–225. doi:10.1016/S1467-0895(03)00026-5
- Cao, X., Deng, M., Song, F., Zhong, S., & Zhu, J (2019). Direct and moderating effects of environmental regulation intensity on enterprise technological innovation: The case of China. *PLoS ONE*, 14(10) e0223175.
- Chen, C. C., Shih, H. S., Shyur, H. J., & Wu, K. S. (2012). A business strategy selection of green supply chain management via an analytic network process. *Computers & Mathematics with Applications* (Oxford, England), 64(8), 2544–2557. doi:10.1016/j.camwa.2012.06.013

- Chen, H. L., & Hsu, W. T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347–362. doi:10.1177/0894486509341062
- Chen, Z., Zhang, X., & Chen, F. (2021). Do carbon emission trading schemes stimulate green innovation in enterprises? Evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120744. doi:10.1016/j.techfore.2021.120744.
- Chiu, Y.B. & Lee, C.C. (2020) Effects of financial development on energy consumption: the role of country risks. *Energy Econ* 90:104833
- Cho, J. H., & Sohn, S. Y. (2018). A novel decomposition analysis of green patent applications for the evaluation of R&D efforts to reduce CO₂ emissions from fossil fuel energy consumption. *Journal of Cleaner Production*, 193, 290–299.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375–402. doi:10.1177/017084069201300304
- Dauda, L., Long, X., Mensah, C. N., Salman, M., Boamah, K. B., Ampon-Wireko, S., & Dogbe, C. S. K. (2021). Innovation, trade openness and CO₂ emissions in selected countries in Africa. *Journal of Cleaner Production*, 281, 125143. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125143>
- Delmas, M. A., & Montes-Sancho, M. J. (2010). Voluntary agreements to improve environmental quality: Symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal*, 31(6), 575–601.
- Deng, Q., & Ji, S. (2015). Organizational green IT adoption: *Concept and evidence*. *Sustainability*, 7(12), 16737–16755. doi:10.3390/su71215843
- Dietz, T., Ostrom, E., and Stern, P. L. (2003). The Struggle to Govern the Commons. *Science* 302: 1907–1912.
- DiMaggio, P., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–60.
- Eckerberg, K., and Joas, M. (2004). Multi-level Environmental Governance: A Concept under Stress? *Local Environment* 9(5): 405–412.
- Eiadat, Y., Kelly, A., Roche, F., & Eyadat, H. (2008). Green and competitive? An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy. *Journal of World Business*, 43(2), 131–145. doi:10.1016/j.jwb.2007.11.012
- Etzion, D. (2007). Research on organizations and the natural environment, 1992-present: A review. *Journal of Management*, 33(4), 637–664. doi:10.1177/0149206307302553
- Feldman, M. S. (2016). Past, Present, and future. In J. Howard-Grenville, C., Rerup, A., Langle, & H., Tsoukas (Eds.). *Organizational Routines: How They are Created, Maintained, and Changed* (pp. 23–46) Oxford: Oxford University Press
- Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C. S., and Walker, B. (2002). Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations. *Ambio* 31(5): 437–440.
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., and Norberg, J. (2005). Adaptive Governance of Social–ecological Systems. *Annual Review of Environment and Resources*, in press (will be published in October 2005).
- Fujii, H. (2016) Decomposition analysis of green chemical technology inventions from 1971 to 2010 in Japan. *J Clean Prod* 112:4835–4843
- Fujii, H., & Managi, S. (2016) Research and development strategy for environmental technology in Japan: a comparative study of the private and public sectors. *Technol Forecast Soc Change* 112:293–302.
- Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45–63. doi:10.1007/s10551-008-9672-9

- Gao, X., Lyu, Y., Shi, F., Zeng, J., Liu, C. (2019) The impact of financial factor market distortion on green innovation efficiency of high-tech industry. *Ekoloji* 28(107):3449–3461
- Graham, B., Reilly, W., Beinecke, F., Boesch, D., Garcia, T., Murray, C., & Ulmer, F. (2011). *Deep water: The Gulf oil disaster and the future of offshore drilling. Report to the President. National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling.*
- Grossman, G. M., Krueger, A. B. (1995). Economic growth and the environment. *Q J Econ* 110(2):353–377
- Gunderson, L. (1999). Resilience, Flexibility and Adaptive Management: Antidotes for Spurious Certitude? *Conservation Ecology*, 3: 7. <http://www.consecol.org/vol3/iss1/art7>.
- Gunderson, L. H., and Holling, C. S. (eds.) (2002). *Panarchy; Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Island, Washington, DC.
- Gupeng, Z., & Xiangdong, C. (2012). The value of invention patents in China: Country origin and technology field differences. *China Economic Review*, 23(2), 357–370. doi:10.1016/j.chieco.2012.02.002.
- Hannan, M. (2005). Ecologies of Organizations: Diversity and Identity *Journal of Economic Perspectives* 19, 51-70. Doi: 10.1257/0895330053147985
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hannan, M.T. & Freeman, J.H. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82/5: 929-963.
- Hatimtai, M. H., & Hassan, H. (2018). The relationship between the characteristics of innovation towards the effectiveness of ICT in Malaysia productivity corporation. *Malaysian Journal of Communication*, 34(1), 253–269. doi:10.17576/JKMJC-2018-3401-15
- Hilliard, A., & Jamieson, G. A. (2008). Winning solar races with interface design. *Ergonomics in Design*, 16(2), 6–11. doi:10.1518/106480407X312374
- Hoskisson, R. E., Gambeta, E., Green, C. D., & Li, T. X. (2018). Is my firm-specific investment protected? Overcoming the stakeholder investment dilemma in the resource-based view. *Academy of Management Review*, 43(2), 284–306. doi:10.5465/amr.2015.0411
- Howard-Grenville, J., Rerup, C., Langley, A., & Tsoukas, H. (2016). Introduction: Advancing a process perspective on routines by zooming out and zooming in. In J. Howard-Grenville, C., Rerup, A., Langley, & H., Tsoukas (Eds.). *Organizational routines: how they are created, maintained, and changed* (pp.1-22.) Oxford: Oxford University Press.
- Hu, A.G.Z.; Zhang, P. & Zhao, L. (2017). China as number one? Evidence from China's most recent patenting surge. *Journal of Development Economics*, 124 (2017), pp. 107-119, 10.1016/j.jdevco.2016.09.004.
- Hua Y, Xie R, Su Y (2018) Fiscal spending and air pollution in Chinese cities: identifying composition and technique effects. *China Econ Rev* 47:156–169. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2017.09.007>
- Huang, M., Ding, R., Xin, C. (2021) Impact of technological innovation and industrial-structure upgrades on ecological efficiency in China in terms of spatial spillover and the threshold effect. *Integr Environ Assess Manag* 17(4):852–865. <https://doi.org/10.1002/ieam>
- Jiang, Z., Wang, Z., and Lan, X. (2021). How Environmental Regulations Affect Corporate Innovation? the Coupling Mechanism of Mandatory Rules and Voluntary Management. *Technol. Soc.* 65, 101575. doi:10.1016/j.techsoc.2021.101575
- Ko, Y.-C., Zigan, K., & Liu, Y.-L. (2021). Carbon capture and storage in South Africa: A technological innovation system with a political economy focus. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120633. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120633>

- Kousar, S., Sabri, P. S. U., Zafar, M., & Akhtar, A. (2017). Technological factors and adoption of green innovation- moderating role of government intervention: A case of SMEs in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), 833–861.
- Kremser, W., Pentland, B. T., & Brunswicker, S. (2017) *The Continuous Transformation of Interdependence in Networks of Routines*. Presented at European Group for Organizational Studies: EGOS
- Le Boterf, G. (1999). *L'ingénierie des compétences*. Paris: Éditions d'Organisation
- Li, N. B. (2019). Environmental Regulation and Corporate Green Technology Innovation - a Conditional Process Analysis. *Inn. Mong. Soc. Sci. Chin. Ed.* 40 (6), 109–115. doi:10.14137/j.cnki.issn1003-5281.2019.06.016
- Li, J., Pan, S. Y., Kim, H., Linn, J. H., & Chiang, P. C. (2015). Building green supply chains in eco-industrial parks towards a green economy: Barriers and strategies. *Journal of Environmental Management*, 162, 158–170. doi:10.1016/j.jenvman.2015.07.030 PMID:26241931
- Li, S., Song, X., & Wu, H. (2015). Political connection, ownership structure, and corporate philanthropy in China: A strategic-political perspective. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 399–411. doi:10.1007/s10551-014-2167-y.
- Liu, Y., Wang, A., & Wu, Y. (2021). Environmental regulation and green innovation: Evidence from China's new environmental protection law. *Journal of Cleaner Production*, 297, 126698. doi:10.1016/j.jclepro.2021.126698.
- Li, Z., Liao, G., Wang, Z., Huang, Z. (2018). Green loan and subsidy for promoting clean production innovation. *Journal of Cleaner Production*, 187 (2018), pp. 421-431, 10.1016/j.jclepro.2018.03.066
- Lin, C. Y., & Ho, Y. H. (2010). The influences of environmental uncertainty on corporate green behavior: An empirical study with small and medium-size enterprises. *Social Behavior and Personality*, 38(5), 691–696. doi:10.2224/sbp.2010.38.5.691
- Lin, Y. X., Sha, K. C., & Wang, J. (2020). Practical Experience and Inspiration of Foreign Emission Permit System. *Environ. Impact. Assess.* 42 (1), 14–16. CNKI: SUN: SXHS.0.2020-01-004.
- Liu, J., Zhao, M., Wang, Y. (2020). Impacts of government subsidies and environmental regulations on green process innovation: A nonlinear approach. *Technology in Society*, 63 (2020), Article 101417, 10.1016/j.techsoc.2020.101417
- Luo Y, Salman M, Lu Z (2021) Heterogeneous impacts of environmental regulations and foreign direct investment on green innovation across different regions in China. *Sci Total Environ* 759:143744
- Mandavilli S, Rys M. J, Russell E. R. (2008). Environmental impact of modern roundabouts. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 38(2), 135–142. 10.1016/j.ergon.2006.11.003
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Murphy, K. M., Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1993). Why is rent-seeking so costly to growth? *The American Economic Review*, 83(2), 409–414. <https://www.jstor.org/stable/2117699>
- Neumann, T. (2021). Does it pay for new firms to be green? An empirical analysis of when and how different greening strategies affect the performance of new firms. *Journal of Cleaner Production*, 317, 128403. doi:10.1016/j.jclepro.2021.128403.
- Nicolini, D., & Monteiro, P. (2017). The practice approach: For a praxeology of organizational and management studies. In: Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.). *The Sage Handbook of Process Organization Studies*. Sage.

- Oller Alonso, M. (2021). *La Responsabilidad Social Corporativa de las empresas del mármol en la comarca del Almanzora, Almería (2019-2021): análisis de sus estrategias de comunicación integral*. Doctorado en Gestión de la Información y de la Comunicación en las Organizaciones Universidad de Murcia Escuela Internacional de Doctorado.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*, Princeton University Press, Princeton New Jersey, USA. Ovesson, P. (2003). *Markhävdkartering 2002, Hävdstillståndet på betesmarker och slåtterängar inom Nedre Helgeåns våtmarksområde i Kristianstads Vattenrike. Länsstyrelsen i Skåne län, Kristianstads kommun, Högsolan i Kristianstad*.
- Pentland, A. (2004, October). *Social Dynamics: Signals and Behavior*. International Conference on Developmental Learning, Salk Institute, San Diego, CA
- Pentland, B. T., Hærem, T., Hillison, D. (2011). The (N)Ever-Changing World: Stability and Change in Organizational Routines. *Organization Science*, 22(6), 1369-1383
- Pereira, V., Munjal, S., & Ishizaka, A. (2019, October). Outsourcing and offshoring decision making and its implications for businesses- A synthesis of research pursuing five pertinent questions. *Journal of Business Research*, 103, 348–355. doi:10.1016/j.jbusres.2019.07.009
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Rahim, A., Eladwiah, R., & Abdul Rahman, A. (2013). Resource-based framework of green IT capability toward firms 'competitive advantage. *Resource* (Saint Joseph, Mich.), 6, 18–2013.
- Rogers, E. M. (2003). Elements of diffusion. *Diffusion of Innovations*, 5, 1–38
- Salimath, M. & Jones III, R. (2011). Population ecology theory: implications for sustainability, *Management Decision*, Vol. 49 Iss: 6, pp. 874 – 910.
- Sanquist, T. F. (2008). Human factors and energy use. *HFES Bulletin*, 51(11), 1–3.
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 347–354. doi:10.1016/j.techfore.2017.02.034
- Saud, S., Chen, S., Haseeb, A., Khan, K., & Imran, M. (2019). The Nexus between Financial Development, Income Level, and Environment in Central and Eastern European Countries: A Perspective on Belt and Road Initiative. *Environ. Sci. Pollut. Res.* 26, 16053–16075. doi:10.1007/s11356-019-05004-5
- Schmidt, C., Schneider, Y., Steffen, S. & Streitz, D. (2020). Capital misallocation and innovation. *Available at SSRN 3489801*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3489801>
- Sele, K., & Grand, S. (2016). Unpacking the dynamics of ecologies of routines: Mediators and their generative effects in routine interactions. *Organization Science*, 27(3), 722-738.
- Shahrul, N. S., & Normah, M. (2015). Digital version newspaper: Implication towards printed newspaper circulation in Malaysia. *Malaysian Journal of Communication*, 31(2), 687–701
- Sneideriene, A., & Rugine, H. (2019). Theoretical approach on the green technologies development. *Regional Formation and Development Studies*, 2(28), 124–134.
- Sole, R. V. & Bascompte, J. (1995). *Spatial Self Organization Self-Organization in complex Ecosystems* Princeton University Press. Pág. 84 – 125
- Spee, P., Jarzabkowski, P., & Smets, M. (2016). The influence of routine interdependence and skillful accomplishment on the coordination of standardizing and customizing. *Organization Science*, 27(3), 759-781

- Steinzor, R. (2012). The case for abolishing centralized white house regulatory review. *Michigan Journal of Environmental & Administrative Law*, 1, 209.
- Sueyoshi, T., & Goto, M. (2012). Efficiency-based rank assessment for electric power industry: A combined use of data envelopment analysis (DEA) and DEA-discriminant analysis (DA). *Energy Economics*, 34(3), 634–644.
- Sun X, Zhou X, Chen Z, Yang Y (2020b) Environmental efficiency of electric power industry, market segmentation and technological innovation: empirical evidence from China. *Sci Total Environ* 706:135749. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.135749>
- Taklo, S. K., Tooranloo, H. S. & Shahabaldini parizi, Z. (2020) Green Innovation: A Systematic Literature Review. *Journal of Cleaner Production* 2020/7 DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.122474
- Tan, K. S., & Eze, U. C. (2008). An empirical study of internet-based ICT adoption among Malaysian SMEs. *Communications of the IBIMA*, 1, 1–12.
- Teece, D. J. (2016) Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86: 202–216. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2015.11.006>
- Thatte, A. A. (2007). *Competitive advantage of a firm through supply chain responsiveness and SCM practices (Doctoral dissertation)*. The University of Toledo.
- Toffler, A. (1970). *Future shock*. New York: Random House.
- Tolliver, C., Fujii, H, Keeley, A. R., Managi, S. (2021) Green innovation and finance in Asia. *Asian Econ Policy Rev* 16(1):67–87
- Tornatzky, L. G., & Klein, K. J. (1982). Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 29(1), 28–45. doi:10.1109/TEM.1982.6447463
- Truong, Y., Mazloomi, H. & Berrone, P. (2021). Understanding the impact of symbolic and substantive environmental actions on organizational reputation. *Industrial Marketing Management*, 92 (2021), pp. 307–320, 10.1016/j.indmarman.2020.05.006
- Visser, M., Togt, K. (2016) Learning in Public Sector Organizations: A Theory of Action, Approach, *Public Organization Review*, 16(2): 235–249.
- Wang, F. Z., Jiang, T., & Guo, X. C. (2018). Government Quality, Environmental Regulation and Corporate Green Technology Innovation. *Sci. Res. Manage.* 39 (1), 26–33. CNKI:SUN:KYGL.0.2018-01-004.
- Wang, K., & Jiang, W. (2021). State ownership and green innovation in China: The contingent roles of environmental and organizational factors. *Journal of Cleaner Production*, 314, 128029. doi:10.1016/j.jclepro.2021.128029.
- Wang, Y., Sun, X., & Guo, X. (2019). Environmental regulation and green productivity growth: Empirical evidence on the Porter Hypothesis from OECD industrial sectors. *Energy Policy*, 132, 611–619. doi:10.1016/j.enpol.2019.06.016.
- Weng, M. H., & Lin, C. Y. (2011). Determinants of green innovation adoption for small and medium-size enterprises (SMES). *African Journal of Business Management*, 5(22), 9154–9163.
- Westwood, R., & Low, D. R. (2003). The multicultural muse: Culture, creativity, and innovation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 235–259. doi:10.1177/14705958030032006
- Wu, H. Y., Tsai, A., & Wu, H. S. (2019). A HYBRID MULTI-CRITERIA DECISION ANALYSIS APPROACH FOR ENVIRONMENTAL PERFORMANCE EVALUATION: AN EXAMPLE OF THE TFT-LCD MANUFACTURERS IN TAIWAN. *Environmental Engineering & Management Journal (EEMJ)*, 18(3).

- Wurlod, J. D., & Noailly, J. (2018). The impact of green innovation on energy intensity: an empirical analysis for 14 industrial sectors in OECD countries. *Energy Econ* 71:47–61
- Xu, Z., Frankwick, G. L., & Ramirez, E. (2016). Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective. *Journal of Business Research*, 69(5), 1562–1566. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.017
- Yu, Z., Khan, S. A. R., Ponce, P., Jabbour, A. B. L., de, S., & Jabbour, C. J. C. (2022). Factors affecting carbon emissions in emerging economies in the context of a green recovery: Implications for sustainable development goals. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121417. doi:10.1016/j.techfore.2021.121417.
- Shahzad, F., Lu, J., & Fareed, Z. (2019). Does firm life cycle impact corporate risk taking and performance? *Journal of Multinational Financial Management*, 51, 23–44. doi:10.1016/j.mulfin.2019.05.001.
- Zailani, S., Iranmanesh, M., Nikbin, D., & Jumadi, H. B. (2014). Determinants and environmental outcome of green technology innovation adoption in the transportation industry in Malaysia. *Asian Journal of Technology Innovation*, 22(2), 286–301. doi:10.1080/19761597.2014.973167
- Zhang, D. G., Lu, Y. Q. (2017) Impact of market segmentation on energy efficiency. *China Popul Resour Environ* 27(1):65–72
- Zhang, W., He, L., & Yuan, H. (2021). Enterprises' decisions on adopting low-carbon technology by considering consumer perception disparity. *Technovation* 102238. doi:10.1016/j.technovation.2021.102238.
- Zhao, X., Shang, Y., & Song, M. (2020) Industrial structure distortion and urban ecological efficiency from the perspective of green entrepreneurial ecosystems. *Socioecon Plann Sci* 72:100757. https://doi.org/10.1016/j.seps.2019.100757
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., & Zhao, H. (2017). State Ownership and firm innovation in China: An integrated view of institutional and efficiency logics. *Administrative Science Quarterly*, 62(2), 375–404. doi:10.1177/0001839216674457.
- Zhou, P., Ang, B. W., & Poh, K. L. (2008). Measuring environmental performance under different environmental DEA technologies. *Energy Economics*, 30(1), 1–14.

5. Indicadores para análise do contexto turístico da Amazônia

Danielle Mendonça Silva Souza, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Brasil, dms-adm@hotmail.com

Haroldo de Sá Medeiros, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Brasil, haroldo.medeiros@unir.br

Sandra da Cruz Garcia, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Brasil, sandra@unir.br

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura sobre o tema Indicadores de Turismo Sustentável, buscando mapear as principais tendências nas abordagens temáticas e metodológicas em relação à produção científica e produção acadêmica na área de conhecimento selecionados para esta pesquisa. Para tanto, foi realizado um levantamento e seleção de portfólio bibliográfico, a partir de produções científicas e acadêmicas, a partir de consulta às bases de dados Scielo e da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, tendo como descritores os temas abordados nesta pesquisa e seus desdobramentos. O processo de levantamento do portfólio, se deu a partir de uma leitura flutuante do tema, resumo, palavras-chave e objetivos, possibilitou a seleção de 6 artigos científicos, 2 teses de doutorados e 5 dissertações de mestrados.

Palavras-chave: Amazônia; indicadores; turismo.

INTRODUÇÃO

A Amazônia Legal é uma área que corresponde a 59% do território brasileiro e engloba a totalidade de oito estados. Sendo eles o (Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins), na região norte, e parte do Estado do Maranhão, na região nordeste. Nela residem 56% da população indígena brasileira. Brasileira. (INPEA, 2008).

De acordo com Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE, 2022), até 2020, a área total desmatada na Amazônia Legal alcançou aproximadamente 813.063,44. A maior parte do desmatamento, em torno de 570 mil km², ocorreu no período entre 1977 e 2004. No estudo sobre desmatamento na região, realizado pelo Instituto de

Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM), Alencar et al. (2004) conclui-se, que existe relação estreita entre o crescimento da economia, medido pela taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), e o avanço da fronteira agrícola, sugerindo que a taxa de desmatamento foi influenciada ao longo do tempo pelo crescimento da economia nacional.

Diante deste cenário de peculiaridades amazônicas e degradação ambiental, o turismo é visto como uma atividade econômica alternativa e sustentável para a região (Oliveira, Silva, Matos, & Hara, 2010; Peralta, 2012; Doan, 2013; Hoefle, 2016). O turismo pode atuar como uma ferramenta de monitoramento da qualidade do meio ambiente (Liu, Qu, Huang, Chen, Yue, Zhao, & Liang, 2014).

O turismo pode ajudar a gerenciar áreas protegidas por meio do aumento da receita unitária, como taxas de entrada ou uma porcentagem de atividades relacionadas (Chen, Nakama e Zhang, 2017).

O turismo na economia regional reduz a dependência de outras atividades econômicas, reduz a pressão sobre as florestas por meio da substituição das atividades produtivas com maiores capacidades degradadoras, o turismo na economia gera maior concorrência na alocação dos recursos financeiros, esses aspectos reduzem o impacto efetivo na cobertura florestal.

Por meio do turismo a uma promoção e uma maior valorização da qualidade dos recursos naturais. Em contraponto, os problemas ambientais tornam-se cada vez mais visíveis e indesejados, exigindo uma atuação mais rigorosa do poder público.

O turismo tornou-se uma grande força econômica, capaz de gerar renda, emprego, divisas e distribuição regional de renda (Haddad, Porse, & Rabahy, 2013).

O presente artigo questiona: Quais são os indicadores para análise do contexto turístico da Amazônia?

Assim, o objetivo deste trabalho é identificar os indicadores para análise do contexto turístico da Amazônia. A importância dos indicadores para análise do contexto turístico na Amazonia está associada à sua utilização como um instrumento que a sociedade terá para avaliar seu progresso, sua evolução ou ainda um instrumento de planejamento e gestão

dos espaços urbanos e rurais. O conjunto de indicadores de turismo na Amazonia servirá para propiciar um melhor aproveitamento dos recursos naturais e também para indicação de oportunidades econômicas.

Nesse contexto de identificação, a literatura científica pode fornecer informações relevantes. A abordagem metodológica utilizada para o mapeamento sobre este assunto é a revisão sistemática a fim de contribuir academicamente com o fornecimento de informações sintetizadas sobre os principais temas relacionados a essa temática.

O presente artigo está dividido nas seguintes seções: uma revisão da literatura ressaltando as principais discussões sobre os temas; procedimentos metodológicos com o protocolo de pesquisa, resultados da revisão sistemática; discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

REVISÃO DE LITERATURA

Amazônia e o uso de indicadores

A Amazônia é resultado de uma construção psicológica, mitológica, muito antes de ser uma descoberta dos colonizadores europeus do século XVI. É importante reconhecer que desde seus primórdios, como espaço colonial e com sua gente e riquezas naturais subjugadas, a Amazônia foi produzida pelos de fora da região. Seres que, vindo-a de fora para dentro, sempre tiveram uma visão distorcida e estereotipada dela, impondo um ritmo diferente de organização do espaço, sem considerar suas peculiaridades ecológicas e menos ainda as antropológicas. (AZEVEDO FILHO, JOÃO D'ANUZIO MENEZES DE, 2013).

A Amazônia apresenta um conjunto de recursos naturais e culturais com grande potencial de aproveitamento turístico. Porém o que predomina é a ação-atuação da iniciativa privada, agentes de mercado e planejadores territoriais, nesse caso o próprio Estado, na turistificação dos lugares. Ela não obedece a nenhum planejamento, sendo resultado de “ações espontâneas, isoladas e interesseiras de agentes de mercado” (Cruz, 2003, p. 106).

Para CRUZ, 2003, p. 113, esse “isolamento territorial de turistas tem como uma de suas principais consequências a supressão da possibilidade de interação entre turistas e população residente”.

Segundo Cruz (2003), o turismo planejado para a Amazônia, via PROECOTUR, considerando os aspectos peculiares da região, como a extensa rede hidrográfica que lhe serve como via de transporte e a falta de infraestrutura para atender um turismo mais adensado para viabilizar um turismo de massa, faz-se necessário “envolver cidades como nós de uma rede de distribuição dos fluxos turísticos” (p.97).

Cruz (2003) percebe que o ecoturismo na Amazônia tem muito a ver com a valorização do setor turístico dada pelas políticas públicas, com o crescimento do segmento turístico de natureza, com a permanente necessidade de expansão territorial e diversidade do mercado de destinos turísticos, tendo, portanto, muito pouco de natural. Sem falar que o turismo se efetivará na zona rural, o que preocupa a autora pelo contato, muitas vezes “pernicioso” dessas comunidades com uma cultura trazida pelo turista.

Para Moraes (2006), a integração das populações na gestão dos recursos naturais tem-se mostrado não apenas como um componente facilitador da gestão, mas também como uma estratégia de distribuição dos benefícios de forma socialmente mais justa.

Para os autores Oliveira, Silva, Matos, & Hara, 2010; Peralta, 2012; Doan, 2013; Hoefle, 2016, o turismo é uma alternativa econômica e sustentável para a Amazonia. O turismo pode atuar como uma ferramenta de monitoramento da qualidade do meio ambiente (Liu, Qu, Huang, Chen, Yue, Zhao, & Liang, 2014).

Para Gazoni, J. L. (2018), o turismo pode financiar a conservação das áreas protegidas, reforçando sua eficiência. As taxas de ingresso e outros gastos realizados pelos visitantes nesses espaços aliadas aos recebimentos pelo uso do espaço pela iniciativa privada (hotéis, restaurantes, etc.) e por outras taxas cobradas de agências e operadoras podem ser direcionadas para o manejo de áreas prioritárias para a conservação. Por último, o turismo promove o envolvimento das populações do entorno com a atividade e, consequentemente, com a conservação.

O turismo pode ajudar a gerenciar áreas protegidas por meio do aumento da receita unitária, como taxas de entrada ou uma porcentagem de atividades relacionadas (Chen, Nakama e Zhang, 2017).

Embora o turismo na Amazônia ainda se encontre nos primeiros estágios do processo de desenvolvimento. Ainda assim, seu desenvolvimento é apontado como uma estratégia para a sustentabilidade da Amazônia, inclusive, para redução do desmatamento regional. Segundo Gazoni, J. L. (2018), o turismo é uma boa estratégia de conservação regional em longo prazo.

A Amazônia possui muitas peculiaridades, dentre elas:

1. A Amazônia possui uma área total de 5,5 mil km², composta não só pelo Brasil que detém 61% desse território, mas de outros países como a Venezuela, Colômbia, Peru, Bolívia, Equador, Suriname, Guiana e Guiana Francesa que completam a dimensão da região;
2. O Rio Amazonas que é maior do mundo em volume de água e em extensão;
3. Cerca de 20% do oxigênio presente no planeta tem origem na floresta amazônica;
4. O peixe-boi é o maior animal existente na Amazônia, podendo chegar a 3 metros e meia tonelada;
5. Ainda existe na Amazonia tribos isoladas que ainda não tiveram contato com outras civilizações.

Na Amazônia, as grandes distâncias entre centros locais, cidades de porte médio e as maiores cidades da região criam limitações nos fluxos de bens, pessoas e serviços entre os diversos níveis hierárquicos urbanos. Ademais, a própria distribuição dos centros urbanos no território amazônico se dá de maneira bastante desigual, com nítida concentração de cidades nas intermediações de um "arco rodoviário" formado pelas grandes rodovias federais que envolvem e/ou cortam a região sem, no entanto, apresentar a mesma intensidade de penetração e articulação interna com os espaços regionais. (Sathler, Douglas, Monte-Mór, Roberto L. e Carvalho, José Alberto Magno de As redes para além dos rios: urbanização e desequilíbrios na Amazônia brasileira. Nova Economia [online]. 2009, v. 19, n. 1)

A importância dos indicadores para análise do contexto turístico na Amazonia está associada à sua utilização como um instrumento que a sociedade terá para avaliar seu pro-

gresso, sua evolução ou ainda um instrumento de planejamento e gestão dos espaços urbanos e rurais. O conjunto de indicadores de turismo na Amazonia servirá para propiciar um melhor aproveitamento dos recursos naturais e também para indicação de oportunidades econômicas a partir do perfil turístico.

Em muitas localidades o turismo é a principal atividade econômica com isso houve a necessidade de desenvolver estratégias a fim de suprir não só as expectativas econômica, como também os valores sociais, culturais, políticos e ambientais.

O gerenciamento dos efeitos do turismo sobre os destinos, por meio dos indicadores passou a ser de fundamental importância.

De acordo com a UNEP (2005), pesquisadores trabalham no desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade para o turismo com o objetivo de gerenciar tais necessidades.

Mas o que são indicadores?

Indicadores possuem como objetivo apontar ou mostrar algo a alguém, expressando o desempenho de processos durante um período e/ou impondo ações.

Para a consecução dos indicadores há diversas dificuldades, dentre elas: problemas globais, regionais e locais; econômica, social e ambiental; mensuração da sustentabilidade.

O uso de indicadores possibilita mensurar diversos aspectos das atividades turísticas como: índice de ocupação, sazonalidade, grau de satisfação; estresse do sistema; impactos gerados pelo turismo; nível de proteção do destino; esforços na conservação; resultados das ações de conservação.

Uma gestão participativa do turismo associado com o uso de um conjunto de indicadores - ambientais, econômicos e socioculturais – vem sendo apontado como a estratégia mais eficiente de gestão pública para o desenvolvimento do turismo sustentável.

Teoria institucional

O conceito de instituição é central no institucionalismo organizacional, por esse motivo é importante conhecer os conceitos de instituição e institucionalização.

Para Dimaggio e Powel (2005), instituições são modelos de expectativas dadas como certas que constroem e constituem os caminhos nos quais soluções são procuradas. Portanto, as possíveis escolhas individuais e as suas preferências são alteradas ao serem entendidas dentro de frameworks culturais e históricos, nos quais os indivíduos estão imersos.

Enquanto que para Scott, instituições são estruturas sociais multifacetadas e duráveis, feita de elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais. Estruturas sociais que atingiram um alto grau de resiliência e aceitação social, fornecendo significado coletivo para as ações particulares. Uma instituição é estrutura ou atividade cognitiva, normativa ou reguladora, que proporciona estabilidade e significado a um comportamento social. Instituições impõem restrições definindo limites legais, morais, e culturais que separam atividades legítimas de ilegítimas e também sustentam e autorizam atividades e atores. Instituições fornecem guias e recursos para agir bem como proibições e pressões sobre a ação.

Meyer e Rowan, apresentam o seguinte conceito sobre institucionalização é processo pelo qual os processos sociais, as obrigações ou as realidades chegam a tomar um status de regras no pensamento e nas ações sociais.

Enquanto Scott, define o processo de institucionalização como um processo social pelo qual os indivíduos passam a aceitar uma definição comum da realidade social, uma definição de como as coisas são ou deveriam ser. A institucionalização tem seu início com a repetição de ações que adquirem significado similar para outros. Ao longo do tempo, essas ações passam a ser consideradas como fatos inegáveis e, de habituais, ganham um status normativo, tornando-se a base da estrutura social.

O institucionalismo organizacional traz diversas possibilidades de análise algumas delas são: formação de novas instituições, mudança institucional, agência imersa, relação entre organizações dentro de um campo, graus de isomorfismo e legitimidade

A linha de Selznick do velho institucionalismo explorou a influência do ambiente localizado sobre as organizações. O velho institucionalismo considera as organizações como sendo profundamente imersas nas comunidades locais e buscou especificar as relações entre organizações e importantes forças locais.

O novo institucionalismo de Scott e DiMaggio tenta olhar para o processo pelo qual as práticas e formas organizacionais se tornam instituições. DiMaggio e Powell (1983) diferenciaram as pressões institucionais em três categorias: coercitivas, onde as ações se conformam com leis governamentais, regulamentações ou organizações em posição de exercer poder sobre o campo; normativas, onde expectativas culturais pressionam pela conformidade, especialmente as originadas nas categorias profissionais; e miméticas, onde as organizações, devido à incerteza, copiam outras organizações que tenham obtido sucesso.

A crítica ao novo institucionalismo, apontando, especificamente, alguns pontos de incoerência teórica e empírica que o caracterizam. A relevância desta reflexão justifica-se pelo fato de que, atualmente, o novo institucionalismo tem se apresentado com força na área de estudos organizacionais, desencadeando um amplo movimento “mimético” (usando a expressão da própria escola!), incentivado por uma postura pouco crítica e até limitante em termos de outras opções teóricas que possam contribuir para o tão desejado pluralismo paradigmático da área. No entanto, acredito que criticar o novo institucionalismo com base em sua predominância na área de estudos organizacionais é irrelevante. Argumento, neste artigo, que a crítica deve buscar a consolidação de bases coerentes que possam incentivar a contribuição teórica e empírica dos pesquisadores da área de estudos organizacionais. Apontar incoerências internas, problemáticas e pontos de estrangulamentos numa escola ou corrente de estudos tem como objetivo incentivar uma adesão mais “consciente” a uma ou outra corrente – para os que sentem a necessidade de pertencer a “espaços científicos demarcados.” (PECI & ALCADIPANI, 2004)

Segundo Falaster, Christian, Zanin, Luis Miguel e Guerrazzi, Luiz Antonio em seu artigo, Teoria institucional na pesquisa em turismo: novas oportunidades a partir de uma teoria em evolução, o artigo mostra que a teoria institucional ainda é subutilizada no turismo e desenvolve uma série de proposições sobre como a teoria institucional pode ser útil para analisar a imagem do destino e a adequação entre a imagem de destino para os turistas e para a população local.

O artigo de Endres, Ana Valéria e Pakman, Elbio Troccoli, a governança das políticas de turismo: o papel dos espaços de participação na perspectiva da análise de redes e da teoria

institucional, tem como propósito uma leitura original sobre a participação no processo de implementação de políticas de turismo sujeita a espaços institucionalizados que visam buscar mais legitimidade do que eficiência. O estudo é sustentado por um recorte teórico que vê nas mudanças institucionais vigentes o reflexo de processos isomórficos.

O artigo de Pimentel, Thiago Duarte, Carvalho, Fabíola Cristina Costa de e Pimentel, Mariana Pereira: O Processo de Institucionalização das Estruturas Formais de Investigação em Turismo (EFIT) no Brasil, analisa o processo de institucionalização - habitualização, objetivação e sedimentação (Berger e Luckmann, 1966) - das Estruturas Formais de Investigação em Turismo/EFIT no Brasil, através da teoria institucional, em sua perspectiva histórica.

METODOLOGIA

Esta revisão sistemática da literatura tem como objetivo identificar nos estudos que vêm sendo publicados na literatura científica relacionados a indicadores de turismo sustentável, indicadores de turismo, indicadores de sustentabilidade para o turismo no sentido de identificar as áreas científicas em que eles têm sido realizados, as metodologias que têm sido utilizadas, bem como os indicadores mais usados. A metodologia utilizada integra duas etapas: (i) identificação dos estudos a analisar e (ii) descrição do processo a utilizar para analisar o conteúdo dos estudos identificados.

Protocolo da pesquisa bibliográfica

O protocolo de pesquisa bibliográfica se deu por meio de:

- a) pesquisa bibliográfica e seus principais arranjos institucionais;
- b) pela análise do planejamento participativo na literatura acadêmica especializada.

Quadro 1. Resumo do Protocolo de Pesquisa, Critérios e Filtros de Seleção dos Documentos

Bases de Dados	SciELO e BDTD
Descritores de Busca	“Indicadores de Turismo”; “Indicadores de Turismo Sustentável”; “Indicadores de Sustentabilidade para o Turismo”

Filtros	a) Exclusão dos materiais duplicados e dos materiais que não guardam relação com objetivo da pesquisa. b) Leitura do título, resumo e palavras-chave: exclusão dos materiais que não guardam relação com o objetivo da pesquisa; c) Exclusão Seleção do portfólio para revisão sistemática		
Crerários de Elegibilidade	Materiais que tenham relação direta com a temática		
Variáveis de Análise	Local, áreas de estudo, principais métodos e técnicas utilizadas.		
Foco de análise	Publicação por país, área temática		
Crerário	Filtro	Levantado	Selecionado
Tipo de documento	Artigos e Periódicos	182	06
	Teses e Dissertação	213	07

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de consulta às bases de dados da Scielo e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, 2022.

Quanto aos procedimentos metodológicos gerais da pesquisa, seguirá etapas de trabalho, sendo a primeira etapa: a organização de material já produzido sobre a problemática e sobre o objeto pretendido por esse estudo; a segunda etapa corresponde ao levantamento e análise documental, incluindo a parte teórica do estudo.

Os procedimentos operacionais da pesquisa foram:

- a) levantamento de literatura acadêmica especializada;
- b) levantamento de produções acadêmicas.

Para a coleta de dados, foram utilizadas como fontes primárias artigos, periódicos disponibilizados na base de dados da Scielo e BDTD;

A recolha dos dados foi efetuada em 24 de agosto de 2022. De forma a captar todos os tipos de documentos relacionados com a temática em estudo, foram utilizadas, na pesquisa, as seguintes palavras: “Indicadores de Turismo”; “Indicadores de Turismo Sustentável”; “Indicadores de Sustentabilidade para o Turismo” em inglês e português. A partir do descritor “Indicadores de Turismos” obteve-se o retorno de 31 resultados destes apenas 02 foram selecionados o restante foi excluído por não ter relação com a temática estudada e, por sua vez, com o descritor “Indicadores de Turismo Sustentável, retornou

08 resultados, sendo que 01 foi selecionado, sendo sete excluídos, um em razão de ser repetido e os outros por não ter relação com a temática trabalhada na pesquisa.

Em relação aos descritores “Turismo” e “Indicadores”, obteve-se o retorno de 143 resultados, sendo que a partir dos filtros, 139 artigos foram excluídos em razão de não ter relação com o objetivo desta pesquisa. Desta forma, restaram 04 artigos selecionados.

A investigação inclui todas as áreas, com enfoque nesses temas. Como exposto no Quadro 1, definiram-se os critérios de inclusão ou exclusão dos documentos. Assim, como filtro, restringiu-se a pesquisa aos documentos cujo idioma era o inglês, português. Seguidamente, efetuou-se uma análise de conteúdo com base no título e resumo de cada documento, eliminando-se todos aqueles que não correspondessem ao tema principal desta investigação. Foram excluídos todos aqueles cujos objetos de estudo eram diferentes do estabelecido para esta revisão.

Conforme se pode observar no quadro 1, dos 395 (artigos, teses e dissertações) previamente selecionados, conseguiram-se obter 395 com texto completo, dos quais foram excluídos 382, por apresentarem temas que não se enquadravam com o objetivo da presente revisão, assim, para esta revisão sistemática, foram selecionados 13 registros.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentam-se as áreas de estudo da produção científica analisada, a metodologia utilizada para recolha de dados. A informação extraída de cada um foi catalogada em tabelas de resumo tendo em consideração os principais conceitos, variáveis, escalas e metodologias utilizadas em termos de recolha e análise de dados.

As áreas de estudo como se pode observar no Quadro 2, as publicações de artigos científicos relacionadas Indicadores de turismos sustentável estão, na sua maioria, ligadas à área da Administração.

Quadro 2. Área Científica dos Periódicos Selecionados

Area Científica	Total
-----------------	-------

Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na	3
Ciências da Engenharia Ambiental	1
Ciências Sociais e Humanidade	1
Desenvolvimento e Meio Ambiente	2
Economia	1
Gestão e Políticas Ambientais	1
Recursos Naturais	1
Turismo	4

Fonte: Elaboração própria.

A partir da pesquisa buscou-se identificar indicadores em ferramentas preexistentes, que implicam na escolha de indicadores ou sistemas de indicadores difundidos, foi possível observar que os principais indicadores citados pelos autores são Indicadores de desenvolvimento sustentável para destinos turísticos:

Quadro 3. Indicadores citados nos Periódicos, Dissertações e Teses selecionados

Indicadores		Objetivo
OMT 2005	7	Consiste em 12 indicadores para avaliar a sustentabilidade do turismo, entre eles: satisfação local com o turismo; efeitos do turismo nas comunidades; satisfação sustentável do turista; sazonalidade do turismo; benefícios econômicos do turismo; gerenciamento da energia; disponibilidade e consumo de água, etc
Hanai 2009	5	Conjunto de indicadores distribuído nas seguintes dimensões: ambiental, social, cultural, turística, institucional e econômica.
Bellen 2006	2	“Pegada Ecológica” (PE) (Wackernagel e Rees, 1996; Wackernagel et al., 1997; Wackernagel e Yount, 2000), Barômetro de Sustentabilidade (BS) (Índice de Desenvolvimento Humano (IDH ou HDI do inglês)

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à distribuição geográfica dentro do portfólio bibliográfico levantado, o Brasil, foi onde se realizaram mais estudos sobre a temática, destacando-se que os levantamentos

foram realizados em bases de dados nacionais, sendo que a Scielo possui periódicos internacionais em sua base. Do total dos estudos analisados, 69,23% foram realizados no Brasil, os 30,77 % restantes correspondem a estudos realizados na Colômbia, Equador e Mexico, conforme pode ser observado no Quadro 03.

Quadro 4. País de origem abordados nos artigos, teses e dissertações selecionados

País	Número de Estudo por País	%
Brasil	9	69,23
Colômbia	1	7,69
Equador	2	15,38
Mexico	1	7,69

Fonte: Elaboração própria.

A metodologia de recolha de dados conforme se pode observar, a metodologia qualitativa, é a que tem sido mais utilizada neste tipo de estudos 61,53% dos que foram analisados. Enquanto, a revisão corresponde a 23,07 % das técnicas de recolha de dados.

Quadro 5. Metodologia Predominante no Portfólio Selecionado

Metodologia	Quantidade	%
Qualitativa	8	61,53
Quantitativa	0	----
Mista	2	15,38
Revisão	3	23,07

Fonte: Elaboração própria.

CONCLUSÕES

O principal objetivo desta revisão sistemática era mapear os principais indicadores de turismo sustentável, as tendências nas abordagens metodológicas nas áreas científicas que mais têm vindo a estudar o tema. Esta revisão permitiu concluir que a grande maioria dos

estudos acerca de indicadores de turismo sustentável são das áreas de Turismo e Ciências do Ambiente e Sustentabilidade.

À distribuição geográfica das amostras incluídas nos estudos analisados, verifica-se que se concentram sobretudo no Brasil, Colômbia, Equador e México.

No que diz respeito ao método de abordagem, ficou claro que a grande maioria faz uso de métodos qualitativos. Dos 13 (artigos, dissertações, teses), 8 são estudos de caso.

Por fim conclui-se que os sistemas de indicadores apresentados neste estudo trazem como contribuições para a atividade turística a identificação do nível de sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Ane et al. Desmatamento na Amazônia: indo além da “emergência crônica”. Belém: IPAM, 2004. E-book. Disponível em: <https://livroaberto.ufpa.br/jspui/handle/prefix/859>. Acesso em: 31/08/2022.
- Azevedo Filho, J. D. M. (2013). *A produção e a percepção do turismo em Parintins, Amazonas*. Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.8.2013.tde-22102013-124506. Recuperado em 2022-11-20, de www.teses.usp.br.
- Chen, B., Nakama, Y., & Zhang, Y. (2017). Paisagens Florestais de Aldeias Tradicionais: Atitudes e Preferências dos Turistas para a Conservação. *Gestão de Turismo*, 59, 652-662. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.007>.
- Cruz, R. de C. A. da. (2009). Turismo, produção do espaço e desenvolvimento desigual: para pensar a realidade brasileira. In *Turismo de base comunitária : diversidade de olhares e experiências brasileiras*. Rio de Janeiro: Letra e Imagem.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 45(2), 74–89. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123>.
- Doan, Tiffany. (2013). Sustainable Ecotourism in Amazonia: Evaluation of Six Sites in Southeastern Peru. *International Journal of Tourism Research*. 15. 10.1002/jtr.1866.
- Gazoni, J. L., & Brasileiro, I. L. G. (2018). O Turismo como um Instrumento de Proteção Florestal na Amazônia: Uma Análise Multivariada. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 12(3), 23-46.
- Haddad, Eduardo & Porsse, Alexandre & Rabahy, Wilson. (2013). Domestic Tourism and Regional Inequality in Brazil. *Tourism Economics*. 19. 173-186. 10.5367/te.2013.0185.
- HOEFLE, S. W. (2016). Multi-functionality, juxtaposition and conflict in the Central Amazon: Will tourism contribute to rural livelihoods and save the rainforest? *Journal of Rural Studies*, 44, 24-36
- LIU, J., QU, H., HUANG, D., CHEN, G., YUE, X., ZHAO, X., & LIANG, Z. (2014). The role of social capital in encouraging residents pro-environmental behaviors in communitybased ecotourism. *Tourism Management*, 41, 190-201.
- Meyer, JW, & Rowan, B. (1977). Organizações Institucionalizadas: Estrutura Formal como Mito e Cerimônia. *American Journal of Sociology*, 83 , 340-363.
- Irving, M. de A., Conti, B. R., Rodrigues, C., Moraes, E., & Mattos, F. (2011). REDE TAPIS: UMA INICIATIVA PARA AMPLIAR A REFLEXÃO SOBRE ÁREAS PROTEGIDAS, TURISMO E INCLUSÃO

SOCIAL. *Revista Brasileira De Ecoturismo (RBEcotur)*, 4(4). <https://doi.org/10.34024/rbecotur.2011.v4.5938>

Oliveira Júnior, José Nilo de et al. Análise da área desmatada municipal na Amazônia brasileira no período 2000-2004: uma abordagem com modelos não lineares. *Economia Aplicada* [online]. 2010, v. 14, n. 3 [Acessado 30 de agosto 2022], pp. 395-411. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-80502010000300007>>. Epub 18 Feb 2011. ISSN 1980-5330. <https://doi.org/10.1590/S1413-80502010000300007>.

Peci, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(1), 1 a 12. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4959>.

Peralta, N.(2012). Ecoturismo de base comunitária na Amazônia: uma análise comparativa. *Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo*, 7(1), 1-16

Sathler, Douglas & Monte-Mór, Roberto & Carvalho, José. (2009). As redes para além dos rios: Urbanização e desequilíbrios na Amazônia brasileira. *Nova Economia*. 19. 10.1590/S0103-63512009000100002.

Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493–511. <https://doi.org/10.2307/2392880>.

6. A importância da liderança transformacional nas ações de inovação e gestão de conhecimento nas organizações

Paula Erthal, UFF - Universidade Federal Fluminense, paula_ertal@id.uff.br

Américo Ramos, UFF - Universidade Federal Fluminense, americoramos@id.uff.br

Martius Rodriguez y Rodriguez, UFF - Universidade Federal Fluminense, martiusrodriguez@id.uff.br

RESUMO

O principal objetivo desta pesquisa é evidenciar a importância da valorização da liderança transformacional para o desenvolvimento da inovação e da gestão do conhecimento garantindo a sustentabilidade das organizações em ambiente extremamente competitivo, volátil, cheio de incertezas e rápidas transformações. Foi escolhida como metodologia a pesquisa bibliográfica devido à acessibilidade utilizando como ferramenta de busca o *Research Rabbit* que por meio da inteligência artificial seleciona artigos condizentes com o objeto e fenômeno analisados. Foram pesquisados 304 artigos e alguns livros complementarmente para o desenvolvimento desta pesquisa. Dos artigos, foram selecionados os que apresentavam relevância ao tema, considerando os últimos cinco anos de publicação, obtendo 28 artigos com similaridade ao conteúdo. O resultado apresentado pela pesquisa permitiu a conclusão da necessidade do direcionamento da liderança à comunicação e ao estabelecimento de relações que permitam a construção coletiva aperfeiçoando o papel da liderança e a missão dos liderados. Pode-se concluir que a instabilidade do mercado exige dos líderes o estabelecimento de relações empáticas, produtivas e valorosas com as equipes, tornando-se necessário estimular os processos direcionados à inovação e a gestão do conhecimento de forma estruturada, assim, permitindo que as transformações mercadológicas sejam geridas e o risco organizacional mitigado com a participação conjunta e melhoramentos desenvolvidos coletivamente.

Palavras-chave: inovação, liderança transformacional, desenvolvimento, comunicação

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa destaca a liderança transformacional como base para a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do processo de inovação nas organizações. Observa-se uma estreita ligação entre a inovação e a liderança transformacional visto a grande necessidade de desenvolvimento constante de algo novo ou o aperfeiçoamento, sendo este um desafio aos líderes no mundo líquido descrito por Bauman (2001), considerado superficial e imediato. Posicionamento consonante de Han (2017) quando destaca a sociedade do cansaço e da transparência um reflexo dos mecanismos de padronização de comportamentos observados nas condutas humanas, nas organizações e em toda a sociedade.

A velocidade das transformações faz com que as organizações estejam sempre direcionadas ao estabelecimento de valor e muitas vezes a inovação se torna uma ferramenta de valoração do produto, serviço ou marca. O problema analisado na pesquisa é se a valorização e estímulo à gestão direcionada à liderança transformacional estimulariam o processo de inovação e a adequada gestão do conhecimento. O objetivo da pesquisa é identificar se este estabelecimento de postura de liderança agregaria valor às equipes de forma a incentivar o processo de inovação nas organizações, visto que o mercado exige novidade constantemente.

Em um mundo considerado VUCA, conforme denominação de Johansen (2007) fica notória a complexidade e incerteza dos mercados. O termo surgiu no exército americano analisando as táticas de guerrilha de insucesso que exigiam mudanças e reestruturação das estratégias de guerra diante da situação de mudança constante. Branchi e Carrasco (2019) traduzindo o termo para o português definem através de suas iniciais o cenário repleto de: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. Esta expressão passou a ser associada aos mercados de ampla concorrência e às exigências da sociedade no mundo moderno e repleto de informação.

Diante do ambiente global e da crise observada após a pandemia da COVID 19, o antropólogo Jamais Cascio obtém reconhecimento por estruturar uma denominação complementar ao mundo VUCA, definindo-o como um ambiente BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), a tradução para o português classifica o mundo como frágil, ansioso, não linear e incompreensível (TURBIANI, 2021).

Este artigo objetivou destacar a importância de inovar para que as organizações se mantenham em competitividade mercadológica, e para tal, é precípuo o investimento em ações direcionadas aos líderes, para que suas equipes sejam estimuladas ao processo de desenvolvimento, criação e inovação em prol da sustentabilidade da organização.

Observa-se a relevância do tema diante vários estudos anteriormente realizados que corroboram com o problema abordado neste artigo diante da possibilidade da liderança transformacional ter um impacto significativo e positivo na inovação, de forma que as organizações possam elaborar ações mais assertivas com foco no desenvolvimento potencial das suas equipes. Tal abordagem permitirá maior engajamento, comunicação fluida e com isso a gestão do conhecimento torna-se um direcionamento para trocas, integração e interatividade em ambientes que propiciem a construção e desenvolvimento de inovação e melhoramentos.

A liderança transformacional abarca comportamentos éticos, morais e diálogos produtivos nas equipes, estimulados pelos líderes, com a escuta atenta e direcionada. Tal perfil negrita o comportamento das organizações contemporâneas, que necessitam de constante flexibilização para adaptar-se às exigências do mercado e da sociedade. Percebe-se que as empresas obtêm maiores condições de incentivar a inovação quando suas equipes estão em um ambiente acolhedor e estruturado com relações dialógicas bem desenvolvidas para a coletivização das ideias.

A liderança envolve relações humanas e sociais, sendo um contexto mais amplo que o limiar empresarial. Na administração, a liderança está diretamente associada à questão da produtividade e eficiência desenvolvida através das ações dos líderes e seus subordinados. A função do líder em reduzir a visão utilitarista sobre os sujeitos com foco na moral, no respeito e no desenvolvimento de cada membro da equipe, cientes das suas particularidades e atuando de forma individualizada tornará a equipe mais coesa e motivada às entregas.

REVISÃO DE LITERATURA

O Objetivo da pesquisa realizada foi verificar estudos que reconhecessem a liderança transformacional como propulsora à inovação e a sustentabilidade da organização. A pergunta desenvolvida como objeto de estudo neste artigo foi: Que características da liderança transformacional são reconhecidas como propulsoras do processo de inovação e gestão do conhecimento?

O termo liderança transformacional é originário do interesse de Burns (1978) pelas questões políticas norte americanas. Após servir na II Guerra Mundial, o autor passa a se dedicar aos estudos de lideranças mundiais. A vivência de Burns na política e seus interesses voltados ao ambiente social são um reflexo das diversas crises na política dos Estados Unidos associado ao cenário de guerrilha que o escritor vivenciou e lhe permitiu a observação do impacto e influência dos líderes nos resultados finais (na política ou na guerra).

Segundo Vizeu (2011), a liderança transformacional foi um conceito disseminado por James MCGregor Burns (1978) passando a ser amplamente discutido e popularizado na área da administração por Bass (1990), que adaptou o contexto originalmente associado às táticas de guerra e à crise política norte americana aos estudos acadêmicos da administração.

Bass (1990) considera que as habilidades do líder podem ser desenvolvidas através do conhecimento técnico e aprimoramento de qualidades humanas, desta forma, permitindo que a liderança transformacional seja norteadora das condutas de gestão.

A conceituação desenvolvida por Burns (1978) para a liderança transformacional obtém por ponto central a questão moral, muito questionada quando analisados os perfis de liderança empresarial americana à época. Sua contextualização ocorre com base na moralidade como foco, sendo destacado pelo autor um fato originário das relações mais próximas e empáticas entre líderes e liderados em um processo contínuo, destacando a relação de envolvimento entre ambos em prol da coletividade: “Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade” (BURNS, 1978, p. 27).

Destaca-se como necessária nesta relação entre líderes e liderados a valorização e o reconhecimento individuais, permitindo autonomia, capacidade de desenvolvimento pessoal

e profissional, e senso crítico dos indivíduos. Um ponto destacado pelo autor é quanto à cautela para que não ocorra a “rivalidade” ou conflito entre as relações de subordinação, desta forma, Burns (1978) deixa evidente que o papel do líder pode e deve ser desenvolvido conforme pode ser observado a seguir:

A liderança heroica significa acreditar no líder por causa de seu personagem, independentemente de verificar suas capacidades técnicas, experiência ou opiniões; a fé na capacidade do líder em superar obstáculos e crises; prontidão para conceder aos líderes o poder de lidar com as crises; apoio total a esses líderes expresso por votos, aplausos, cartas, apertos de mão, tudo isso independentemente das instituições intermediárias. Então, a liderança heroica não seria simplesmente uma qualidade possuída por alguém, mas uma forma de relacionamento entre líder e liderado (BURNS, 1978, p.244).

As ações do líder e da organização devem ser mais focadas no indivíduo e nas relações de forma personalíssima, diferindo na prática dos modelos de liderança mais tradicionais com foco nas metas e na entrega. Não significa dizer que os entregáveis deverão ser subjugados, mas o foco principal é na coletividade, na moral, no respeito para a produção agregadora retendo talentos e garantindo valor à organização. O foco é nas ações estruturais de comunicação fluida, construção coletiva, transparência e desenvolvimento das pessoas.

A liderança transformacional permite ao líder atuar considerando individualmente os profissionais liderados, permitindo que eles se expressem, compreendendo que possuem necessidades, potenciais, desejos, dificuldades que são pessoais e que se respeitados tornarão esses comandados mais valorizados. As equipes mais engajadas são também mais produtivas e servem de estímulos aos demais grupos de forma que a cultura organizacional vai se “moldando” e disseminando a percepção de equipe.

História e a teoria da administração: Desenvolvimento de gestor em líder

Estabelecendo um determinando distanciamento entre os termos Gestor e Líder, observa-se com base no direcionamento mecanicista originário do Taylorismo que o “Gestor”

objetivava produtividade a qualquer custo com base na sistematização dos processos e o trabalho era organizado através de padrões de produção previamente estabelecidos, sendo apenas necessário que fosse realizada a gestão dos processos e atividade. Não havia percepção da importância moral, da inspiração, do exemplo do superior hierárquico na conduta dos liderados. Os objetivos organizacionais eram geridos realizando a especialização e a segmentação dos funcionários para que eles fossem mais ágeis e produtivos, mas ao longo dos anos esta forma decaiu e pode-se observar que esta conduta estruturada no utilitarismo e na limitação não poderia mais ser mantida após as transformações do mercado, considerando a mudança para uma nova postura já caracterizada como “líder”.

A própria administração direciona para a aceitação de racionalidade, que Weber (2012) registra como sendo instrumentalizada e direcionada ao modelo burocrático, sendo assim, é naturalmente permitido e aceitável a imposição de autoridade para legitimar condutas evidenciando consequências diante da não submissão às regras legais e normatizadas. A burocracia busca então estabelecer limites de ações e condutas, desta forma, intervindo nas condutas omissivas ou comissivas através da imposição do poder e não na postura inspiradora do líder.

Nesta crítica moderna à racionalidade, Habermas (1987) aborda uma visão de racionalidade comunicativa para direcionar os esforços dos líderes seguindo em consonância com as ideias da liderança transformacional e a autonomia proposta. O autor aborda a subjetividade das relações entre os sujeitos e o pertencimento de grupo, afinal todos os indivíduos são formados pelo meio que pertencem, seguindo o posicionamento de Chauí (2013) que afirma ser o indivíduo a representação do ambiente em que ele está inserido, portanto influi e sofre influência dos demais sujeitos e circunstâncias ao seu entorno.

Habermas (1987) afirma a importância das relações dialógicas com foco na comunicação conciliativa, flexível e repleta de liberdade entre as partes. Uma atenção especial que deve ser dada quando avaliado o modelo de burocracia formal instituído nas organizações tradicionais e que por vezes estabelece entraves nas relações. Para o estabelecimento destas relações dialógicas saudáveis e agregadoras é essencial a ação próxima e acolhedora do líder, empatia e respeito aos subordinados garantindo a acessibilidade para que ocorram as trocas e o processo reflexivo seja disseminado por toda a equipe.

Em contraponto ao posicionamento do autor, Braverman (1981) evidencia nas relações de subordinação uma espécie de separação, de divisão entre os tomadores de decisão e aqueles funcionários restritos a serem executores, impedindo qualquer troca ou possibilidade de sugestão e construção conjunta, cerceando a possibilidade de trocas e desenvolvimento coletivo. Braverman (1981) deixa evidente sua crítica quanto ao processo excludente entre poucos tomadores de decisão e muitos indivíduos limitados à execução das tarefas sem a possibilidade de construção, reflexão e criação. Condição limitante da equipe quando analisada a gestão do conhecimento e o processo de inovação.

Drucker (1970) em consonância com Braverman (1981) questionava a conduta separatista e excludente dos líderes de suas equipes e apontava a essencialidade de reavaliarem tais condutas de forma que fossem mais próximos dos seus subordinados, permitindo o desenvolvimento de processos de construção, inovação e melhoramentos. Desta forma o superior hierárquico deveria estimular seus subordinados na busca por formas mais autônomas e proativas da equipe.

Liderança transformacional

O termo abarca uma liderança humanizada, com foco no desenvolvimento da equipe, comunicação direta e a construção conjunta em prol do coletivo, desta forma incrementando naturalmente o processo criativo e de inovação.

A liderança transformacional permite que toda a equipe esteja mais engajada para as ações do grupo e assim os desafios impostos aos membros possam ser assumidos por todos com sentimento de pertencimento, responsabilidade e respeito ao grupo.

Le e Lei (2019) conseguem descrever detalhadamente a relevância da liderança transformacional com a gestão do conhecimento e o processo de inovação para o desenvolvimento de produtos e melhoramentos para obtenção de vantagem competitiva. Esse posicionamento corrobora a abordagem de Nonaka e Takeuchi (2008) sobre a gestão do conhecimento e seus processos para o compartilhamento de ideias e experiências, pois é necessária a conversão do conhecimento tácito e explícito, realizado através de um processo denominado pelos autores de espiral do conhecimento e detalhado ao longo do artigo. Ambos seguem em consonância com os conceitos seminais de Burns (1978) e Bass

(1985) quanto à ação do líder diante dos liderados e o foco na construção do coletivo através do olhar atento e direcionado às necessidades individuais.

A característica essencial do líder transformacional é a inspiração e motivação identificando e estimulando as qualidades e potenciais de cada membro da equipe em prol do grupo. Conhecer cada funcionário e respeitar as suas particularidades é essencial para que os objetivos individuais sejam supridos, a gestão do conhecimento individual seja desenvolvida e por conseguinte, todo o coletivo se beneficie, pois o grupo conseguirá atingir mais facilmente seus objetivos, a organização terá a cultura de participação disseminada, refletindo em resultados financeiros e a adequada gestão do conhecimento organizacional, que é obtida através da disseminação e construção do saber individual em conhecimento coletivo. Esse processo é um incremento à inovação e garantirá maior autonomia e estímulos aos profissionais propiciando a criação de novos produtos, serviços e processos.

A liderança transformacional, segundo Le e Lei (2019), atua através de princípios éticos e valores morais de forma que os liderados sejam inspirados nas condutas e direcionamentos do líder. Esse reconhecimento torna a equipe mais participativa, flexível e adaptativa, a comunicação transparente e efetiva, refletindo na gestão da empresa os valores organizacionais. O sentimento de equipe e de pertencimento são percebidos e refletidos na organização, mas para tal é essencial estar atento às motivações de cada participante do grupo desenvolvendo mecanismos para manter cada indivíduo estimulado. Esse processo se reflete na qualidade de vida das pessoas e na saúde de todos.

Pode-se perceber que a atuação do líder transformacional é desenvolver o senso de responsabilidade, estimular as pessoas para que estejam motivadas, engajadas, com autonomia. Essa qualidade percebida no ambiente laboral fortalece o senso de cultura participativa e facilita o processo de criação e adaptação às mudanças. Pode-se sugerir como exemplo de ação a mentoria, *coaching*, treinamentos de liderança.

Bass (1990) destaca as características de um líder transformacional: ser capaz de realizar as mudanças necessárias para integrar a equipe e tornar o ambiente mais engajado e produtivo; atuar encorajando os membros da equipe, com foco na ética e moral; incentivar

toda a equipe a ter autonomia e responsabilidade; estimular a criação de algo novo; desenvolver o senso de pertencimento e trabalho coletivo; orientar à comunicação fluida e cooperação entre as partes; este líder deve ser capaz de se adaptar às mudanças constantes, deve ser inspiração por suas condutas no ambiente profissional e pessoal buscando o melhor das pessoas; procurar delegar as tarefas baseado nas competências dos indivíduos; possuir carisma e capacidade de ouvir os demais; buscar analisar constantemente o cenário para se antecipar aos problemas e mitigar possíveis riscos.

O autor destaca que tais características podem ser aprendidas, desenvolvidas e treinadas tornando líderes inspiradores que irão estimular suas equipes para que todos possam se desenvolver de forma individual em suas competências e habilidades. Através da gestão do conhecimento poderão agregar na formação dos demais de forma que todos na organização sejam beneficiados. Este processo de aprendizado, construção e disseminação do saber ocorre através da espiral do conhecimento desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (2008).

Gestão do conhecimento e a espiral do conhecimento

A Gestão do conhecimento conceituada por Davenport; De Long e Beers (1998) é amplamente analisada e envolve diversas ações na organização objetivando identificar, classificar e gerir os conhecimentos da empresa, desta forma identificando os saberes necessários nos setores, nos processos, associando-os ao cenário, contextos e experiências. O intuito é administrar de forma produtiva e estratégica as diversas informações e saberes nos níveis organizacionais para que a empresa possa desenvolver estratégias com maior segurança, assertividade e vantagem competitiva. A Gestão adequada das informações permitirá estabelecer premissas, agir diante dos erros, obtendo assim melhor e maior capacidade de flexibilidade e adaptação diante das transformações do mercado.

A Espiral do Conhecimento segundo os autores Nonaka e Takeuchi (2008) segue quatro processos integrados e cíclicos que permitem o desenvolvimento e a perpetuação do saber, são estes: socialização; combinação; externalização e internalização. Abaixo são apresentados separadamente os processos com o objetivo de destacar cada funcionalidade.

1. Socialização: é o conhecimento tácito convertido em conhecimento tácito, neste caso a experiência e *knowhow* compartilhados entre os membros da equipe permitem a sua perpetuação e disseminação do saber.
2. Combinação: trata-se do conhecimento explícito convertido em conhecimento explícito para outro sujeito. É um caso notório de transformação do saber ou mesmo seu melhoramento.
3. Externalização: neste momento o conhecimento tácito transforma-se em explícito. É quando um indivíduo perpetua seu conhecimento, desenvolve conteúdo de estudo, livros, elabora material e formas de outros sujeitos absorverem o conteúdo.
4. Internalização: esta é a última etapa da espiral do conhecimento e todo o ciclo segue de forma contínua mantendo as etapas sequencialmente. Após a externalização, o sujeito que obteve o conteúdo passa a absorver e desenvolver o conhecimento, neste momento há a internalização, pois há a potencialização do saber através da interação com outros conhecimentos. Logo, esse saber desenvolvido será disseminado e transmitido naturalmente.

Observa-se que as etapas da espiral do conhecimento desenvolvidas por Nonaka e Takeuchi (2008) necessitam de ações entre indivíduos evidenciando a importância da comunicação em todo este processo de disseminação, melhoramento e perpetuação do saber. Fato que depende da forma como esta dinâmica será realizada e, portanto o papel do líder evidencia-se como essencial para incentivar este processo.

Smedley (2009) reforça o posicionamento de Nonaka e Takeuchi (2008) evidenciando o BA como ambiente de aprendizagem, sendo este um local que deve ser estimulado para a frequência dos indivíduos e a socialização objetivando que o conhecimento não seja limitado para poucos. Desta forma as competências são desenvolvidas no ambiente profissional permitindo o desenvolvimento da equipe através de relações sociais dialógicas que possibilitarão aos grupos maior senso de propriedade, espírito de equipe e empatia.

A importância do conhecimento e a missão do líder no estímulo ao desenvolvimento de equipes e a cultura organizacional de engajamento

Burns (1978) analisava a liderança sob o aspecto de estímulo à equipe de forma que os resultados esperados fossem superados e o termo “transformador” fosse referência à autonomia desenvolvida pelos subordinados diante da capacidade do líder de direcionar e emancipar seus liderados. Bass (1985) um dos autores seminais da expressão liderança transformacional defendia há alguns anos a nova conduta diante das equipes.

A missão do líder, seguindo a visão de Schein (2018) é desenvolver relações fortes e dialógicas para que todos possam se desenvolver, progredir e produzir com qualidade no ambiente corporativo. Para tal, o autor destaca a comunicação como ferramenta basilar, com foco na “indagação humilde” que abarca formas de questionar, perguntar ou fazer refletir que permitem maior empatia, estabelecendo relações confiáveis e sinceras. O autor destaca a habilidade de fazer perguntas adequadamente e de forma inclusiva com humildade e acolhimento para que os relacionamentos estabelecidos sejam valorosos permitindo ações mais sociáveis.

Atualmente, considerando a “Era da informação”, as organizações e os profissionais necessitam obter informação de qualidade e não devem restringir este saber. O grande valor da atualidade é exatamente a informação precisa, bem desenvolvida e trabalhada para ações estratégicas de mitigação de riscos, desenvolvimento de inovações, manutenção de *market share* e a própria sustentabilidade da organização.

Assim como o cenário atual aponta para a “Era do conhecimento” devido ao excesso de informações, Senger (2021) em dissonância questiona sobre a “Era da desinformação” pelo mesmo motivo excessivo de dados, inclusive abordando ser esta uma questão preocupante quanto à segurança epistêmica, à vida em sociedade e a manutenção da espécie.

O acesso às informações muito facilitado, inclusive diante de informações falaciosas, pode facilitar ruídos e conflitos dentro da organização. Para tal, é importante reforçar o diálogo transparente entre líderes e liderados para que a equipe possa estar mais bem preparada para tomar decisões sábias e necessárias à organização, estabelecendo determinada autonomia para o desenvolvimento de ideias. Os líderes desempenham papéis constantemente, podendo inclusive ser transacionais utilizando formas de manipulação

através da sua capacidade de influir sobre os demais. Quando analisado o líder transformacional sua conduta influencia pessoas através do valor estabelecido pelas relações de confiança e pela moral.

Líder e gerente

Cumprir abordar a Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (1975) como sendo uma espécie de análise da liderança de forma mais profícua e associa a liderança transformacional à relação dialógica com liberdade e respeito onde todos os membros da equipe podem igualmente contribuir sem constrangimento.

Retornando ao pensamento de Burns (1978) a liderança transformacional deve ser analisada sob a ótica dos líderes e suas condutas, da mesma forma também deve ser diante da conduta dos liderados que reflete a dinâmica da equipe e o clima estabelecido. O autor discrimina duas lideranças distintas: a liderança transformacional e a liderança transaccional, sendo esta a conduta do líder para atender as demandas e os interesses particulares dos subordinados e aquela voltada ao desenvolvimento dos membros da equipe, de forma que eles possam ter autonomia e capacidade de melhoramento. A liderança transformacional desenha-se com foco no estabelecimento e disseminação de valores organizacionais que permitem o reconhecimento e desenvolvimento das equipes.

Os líderes transacionais, ou gerentes, seguindo a ótica de Burns (1978), não evidenciam zelo com os liderados, nem preocupação com a moral e ética, sua conduta é baseada no modelo tradicional e já ultrapassado de recompensa e punição.

Os líderes transformacionais são inspiração diante dos subordinados, estimulam comportamentos éticos e condizentes com valores morais e suas ações são orientadas ao coletivo. Por esta razão Vizeu (2011) aborda a importância do carisma, da influência como poder para que a equipe seja direcionada em prol de uma ideologia coletiva que através do incentivo ao desenvolvimento intelectual estimule reflexões norteadoras de comportamentos.

Percebe-se, portanto, que o líder transformacional se sobrepõe ao transaccional pelo fato de que além de estimular o desenvolvimento individual e coletivo das suas equipes, ele age sob a égide das necessidades coletivas. O perfil transformacional é denominado pelo

autor como essencial nas organizações porque ele associa e integraliza os interesses da organização aos individuais dos liderados.

A comunicação como instrumento de socialização entre líderes e liderados

A comunicação é apresentada como uma ferramenta direcionada para o estabelecimento de vínculos valiosos entre os líderes e liderados. Estas relações devem agregar objetivos, interesses de forma a crescer na produtividade por consequência. Segundo Schein (2018) a qualidade na comunicação estabelecida entre os membros gera atividades melhor desenvolvidas e entregáveis também de qualidade, assim como a transparência, um ambiente social agregador e respeitoso onde todos possam contribuir e ter reconhecimento por sua participação livre e genuína tornará a equipe mais produtiva e os sujeitos refletirão satisfação e comprometimento.

A comunicação fluida e direcionada garantida pela liderança transformacional permitirá que ocorram significativos progressos à equipe, pois o foco neste modelo é para valores que sejam coletivos e comuns aos membros.

Seguindo a relevância da comunicação, pode-se destacar a teoria da ação comunicativa de Habermas (1987) que propõe como estratégia organizacional a comunicação e faz um paralelo entre gerência e liderança transformacional, sendo esta a apresentação do discurso amplo e aberto com relações transparentes e participativas de forma que todos na organização possam colaborar com ideias, sugestões e críticas que sejam construtivas e agregadoras para a melhoria dos processos e o desenvolvimento organizacional.

Inovação, gestão do conhecimento e liderança transformacional

Rodriguez (2010) aponta uma organização inovadora como sendo aquela que desenvolve uma cultura direcionada ao processo de inovação de forma que todas as áreas compartilhem do mesmo ideal e direcionamento, despertando o sentimento de contribuição coletiva, mantendo uma visão de longo prazo.

Ainda segundo o autor, as principais ferramentas para desenvolver o espírito inovador na organização são a adequada Gestão do Conhecimento e a conduta do líder que deve ser de estímulo, escuta e interação contínua, seguindo em consonância com os princípios da

liderança transformacional. Essa integração entre inovação, liderança e gestão do conhecimento formará a cultura da organização e manterá os valores institucionais latentes.

A inovação necessita da interação constante, da troca de ideias, e nesta função o líder é essencial. Rodriguez (2010) negrita a “curva universal” da indústria para evidenciar a importância das ideias para esta construção. O autor afirma em pesquisa realizada que de cada 3.000 ideias apenas um único produto inovador é lançado no mercado. Este quantitativo corrobora a liderança transformacional como a base de construção da inovação, pois com a participação, comunicação, engajamento e autonomia das equipes, as ideias surgem com maior naturalidade e os indivíduos tornam-se participativos nas construções e melhorias das inovações.

A gestão do conhecimento permitirá gerir adequadamente essas ideias, que necessitam de revisão, aperfeiçoamento, associação às boas práticas, às lições aprendidas, os resultados favoráveis ou desfavoráveis, envoltas na construção de ambientes de trocas para estimular a socialização do conhecimento e seu melhoramento. O autor apresenta como exemplo um estudo com 69 analistas de 267 projetos de desenvolvimento de produtos que considerando a temporalidade de 10 anos, identificou que o lucro dos projetos tem relação direta com o nível de criatividade da equipe. Sujeitos estimulados, libertos para criar e aperfeiçoar ideias que irão acrescer à gestão do conhecimento organizacional acarretarão novas ideias que serão desenvolvidas e produzirão como resultado à longo prazo a maximização dos lucros.

Schumpeter (2012) apontava a inovação associada aos avanços da tecnologia através do ato de empreender, pois tal conduta estimula o desenvolvimento econômico e social, considerando a criação algo realmente novo. Observa-se que a inovação possui um papel fundamental para a manutenção das organizações, sendo explicitadas quatro dimensões da inovação: o *conhecimento* com o uso adequado de informações relevantes; a *novidade*; a *implementação da inovação* e o *estabelecimento de valor percebido*. Neste cenário a liderança transformacional se torna chave para a inovação devido à ação diante da equipe.

METODOLOGIA

O conteúdo pesquisado foi baseado no site *Research Rabbit* (<https://researchrabbitapp.com>) que analisa através da inteligência artificial diversas referências científicas, realiza a interligação entre o objeto pesquisado e os autores, facilitando a pesquisa em diversas referências e fontes. Foram definidas por palavras-chave: “liderança transformacional” AND “inovação” AND “Gestão do conhecimento”. Dos artigos analisados através dos resumos, foram pesquisados 304 artigos e alguns livros complementarmente. Após análise com base na relevância dos temas, os títulos, resumos e considerando os últimos 5 anos de publicação, foram selecionados 28 artigos. Os livros utilizados como busca para complementar o estudo seguiram o pressuposto da acessibilidade, conveniência e relevância com o objeto pesquisado.

Estudos puderam evidenciar que o clima organizacional sofre impactos positivos quando os membros da equipe estão integrados e agindo em prol da coletividade, sentindo-se pertencente ao grupo e parte contributiva ao processo de desenvolvimento e melhoria. Essa estrutura de ligação entre a liderança transformacional, a inovação e a gestão do conhecimento podem ser diferenciais de valor para a organização e, portanto, devem ser analisados com atenção.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os estudos possibilitaram a confirmação da relevância da integração da inovação com a gestão do conhecimento e seu estímulo para o desenvolvimento da equipe, sendo basilar a liderança transformacional como premissa agregadora de valor e facilitadora da ação organizacional em prol da sustentabilidade mercadológica.

A pesquisa evidenciou que as condutas de envolvimento e engajamento que sejam integradoras permitirão à equipe apresentar resultados mais favoráveis financeiramente. Quando analisada a inovação e as ações dos líderes e liderados, o diálogo mais direto e transparente facilita a troca e estimula os indivíduos no processo de desenvolvimento de ideias que serão propulsoras para diversas criações e melhoramentos.

Observa-se, portanto, que a Gestão do Conhecimento desenvolvida juntamente com ações participativas e em prol do desenvolvimento das equipes e do corpo funcional servirão de

estímulos para ferramentas e estratégias desenvolvidas pela própria equipe de forma a otimizar recursos, desenvolver novos produtos ou aprimorar aqueles que já possuem nível de aceitação e qualidade no mercado. Tal conduta refletirá nos produtos oferecidos pelas instituições e irá influir na cultura organizacional voltada ao engajamento e participação coletiva. O objetivo do artigo foi alcançado evidenciando a importância das organizações investirem em treinamento e desenvolvimento de líderes de forma que a cultura organizacional seja de acolhimento, pertencimento e participação. Líderes com relações dialógicas mais fluidas conseguem equipes mais engajadas e resultados financeiros sustentáveis.

O mundo VUCA exige que as organizações possam se adaptar às rápidas transformações em um ambiente de grande incerteza e volatilidade, o líder transformacional deve estar apto a se adaptar às transformações com maior facilidade, pois ele possui competência para a realização de mudanças necessárias, e motivação de equipes contribuindo para o coletivo e a cultura de pertencimento e colaboração.

CONCLUSÃO

O principal objetivo da pesquisa foi destacar a relevância da valorização da liderança transformacional para o desenvolvimento da inovação e da gestão do conhecimento estabelecendo desta forma ações estratégicas de vantagem competitiva e garantindo a sustentabilidade das organizações. Pode-se perceber como características essenciais da liderança transformacional reconhecidas como propulsoras do processo de inovação e gestão do conhecimento a capacidade de estabelecer relações próximas com a equipe, os diálogos transparentes e acessíveis valorizando os múltiplos saberes na organização, estímulos às contribuições e a aceitação do erro como um processo de desenvolvimento e construção do conhecimento.

A liderança transformacional é essencial para unir ações da gestão do conhecimento ao processo de inovação de forma que possa contribuir para as organizações no desenvolvimento de ações empreendedoras e criativas que possam agregar valor. Esta pesquisa permitiu que fosse evidenciada a relevância do estabelecimento de ações de integração das

áreas, sempre priorizando o saber, suas construções e a inovação, sob o alicerce do líder dedicado às equipes e ao planejamento estratégico organizacional.

Esta liderança objetivando a autonomia e liberdade das equipes possui como principal resultado a criatividade e o valor nas relações. As rápidas transformações mercadológicas exigem que as organizações estejam sempre atuantes no desenvolvimento de suas equipes e na gestão do conhecimento. Assim, foi possível realizar a análise entre a liderança transacional e a liderança transformacional, sendo esta com foco nas relações humanas, na empatia, nas construções coletivas, na produção do capital intelectual e desenvolvimento dos indivíduos considerando as suas necessidades, destacando as ações direcionadas à criatividade, relacionamentos e a livre comunicação. Permitindo o entendimento de que a base estrutural da liderança transformacional é a questão moral, inspiradora e exemplar do líder diante dos liderados.

A liderança transacional segue com foco no conservadorismo, no imediatismo, nos resultados, na inflexibilidade como forma de imposição de poder, na coação e punição, confrontando com a visão humanizada da liderança transformacional que agrega valor à organização, aos *Stakeholders* e à sociedade, sendo necessário integrar as áreas de Gestão do conhecimento, inovação às funções de liderança.

Sugestionam-se para estudos e trabalhos futuros que sejam desenvolvidas pesquisas direcionadas à análise quantitativa e qualitativa que possam comparar organizações no Brasil que estejam atuando com orientação à liderança transacional comparativamente aquelas voltadas à liderança transformacional. Analisar seus resultados associados ao equilíbrio financeiro e *target* de mercado é interessante, pois irá corroborar com o estudo desenvolvido. Assim, as instituições poderão ajustar seus líderes com condutas mais produtivas e desafiadoras diante do mercado atual em constante transformação, onde os indivíduos necessitam estar cada vez mais atualizados e sentindo-se reconhecidos.

REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt. *Vida Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BASS, Bernard. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.

- BASS, Bernard. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- BRANCHI, Tânia Machado; CARRASCO, Claudio da Silva. A influência do mundo vuca na contabilidade e nos modelos de negócios no Brasil/ The influence of the vuca world in the accounting and in the models of necessities in Brazil. *Braz. J. of Develop.*, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 309-322, jan. 2019. Disponível em <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/919>. Acesso em 30 abr. 21.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- BURNS, James. M. *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978.
- CHAUÍ, Marilena. Manifestações ideológicas do autoritarismo brasileiro. Organizador André Rocha. Belo Horizonte: Autêntica Editora; São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2013.
- DAVENPORT, Thomas H.; DE LONG, David W.; BEERS, Michael C. Successful knowledge management projects. *Sloan management review*, v. 39, n. 2, p. 43, 1998.
- DRUCKER Peter. *Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança*. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
- HABERMAS, Jünger. Conhecimento e interesse. In: HABERMAS, J. Textos escolhidos. São Paulo: Abril Cultural, 1975. 291-302 p.
- HABERMAS, Jünger. *Teoría de la acción comunicativa*. Tomo I: racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus, 1987.
- HAN, Byung-Chul. Sociedade do cansaço. Tradução Enio Paulo Giachini. 2ª. Ed. Ampliada. Petrópolis – RJ: Vozes, 2017.
- HAN, Byung-Chul. Sociedade da Transparência. Tradução Enio Paulo Giachini. Petrópolis , RJ: Vozes, 2017.
- JOHANSEN, B.; JOHANSEN, R. Get there early: Sensing the future to compete in the present. Berrett-KoehlerPublishers, 2007.
- LE, Phong. B.; LEI, Hui. Determinants of innovation capability: The roles of transformation al leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. (2019). *Journal of Knowledge Management*, 23, 527-547.
- RODRIGUEZ, Martius.V.R. Gestão do Conhecimento e inovação nas empresas. Rio de Janeiro: Qualitmark Editora, 2010.
- SCHEIN, Edgar. H. Liderança sem ego: a arte a indagação humilde para construir equipes fortes e comprometidas. Tradução Mário Molina. São Paulo: Editora Cultrix, 2018.
- SCHUMPETER, Joseph. A Teoria do Desenvolvimento Económico. Um estudo sobre o lucro empresarial, capital, crédito, juro e ciclo da conjuntura. Editora Fundação Calouste Gulbenkian, 2012.
- SENGER, Elizabeth. Ataque ao conhecimento é a maior ameaça global na era da pós-verdade, diz pesquisadora. <<https://www.bbc.com/portuguese/vert-fut-56379568>> Acesso em: 27 abr. 2022.
- SMEDLEY, John. K. Modelling Personal Knowledge Management. *OR Insight*, v. 22, n. 4, p. 221– 233, dec. 2009.
- TAKEUCHI, Hirotaka.; NONAKA, Ikujiro. Gestão do conhecimento. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- URBIANI, Renata. Pandemia acelera a transição do mundo VUCA para o mundo BANI. *Época Negócios*, São Paulo, 06 fev. 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/02/pandemia-acelera-transicao-do-mundo-vuca-para-o-mundo-bani.html> Acesso em: 14 mar. 22.
- VIZEU, Fabio. Uma aproximação entre a liderança transformacional e a teoria da ação comunicativa. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, V. 12, N. 1. SÃO PAULO, SP . JAN./FEV. 2011, p. 53-81 • ISSN 1678-6971.
- WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. Vol. 1. Brasília: Editora UnB. 2012.

7. Terceiro setor: Responsabilidade socioambiental à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável

Marcio Luiz Reis e Pimenta, Universidade Estácio de Sá, marcio.pimenta@gmail.com

Bruno Leonardo Rosa, UFF - Universidade Federal Fluminense, bruno_leonardo@id.uff.br

Paula Cristina Reis e Pimenta, paulapcrp@gmail.com

RESUMO

A movimentação de empresários e a comunidade em geral, atuando em sinergia para alcançar um objetivo social em comum, pode ser visto de forma concreta a partir das ações do IBASE e a campanha “Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida”. Esta e outras ações como a publicação anual do balanço social, em março de 1997, foram os embriões da responsabilidade socioambiental brasileira (TORRES; 2008).

Muitas outras ações positivas ocorreram deste momento histórico até o momento atual e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) talvez tenham sido o ponto culminante, considerando a sua ambiciosa proposta e principalmente a sua abrangência.

No Brasil muitas organizações não realizam, adequadamente, o monitoramento e o controle das suas ações socioambientais e não costumam também adotar padrões de comunicação como proposto pela GRI (Global Reporting Initiative). Esta grande lacuna administrativa advém da falta de recursos financeiros e humanos especializados ou mesmo pelo simples desconhecimento de seus benefícios.

Contudo, os ODS já foram interiorizadas na maior parte das organizações do terceiro setor. E desta forma postula-se que ao se renunciar, momentaneamente, a um rigor matemático / estatístico no estabelecimento de índices sofisticados, é possível, através dos ODS enxergar, de forma prática e eficaz, o progresso ou o retrocedendo as ações de responsabilidade socioambiental nas organizações do terceiro setor.

Assim, a questão que orienta essa pesquisa é: Qual é o estado atual da responsabilidade socioambiental das Organizações do Terceiro Setor brasileiro a luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável, ONG, OSC, ODS, Responsabilidade Socioambiental

INTRODUÇÃO

A história do Brasil é marcada pelo extrativismo e pela desigualdade social. Tudo começou em 1502 com o extrativismo do Pau Brasil e se intensificou com os sequenciais ciclos predatórios do açúcar, da mineração e do café, sempre marcados pela mão de obra escravo-indígena, pela má distribuição de renda e concentração do poder e, mais tarde, pelo regime antidemocrático (SANTOS, 2021).

Em 1988, em meio ao processo de redemocratização do país, o Brasil começa a enviar esforços no sentido de se conciliar com o seu passado e promulga a Constituição Cidadã.

Com ela foram definidos não somente os direitos e os deveres dos entes políticos e dos cidadãos do nosso país.

A Constituição Federal proporcionou a garantia dos direitos sociais, de educação, saúde, habitação, transporte, lazer e de um meio ambiente ecologicamente equilibrado, além de proporcionar ao cidadão brasileiro a participação popular na gestão pública.

Mas foi apenas a partir 1997 com a publicação “Empresa pública e cidadã” do sociólogo Betinho que a questão da responsabilidade social das empresas começou a ganhar corpo no Brasil (TORRES; 2008).

Muitas outras ações positivas ocorreram deste momento histórico até o momento atual e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) talvez tenham sido o ponto culminante, considerando a sua ambiciosa proposta e principalmente a sua abrangência.

Mais recentemente, no sentido de fortalecer e ampliar as conquistas socioambientais, as Organizações da Sociedade Civil têm buscado através da interlocução com os demais setores da sociedade, soluções sustentáveis para proporcionar um futuro melhor para as próximas gerações, contudo, antes de exercer pressão em tais agentes, é imprescindível liderar pelo exemplo.

As organizações precisam conhecer e comunicar, de forma concreta, seus avanços socio-ambientais aos seus pares, a seus voluntários e a sociedade de forma geral.

Uma alternativa para as mais de 815 mil organizações regulares no Brasil é atingir esse objetivo por meio dos ODS, utilizando-os como índice de progresso ou o retrocedendo das ações de responsabilidade social nas organizações.

Este trabalho é composto por uma concisa introdução no item um, uma robusta revisão da literatura no item dois, uma descrição pormenorizada da abordagem metodológica utilizada no item três, a discussão sobre os resultados da pesquisa no item quatro e a conclusão e a contribuição para pesquisa científica nos itens 5 e 6 respectivamente.

REVISÃO DA LITERATURA

O Terceiro Setor

Segundo SMITH (1991), o termo “Terceiro Setor” surgiu nos Estados Unidos da América nos anos 70 e o objetivo foi identificar o setor da sociedade onde atuavam as organizações sem fins lucrativos.

No Brasil o terceiro setor é composto por fundações privadas e associações sem fins lucrativos como conceituado na publicação Fasfil (2016) do IBGE. Tais organizações, denominadas, genericamente, por Organizações da Sociedade Civil (OSC) vem sendo as responsáveis por profundas mudanças na sociedade e a interlocução com o Estado nas mais variadas causas.

Na percepção de HUDSON (2002), o terceiro setor contribui de forma relevante para a sociedade da seguinte forma:

- a) Representação, por contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e para os processos de integração e coesão social;
- b) Inovação, por incorporar ações que transformam o meio social, desenvolvendo sujeitos e comunidades; e

c) cidadania, por ser realizada a partir de ações de natureza informal e, mesmo assim, sob elevado grau de eficiência e eficácia.

No Brasil temos mais de 815 mil organizações (IPEA, 2020) que, segundo RODRIGUES (1997), ocupam as brechas deixadas pelo setor público e buscam compensar ou até mesmo sanar as mazelas do setor privado.

A Responsabilidade Socioambiental

Ao se abordar a temática da responsabilidade social é relevante revisitar as visões de Friedman e Davis e entender como elas permeiam as estruturas organizacionais:

O argumento contra a responsabilidade social para os negócios foi articulado mais amplamente pelo economista ganhador do Prêmio Nobel Milton Friedman. Ele afirma que a tarefa do negócio é maximizar o lucro do acionista (proprietário) pelo uso sábio de recursos organizacionais escassos, desde que as atividades do negócio estejam dentro da lei. [...] Friedman e seus seguidores baseiam a afirmação de que as empresas não devem assumir responsabilidade social direta em bases teóricas e práticas (MONTANA e CHARNOV; 2015).

Keith Davis defende a responsabilidade social nos negócios. Ele argumenta que a responsabilidade social anda de mãos dadas com o poder social e, como os negócios são a força mais poderosa da vida contemporânea, eles têm a obrigação de assumir a responsabilidade social correspondente. A sociedade, por sua vez, tendo dado poder aos negócios, pode exigir que os negócios prestem contas pelo uso desse poder. (MONTANA e CHARNOV; 2015).

Independentemente da crença e de seu alinhamento com qualquer um dos argumentos expostos, é responsabilidade dos gestores buscar o desenvolvimento consistente da empresa rumo a sustentabilidade.

Um gestor mais alinhado ao argumento de Davis tenderá a incorporar práticas de responsabilidade social no cotidiano da organização sempre pelo viés do retorno positivo à sociedade.

Já o gestor convencido pelos argumentos Friedman tenderá a incorporar práticas de responsabilidade social no cotidiano da organização pelo viés do risco, considerando, preventivamente, as necessidades dos diversos stakeholders e eventuais problemas advindos desta relação no futuro.

Seja qual for a perspectiva, algumas, por vezes, menos altruístas, ambos caminham, a sua maneira, rumo a adoção da responsabilidade socioambiental. conceito que vem evoluindo desde a obra seminal de Howard R. Bowen na década de 1950.

Para TRIGO (2019) a Responsabilidade Social busca harmonizar o desenvolvimento econômico da organização com o desenvolvimento sustentável. Trata-se do comprometimento ético do gestor em atender satisfatoriamente as expectativas dos Stakeholders.

Por se tratar de um comprometimento, isto é, uma adesão voluntária a princípios e questões que envolvem a perspectiva ética, o simples fato de atender a requisitos legais e normas estatutárias não torna, na opinião dos autores, a organização responsável socialmente. É preciso traduzir esse compromisso em ações concretas que produzam impacto positivo a todos os stakeholders.

Essa perspectiva alinha-se ao pensamento de Caetano, Ashley e Giansanti

A empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os funcionários, fazendo isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa (CAETANO, ASHLEY, GIANANTI, 2006).

Mas se a discussão a respeito da responsabilidade social ainda se faz presente no mercado corporativo e na academia, construindo um sistema de forças nem sempre convergentes, como se traduz, contemporaneamente, as questões relacionadas ao meio ambiente e a sua respectiva integração na equação da responsabilidade socioambiental?

No Brasil as questões ambientais começaram a ganhar força a partir da redemocratização nos anos oitenta e o ativismo das organizações da sociedade civil. Mais tarde, a pauta ambiental teve um destaque ímpar e contou com o forte apoio da Constituição de 1988, onde

foram assegurados à população diversos direitos, dentre eles, o direito de um meio ambiente ecologicamente equilibrado.

Outro fator relevante para o debate ambiental foi a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio 92) realizada em junho de 1992 no Rio de Janeiro.

Desta forma, o desafio permanece e se apresenta não somente sob a bandeira do crescimento econômico. Passamos a discutir também a qualidade do crescimento econômico de forma integrada com a gestão ambiental e suas repercussões na vida local e mundial.

O mundo se depara no século XXI com uma dura realidade: embora a causa socioambiental esteja em evidência, como uma das temáticas mais relevantes na agenda dos organismos internacionais, os problemas socioambientais vem se agravando cada vez mais, aumentando o fosso entre países ricos e países pobres – sinalizando que a solução para tais problemas ainda fazem mais parte do discurso politicamente correto do que de ações efetivas para erradicá-los (WISNIEWSKI E BOLLMANN, 2012).

Além do mais, torna-se importante destacar que os problemas socioambientais não trazem reflexos negativos tão somente à sociedade ferindo a dignidade da pessoa humana, sua condição de cidadania e seus direitos, mas representam um elevado custo social e econômico para o setor público e para o setor produtivo, podendo-se dizer que, sobretudo a pobreza, representa um entrave ao desenvolvimento econômico (WISNIEWSKI E BOLLMANN, 2012).

Sob este prisma, devemos nos conciliar com o nosso passado, entender nossos deveres com as gerações futuras e tornar a responsabilidade socioambiental o elemento catalizador das mudanças almejadas por todos.

O Contexto Atual da Responsabilidade Socioambiental

Talvez estejamos diante da pior perspectiva socioambiental que o planeta já conheceu. Essa perspectiva fundamenta-se a partir das informações contidas na 17ª edição do relatório *Global Risks Report* produzido do Fórum Econômico Mundial.

O Fórum Econômico Mundial é uma fundação sem fins lucrativos, criada em 1971 com sede na Genebra, Suíça. O Fórum envolve os principais líderes políticos, empresariais, culturais e outros da sociedade para moldar as agendas globais, regionais e da indústria (WORLD ECONOMIC FORUM, 2022)

O relatório de 2022 trabalha os dez riscos emergentes do planeta a partir quatro eixos: cibersegurança; competição no espaço; uma transição climática desordenada; e pressões migratórias (WORLD ECONOMIC FORUM, 2021).

Nesta edição é possível destacar que entre os dez riscos emergentes, cinco estão diretamente ligados a questões ambientais: falhas no enfrentamento das mudanças climáticas; eventos climáticos extremos; perda de biodiversidade; danos ambientais humanos; Crise de recursos naturais e outros três as questões sociais globais: erosão da coesão social; crise dos meios de subsistência; doenças infecciosas.

METODOLOGIA

Enquadramento metodológico, questão de pesquisa e justificativa

Este trabalho enquadra-se metodologicamente como descritivo, aplicado e realizado através de dados secundários provenientes da 10ª edição do Censo GIFE, publicado em dezembro de 2021 e realizado pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).

Quanto à questão de pesquisa que orienta essa iniciativa, temos: Qual é o estado atual da Responsabilidade Socioambiental das Organizações do Terceiro Setor brasileiro a luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?

Este trabalho se justifica em função da necessidade de termos mecanismos de análise do progresso ou o retrocedendo das ações de responsabilidade social nas organizações do terceiro setor de forma acessível e com razoável precisão.

Procedimentos bibliográficos

O presente estudo foi realizado com base em prestigiados autores e suas obras publicadas na área de responsabilidade social no terceiro setor, baseou-se no levantamento de um grande volume de publicações na forma de livros, periódicos, pesquisas e publicações

avulsas, em bibliotecas on-line e revistas indexadas e foi conduzida no período entre os meses de setembro e novembro de 2022.

O principal indexador científico utilizado foi o google acadêmico e a obtenção dos dados secundários utilizados foi realizada a partir da SINAPSE, a biblioteca virtual do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A COVID-19 tornou o mundo um lugar diferente. Os pobres e vulneráveis estão ainda em pior situação, a cooperação multilateral é tensa e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável parecem mais distantes (PNUD 2021).

Nesse contexto caótico as organizações do terceiro setor possuem um papel decisivo.

Decisivo por serem o elo de ligação entre a sociedade e o governo / empresas e por terem a possibilidade de alcançar a parcela da sociedade que mais sofre com a falta de políticas socioambientais e que normalmente não são acolhidas pelo Poder Público.

Para sustentar este papel, as organizações devem, inicialmente, ter a consciência que a responsabilidade socioambiental começa na composição do conselho de administração e na escolha dos executivos que administrarão seus projetos.

O ato de administrar gera externalidades, impacta direta ou indiretamente os stakeholders vinculados às organizações e pode comprometer o futuro da comunidade onde a organização está inserida.

Em decorrência deste ato as lideranças em todos os níveis das organizações, devem estar comprometidas com a responsabilidade socioambiental, devem liderar pelo exemplo e devem buscar o cumprimento de sua missão a partir de processos e ações sustentáveis.

As práticas socioambientais devem transpor os muros das organizações no momento em que os valores que dão sentido ao tema estão verdadeiramente incutidos em todos, funcionários ou voluntários. Só assim as pessoas e comunidades atendidas pelas Organizações da Sociedade Civil, poderão ser acolhidas de forma adequada e as mazelas sociais poderão ser devidamente encaradas.

Contratar serviços de empresas localizadas em comunidades de baixa renda, comprar produtos de empresas que gerenciam a sua emissão de carbono, incluir em seus cotidianos processos adequados de descarte de seus resíduos, conhecer como seus parceiros tratam seus voluntários e o impacto que eles produzem em suas comunidades são alguns exemplos de como conselheiros e dirigentes devem administrar as organizações em harmonia com suas obrigações fiduciárias.

Um excelente ponto de partida para a implantação de ações socioambientais é a adoção do Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis da Organização das Nações Unidas.

Por se tratar de 17 objetivos e 169 metas é possível afirmar que é uma iniciativa bastante ampla e abrange as dimensões ambiental, econômica e social do desenvolvimento sustentável conforme preconizado pelo sociólogo britânico John Elkington e o modelo do *triple bottom line*.

Para responder à questão de pesquisa proposta, tomou-se como fonte a 10ª edição do Censo GIFE.

A pesquisa idealizada pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas é considerada uma das principais pesquisas quantitativas sobre o setor do investimento social privado (ISP) no Brasil e é realizada a cada dois anos desde 2001. Foram analisadas 131 Organizações da Sociedade Civil (OSC) do Terceiro Setor responsáveis pelo aporte de R\$ 5,3 bilhões de reais em 2020 (GIFE, 2022).

Através dos resultados da pesquisa e o progresso da incorporação dos ODS na estratégia de atuação das organizações, buscou-se, de forma indireta, mensurar a aderência da responsabilidade socioambiental nestas mesmas organizações.

Postula-se que ao se renunciar, momentaneamente, a um rigor matemático / estatístico no estabelecimento de índices sofisticados, é possível, através dos ODS enxergar, de forma prática e eficaz, o progresso ou o retrocedendo as ações de responsabilidade socioambiental nas organizações do terceiro setor.

Esta renúncia não vem atrelada a perda de controle ou de gestão. Ela proporciona maior engajamento pois trabalha com um tema amplamente conhecido no Terceiro Setor. Faz

que exista integração e deixa os aspectos relacionados à gestão mais tangíveis além de produzir um menor esforço operacional.

Vale destacar que esta lente é aplicável a várias iniciativas considerando que temos 17 ODS. Estamos diante de uma proposta bastante flexível e que traz consigo a possibilidade de atender a diversas organizações e seus múltiplos focos.

Outro aspecto relevante está associado a fácil comunicação não só do índice, mas também, das ações que estão associadas a ele. Os ODS estão presentes em larga escala nas OSC, são tangíveis, possuem credibilidade e dialogam dentro do universo de trabalho das OSC. Os ODS vão de encontro com a missão de inúmeras organizações e refletem de forma fidedigna as mazelas sociais e ambientais contemporâneas.

No que tange o perfil dos participantes do Censo GIFE foi possível identificar que 62% das organizações foram criadas a partir do ano de 2000.

Foi possível também estabelecer quatro categorias e suas respectivas distribuições: as Empresas com 11%, os Institutos/Fundações/Fundo Filantrópico Empresariais com 54%, os Institutos/Fundações/Fundo Filantrópico Familiares com 20% e os Institutos/Fundações/Fundo Filantrópico Independentes com 15%.

Analisando de forma abrangente é possível afirmar que o cenário é positivo e a responsabilidade socioambiental vem permeando nas estruturas organizacionais das OSC do Terceiro Setor.

Foi obtido progresso em todos os 17 ODS conforme ilustrado no quadro 1.

Este é um indicador excepcional e que pode ser explicado a partir da adoção dos ODS na formulação das estratégias organizacionais das OSC. A adoção dos ODS na formulação das estratégias organizacionais das OSC aumentou de 55% em 2018 para 69% em 2020.

Ainda segundo o Censo os ODS mais incorporados pelas OSC foram: (4) Educação; (8) Trabalho decente e crescimento econômico e (10) Redução das desigualdades. No sentido oposto os ODS menos incorporados foram: (7) Energia acessível e limpa; (14) Vida na água e (15) Vida terrestre.

Este achado pode, eventualmente, demonstrar uma assimetria quanto ao patrocínio das ações relacionadas a responsabilidade socioambiental e um descolamento dos riscos globais identificados pelo Fórum Econômico Mundial. A causa raiz desta assimetria pode estar relacionada a missão das organizações, isto é, a organização pode estar focando nos ODS mais próximos a sua missão, contudo, não evidencia que não exista a consciência socioambiental instituída na mesma.

E por fim, foi materializado também que 5% das organizações participantes do censo entendem que os ODS não representam uma boa referência para incorporar em seus focos de atuação.

Quadro 1. Avanço dos ODS em 2020

#	ODS	Cenário Socio-ambiental
1	Erradicação da pobreza	↑ 16pp
2	Fome zero e agricultura sustentável	↑ 18pp
3	Saúde e bem-estar	↑ 12pp
4	Educação de qualidade	↑ 08pp
5	Igualdade de gênero	↑ 13pp
6	Água potável e saneamento	↑ 01pp
7	Energia acessível e limpa	↑ 03pp
8	Trabalho decente e crescimento econômico	↑ 13pp
9	Indústria, inovação e infraestrutura	↑ 06pp
10	Redução das desigualdades	↑ 09pp
11	Cidades e comunidades sustentáveis	↑ 07pp
12	Consumo e produção responsáveis	↑ 06pp
13	Ação contra a mudança global do clima	↑ 05pp
14	Vida na água	↑ 02pp
15	Vida terrestre	↑ 01pp
16	Paz, justiça e instituições eficazes	↑ 01pp
17	Parcerias e Meios de Implementação	↑ 14pp

CONCLUSÃO

O Fórum Econômico Mundial em sua 17ª edição do relatório *Global Risks Report* nos mostra que estamos diante de grandes riscos socioambientais. Talvez os maiores riscos enfrentados pelo planeta. Entre os dez riscos emergentes, oito estão diretamente ligados a questões socioambientais.

A COVID-19 tornou o mundo um lugar diferente. Os pobres e vulneráveis estão ainda em pior situação, a cooperação multilateral é tensa e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável parecem mais distantes (PNUD 2021).

Nesse contexto caótico as organizações do terceiro setor possuem um papel decisivo.

Decisivo por serem o elo de ligação entre a sociedade e o governo / empresas.

Decisivo também por terem a possibilidade de alcançar a parcela da sociedade que mais sofre com a falta de políticas socioambientais e que normalmente não são acolhidas pelo Poder Público.

Nesse sentido a questão que orienta essa pesquisa e que se destina a enxergar o estado atual da responsabilidade socioambiental das Organizações da Sociedade Civil do Terceiro Setor, pode ser respondida pela análise da incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável preconizados pelas Nações Unidas e do avanço de iniciativas correlatas.

Através de uma abordagem metodológica quantitativa, aplicada, descritiva e realizada através de dados secundários provenientes da 10ª edição do Censo GIFE, foi possível identificar que o cenário atual das Organizações da Sociedade Civil do Terceiro Setor.

As organizações que participaram do censo e que incorporaram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em sua estratégia, tiveram aumentos significativos em seu campo de atuação, tendo correlação com um, ou mais, objetivos. Tal fato traduz de forma contundente que a responsabilidade socioambiental está presente e em franca expansão no Terceiro Setor.

CONTRIBUIÇÃO PARA PESQUISA CIENTÍFICA

Esta pesquisa torna-se um elemento útil para se compreender o estágio atual da responsabilidade socioambiental no Brasil e a criação de políticas, boas práticas e iniciativas sustentáveis.

REFERÊNCIAS

Caetano, G., Ashley, P., & Giansanti, R. (2006). Responsabilidade social e meio ambiente. São Paulo: Saraiva.

Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2008). Management. New York. Barron's Educational Series. Inc. Pg, 333.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Mapa das Organizações da Sociedade Civil (MOSC). Consultado em: 10 jun. 2022. <https://mapaosci.ipea.gov.br/mapa>;

Hudson, M. (2002). *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receber*. Pearson Education.

GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Sumário Executivo do Censo GIFE 2020. Consultado em: 10 jun. 2022. <https://gife.org.br/sumario-executivo-do-censo-gife-2020-apresenta-a-compilacao-dos-principais-dados-da-10a-edicao-da-pesquisa>.

GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Censo GIFE 2020 Consultado em: 10 jun. 2022. <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2020>.

Instituto Brasileiro de Geografia, Estatística. Diretoria de Pesquisas. Gerência do Cadastro Central de Empresas, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, GIFE (Organization: Brazil), & Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. (2008). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Diretoria de Pesquisas, Gerência do Cadastro Central de Empresas.

PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Plan Estratégico del PNUD para 2022-2025. Consultado em: 10 jun. 2022.. https://strategicplan.undp.org/?utm_source=EN&utm_medium=GSR&utm_content=US_UNDP_PaidSearch_Brand_English&utm_campaign=CEN-TRAL&c_src=CENTRAL&c_src2=GSR&gclid=EAIaIQobChMIIsra4od69-wIVCtORCh2QewkyEAA-YASAAEgKFOfD_BwE

Rodrigues, M. C. P. (1997). Mercado de trabalho: Terceiro setor: para que serve?. *Revista Conjuntura Econômica*, 51(1), 41-45.

Santos, N. L. D. (2021). A cultura dos problemas socioambientais a partir da formação do Brasil.

Smith, D. H. (1991). Four sectors or five? Retaining the member-benefit sector. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 20(2), 137-150.

Torres, C., & Mansur, C. (2008). Balanço social, dez anos: o desafio da transparência. *Rio de Janeiro: IBASE*.

Trigo, José Aires. Responsabilidade social e sustentabilidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá - SESES, 2019.

Wisniewski, M. L. G., & Bollmann, H. A. (2012). A responsabilidade socioambiental no contexto das relações entre Mercado, Estado e Sociedade: Contribuições da Constituição Brasileira de 1988. *Redes. Revista do Desenvolvimento Regional*, 17(1), 114-140.

World Economic Forum. The World Economic Forum. Consultado em: 10 jun. 2022. <https://www.weforum.org/about/world-economic-forum>.

World Economic Forum. Press Release. 2021. Consultado em: 10 jun. 2022. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR22_Press_Release_Brazil.pdf.

8. A responsabilidade social corporativa e o trabalho decente seus avanços e desafios: Um estudo com base em três em- presas de economia mista

Paula Rubano dos Santos, UFF - Universidade Federal Fluminense, paularubano@id.uff.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho é destacar a importância da RSC – Responsabilidade Social Corporativa – promovendo uma análise histórica e conceitual através de uma revisão bibliográfica cuja limitação deu-se a partir da década de 50 até os dias atuais. Além disso, possibilitar a discussão das variáveis que compõem o termo trabalho decente com a RSC e suas metas e objetivos formalizados pelas OIT – Organização Internacional do Trabalho em conjunto com demais órgãos nacionais e internacionais. Para consecução do objetivo serão examinadas três grandes corporações de economia mista, ou seja, organizações privadas, porém cujo Estado possui direito acionário. A análise em questão se dará relacionando os compromissos e ações firmados e concretos que visam o trabalho decente com os objetivos elencados pela OIT.

Palavras-chaves: OIT, Sustentabilidade social empresarial, trabalho decente.

INTRODUÇÃO

O presente artigo pretende promover uma análise reflexiva sobre a responsabilidade social corporativa. Destacar a importância de ações das empresas em promover práticas que desenvolvam uma sociedade mais justa. Partindo do princípio de que as corporações ao gerirem seus negócios sejam eles de serviços, tecnologias, produção e até mesmo serviços públicos, possam entregar a sociedade parte desses lucros em prol do bem e do desenvolvimento do país. Desta forma, faremos um levantamento bibliográfico sobre a temática,

um levantamento dos objetivos elencados pelos pactos globais entre Brasil e órgãos internacionais que estabelecem diretrizes cujas empresas precisam elaborar ações e fazer cumpri-las.

Foram elegidas três grandes organizações dos ramos de petróleo e energia, cujas ações sustentáveis estão relacionadas na base de dados da ISE B3 - Índice de Sustentabilidade Empresarial, comparando as com o que determina a OIT no que concerne ao trabalho decente.

SÍNTESE HISTÓRICA

Responsabilidade social vem, ao longo da história, passando por transformações significantes. A discussão em torno do tema que, já remonta longas décadas, ou seja, desde a sociedade feudal e sua evolução até a sociedade pós-industrial, gira em torno das complexas demandas que a sociedade atual postula desde então.

Para que se possa entender de forma mais didática esse panorama histórico sobre responsabilidade social corporativa faz-se necessário um recorte temporal cujo marco deu-se a partir de 1950. Até a década de 50 havia uma perspectiva industrial em torno das empresas, isto é, seus “gestores” não possuem uma visão holística de que tais corporações enquanto organização pertencente a um meio, dotado de indivíduos e características cuja finalidade é atingir objetivos comuns e, em razão disso suas ações geram consequências internas e externas, positivas e negativas.

Ao realizar suas tarefas sociais, entra em contato com o ambiente externo, no qual está inserida, e interage com ele, sendo oportuno perceber a empresa como parte de um sistema social aberto e dinâmico. Em outras palavras, cada empresa é uma organização técnico social dotada de características específicas, com objetivos próprios e que compreende dinâmicas entre as variáveis de dentro do seu sistema organizacional, bem como dinâmicas entre essas variáveis e as do ambiente externo e vice-versa. (Alves, 2003, p. 37).

A missão dos negócios ficava restrita apenas as dimensões econômicas, na geração de empregos e no pagamento dos impostos legais.

No início do século XX, período marcado pelo liberalismo econômico, as empresas acreditavam que exerceriam sua função social, apenas maximizando seus lucros, pagando seus impostos e gerando empregos para a sociedade (Pontes et al., 2014, p. 5).

Por terem limitado estritamente a essa dimensão econômica e ignorado o lado social de suas atividades, as empresas se apresentam despreparadas para lidar com metas sociais (Guimarães, 1984). Basicamente, entendia-se que o papel social das empresas era a gerar empregos e pagar impostos, ou seja, cumprindo essas demandas as empresas já estariam praticando seu papel social como já mencionado. Nesse sentido, temos a figura do economista Milton Friedman que pensava a responsabilidade social empresarial num enfoque conservador, liberal com objetivos de maximização dos lucros.

Duas colocações de Friedman esclarecem seu raciocínio sobre a questão, “só há uma e apenas uma responsabilidade social da empresa: utilizar recursos (para produção) e colocá-los em atividades a fim de maximizar lucros”; responsabilidade social é um comportamento antimaximização de lucros, assumido para beneficiar outros que não são acionistas da empresa”. Proposições apresentadas por partidários desta corrente esclarecem a abordagem conservadora: nenhuma ação corporativa que não é tomada em favor de benefício claro e explícito de acionistas de uma empresa é insuficiente do ponto de vista de uma economia de mercado. (Tomei, 1984, p. 191).

Segundo Friedman (Tomei, 1984) as demandas sociais deveriam ser de responsabilidade dos acionistas e não da própria organização, ou seja, uma espécie de responsabilidade “individual” onde cada acionista tiraria de seu próprio recurso, ou seja, de seus lucros e fariam os investimentos necessários às questões voltadas a sociedade.

É nesse sentido que a natureza da responsabilidade social foi atribuída por alguns anos a ideia de filantropia, ou seja, os acionistas em nome das empresas praticavam o altruísmo repassando parte de seus lucros em prol do desenvolvimento sustentável.

O modelo econômico liberal acreditava que as ações de cunho social não ajudavam no desenvolvimento da sociedade, além de não ser uma responsabilidade das organizações.

Dessa maneira, ainda no início do século XX, os atos filantrópicos limitavam-se à caridade dos grandes empresários, que com o passar do tempo e devido às pressões da população, passaram a promover tais ações pela própria empresa, incorporando essas doações em seus modelos de gestão (Pontes et al., 2014, p. 5).

Não havia a percepção de que a responsabilidade social empresarial era uma manifestação concreta e sistêmica dessas consequências indesejáveis (Alves, 2003).

Conduto, foi a partir de 1957 com os estudos, principalmente, de Bowen, mais o desenvolvimento das relações econômicas, do comércio, da indústria o que ocasionaram as transformações das relações do trabalho e do trabalhador, bem como com a economia, ambiente e com as questões sociais, transformações essas que geraram impactos nas organizações e no ambiente a qual estão inseridas, da mesma forma que impactam a sociedade, embora essas implicações já fossem percebidas em pequena escala, a responsabilidade social empresarial passa a ganhar mais importância que uma mera filantropia, mas sim como uma estrutura social cujas complexas dimensões nelas eram integradas.

(...) a dimensão pessoal, pois a empresa é composta por seres humanos; a dimensão social, pois o homem só existe em sociedade; a dimensão política, que reflete a convivência necessária do público e do privado; e a dimensão econômica, que é a sua natureza e a sua função específica. E, continuam os autores, a percepção das dimensões vinculadas à empresa torna possível entender que ela tem outras responsabilidades que não apenas aquelas primárias estabelecidas perante seus acionistas (Alves, apud Dias & Duarte, 2003, p. 39).

É importante salientar a contribuição das organizações no desenvolvimento e na criação da riqueza humana, porém é inegável deixar de atribuir que esse mesmo desenvolvimento gera impactos negativos ao meio ambiente, na saúde humana, a busca pelo lucro a qualquer preço gera um desgaste físico e emocional aos trabalhadores.

Contudo, de sua atuação também surgem consequências indesejáveis, como poluição ambiental, prejuízos às saúdes humana e animal, desvios na ordem de conduta moral, abusos do poder econômico e, por fim, distorções perversas no funcionamento da economia. Esses aspectos negativos representam o custo social que se paga para obter as vantagens decorrentes da existência das empresas. (Alves, 2003, p. 38).

Tais impactos sociais negativos equivalem ao custo social que as empresas pagam para promover seu crescimento econômico isto é, é o risco social que as organizações precisam gerir para minimizar sua atuação na sociedade e na própria natureza. As empresas passam a ter uma nova visão de sua atuação na sociedade. Superar essa lógica capitalista em que se fundou a sociedade é um grande desafio, porém de certo modo essa mesma lógica, segundo Alves (2003) foi, portanto, o primeiro elemento que chama a atenção na construção da percepção da responsabilidade social da empresa.

(...) apesar do liberalismo econômico e da administração científica terem sido ferramentas importantes para o crescimento da produção e aumento do capital, tais modelos contribuíram para a degradação da qualidade de vida, problemas ambientais e relações de trabalho extremamente precárias. Com isso, iniciou-se uma mobilização com o intuito de pressionar governo e organizações a solucionarem os problemas criados por elas. O conceito de responsabilidade social, então, começou a se fortalecer e incorporar os principais anseios dessas empresas (Pontes, Apud. Tenório, 2014, p. 5).

Nesse sentido em que as organizações já não são mais avaliadas somente pela geração de emprego e pagamento de impostos inicia-se uma mudança de paradigma onde a própria sociedade parte da premissa de que as empresas devem ser avaliadas pelo seu desempenho social, ou seja, quais são suas entregas, projetos e ações para atender as demandas da sociedade que já não está somente no campo do ambiente e da poluição ambiental, ela passa a abranger uma perspectiva mais humana onde as pautas da diversidade, inclusão, das questões de gênero, equidade e saúde do trabalhador foram incluídas.

2.2 O TRABALHO DECENTE COMO DIREITO E DIGNIDADE HUMANA

Após a 2ª guerra mundial, acordos internacionais foram pactuados no sentido de institucionalizar os direitos e a dignidade da pessoa humana. Dentre os quais: a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), o PIDESCH – em 1966 e a Declaração de Viena (1993). Não é objetivo deste trabalho fazer uma análise de todo esse arcabouço de direitos civis e políticos. Porém, é importante citá-los para que se entendam como a OIT – Organização Internacional do Trabalho – (2010) se constituiu no sentido de estabelecer diretrizes em nível de responsabilidade social empresarial na dimensão trabalho decente. Fruto de um memorando que transformou-se em agenda nacional de trabalho decente –

ANTD, foi um compromisso entre governos, organizações de trabalhadores e empregadores a fim de promover não só a geração de empregos, mas empregos pautados numa ótica sustentável que atendam as necessidades econômicas dos trabalhadores e trabalhadoras, além de promover a inclusão, erradicação do trabalho infantil, análogo à escravidão e, que promova a diversidade e equidade entre raças e gêneros, ou seja, a importância da dignidade humana em sua plenitude.

O direito ao trabalho é essencial para a realização de outros direitos humanos e constitui uma parte inseparável e inerente da dignidade humana. Toda pessoa tem o direito a trabalhar para poder viver com dignidade. O direito ao trabalho serve, ao mesmo tempo, à sobrevivência do indivíduo e de sua família e contribui também, na medida em que o trabalho é livremente escolhido e aceito, para a sua plena realização e o seu reconhecimento no seio da comunidade. (Le Droit et al Ronsenfield e Pauli, 2012, p. 321).

O trabalho é essencial na vida dos indivíduos não somente para a contribuição de sua subsistência material como também de reconhecimento de sua contribuição e importância na produção de riqueza para a sociedade, isto é, na geração de valor social.

A noção de trabalho decente reporta-se ao trabalho digno que, segundo (Ronsenfield e Pauli, 2012) vai além dessas duas dimensões, ou seja, vincula-se a dimensão moral e de direitos sociais e institucionais, independente de sua natureza econômica.

(...) o trabalhador de qualquer matiz deve ter considerada a sua condição de pertencente à humanidade, de maneira que sejam reconhecidas, simultaneamente, sua autoria e participação na produção da riqueza social assim como as possibilidades de plena realização de seu potencial humano. (Ronsenfield e Pauli, 2012, p. 325).

O trabalho decente parte dos objetivos elencados que busca o desenvolvimento sustentável (ODS) a partir do que se define pelas Nações Unidas:

(...) que busca “promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos”. Os principais aspectos de trabalho decente também foram amplamente incluídos nas metas de muitos dos outros (OIT - <https://www.ilo.org/brasil/temas/trabalho-decente/lang--pt/index.htm>).

Os objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil tratam-se de uma rogativa global para a execução em acabar com a pobreza, o cuidado com o meio ambiente e o clima. Tais objetivos foram divididos em 17 diretrizes cada uma com um propósito distinto, muito embora se convergem para o crescimento econômico sustentável.

O trabalho decente está em oitava posição, os quais estão subdivididos em oito categorias a que se chamam de metas, sendo elas:

Tabela 1: Fonte Nações Unidas Brasil

Objetivo 8 - Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos	
Item	Metas
8.1	Sustentar o crescimento econômico per capita de acordo com as circunstâncias nacionais e, em particular, um crescimento anual de pelo menos 7% do produto interno bruto [PIB] nos países menos desenvolvidos
8.2	Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e dos setores intensivos em mão de obra
8.3	Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros
8.4	Melhorar progressivamente, até 2030, a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção, e empenhar-se para dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental, de acordo com o Plano Decenal de Programas sobre Produção e Consumo Sustentáveis, com os países desenvolvidos assumindo a liderança
8.5	Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor
8.6	Até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação
8.7	Tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, acabar com a escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação das piores formas de trabalho infantil, incluindo recrutamento e utilização de crianças-soldado, e até 2025 acabar com o

	trabalho infantil em todas as suas formas
8.8	Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários
8.9	Até 2030, elaborar e implementar políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos e promove a cultura e os produtos locais
8.10	Fortalecer a capacidade das instituições financeiras nacionais para incentivar a expansão do acesso aos serviços bancários, de seguros e financeiros para todos
8.a	Aumentar o apoio da Iniciativa de Ajuda para o Comércio [Aid for Trade] para os países em desenvolvimento, particularmente os países menos desenvolvidos, inclusive por meio do Quadro Integrado Reforçado para a Assistência Técnica Relacionada com o Comércio para os países menos desenvolvidos
8.b	Até 2020, desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens e implementar o Pacto Mundial para o Emprego da Organização Internacional do Trabalho [OIT]

Fonte: Elaboração própria.

DISCUSSÃO

A partir da tabela 1 apresentada seguindo os critérios a serem observados e alcançados dentro dos períodos determinados pela OIT, foram realizadas as análises dos seguintes itens atribuídos ao trabalho decente, de acordo com a tabela 2 abaixo:

Tabela 2: Fonte Nações Unidas Brasil

Objetivo 8 - Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos	
Item	Metas
8.3	Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros
8.5	Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor

8.6	Até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação
8.7	Tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, acabar com a escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação das piores formas de trabalho infantil, incluindo recrutamento e utilização de crianças-soldado, e até 2025 acabar com o trabalho infantil em todas as suas formas
8.8	Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários
8.9	Até 2030, elaborar e implementar políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos e promove a cultura e os produtos locais

Fonte: Elaboração própria.

Nessa perspectiva, foi realizada uma pesquisa na base de dados do ISE B3 – Índice de Sustentabilidade Empresarial – que é o indicador médio que avalia o desempenho das empresas selecionadas pelo seu comprometimento com a responsabilidade social empresarial. Importante ressaltar a importância dos dados apresentados, pois é através dos quais os investidores tomam decisões acerca de promover investimentos e, desta forma induzindo as organizações, a adotarem práticas sustentáveis.

Iniciativa pioneira na América Latina e quarto índice de sustentabilidade no Mundo, o ISE B3 foi criado pela B3 em 2005, com financiamento inicial pela Internacional Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial (ISE B3 - <http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise> fonte site).

O primeiro quadro analisado diz respeito ao critério 1 na dimensão política das organizações pesquisadas, as quais serão referidas como Organização 1, 2 e 3, diz respeito ao item 8.3 da tabela 2 que indica o compromisso dos direitos fundamentais nas relações de trabalho.

Abaixo serão apontadas as ações práticas sejam elas já elaboradas ou em fase de planejamento ou nenhuma das opções.

Tabela 3: Fonte ISE BE 2020/2021

CRITÉRIO I – POLÍTICA			
INDICADOR 1. COMPROMISSO COM PRINCÍPIOS E DIREITOS	Organização 1	Organização 2	Organização 3

FUNDAMENTAIS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO				
1				
A companhia possui compromisso formal com o respeito aos direitos humanos reconhecidos pelas Convenções Internacionais ratificadas pelo Brasil, referentes às relações de trabalho?	Sim	X	X	X
	Não			

No primeiro critério percebe-se um compromisso de todas as organizações pesquisadas com, ou seja, existe a preocupação em respeitar as convenções internacionais, como as mencionadas no decorrer do texto no que se referem as relações trabalhistas.

Tabela 4 Fonte ISE BE 2020/2021.

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
1.1				
Se sim para a PERGUNTA 1, a companhia orienta seu compromisso com base nos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU, quando pertinentes às relações de trabalho?	Sim	X	X	
	Sim, realizando avaliação de impactos do negócio sobre os direitos humanos			X
	Não			

Na tabela 4, ainda no item 8.3 as organizações 1 e 2 possuem o compromisso orientadores com base nos direitos humanos no que se refere as relações de trabalho. A organização, por sua vez, além do compromisso realiza uma avaliação dos impactos dos seus negócios os tais direitos.

Tabela 5: Fonte ISE BE 2020/2021.

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
2				
Assinale os temas para os quais a companhia possui compromisso formal:	Erradicação do trabalho infantil (TI)	X	X	X
	Erradicação do trabalho forçado ou compulsório (TF)	X	X	X
	Combate à prática de discriminação em todas as suas formas (DI)	X	X	X
	Valorização da diversidade (DV)	X	X	X
	Prevenção do assédio moral e do assédio sexual (AS)	X	X	X
	Respeito à livre associação sindical e	X	X	X

	direito à negociação coletiva (LA)			
	Nenhum dos anteriores			

No que tange aos compromissos formais elencados na tabela 5 ainda seguindo o critério Política do item 8.3, observa-se o comprometimento das organizações com as temáticas que se referem as relações de trabalho que promovem condições precárias e degradantes ao trabalhador.

A contratação de pessoas portadores de alguma deficiência pelas organizações são de cunho, e, sua maioria, para o cumprimento das cotas estabelecidas em lei. E mesmo ao contratar esses trabalhadores são acometidos de um fenômeno chamado capacitismo, que impedem esses profissionais de almejarem e alcançarem posições mais importantes dentro da empresa.

Do ponto de vista dos estudos sobre deficiência, a maioria das metas vinculadas aos indicadores são irrelevantes para o objetivo de melhorar a situação de vida das pessoas com deficiência, com ressalva de que, se as pessoas com deficiência forem consumidas por um determinado produto a questão da usabilidade e acessibilidade pode surgir. (Wolbring e Rybchinski, 2013, p. 4899).

Tabela 6: Fonte ISE BE 2020/2021

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
2.1				
Para as alternativas assinaladas na PERGUNTA 2, indique de que forma este compromisso está expresso:	Código de Conduta - TI e TF	X	X	X
	Código de Conduta - DI e DV	X	X	X
	Código de Conduta - AS	X	X	X
	Código de Conduta - LA	X	X	X
	Código de Conduta - NDA			
	Política Corporativa que contemple o tema - TI e TF	X	X	X
	Política Corporativa que contemple o tema - DI e DV	X	X	X
	Política Corporativa que contemple o tema - AS	X	X	X

Política Corporativa que contemple o tema - LA	X	X	X
Política Corporativa que contemple o tema - NDA			
Adesão formal ou declaração pública relativa a compromissos e iniciativas voluntárias sobre o tema - TI e TF	X	X	X
Adesão formal ou declaração pública relativa a compromissos e iniciativas voluntárias sobre o tema - DI e DV	X	X	X
Adesão formal ou declaração pública relativa a compromissos e iniciativas voluntárias sobre o tema - AS	X	X	X
Adesão formal ou declaração pública relativa a compromissos e iniciativas voluntárias sobre o tema - LA	X	X	

Na questão 2.1 o compromisso diante da responsabilidade em promover um ambiente laboral justo, incluso e diverso está evidenciado em todas as esferas formais das organizações, exceto em relação a livre associação sindical e coletiva.

Tabela 7: Fonte ISE BE 2020/2021.

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
2.2				
Com relação aos compromissos assinalados na PERGUNTA 2, indique quais ações são contempladas explicitamente no(s) referido(s) documento(s):	Estabelecimento de diretrizes relativas à gestão da companhia visando o tema enfocado pelo compromisso - TI e TF	X	X	X
	Estabelecimento de diretrizes relativas à gestão da companhia visando o tema enfocado pelo compromisso - DI e DV	X	X	X
	Estabelecimento de diretrizes relativas à gestão da companhia visando o tema enfocado pelo compromisso - AS	X	X	X
	Estabelecimento de diretrizes relativas à gestão da	X	X	X

companhia visando o tema enfocado pelo compromisso - LA			
Estabelecimento de diretrizes relativas à gestão da companhia visando o tema enfocado pelo compromisso - NDA			
Prevenção sobre o envolvimento direto e indireto em situações que contrariam o compromisso assumido - TI e	X	X	X
TPPrevenção sobre o envolvimento direto e indireto em situações que contrariam o compromisso assumido - DI e DV	X	X	X
Prevenção sobre o envolvimento direto e indireto em situações que contrariam o compromisso assumido - AS	X	X	X
Prevenção sobre o envolvimento direto e indireto em situações que contrariam o compromisso assumido - LA	X	X	X
Prevenção sobre o envolvimento direto e indireto em situações que contrariam o compromisso assumido - NDA			
Estabelece diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - TI e TF	X	X	X
Estabelece diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - DI e DV	X	X	X
Estabelece diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - AS	X	X	X
Estabelece diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - LA	X	X	X
Estabelece diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - NDA			
Contempla a promoção deste compromisso na sua cadeia de valor - TI e TF	X	X	X

	Contempla a promoção deste compromisso na sua cadeia de valor - DI e DV	X	X	X
--	---	---	---	---

Com base na pergunta 2, o quadro 2.2 refere-se às ações que estão desdobradas e documentadas, ou seja, de forma explícita, todas as organizações são comprometidas explicitamente com os itens elencados.

Tabela 8: Fonte ISE BE 2020/2021

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
2.3				
Com relação aos compromissos expressos na PERGUNTA 2, indique as opções adotadas para sua divulgação ampla:	Publicação na área de livre acesso do website da companhia - TI e TF	X	X	X
	Publicação na área de livre acesso do website da companhia - DI e DV	X	X	X
	Publicação na área de livre acesso do website da companhia - AS	X	X	X
	Publicação na área de livre acesso do website da companhia - LA	X	X	X
	Publicação na área de livre acesso do website da companhia - NDA			
	Publicação de versões adaptadas para públicos com necessidades específicas de acessibilidade - TI e TF	X	X	X
	Publicação de versões adaptadas para públicos com necessidades específicas de acessibilidade - DI e DV	X	X	X
	Publicação de versões adaptadas para públicos com necessidades específicas de acessibilidade - AS	X	X	X
	Publicação de versões adaptadas para públicos com necessidades específicas de acessibilidade - LA	X	X	X
	Publicação de versões adaptadas para públicos com necessidades específicas de acessibilidade - NDA			

Promoção de ações visando chamar a atenção e facilitar a compreensão, considerando peculiaridades e interesses específicos de diferentes partes interessadas - TI e TF	X	X	X
Promoção de ações visando chamar a atenção e facilitar a compreensão, considerando peculiaridades e interesses específicos de diferentes partes interessadas - DI e DV	X	X	X
Promoção de ações visando chamar a atenção e facilitar a compreensão, considerando peculiaridades e interesses específicos de diferentes partes interessadas - AS	X	X	X
Promoção de ações visando chamar a atenção e facilitar a compreensão, considerando peculiaridades e interesses específicos de diferentes partes interessadas - LA	X	X	
Promoção de ações visando chamar a atenção e facilitar a compreensão, considerando peculiaridades e interesses específicos de diferentes partes interessadas - NDA			

Ainda sobre a questão 2, as organizações possuem suas ações adotadas e divulgadas de forma ampla o que dá ao cidadão e investidores a possibilidade de verificar a veracidade dos dados indicados.

Tabela 9: Fonte ISE BE 2020/2021

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
INDICADOR 2. COMPROMISSO COM A COMUNIDADE				
3				
A companhia possui uma política corporativa que contem-	Sim, aprovada pela alta direção			
	Sim, aprovada pelo Conselho de Administração	X	X	X

ple o tema de relacionamento com a comunidade local ?	Não			
---	-----	--	--	--

Em análise do indicador 2 (compromisso com a comunidade) questão 3, de forma unânime as empresas possuem as políticas corporativas voltadas para a comunidade locais aprovadas pelo Conselho de administração.

Tabela 10: Fonte ISE BE 2020/2021

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
3.1				
Se SIM para a PERGUNTA 3, indique quais diretrizes de gestão da companhia estão contempladas nessa política:	Orientar seu compromisso com base nos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU, quando pertinentes às relações com a comunidade	X	X	X
	Identificar e avaliar os impactos gerados na comunidade resultantes das atividades da companhia, bem como os riscos de violação aos direitos humanos	X	X	X
	Adotar uma hierarquia de mitigação para evitar ou, quando não for possível evitar, minimizar e, nos casos em que permaneçam impactos residuais, remediá-los	X	X	X
	Garantir que as reclamações das comunidades sejam respondidas e gerenciadas de forma apropriada	X	X	X
	Promover e proporcionar meios de engajamento apropriado	X	X	X
	Assegurar que informações sociais pertinentes sejam divulgadas e disseminadas	X	X	X

Na questão 3.1 é possível verificar as diretrizes de gestão que as organizações contemplam em suas políticas internas, demonstrando total responsabilidade com questões referentes aos direitos humanos, a gestão participativa junto as comunidades e demais obrigações.

Tabela 11: Fonte ISE BE 2020/2021

	Organização 1	Organização 2	Organização 3
CRITÉRIO II – GESTÃO			
INDICADOR 4. APLICAÇÃO			

DOS COMPRO- MISSOS COM PRINCÍPIOS E DIREITOS FUNDAMEN- TAIS NAS RE- LAÇÕES DE TRABALHO				
7				
Assinale as alter- nativas que ca- racterizam os processos e pro- cedimentos im- plementados pela companhia, in- cluindo os traba- lhadores terceiri- zados:	Identificar impactos negativos diretos e indiretos da companhia visando o tema - TI e TF	X		X
	Identificar impactos negativos diretos e indiretos da companhia visando o tema - DI e DV	X		X
	Identificar impactos negativos diretos e indiretos da companhia visando o tema - AS	X		X
	Identificar impactos negativos diretos e indiretos da companhia visando o tema - LA	X		X
	Identificar impactos negativos diretos e indiretos da companhia visando o tema - DT	X		X
	Identificar impactos negativos diretos e indiretos da companhia visando o tema - ED	X		X
	Identificar impactos negativos diretos e indiretos da companhia visando o tema - EQ	X		X
	Identificar impactos negativos diretos e indiretos da companhia visando o tema - DL	X		X
	Identificar impactos negativos diretos e indiretos da companhia visando o tema - NDA		X	
	Prevenir e mitigar os impactos negativos sobre o tema - TI e TF	X	X	X
	Prevenir e mitigar os impactos negativos sobre o tema - DI e DV	X	X	X
	Prevenir e mitigar os impactos negativos sobre o tema - AS	X	X	X
	Prevenir e mitigar os impactos negativos sobre o tema - LA	X	X	X
	Prevenir e mitigar os impactos negativos sobre o tema - DT	X		X
	Prevenir e mitigar os impactos negativos sobre o tema - ED	X		X
	Prevenir e mitigar os impactos negativos sobre o tema - EQ	X		X
	Prevenir e mitigar os impactos negativos sobre o tema - DL	X		X
	Prevenir e mitigar os impactos negativos sobre o tema - NDA			
	Monitorar a eficácia das medidas de	X		

prevenção e controle de impactos do negócio sobre o tema - TI e TF			
Monitorar a eficácia das medidas de prevenção e controle de impactos do negócio sobre o tema - DI e DV	X		X
Monitorar a eficácia das medidas de prevenção e controle de impactos do negócio sobre o tema - AS	X		
Monitorar a eficácia das medidas de prevenção e controle de impactos do negócio sobre o tema - LA	X		
Monitorar a eficácia das medidas de prevenção e controle de impactos do negócio sobre o tema - DT	X		
Monitorar a eficácia das medidas de prevenção e controle de impactos do negócio sobre o tema - ED	X		
Monitorar a eficácia das medidas de prevenção e controle de impactos do negócio sobre o tema - EQ	X		
Monitorar a eficácia das medidas de prevenção e controle de impactos do negócio sobre o tema - DL	X		
Monitorar a eficácia das medidas de prevenção e controle de impactos do negócio sobre o tema - NDA		X	
Mitigar impactos do negócio sobre o tema - TI e TF	X		X
Mitigar impactos do negócio sobre o tema - DI e DV	X		X
Mitigar impactos do negócio sobre o tema - AS	X		X
Mitigar impactos do negócio sobre o tema - LA			X
Mitigar impactos do negócio sobre o tema - DT			X
Mitigar impactos do negócio sobre o tema - ED	X		X
Mitigar impactos do negócio sobre o tema - EQ	X		X
Mitigar impactos do negócio sobre o tema - DL	X		X
Mitigar impactos do negócio sobre o tema - NDA		X	
Prestar contas às partes interessadas sobre as medidas tomadas para enfrentar os impactos de suas atividades sobre o tema - TI e TF	X		X
Prestar contas às partes interessadas sobre as medidas tomadas para enfrentar os impactos de suas atividades sobre o tema - DI e DV	X		X

Prestar contas às partes interessadas sobre as medidas tomadas para enfrentar os impactos de suas atividades sobre o tema - AS	X		X
Prestar contas às partes interessadas sobre as medidas tomadas para enfrentar os impactos de suas atividades sobre o tema - LA	X		X
Prestar contas às partes interessadas sobre as medidas tomadas para enfrentar os impactos de suas atividades sobre o tema - DT	X		X
Prestar contas às partes interessadas sobre as medidas tomadas para enfrentar os impactos de suas atividades sobre o tema - ED			X
Prestar contas às partes interessadas sobre as medidas tomadas para enfrentar os impactos de suas atividades sobre o tema - EQ	X		X
Prestar contas às partes interessadas sobre as medidas tomadas para enfrentar os impactos de suas atividades sobre o tema - DL			X
Prestar contas às partes interessadas sobre as medidas tomadas para enfrentar os impactos de suas atividades sobre o tema - NDA		X	
Estabelecer diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - TI e TF	X	X	X
Estabelecer diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - DI e DV	X	X	X
Estabelecer diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - AS	X	X	X
Estabelecer diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - LA	X	X	X
Estabelecer diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - DT	X	X	X
Estabelecer diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - ED			
Estabelecer diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - EQ	X	X	
Estabelecer diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - DL	X	X	
Estabelecer diretrizes para a gestão junto à sua cadeia de suprimentos - NDA			
Prever sanções por meio de medidas disciplinares e/ou legais para situações de descumprimento ocorridas na cadeia de suprimentos - TI e TF	X	X	X
Prever sanções por meio de medidas	X	X	X

disciplinares e/ou legais para situações de descumprimento ocorridas na cadeia de suprimentos - DI e DV			
Prever sanções por meio de medidas disciplinares e/ou legais para situações de descumprimento ocorridas na cadeia de suprimentos - AS	X	X	X
Prever sanções por meio de medidas disciplinares e/ou legais para situações de descumprimento ocorridas na cadeia de suprimentos - LA	X	X	X
Prever sanções por meio de medidas disciplinares e/ou legais para situações de descumprimento ocorridas na cadeia de suprimentos - DT	X	X	X
Prever sanções por meio de medidas disciplinares e/ou legais para situações de descumprimento ocorridas na cadeia de suprimentos - ED			X
Prever sanções por meio de medidas disciplinares e/ou legais para situações de descumprimento ocorridas na cadeia de suprimentos - EQ			X
Prever sanções por meio de medidas disciplinares e/ou legais para situações de descumprimento ocorridas na cadeia de suprimentos - DL	X		X
Prever sanções por meio de medidas disciplinares e/ou legais para situações de descumprimento ocorridas na cadeia de suprimentos - NDA			
Contemplar a promoção sobre o tema na sua cadeia de valor - TI e TF	X		X
Contemplar a promoção sobre o tema na sua cadeia de valor - DI e DV	X		X
Contemplar a promoção sobre o tema na sua cadeia de valor - AS	X		X
Contemplar a promoção sobre o tema na sua cadeia de valor - LA	X		X
Contemplar a promoção sobre o tema na sua cadeia de valor - DT			X
Contemplar a promoção sobre o tema na sua cadeia de valor - ED			X
Contemplar a promoção sobre o tema na sua cadeia de valor - EQ			X
Contemplar a promoção sobre o tema na sua cadeia de valor - DL	X		X
Contemplar a promoção sobre o tema na sua cadeia de valor - NDA		X	

Partindo para o critério gestão, a questão 7, talvez a mais complexo ao se fazer a análise, de todo modo é possível entender que a organização de forma unanime, com exceção da organização 2, pesquisadas preocupam com questões como trabalho infantil, análogo ao escravo e demais situações que submetam os indivíduos a situações degradantes e desumanas. Essa visão corrobora o cuidado com os riscos sociais das mesmas o que comprometem sua imagem corporativa e, conseqüentemente, suas parcerias, ganhos e lucratividade.

Tabela 12: Fonte ISE BE 2020/2021

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
9				
A companhia promove o engajamento do seu público interno, incluindo funcionários diretos e trabalhadores terceirizados, no combate a qualquer prática de discriminação em matéria de emprego e ocupação?	Sim	X	X	X
	Não			

A terceirização dos serviços por empresas contratadas, inclusive para atender as atividades das empresas é uma situação delicada uma vez que esses trabalhadores, em grande parte, não usufruem dos mesmos direitos dos profissionais efetivos, tampouco possuem segurança no labor.

Na análise acima, tabela 12 questão 9, as três organizações possuem seus terceirizados engajados e repudiam qualquer ato discriminatório. Mantendo os motivados e seguros, mesmo que intrinsecamente, dos seus direitos, deveres e manutenção dos seus postos de trabalho.

Tabela 13: Fonte ISE BE 2020/2021

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
10				
O compromisso com a valorização da diversidade em matéria de emprego e ocupação abrange as atividades como:	Seleção e contratação	X	X	X
	Remuneração	X		
	Promoção	X	X	
	Treinamento	X	X	X
	Sensibilização dos funcionários diretos e trabalhadores terceirizados para o tema	X	X	X

Promoção de comitês de diversidade ou grupos de afinidade para monitorar a evolução do tema na cNoemnhpuanmhaiadas anteriores	X	X	X

O compromisso com a valorização da diversidade segundo os critérios abrangidos na questão 10, são respeitados, exceto por duas organizações nos critérios remuneração e treinamento.

Tabela 14: Fonte ISE BE 2020/2021

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
12				
Indique as medidas adotadas pela companhia visando promover a empregabilidade de pessoas com deficiência:	Investimento em meios de acessibilidade, condições seguras e salubres de trabalho	X	X	X
	Investimento em tecnologias adequadas para a realização do trabalho	X	X	X
	Possui programa estruturado para promover uma cultura organizacional inclusiva, com foco nas relações pNreonfihsusimonaa-disas anteriores			X

Com exceção da organização 1 e 2 em apenas um critério elencado no item 12, possuem medidas que viabilizam a empregabilidade dos profissionais portadores de deficiência.

Tabela 15: Fonte ISE BE 2020/2021

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
13				
A companhia possui ações afirmativas para incluir em seu quadro de funcionários os seguintes grupos minorizados?	Populações indígenas			
	Pessoas com deficiência	X	X	X
	Refugiados			
	Migrantes			
	Faixas geracionais/etárias	X	X	
	LGBTQIA+			
	Outros grupos minorizados	X	X	X
	Não possui ações afirmativas			

Na questão 13, ainda sobre diversidade e povos minoritários as três organizações deixam a desejar no que se referem às ações de inclusão dos povos indígenas, refugiados, migrantes e LGBTQIA+.

Tabela 16 Fonte ISE BE 2020/2021

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
14				
Indique as medidas adotadas pela companhia visando diminuir a desigualdade salarial entre seus funcionários:	A companhia monitora e divulga em seu Relatório Anual a proporção entre o maior salário pago e a média salarial de todos os demais funcionários da companhia	X	X	X
	A companhia estabelece metas para reduzir a distância entre o maior salário pago e a média salarial de todos os demais funcionários	X	X	
	A companhia estabelece metas para reduzir a distância entre a maior salário pago e a média salarial de todos os demais funcionários e as divulga em seu Relatório Anual	X	X	
	Nenhuma das anteriores			

A questão 14, um assunto bem discutido na atualidade onde fala-se muito em igualdade de gênero, principalmente salarial, a organização 3 não contempla ações que visam mitigar essa deficiência na sua gestão.

Tabela 17: Fonte ISE BE 2020/2021

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
15				
Indique quais dos aspectos abaixo, relacionados à qualidade de vida e que impactam a motivação e o desempenho de seus funcionários, a companhia monitora e implementa ações de melhoria continua:	Possui programas que incentivem a manutenção de um equilíbrio entre carga horária disponível e demanda de trabalho (observar horas trabalhadas, jornada intermitente, metas de produção e outros tipos de demanda)	X		X
	Oferece diferentes modalidades	X	X	X

	dades de trabalho que possam ser aplicadas em sintonia com o negócio da empresa, como jornadas de trabalhos parciais e trabalho remoto, mediante aditivo contratual			
	Promove a cooperação e a integração entre pessoas e departamentos	X	X	X
	Gerencia as queixas relacionadas a exposição a stress, contemplando aspectos relacionados a afastamentos por motivo de saúde mental (ex: crises de ansiedade, depressão, síndrome de burnout)	X	X	X
	Gerencia as queixas relacionadas a danos morais e excessos por parte dos gestores (funcionários convocados para trabalhar fora do horário de trabalho acordado com a empresa)	X	X	X
	Gerencia as queixas relacionadas a assédio sexual	X	X	X
	Consulta os funcionários quanto a sua percepção em relação as políticas e práticas da empresa na promoção de	X	X	X

No aspecto qualidade de vida dos funcionários, assunto de muita relevância principalmente após o período de pandemia, as empresas pesquisadas possuem ações de QVT – qualidade de vida no trabalho que tencionam a motivação e maior engajamento desses profissionais. A empresa 2, não possui um dos critérios estabelecidos.

Tabela 18: Fonte ISE BE 2020/2021

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
CRITÉRIO IV – CUMPRIMENTO LEGAL				
INDICADOR 10. PÚBLICO INTERNO				
28				
A companhia cumpre a legislação relativa à contratação de pessoas com deficiência?	Não, porém está em processo de atendimento a Termo de Ajustamento de Conduta (TAC)	X		
	Sim		X	X

	Não			
	Não se aplica (controlada no exterior)			

No critério 5 cujo indicador refere-se ao público interno, questiona-se ações voltadas novamente as pessoas portadoras de necessidades especiais, duas organizações cumprem a legislação pertinente a cota de contratação de PCDs, quanto a organização 1, está em processos de termo de ajuste de conduta – TAC, ou seja, está atuando efetivamente no sentido de retificar a situação.

Tabela 19: Fonte ISE BE 2020/2021

		Organização 1	Organização 2	Organização 3
O percentual de aprendizes contratados na companhia corresponde a no mínimo 5% e no máximo 15% dos trabalhadores, por localidade?	Não, porém está em processo de Termo de Ajustamento de Conduta (TAC)			
	Sim	X	X	X
	Não			
	Não se aplica (controlada no exterior)			

As três organizações analisadas cumprem a norma de contratação de aprendizes, ou seja, jovens que possam ser capacitados, teoricamente e tecnicamente pelas empresas, mitigando um dos objetivos do pacto em promover o emprego de jovens.

CONCLUSÃO

Visto isso pode-se avaliar que as organizações estão preocupadas em promover a responsabilidade social corporativa, mesmo que em alguns critérios permaneçam ainda em defasagem. Porém, destacamos que, obviamente, por ser tratar de empresas de economia mista, isto é, as que possuem vínculo acionário com o Estado fica claro que as mesmas possuem uma demanda social, política e econômica que as compelem a preocupar-se com as questões sustentáveis em todos os sentidos, não somente com relação ao trabalho decente, foco do trabalho em questão, mas em todos os demais, ambiental, climática, redução das desigualdades, e todos os demais objetivos que possam promover uma sociedade mais justa e igualitária.

REFERÊNCIAS

ALVES, Elvisney Aparecido. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. R. Adm. v. 38. n. 1 pág. 37-45, 2003. São paulo.

Carolana, Michel, et al. Indicadores de sustentabilidade social como desempenho. Geofórum. Março de 2019.

Cunha, Luiza, Et Al. Gerenciamento de risco da cadeia de suprimentos social: uma taxonomia, uma estrutura e uma agenda de pesquisa. Jornal de produção mais limpa. 2019.

Guimarães, Heloísa Werneck Mendes. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. Rev. Adm. Empr. Pag. 211-2019, 1984. Rio de Janeiro.

Pontes, Ronaldo Miranda. A influência da responsabilidade social na geração de valor: Estudo de caso na Medquímica. Gestão para conhecimento da sociedade. 2014.

Pauli, Jandir e Rosenfield Cinara L. Para além da dicotomia entre trabalho decente e trabalho digno: reconhecimento e direitos humanos. Caderno SRH, v. 25, n. 65 pág. 319-329, 2012. Salvador.

Wolbring, Gregor e Rybchinski, Theresa. Sustentabilidade social e seus indicadores por meio da deficiência estudos e uma lente de estudos e habilidades. Sustentabilidade. 2013.

OIT–Organização Internacional do Trabalho. Trabalho Decente. Disponível em <https://www.ilo.org/brasilia/temas/trabalho-decente/lang--pt/index.htm>

ISE B3 – Índice de sustentabilidade empresarial. Indicadores. Disponível em <http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>

9. Mudanças climáticas e universidades: Um estudo bibliométrico na Web of Science no período de 2012 a 2021

Ana Paula Perlin, Universidade Federal de Santa Maria, anapaula.perlin@yahoo.com.br

Clandia Maffini Gomes, Universidade Federal de Santa Maria, clandiamg@gmail.com

Jordana Marques Kneipp, Universidade Federal de Santa Maria, jordana.kneipp@ufsm.br

Felipe Cavalheiro Zaluski, Universidade Federal de Santa Maria, felipezaluski@hotmail.com

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar e analisar as características das publicações científicas internacionais sobre mudanças climáticas e universidades, na base de dados Web of Science (WOS), no período de 2012 a 2021. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de natureza quantitativa e delineamento bibliométrico na base de dados da Web of Science (WOS), sendo analisados 63 estudos. Como principais resultados observou-se que os autores com mais publicações são Walter Leal Filho, Mark Mifsud e Petra Molthan-Hill. A maior parte das publicações se concentra nas áreas da educação, ciências ambientais e meteorologia. Os periódicos que mais publicaram sobre o tema são International Journal of Global Warming, International Journal of Sustainability in Higher Education e Revista Mexicana de Investigacion Educativa. Evidenciou-se um avanço considerável das publicações sobre o tema nos últimos três anos, sendo os principais países que publicam sobre a temática: Austrália, Inglaterra, Estados Unidos, México e Alemanha. Em relação ao idioma a maioria dos artigos estão escritos em inglês. Ao relacionar as publicações mais citadas com os autores que mais publicaram no mesmo período, percebe-se que os autores Walter Leal Filho e Aidan Davison apresentaram 2 (dois) trabalhos cada um, que estão entre os dez mais citados na Web of Science.

Palavras-chave: Mudanças Climáticas, Universidades, Sustentabilidade, Educação.

INTRODUÇÃO

A presença de eventos climáticos extremos e um maior conhecimento em relação aos impactos negativos das mudanças climáticas globais vêm tornando evidente a necessidade de compromissos e esforços da sociedade em prol de um desenvolvimento que minimize estes impactos.

Em comparação com outras mudanças ambientais, as alterações no clima, fenômeno natural que vem sendo agravado pela ação do homem, traz muitas incertezas e desafios, visto que seus impactos possuem uma escala de maior alcance em uma escala de tempo mais longa (LEI, et al, 2017). As conferências internacionais para o clima deixam claro a responsabilidade da participação conjunta de vários órgãos e esferas, tanto no âmbito público, como privado. Nesse contexto, destacam-se as universidades e instituições de ensino superior, reconhecidas como promotoras e impulsionadoras do ensino, pesquisa e extensão, e sobretudo agente essencial de transformação para uma sociedade mais sustentável (UNESCO, 2018)

As universidades também estão sendo solicitadas a fornecer caminhos para promover a sustentabilidade e a implementação da Agenda 2030 (Leal Filho et al., 2019). Dentre os objetivos para o desenvolvimento sustentável descritos na Agenda 2030, principal documento norteador a nível mundial no âmbito do desenvolvimento sustentável desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU) no ano de 2015, o qual contempla 17 objetivos e 169 metas a serem atingidas até 2030, destaca-se o objetivo 13, que faz referência direta à ação contra a mudança global do clima. Esse objetivo engloba medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos (United Nations, 2015).

Além disso, universidades estão sendo ambientes amplamente explorados em estudos sobre mudanças climáticas no âmbito da percepção e do comportamento dos universitários e da educação ambiental (Khayyam, Bano & Alvi, 2021; Takshe et al., 2021; Prasad & Mkumbachi, 2021; Blanco, Blanco & Hinojo, 2022; Maran & Begotti, 2021; Yilmaz, Guleç & Ari, 2022). No entanto, há uma escassez de estudos que evidenciam o papel das universidades em atuar nas mudanças climáticas, seja na construção do conhecimento, na produção científica ou no atendimento de demandas da sociedade.

Para Ssekamatte (2022), esses papéis incluem a geração de conhecimento científico sobre mudanças climáticas por meio de pesquisas científicas, de treinamento e capacitação em

mudanças climáticas, realizando sensibilizações e fornecendo orientação às comunidades e formuladores de políticas sobre mudanças climáticas. O autor ainda destaca outras responsabilidades como a busca por inovações e soluções tecnológicas para mitigação e adaptação às mudanças climáticas específicas do contexto local, assumir a liderança no apoio técnico a ONGs e outros atores nas comunidades sobre aspectos relacionados às mudanças climáticas e envolver as comunidades em iniciativas locais simples e amigáveis de adaptação às mudanças climáticas por meio do seu papel extensionista.

Para Filho et al. (2020) é essencial compreender como as universidades se organizam diante das mudanças climáticas. Essas universidades vêm se adaptando e redirecionando suas ações desenvolvendo seu papel de liderança institucional na promoção dos objetivos do desenvolvimento sustentável; preocupando-se com seu sistema educacional e equipes de alta direção, funcionários, professores e pesquisadores como líderes sustentáveis e incentivando o desenvolvimento e a formação dos líderes do futuro que assumirão cargos importantes em empresas, ONGs e governo. Para os autores é necessário o avanço de estudos científicos que documentem e analisem as experiências de inovações e programas curriculares envolvendo as mudanças climáticas em universidades.

Assim, este estudo tem como objetivo identificar e analisar as características das publicações científicas internacionais sobre mudanças climáticas e universidades, na base de dados *Web of Science* (WOS), no período de 2012 a 2021. Busca-se identificar os estudos mais citados e suas características metodológicas. O presente estudo justifica-se pelo fato de contemplar a temática das mudanças climáticas no âmbito das universidades considerando o seu caráter de agente transformador na sociedade e o fato de que há poucos estudos que evidenciam o papel das universidades em atuar no combate às mudanças climáticas.

MUDANÇAS CLIMÁTICAS E UNIVERSIDADES

As universidades possuem um potencial cada vez maior de contribuição e de desenvolvimento da sociedade de forma sustentável. O papel das universidades enquanto institui-

ções sociais foram sendo construído, inicialmente elas se orientavam enquanto estabelecimento de ensino, após passaram a ter uma função de criação de conhecimento (pesquisa) e posteriormente a chamada terceira missão (extensão) (Serafim & Leite, 2021).

Inserido neste contexto e nesse papel de agente transformador da sociedade, as universidades também assumiram o compromisso de incluir em seu movimento a Agenda 2030, contribuindo para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em 2017, o *Sustainable Development Solutions Network* (SDSN) desenvolveu um guia direcionado às universidades, com uma visão geral das contribuições das universidades para os ODS, a qual pode ser visualizada na Figura 1, a seguir:



Figura 1. Contribuições das Universidades para os ODS

Fonte: Traduzido de SDSN (2017).

A partir das informações trazidas pelo guia, percebe-se que as universidades podem contribuir para os ODS em todos seus eixos de atuação (ensino, pesquisa, extensão), além da sua própria governança e processos operacionais.

Inserido no âmbito da Agenda 2030, encontra-se o ODS, que faz referência direta à ação contra a mudança global do clima. Assim como nos demais ODS, as universidades tem

um papel crucial e podem contribuir em todas as suas dimensões de atuação, ensino, pesquisa, extensão, além da sua própria governança. Pinsky, Gomes e Kruglianks (2019), acreditam que as universidades podem produzir processos eficientes e eficazes na formação de indivíduos, atividades de cultura e extensão, a condução de pesquisa com enfoque inovador e conectado com as demandas do governo e da sociedade, na busca por soluções relacionadas a mitigação e adaptação as mudanças climáticas.

Nessa perspectiva Ssekamatte (2022) aborda um modelo com os principais papéis de uma universidade que incluem a geração do conhecimento sobre as questões climáticas, o treinamento e capacitação em mudanças climáticas, a apresentação de inovações e soluções tecnológicas para mitigação e adaptação, a sensibilização em massa e o fornecimento de orientação técnica a todos os setores sobre mudanças climáticas, bem como ações nas comunidades.

O desenvolvimento das competências humanas, o conhecimento, a motivação e as habilidades das pessoas, são essenciais para a adaptação e mitigação das mudanças climáticas. Desenvolver essas competências é, no entanto, uma tarefa muito difícil, que requer foco e qualificações, e é este o potencial primordial das universidades. O potencial da educação, do ensino em impactar as interações homem-ambiente deu ascensão a um novo eixo educacional: a educação sobre mudanças climáticas capaz de educar, especializar e formar estudantes aptos a compreender, adaptar-se e mitigar as mudanças climáticas (Reimers, 2021; Prasad & Mkumbachi, 2020).

Corroborando Cordero, Centeno e Todd (2020) concluem que estudantes que experimentam cursos com foco nas mudanças climáticas tendem a diminuir a geração de gases de efeito estufa, por meio de uma mudança de comportamento. Em seu estudo, os autores afirmam que esse tipo de formação pode proporcionar mudanças nas ações dos estudantes, tanto pessoal quanto profissional, e ter um impacto por muitos anos. Exemplos envolvendo escolhas alimentares e de transporte, decisões sobre desperdícios de energia doméstica e inserção das questões ambientais em seu trabalho, são destacadas como as principais mudanças comportamentais, e por meio destas há uma menor emissão individual de carbono, contribuindo assim para a mitigação das mudanças climáticas.

No entanto Leal Filho et al., (2021), afirma que nem todas as universidades estão totalmente preparadas para abordar as mudanças climáticas, uma das áreas que demanda maior atenção diz respeito às inovações curriculares, é necessário, prever a inclusão das mudanças climáticas nos programas de ensino e em vários cursos em todo o espectro de disciplinas acadêmicas. Os autores identificam algumas das barreiras que precisam ser superadas, e uma delas é a limitação na formação do corpo docente. Corroborando Yli-Panula et al. (2022), ressaltam que a inclusão dos princípios da educação sobre as mudanças climáticas é a formação de professores, assim como o desenvolvimento do ensino de métodos que darão melhor suporte a diferentes alunos e a cooperação interdisciplinar.

Além disso, parcerias internacionais para a promoção da educação sobre mudanças climáticas e mais oportunidades de troca de experiências entre as instituições podem ser destacadas como um dos passos que devem ser dados, para facilitar inovações curriculares (Leal Filho et al., 2021).

Interligado ao ensino também se destaca a função da pesquisa para a geração de soluções para o enfrentamento das mudanças climáticas. As universidades podem ter um impacto por meio de pesquisas que levem a novas tecnologias, a transferência dos resultados de pesquisas anteriores para a prática, desenvolvendo novas formas de promover mudanças comportamentais, treinamento e educação para fornecer os conhecimentos e as habilidades necessários para efetuar a mudança (Bernon et al., 2015)

O desenvolvimento de pesquisas nas universidades são importantes matérias-primas para a geração de inovações e soluções tecnológicas que as mudanças climáticas demandam. Para Chhetri e Easterling (2010), inovação, com ênfase na inovação tecnológica, é necessária para responder à ameaça emergente de clima e também é a função de mudança na adoção de recursos e na capacidade das instituições de entregarem tecnologias sob demanda.

Considerando sua missão social e comunitária, as universidades, como práxis educativas engajada e política, abrem espaços de convivência e debates para a construção de interdisciplinaridades e de uma nova cultura de formação abrangente. O diálogo entre ciência, sociedade e gestão, cria as condições para a necessária compreensão sobre as complexi-

dades inerentes às mudanças climáticas e avanços em torno da problemática socioambiental, na formação de novas mentalidades, conhecimentos, valores e comportamentos (Jacobi, 2014).

Em nível de governança as universidades também podem inserir no seu dia a dia diversas ações que contribuem para o combate às mudanças climáticas, que incluem: monitoramento do uso de energia, da produção de resíduos, bem como a busca ativa para reduzi-los por meio de programas práticos. As respostas de governança incluem políticas em toda a universidade, o estabelecimento de equipes para tratar das questões climáticas e a integração da sustentabilidade e do clima no planejamento centralizado e na estratégia corporativa (Molthan-Hill et al., 2019).

A partir do exposto, evidencia-se a importância das universidades como agentes propulsores e transformadores no combate às mudanças climáticas. Na próxima seção serão apresentados os aspectos metodológicos do estudo.

MÉTODO

O presente estudo tem como intuito de identificar e analisar as publicações científicas relacionadas às mudanças climáticas e universidades, no período de 2012 a 2021. Nesse sentido, o estudo desenvolvido se configura quanto aos aspectos metodológicos como descritivo, de abordagem quantitativa. Para fins de operacionalização foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliométrica, que para Silva (2004) é um método comumente utilizado para analisar a atividade científica ou técnica por meio do estudo quantitativo das publicações.

A busca das publicações para a realização da bibliometria foi realizada na base de dados da *Web of Science* (WOS) do *Institute for Scientific Information* (ISI). Foram selecionadas todas as bases disponíveis na plataforma *Web of Science* (WOS), e realizada a busca a partir da inserção das palavras-chave, Mudanças Climáticas (“*climate change*”) e (*and*) universidades (*universit**) foi inserido com o asterisco ao lado, a fim de que os trabalhos resultantes da pesquisa obtivessem maior fidedignidade à temática pesquisada, englobando também a possibilidade de o termo estar no singular, foi considerado o título dos

estudos para a busca. Nessa primeira busca resultaram 82 publicações, após foram selecionadas apenas as publicações que faziam referência a artigos, totalizando assim 63 estudos.

A seguir, apresenta-se o desenho das etapas.

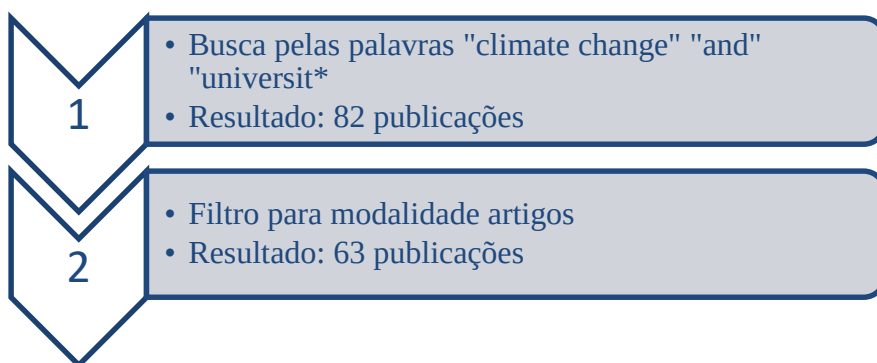


Figura 2. Desenho das etapas de coleta

Fonte: Elaboração própria.

Para fins da bibliometria, foram analisadas as principais características da produção científica relacionadas à temática mudanças climáticas e universidades, sendo elas autores, área de pesquisa, instituições, periódicos, países, idioma, ano das publicações e, análise dos artigos mais citados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados alcançados nas buscas que foram realizadas na base de dados *Web of Science*, sobre a temática mudanças climáticas e universidades no período de 2012 a 2022. A seguir, apresentam-se as principais características da produção científica relacionadas à temática mudanças climáticas e universidades, sendo elas autores, área de pesquisa, instituições, periódicos, países, idioma, ano das publicações e, análise dos artigos mais citados.

Principais autores

A Tabela 1 apresenta os autores que tiveram maior índice (igual ou superior a 2 trabalhos) de publicações relacionadas ao tema, mudanças climáticas e universidades.

Tabela 1. Número de publicações por autor

Autores	Nº de Publicações	Percentual
Leal Filho W	4	6.56%
Mifsud M	3	4.92%
Molthan-hill P	3	4.92%
Avila LV	2	3.28%
Azeiteiro UM	2	3.28%
Bacelar-nicolau P	2	3.28%
Davison A	2	3.28%
El Ansari, W	2	3.28%
El Zoghbi, MB	2	3.28%

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 1, referente aos autores, observou-se que dentre os autores com mais publicações destacam-se Walter Leal Filho, Mark Mifsud e Petra Molthan-Hill. Os três primeiros autores, são de diferentes instituições e países, no entanto são co-autores em diversos estudos, o que pode demonstrar uma rede sólida de pesquisadores envolvendo estes autores. No entanto, sem retirar a representação forte dos autores citados, também é importante destacar o baixo número de publicações sobre a temática o que pode revelar que ainda não há autores com grande exponencia na área estudada.

Áreas de pesquisa

Em relação às áreas de pesquisa, foram evidenciadas as que tiveram o maior número de publicações, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2. Áreas da Pesquisa

Áreas de Pesquisa	Nº de Publicações	Percentual
Education Educational Research	31	49.20%
Environmental Sciences Ecology	25	39.68%
Meteorology Atmospheric Sciences	20	31.75%
Geography	9	14.29%
Science Technology Other Topics	9	14.29%
Health Care Sciences Services	8	12.70%
Psychology	7	11.11%
Energy Fuels	5	7.94%
Public Environmental Occupational Health	5	7.94%

Behavioral Sciences	4	6.35%
Physical Sciences Other Topics	4	6.35%
Business Economics	3	4.76%

Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se que a maior parte das publicações sobre mudanças climáticas e universidades se concentra na área da educação, ciências ambientais e meteorologia, fato que é justificado pela própria natureza dos conceitos dos termos estudados.

Principais periódicos

A Tabela 3 detalha os principais periódicos que mais publicam artigos na temática estudada.

Tabela 3. Principais periódicos

Revista	Nº de artigos	Porcentagem	Fator de Impacto
International Journal of Global Warming	3	4.76%	0.972
International Journal of Sustainability in Higher Education	3	4.76%	4.120
Revista Mexicana de Investigacion Educativa	3	4.76%	
Central European Journal of Public Health	2	3.17%	1.154
Fresenius Environmental Bulletin	2	3.17%	0.618
Humanidades Medicas	2	3.17%	
International Journal of Climate Change Strategies and Management	2	3.17%	0.70
International Journal of Environmental Research and Public Health	2	3.17%	4.614
Journal of Baltic Science Education	2	3.17%	1.232
Journal of Cleaner Production	2	3.17%	11.072

Fonte: Elaboração própria.

A partir da Tabela 3 pode-se perceber que dos 10 (dez) periódicos que mais publicam sobre mudanças climáticas e universidades, 8 (oito) possuem fator de impacto, sendo 5 (cinco) com um alto índice. Este achado contribui com a proposição de que esta temática tem potencialidade e relevância a nível global, sendo reconhecida pelos principais periódicos internacionais.

Anos de publicação

A Figura 3 apresenta a quantidade de artigos publicados por ano no período 2012-2021, relacionados ao tema mudanças climáticas e universidades.

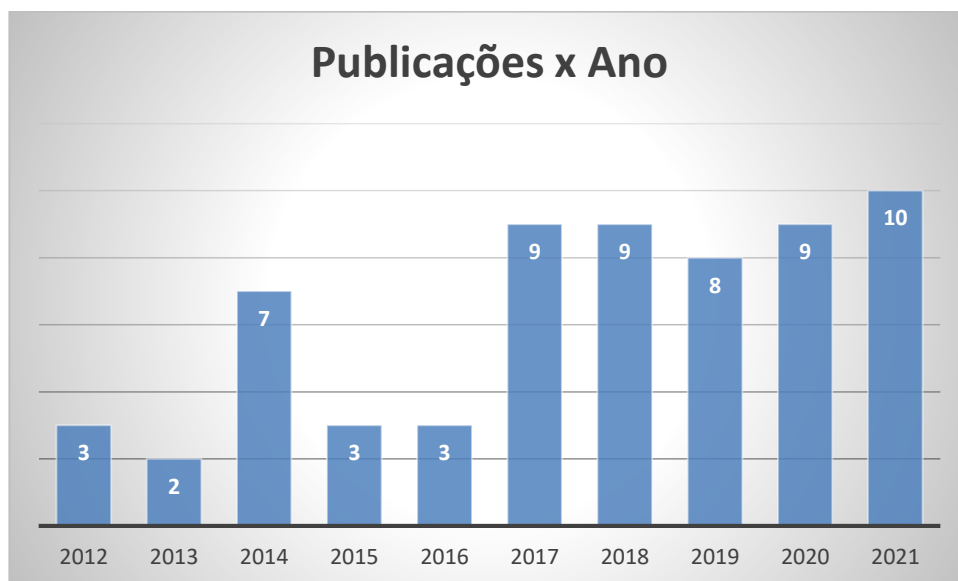


Figura 3. Publicações x ano

Fonte: *Web of Science* (2022).

Ao longo do período estudado, percebe-se algumas variações com relação ao número de publicações. No entanto evidencia-se um avanço considerável nos últimos três anos, sendo o último ano o de maior expressividade em publicações envolvendo a temática. Esse avanço pode ser decorrente das crescentes discussões globais sobre mudanças climáticas e os objetivos para o desenvolvimento sustentável (Agenda 2030), além dos eventos extremos e seus impactos cada vez mais recorrentes (WMO, 2019).

Países e idiomas

Para possibilitar uma amplitude de dados referentes a países, foi selecionado uma lista dos 15 países que mais publicam sobre a temática. A Figura 4 apresenta os países que se destacaram.

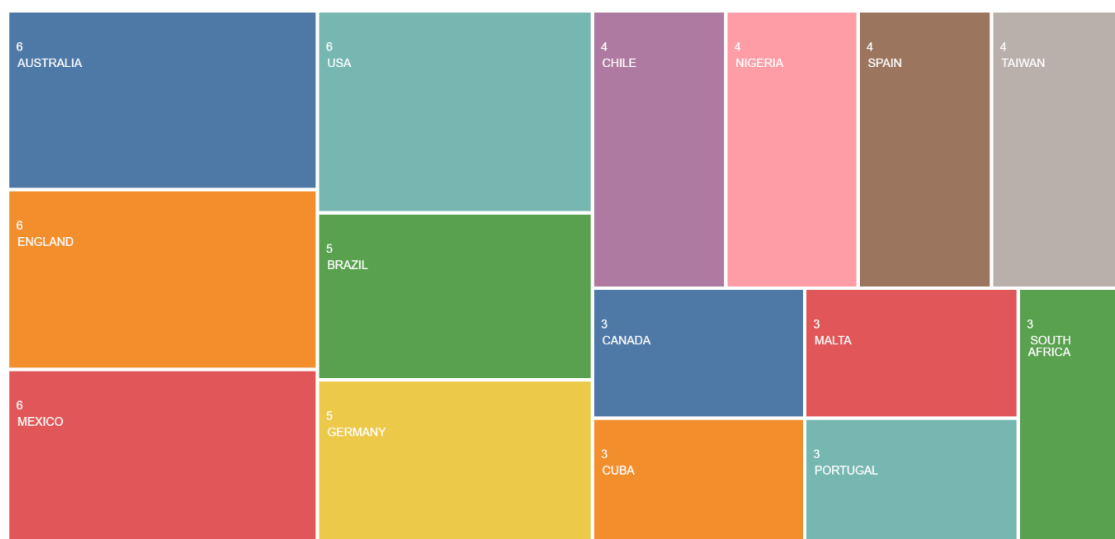


Figura 4. Principais países

Fonte: *Web of Science* (2022).

De acordo com a Figura, observa-se que Austrália, Inglaterra, Estados Unidos, México e Alemanha se destacam nas publicações referentes à temática. Percebe-se ainda um protagonismo de países desenvolvidos e de economias emergentes, e a presença de publicações oriundas dos cinco continentes: América, África, Europa e Oceania. Tal fato pode estar relacionado com a magnitude e a relevância global da temática, do compromisso e responsabilidade de todos os países (SEO, 2017), visto que a mudança climática, é um fenômeno de grande alcance e de uma escala de tempo mais longa (LEI et al., 2017).

É interessante destacar que dentre os 5 países que mais emitem gases de efeito estufa, conforme os dados do *World Resources Institute* (2022), apenas Estados Unidos encontra-se como país destaque em publicações na temática. China, Rússia, Índia e Indonésia não aparecem na escala dos 15 países destaques em publicações referentes às mudanças climáticas e universidades.

Em relação ao idioma 74, 60% dos artigos estão escritos em inglês, na sequência há um percentual na língua espanhol (19,05%), coreana (6,35%) e portuguesa (3,17%).

A seguir no Tabela 4 serão apresentados os dados referentes as citações considerando a temática mudanças climáticas e universidades no período de 2012 a 2021.

Tabela 4. Dados das citações

Número de publicações sobre a temática (2012 a 2021)	63
Número total de citações	465
Número de citações sem autocitações.	431
Média de citações por item	7,38
H-index	11
Coeficiente m	1,1

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o relatório de citações da *Web of Science*, evidenciou-se que as 63 publicações sobre a temática tiveram um total de 431 citações (excluindo-se as autocitações) e um índice h de 11, dividindo-se pelo número de anos da pesquisa (10 anos) obteve-se um coeficiente m de 1,1, o que demonstra que de acordo com a classificação de Banks (2006) a temática pode se tornar um “*hot topic*” como área de pesquisa, no qual a comunidade é muito grande ou o tópico/combinção apresenta características muito interessantes.

RELAÇÃO ENTRE AUTORES COM MAIS PUBLICAÇÕES E PUBLICAÇÕES MAIS CITADAS

Tendo por base a pesquisa sobre o tema Mudanças Climáticas e Universidades realizada na base *Web of Science*, foram selecionadas as dez publicações mais citadas e apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5. Relação das 10 publicações mais citadas no período (2012 a 2021)

Artigos	Número de citações
Título: Warming to the idea: university students' knowledge and attitudes about climate change Autores: Wachholz, Sandra; Artz, Nancy; Chene, Douglas Periódico: INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY IN HIGHER EDUCATION Fator de Impacto: 4.120 Ano da Publicação: 2014	78

Título: Social mobilization of climate change: University students conserving energy through multiple pathways for peer engagement Autores: Senbel, Maged; Ngo, Victor Douglas; Blair, Erik Periódico: JOURNAL OF ENVIRONMENTAL PSYCHOLOGY Fator de Impacto: 7.649 Ano da Publicação: 2014	52
Título: Climate change education for universities: A conceptual framework from an international study Autores: Molthan-Hill, Petra; Worsfold, Nicholas; Nagy, Gustavo J.; Filho, Walter Leal; Mifsud, Mark Periódico: JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION Fator de Impacto: 11.072 Ano da Publicação: 2019	32
Título: Distributed leadership Building capacity for interdisciplinary climate change teaching at four universities Autores: Davison, Aidan; Brown, Paul; Pharo, Emma; Warr, Kristin; McGregor, Helen; Terkes, Sarah; Boyd, Davina; Abuodha, Pamela Periódico: INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY IN HIGHER EDUCATION Fator de Impacto: 4.120 Ano da Publicação: 2014	26
Título: Can teacher collaboration overcome barriers to interdisciplinary learning in a disciplinary university? A case study using climate change Autores: Pharo, E. J.; Davison, A.; Warr, K.; Nursey-Bray, M.; Beswick, K.; Wapstra, E.; Jones, C. Periódico: TEACHING IN HIGHER EDUCATION Fator de Impacto: 2.750 Ano da Publicação: 2012	25

Título: Implementing climate change research at universities: Barriers, potential and actions Autores: Leal Filho, Walter; Morgan, Edward A.; Godoy, Eric S.; Azeiteiro, Ulisses M.; Bacelar-Nicolau, Paula; Avila, Lucas Veiga; Mac-Lean, Claudia; Hüge, Jean Periódico: JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION Fator de Impacto: 11.072 Ano da Publicação: 2018	24
Título: Emotions and news on social media about climate change sharing. Moderating role of habits, previous attitudes and uses and gratifications among University students Autores: Segado-Boj, Francisco; Diaz-Campo, Jesus; Navarro-Sierra, Nuria Periódico: REVISTA LATINA DE COMUNICACION SOCIAL Fator de Impacto: 0.86 Ano da Publicação: 2020	12
Título: Associations between Knowledge of the Causes and Perceived Impacts of Climate Change: A Cross-Sectional Survey of Medical, Public Health and Nursing Students in Universities in China Autores: Yang, Lianping; Liao, Wenmin; Liu, Chaojie; Zhang, Na; Zhong, Shuang; Huang, Cunrui Periódico: INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH Fator de Impacto: 4.614 Ano da Publicação: 2018	12
Título: Forest Owners' Response to Climate Change: University Education Trumps Value Profile Autores: Blennow, Kristina; Persson, Johannes; Persson, Erik; Hanewinkel, Marc Periódico: PLOS ONE Fator de Impacto: 0.88 Ano da Publicação: 2016	12

Título: ¿Qué piensan, dicen y hacen los jóvenes universitarios sobre el cambio climático?: Un estudio de representaciones sociales Autores: González-Gaudiano, Edgar J.; Maldonado-González, Ana Lucía Periódico: Educar em Revista Fator de Impacto: 0.13 Ano da Publicação: 2014	12
--	----

A partir da apresentação do Quadro 1 pode-se observar as publicações com maior índice de citações, podendo-se fazer a relação das publicações mais citadas com os autores que mais publicaram no mesmo período. Ao realizar essa relação, percebe-se que dentre os autores que mais publicaram no período os autores Walter Leal Filho e Aidan Davison apresentaram 2 (dois) trabalhos cada um, que estão entre os dez mais citados na *Web of Science*. Ainda há entre as dez publicações mais citadas, a presença de 4 (quatro) autores que se encontram entre os que mais publicam na temática estudada.

Também se percebe uma quantidade significativa de autores que não compõem a lista dos autores que mais publicam, mas vale ressaltar que a temática parece estar em ascensão e ainda não há um número considerável de trabalhos e expoentes no assunto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As universidades são importantes agentes promotores da transformação social, desse modo, possuem um potencial cada vez maior de contribuição e de desenvolvimento da sociedade de forma sustentável. No que tange às mudanças climáticas, evidencia-se a importância das universidades como agentes propulsores e transformadores no combate às mudanças climáticas por meio de práticas de ensino, pesquisa e extensão.

Desse modo, o presente estudo teve como objetivo identificar e analisar as características das publicações científicas internacionais sobre mudanças climáticas e universidades, na base de dados *Web of Science* (WOS), no período de 2012 a 2021. Para tanto, foram analisados 63 estudos, de modo que como principais resultados observou-se que os autores com mais publicações são Walter Leal Filho, Mark Mifsud e Petra Molthan-Hill.

A maior parte das publicações se concentra nas áreas da educação, ciências ambientais e meteorologia.

Os periódicos que mais publicaram sobre o tema são *International Journal of Global Warming*, *International Journal of Sustainability in Higher Education* e *Revista Mexicana de Investigacion Educativa*. Pode-se perceber que dos 10 (dez) periódicos que mais publicam sobre mudanças climáticas e universidades, 5 (cinco) possuem elevado fator de impacto. Este achado contribui com a proposição de que esta temática tem potencialidade e relevância a nível global, sendo reconhecida pelos principais periódicos internacionais.

Ao longo do período estudado, percebe-se algumas variações com relação ao número de publicações. No entanto, evidencio-se um avanço considerável nos últimos três anos, sendo o último ano o de maior expressividade em publicações envolvendo a temática. Esse avanço pode ser decorrente das crescentes discussões globais sobre mudanças climáticas e os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável.

Os principais países que publicam sobre a temática são: Austrália, Inglaterra, Estados Unidos, México e Alemanha. Percebe-se uma grande amplitude das publicações, considerando a presença de publicações oriundas dos cinco continentes: América, África, Europa e Oceania.

Em relação ao idioma a maioria dos artigos estão escritos em inglês. Ao relacionar as publicações mais citadas com os autores que mais publicaram no mesmo período, destaca-se que os autores Walter Leal Filho e Aidan Davison apresentaram 2 (dois) trabalhos cada um, que estão entre os dez mais citados na *Web of Science*, evidenciado a relevância destes pesquisadores na temática estudada.

Como limitação do estudo, destaca-se a sua realização utilizando apenas uma base de dados. Por esta razão, sugere-se que estudos futuros desta natureza, possuam uma amplitude maior, abrangendo outras importantes bases de dados científicos bem como aprofundando as análises adotando técnicas mais robustas como análises de redes.

REFERÊNCIAS

- BANKS, M. G. (2006). An extension of the Hirsch index: indexing scientific topics and compounds. Disponível em: <http://www.arxiv.org/abs/physics/0604216>. Acesso em Nov. 2022.
- Barrera-Hernández, Laura Fernanda; Murillo-Parra, Luisa Dolores; Ocaña-Zúñiga, Jesús; Cabrera-Méndez, Martín; Echeverría-Castro, Sonia Beatriz; Sotelo-Castillo, Mirsha Alicia Causas, consecuencias y qué hacer frente al cambio climático: análisis de grupos focales con estudiantes y profesores universitarios Revista mexicana de investigación educativa, vol. 25, núm. 87, 2020, Octubre-Diciembre, pp. 1103-1122
- BERNON M.; PALMER, A ET AL. (2015) Impressão cerebral de carbono - uma estimativa da contribuição intelectual de instituições de pesquisa para reduzir as emissões de gases de efeito estufa. *Processo Saf Environ Prot* 96:74–81. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2015.04.008>.
- BLANCO, M. A.; BLANCO, M. E.; VILA HINOJO, B. T. Educación ambiental y actitud frente al cambio climático en estudiantes universitarios. *Revista San Gregorio*, [S.l.], n. 49, mar. 2022. ISSN 2528-7907. Disponible en: <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1924>. Fecha de acceso: 20 nov. 2022 doi:<http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v0i49.1924>.
- CHHETRI, N.; EASTERLING, W. E. Adapting to climate change: retrospective analysis of climate technology interaction in rice based farming systems of Nepal. *Annals of the Association of American Geographers*, v.100, n.5, p.1-20, 2010.
- Climate Watch. (2022). Washington, DC: World Resources Institute. Available online at: <https://www.climatewatchdata.org>.
- Cordero, E. C.; Centeno, D.; Todd, A.M (2020). The role of climate change education on individual lifetime carbon emissions. *PLoS One*. 4;15(2). doi: 10.1371/journal.pone.0206266.
- Jacobi, P. R. (2014). Mudanças climáticas e ensino superior: a combinação entre pesquisa e educação. Dossiê - Ensino Superior e Questões Ambientais: Mudanças Climáticas, Ambientalização Curricular e Formação de Professores. *Educar em Revista*, 3. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.38107>.
- Khayyam, U. & Bano, R.; Alvi, S. (2021). Towards Climate Change Mitigation and Adaptation: Risk Perception and Motivation of University Students of Islamabad, Pakistan. *Comparative Sociology*. 20. 138-158. 10.1163/15691330-BJA10028.
- LEAL FILHO, W. et al. (2019). Sustainable Development Goals and sustainability teaching at universities: Falling behind or getting ahead of the pack? *Journal of Cleaner Production*, 232(1), pp. 285–294.
- Leal Filho, W.; Sima, M.; Sharifi, A. et al. (2019). Handling climate change education at universities: an overview. *Environ Sci Eur.*, 33(109). <https://doi.org/10.1186/s12302-021-00552>.
- LEI, L.; VOSS, H.; CLEGG, L. J.; WU, X. Climate change strategies of multinational enterprises in China. *Journal of Cleaner Production*, v.160, p.98-108, 2017.
- Maran DA, Begotti T. (2021). Media Exposure to Climate Change, Anxiety, and Efficacy Beliefs in a Sample of Italian University Students. *Int J Environ Res Public Health*. 2021 Sep 4;18(17):9358. doi: 10.3390/ijerph18179358.
- Molthan-Hill, Petra & Worsfold, Nicholas & Nagy, Gustavo & Filho, Walter. (2019). Climate change education for universities: A conceptual framework from an international study. *Journal of Cleaner Production*. 226. 10.1016/j.jclepro.2019.04.053.
- Prasad, Ravinesh & Mkumbachi, Ramadhani. (2021). University students' perceptions of climate change: the case study of the University of the South Pacific-Fiji Islands. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*. ahead-of-print. 10.1108/IJCCSM-12-2020-0126.
- Reimers, F. M (2020). The Role of Universities Building an Ecosystem of Climate Change Education. *Education and Climate Change*. 4:1–44. doi: 10.1007/978-3-030-57927-2_1. PMID: PMC7711748.
- Ssekamatte, D. (2022). The role of the university and institutional support for climate change education interventions at two African universities. *Higher Education*. 10.1007/s10734-022-00828-6.

Pinsky, V.; Gomes, C.; Kruglianskas, I. (2019). Metas Brasileira no Acordo de Paris: reflexões sobre o papel das universidades. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*. 8. 335-362. 10.5585/geas.v8i2.11229.

SDSN Australia/Pacific (2017). Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector ” Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network - Australia/Pacific, Melbourne.

Serafim, M. P.; Leite, J. P. De. A. (2021) O papel das Universidades no alcance dos ODS no cenário do "pós"-pandemia. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, 26(2), pp. 343-346.

Silva, M. R. Análise bibliométrica da produção científica docente do programa de pós-graduação em educação especial/UFSCar: 1998-2003. Dissertação (Mestrado em Educação Especial) -Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

[Takshe](#), A. A., Lovett, J.C., Stenner, P.; Contu, D., & Weber, N. (2022). Prioritising climate change actions post COVID-19 amongst university students; a Q methodology perspective in the United Arab Emirates. *International Journal of Global Warming*, 26(1). <https://doi.org/10.1504/IJGW.2022.120071>

UNESCO (2018). Issues and trends in Education for Sustainable Development. A. Leicht, J. Heiss and W. J. Byun (eds). United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France.

UNITED NATIONS. (2015). Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development. Disponível em <<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>>. Acesso em outubro de 2022.

Yilmaz, Veysel & Guleç, Pinar & Arı, Erkan. (2022). Impact of climate change information of university students in Turkey on responsibility and environmental behavior through awareness and perceived risk. *Environment, Development and Sustainability*. 10.1007/s10668-022-02319-1.

Yli-Panula, Eija & Jeronen, Eila & Koskinen, Salla & Mäki, Sanna. (2022). Finnish University Students' Views on Climate Change Education and Their Own Ability to Act as Climate Educators. *Education Sciences*. 12. 169. 10.3390/educsci12030169.

10. Educação de jovens e adultos e educação inclusiva: Um estudo bibliométrico na Web of Science no período de 2000 a 2020

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, IFRO, lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

Janmila Cristiane de Paula Brito, IFRO, janmila_brito@hotmail.com

Larissa Cristina Barbieri, FESL, barbierila@hotmail.com

Maria Carolina Martins Rodrigues, Universidade do Algarve, mcrmar@gmail.com

Waleska Yone Yamakawa Zavatti Campos, PucRio, waleskazavatti@alumni.usp.br

RESUMO

Este trabalho tem como o objetivo analisar o estado da arte sobre educação de jovens e adultos e educação inclusiva no período de 2000 a 2020 na Web of Science. Trata-se de um estudo bibliométrico realizado na base de dados da Web of Science, utilizando as palavras *education youth and adult e inclusive education*, sendo selecionados 69 artigos. A partir dos resultados, pode-se observar que a temática começou a ser abordada a partir de 2002, tendo como principal organização a Universidade de Massachussets, o principal autor Miron KTS, a principal fonte a Revista Australiana de Aprendizagem de Adultos e o país que mais publicou foram os Estados Unidos, e em consonância a isso, o idioma mais utilizado foi o inglês. Contudo, percebeu-se que não houve uma relação direta entre as publicações mais citadas e os autores com maior número de citações.

Palavras-chave: Educação de jovens e adultos. Educação inclusiva. Bibliometria.

INTRODUÇÃO

A educação é um fenômeno social, que se relaciona com o contexto político, econômico, científico e cultural, considerada um processo social dentro do contexto da sociedade, estabelece metas a serem atingidas pelo processo educativo. Com isso, o ato de educar permeia em distintos lugares, considerada como a essência de um processo social (Dias & Pinto, 2019).

A educação brasileira está dividida em duas modalidades de ensino, de acordo com o artigo 21 da Lei de Diretrizes e Bases Nacional da Educação (LDB), sendo elas a Educação Básica (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e Educação Superior (tecnologia, bacharelado e licenciatura). A educação tecnológica de nível médio pode ser desenvolvida de forma integrada ao ensino médio, concomitante ao ensino médio e subsequente ao ensino médio. E ainda, as modalidades podem ser presenciais, educação à distância (EaD) e educação de jovens e adultos (EJA) (Brasil, 1996).

A EJA é uma modalidade de ensino destinado a jovens e adultos, que não tiveram oportunidade ao acesso ou não puderam concluir o ensino na idade referente a cada etapa da escola, disponibilizado a jovens a partir dos 15 anos de idade, e pode ser nas modalidades presencial ou à distância (Do Nascimento, 2013). Esta surgiu com a possibilidade de atender uma parcela da população que não consegue/conseguiu terminar o ensino básico em idade regular (DE ALMEIDA, CORSO, 2014).

A LDB dispõe na seção V sobre a EJA, e traz em seu corpo o seguinte enunciado no art. 37:

Art. 37. A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos nos ensinos fundamentais e médios na idade própria e constituirá instrumento para a educação e a aprendizagem ao longo da vida. (Redação dada pela Lei nº 13.632, de 2018)

§ 1º Os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriadas, consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames.

Nesse meio diverso de aprendizado, os alunos que possuem deficiência estão cada vez mais presentes na modalidade de EJA, sendo sujeitos desafiadores no processo de ensino escolar. Podendo ser incluídos os alunos que possuem algum tipo de deficiência mental/intelectual, tornando um desafio propor jeitos de aprender por meio do coletivo, para que ocorra uma relação sociocultural, que diminua as barreiras sociais (Hass et al., 2016).

A Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva tem por objetivo assegurar que haja a inclusão escolar de alunos com todo tipo de deficiência, nisto incluem-se também alunos com transtornos globais do desenvolvimento e superdotação, o sistema deve garantir que esses alunos estejam matriculados e tendo acesso regular, com participação, aprendizagem e continuidade do ensino de forma crescente, para as séries subsequentes (Brasil, 2008).

Hass (2016) destaca que o desafio da política da educação inclusiva está em promover uma inclusão escolar como ação de autogestão que requer além de planejamento, o esforço persistente na construção de trajetórias escolares, “conciliando a necessidade de propor uma configuração coletiva capaz de acolher o aluno em sua individualidade e integralidade, independentemente de sua faixa etária ou tipologia de deficiência”.

A inclusão dos estudantes traz como proposta agregar as diferenças em prol da igualdade e equidade de direitos, trazendo uma transformação na educação, eliminando barreiras que limitam e impedem a participação dos estudantes (Dill, 2019). A educação inclusiva é destacada com uma prática inovadora, que se torna um desafio no cotidiano escolar, e vai de encontro a barreiras que precisam ser superadas pela comunidade escolar e até mesmo pela sociedade, e posteriormente dentro da prática-pedagógica que ainda considera a limitação, obstáculos e dificuldades no ensino desses alunos (Rodrigues & Brina, 2016).

Diante do exposto este trabalho tem como objetivo analisar o estado da arte sobre educação de jovens e adultos e educação inclusiva no período de 2000 a 2020 na Web of Science.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ato de ensinar, independente de se estar trabalhando com crianças, jovens ou adultos, traz a necessidade de reflexão sobre a prática docente, que se dá através da relação do aluno e do processo de construção do conhecimento (Da Alves & Backes, 2016).

É necessário conhecimento sobre os alunos que frequentam a EJA e como se comportam durante o processo de construção de conhecimento, por meio desse processo há entendimento dos elementos para repensar a inclusão escolar, compreender as suas vivências reais abre um leque de percepções para melhor envolvimento dos sujeitos (Leite & Campos, 2019).

Tanto a EJA quanto a educação inclusiva perpassam por caminhos ainda pouco conhecidos, com isso há pouca garantia de um ensino de qualidade e que incluam os participantes desta modalidade no meio escolar e mesmo na sociedade. De acordo com Canese & Costa (2017) a educação inclusiva entende que a presença de alunos com necessidades especiais, apesar de tornar a sala de aula mais complexa, promove troca de experiências, convivência com a diversidade dos alunos, da aprendizagem e do ensino.

A EJA se torna um espaço privilegiado, que tem grande potencial para o atendimento de necessidades específicas que se incluem na faixa etária e um ambiente que possibilita a continuação da aprendizagem e, além disso, o desenvolvimento humano, de todos que foram excluídos da escola por qualquer motivo, incluído neste os jovens e adultos com deficiência, mesmo diante da possibilidade de haver essa inclusão, torna-se um desafio pedagógico e político a articulação da EJA com oferta para educação especial (Silva & Campos, 2018).

Dentro da trajetória de ensino e aprendizagem, existe ainda o desafio da participação, do envolvimento tanto de inclusão quanto de equidade, diante da grande diversidade cultural, que necessita ser trabalhado o conceito de transformação: “precisamos aprender a ser, a viver juntos, afazer e a conhecer; só assim poderemos dizer que incluímos e somos incluídos” (Griffante, Bertotti & Silva, 2013, p. 3).

Muitos são os desafios impostos a oferta de educação especial na modalidade EJA, Silva & Campos (2018) salientam que algumas problemáticas, como o desconhecimento, a falta de preparação para lidar com a diversidade, e fragilidades na formação inicial e continuada, sendo este refletido no processo de ensino e aprendizagem.

Apesar de a interface entre a educação especial e a educação de jovens e adultos, está sendo construído no cenário brasileiro, o que ainda aflige é a estrutura política, organizacional e as práticas efetivas que interferem nos alunos matriculados na EJA (Cabral, Bianchini & Gonçalves 2018).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Natureza da pesquisa

O presente trabalho trata-se de um estudo bibliométrico, de natureza quantitativa, onde se analisou o estado da arte em artigos publicados entre os anos 2000 a 2020 sobre as temáticas de educação de jovens e adultos e educação inclusiva. A bibliometria é uma técnica de análise quantitativa e estatística com a finalidade de medir os índices de produção e difundir o conhecimento científico (Araújo, 2006).

Nesse sentido, a pesquisa foi realizada no período de outubro de 2020, na base de dados Web of Science (WOS) do Institute for Scientific Information (ISI), que é atualmente uma das principais bases para publicação e pesquisas.

No campo de pesquisa foram inseridas as palavras education youth and adult e inclusive education, com auxílio do operador booleano AND, após foi selecionado a opção tópico, e assim buscou-se identificar o que vem sendo publicado sobre esses assuntos. Dentre as características analisadas, buscou os principais autores, ano de publicação, jornais, instituições, países, áreas de pesquisas, além dos dez artigos mais citados no período de vinte anos.

Definição do escopo do estudo

Na WOS um tópico que mostra o índice de citações, como pode ser visualizado a seguir na Quadro 1.

Quadro 1 - Tipo de documentos

Tipo de Documentos	Quantidade
Artigo	69
Papel de procedimentos	8
Revista	5

Acesso antecipado	4
Material editorial	1
TOTAL	87

Fonte: Elaboração própria.

Foram pesquisadas as temáticas de educação de jovens e adultos e educação inclusiva no período de 2000 a 2020, resultando um total de 87 documentos que abarcam as temáticas objeto deste estudo, sendo sessenta e nove artigos.

Na pesquisa buscou-se analisar os principais assuntos: principais anos de publicação dos artigos, campo de pesquisa, instituições de ensino, autores, título das fontes, principais países, idiomas, áreas do conhecimento e a relação entre autores com mais publicações e as mais citadas.

Etapas da coleta dos dados

Este estudo dividiu-se em duas etapas, na primeira etapa foram inseridos os termos Education of Youth and Adults e Inclusive Education no campo de pesquisa da base WOS, delimitando-se o período entre 2000 a 2020 e em seguida realizou-se o levantamento das principais características das publicações. Na segunda etapa, as publicações mais citadas foram comparadas com os autores que mais publicaram no mesmo período. Nesse sentido, a seguir é apresentada a análise bibliométrica do referido estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da pesquisa são apresentados a seguir, identificando as principais características na base de dados da Web of Science relacionada com as palavras-chave educação de jovens e adultos e educação inclusiva no período de 2000-2020

A seguir apresentam-se as características gerais das publicações relacionadas com os temas de educação de jovens e adultos e educação inclusiva nas seguintes categorias: anos de publicação, campo de pesquisa, instituições de ensino, autores, países, idiomas, áreas de conhecimento e a relação entre autores com mais publicações e citações.

Anos de publicação

O Quadro 2 apresenta a quantidade de artigos da Web of Science relacionados a temática nos últimos vinte anos.

Quadro 2. Distribuição de artigos por ANO

ANO	Quantidade	ANO	Quantidade
2020	14	2012	3
2019	15	2011	3
2018	14	2010	5
2017	9	2009	2
2016	4	2008	1
2015	6	2004	1
2014	3	2003	1
2013	1	2002	1

Fonte: Elaboração própria

Apesar de o estudo apresentar dados referentes aos últimos 20 anos, pode-se notar que a pesquisa revelou que o estudo das temáticas abordadas só começou a ser relacionada no ano de 2002. Nos últimos anos há um pequeno aumento, seguido de uma estabilização do número de publicação dos artigos, no ano de 2018 (14), 2019 (15) e 2020 (14).

Principais organizações

O Quadro 3 apresenta as principais organizações relacionado com os eixos temáticos do estudo.

Quadro 3. Distribuição de artigos por organização

Organizações	Quantidade
Universidade de Massachusetts	3
Universidade Estadual de Ohio	2
Universidade de Calgary	2
Universidade do Estado da Bahia	2
Universidade Federal de São Carlos-UFSCAR	2
Universidade de Girona	2
Universidade de Washington	2
Universidade Católica Australiana	1
Universidade Campbellsville	1

Fonte: Elaboração própria.

Dentre as organizações que se destacam estão Universidade de Massachusetts (3), Universidade Estadual de Ohio (2) e Universidade de Calgary (2). Entre universidades citadas, destacam-se também universidades brasileiras, como: a Universidade do Estado da Bahia (Bahia), Universidade Federal de São Carlos (São Paulo) e a Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR (São Paulo).

Principais instituições

As instituições que publicaram trabalhos relacionados aos temas são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4. Distribuição de artigos por Instituição

Instituições	Quantidade
Universidade Federal de São Carlos	4
Universidade da Califórnia	3
Universidade de Massachusetts Boston	3
Universidade de Sistema de Massachusetts	3
Universidade da Carolina do Norte	3
Universidade Estadual de Ohio	2
Sistema de Educação Superior da Pensilvânia	2
Sistema de Universidade do Estado da Flórida	2
Universidade do Estado da Bahia	2
Universidade de Girona	2

Fonte: Elaboração própria.

As instituições que se destacam no que se refere às publicações relacionadas à educação de jovens e adultos e educação inclusiva foram a Universidade Federal de São Carlos (4), Universidade da Califórnia (3) e em seguida Universidade de Sistema de Massachusetts (3). É importante destacar que dentre as três universidades que mais publicaram sobre o tema destaca-se a Universidade Federal de São Carlos (4), localizada no interior de São Paulo, evidenciando que o Brasil vem pesquisando sobre as temáticas, e, além disso, a Universidade do Estado da Bahia aparece ainda entre as 10 instituições mais citadas.

Principais autores

O Quadro 5 apresenta os autores que publicaram artigos com os temas do estudo.

Quadro 5. Distribuição de artigos por autor

Autor	Quantidade
Miron KTS	2
Pallisera M	2
Ahrens K	1
Alper S	1
Amorim A	1
Andrzejewski J	1
Antonie L	1
Arhipova I	1
Ashraf A	1
Balina S	1

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 5 pode-se observar que houve poucos autores que publicaram trabalhos relacionados as temáticas analisadas, destacando-se Miron, K.T.S. (2), Palliseram (2) e Ahrens, K.(1), não apresentando muita divergência da quantidade de artigos publicados por autores. Ainda sobre os autores destacados no quadro acima, verifica-se que há dois autores brasileiros, a Miron, K.T.S. entre os 3 primeiros mais citados, como já citado e Amorim, A., entre os 10 autores, apontando que apesar de poucos estudos os brasileiros já ganham destaque neste espaço.

Títulos das fontes

O Quadro 6 apresenta as principais fontes de publicações relacionados ao tema educação de jovens e adultos e educação inclusiva.

Quadro 6. Distribuição de artigos por Fonte

Fonte	Quantidade
Revista Australiana de Aprendizagem de Adultos	2
Pediatrics	2
Pesquisa em Ciência do Desenvolvimento	2
Revista Online de Política e Gestão Educacional	2
Revista Praxis Educacional	2
14ª Conferência Internacional Educação e Desenvolvimento de Tecnologia	1
Revista Americana sobre Deficiências Intelectuais e de Desenvolvimento	1
Alter Revista Europeia de Pesquisa sobre Deficiência	1
Jornal Americano da Promoção da Saúde	1
Jornal Americano de Terapia Ocupacional	1

Fonte: Elaboração própria.

Nos periódicos citados no quadro 6, pode-se notar escasso material publicado sobre as temáticas de educação de jovens e adultos e educação inclusiva, nota-se ainda que as principais fontes são a Revista Australiana de Aprendizagem de Adultos (2), Pediatria (2) e Pesquisa em Ciência do Desenvolvimento (2).

Nesta perspectiva fica evidenciado que dentre as fontes que mais publicaram sobre as temáticas destacam-se duas fontes brasileiras a Revista Online de Política e Gestão Educacional e a Revista Praxis Educacional, ficando perceptível que o Brasil já tem fontes em destaque no eixo temático deste estudo.

Principais países e idiomas

O Quadro 7 mostra os países/regiões que possuem publicações relacionados com a temática da pesquisa.

Quadro 7. Distribuição de artigos por país

País	Quantidade
Estados Unidos	33
Brasil	9
Canadá	7
Austrália	6
Espanha	5
Inglaterra	3
Suécia	3
França	2
Alemanha	2
Polônia	2

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8. Distribuição de artigos por Idiomas

Idiomas	Quantidade
Inglês	70
Português	7
Espanhol	4
Francês	1
Alemão	1

Fonte: Elaboração própria.

Relacionado ao número de artigos publicados por países, os Estados Unidos lideram esse quantitativo com 33 publicações, seguido pelo Brasil, com 9 publicações e logo depois o Canadá com 7 publicações. Pode-se destacar que os dados compilados acima mostram que os autores dos países citados têm trabalhado em cima do tema e demonstrando que o tema tem uma importante relevância. Já referente à quantidade de artigos por idiomas, pode-se notar que 70 artigos foram publicados na língua inglesa, 7 em língua portuguesa e 4 em espanhol.

Principais áreas de conhecimento

No Quadro 8 é apresentado as principais áreas de conhecimento.

Quadro 8. Distribuição de artigos por áreas de conhecimento

Área de Conhecimento	Quantidade
Educação, Pesquisa Educacional	38
Reabilitação	17
Psicologia	7
Saúde Pública Ambiental Ocupacional	6
Ciências sociais e outros temas	6
Pediatria	4
Sociologia	4
Estudos de família	3
Linguística	3
Ciências Desportivas	3

Fonte: Elaboração própria

As principais áreas de conhecimento destacadas são a Educação, Pesquisa Educacional (38), Reabilitação (17) e Psicologia (7).

Considerando a pesquisa sobre os temas Educação de Jovens e Adultos e Educação Inclusiva, realizada na base de dados Web of Science, no Quadro 10 foram selecionadas as dez publicações mais citadas e relacionadas com os autores com maior número de publicações.

Quadro 9. As 10 Publicações mais citadas no período

Título/Autor/Periódico/Ano	Nº Citações
Título: Populações Vulneráveis e a transição para a vida adulta Autor: Osgood, D. Wayne; Foster, E. Michael; Courtney, Mark E.	160

Título/Autor/Periódico/Ano	Nº Citações
Jornal: Futuro das Crianças Ano: 2010	
Título: Desenvolvimento de Talentos em Esportes de Equipe de Adolescentes: Uma revisão Autor: Burgess, Darren J.; Naughton, Geraldine A. Jornal: Revista Internacional de Fisiologia e Desempenho Esportivo Ano: 2010	85
Título: Percepções de homofobia e heterossexualismo na educação física Autor: Morrow, RG; Gill, DL Jornal: Pesquisa Trimestral para Exercício e Esporte Ano: 2003	45
Título: Faculdade comunitária: Um caminho para o sucesso dos jovens com deficiências de aprendizagem, cognitivas e intelectuais em ambientes secundários Autor: Hart, D; Mele-McCarthy, J; Pasternack, RH; Zimbrich, K; Parker, DR Jornal: Educação e Treinamento em Deficiências de Desenvolvimento Ano: 2004	34
Título: O que significa ser um cidadão na era da Internet: Desenvolvimento de uma escala de cidadania digital confiável e válida Autor: Choi, Moonsun; Glassman, Michael; Cristol, Dean Jornal: Computadores & Educação Ano: 2017	28
Título: O Papel da Autonomia, Auto-Realização e Empoderamento Psicológico na Previsão de Resultados para Jovens com Deficiência Autor: Shogren, Karrie A.; Shaw, Leslie A. Jornal: Educação Especial e Curativa Ano: 2016	21
Título: Implementando a Inclusão e a Formação Colaborativa em um Programa Modelo de Educação Pós-secundária para Jovens Adultos com Deficiência Intelectual Autor: Folk, Eric D. R.; Yamamoto, Kathryn K.; Stodden, Robert A. Jornal: Revista de Política e Prática em Deficiências Intelectuais Ano: 2012	21
Título: Um estudo nacional das atitudes dos jovens chineses em relação aos estudantes com deficiência intelectual Autor: Siperstein, G. N.; Parker, R. C.; Norins, J.; Widaman, K. F. Jornal: Revista de Pesquisa sobre Deficiência Intelectual Ano: 2011	21
Título: A desconexão cívico-social da mídia: explorando as percepções das mídias sociais para o envolvimento na vida cotidiana dos estudantes universitários Autor: Mihailidis, Paul Jornal: Comunicação da Informação e Sociedade	19

Título/Autor/Periódico/Ano	Nº Citações
Ano: 2014	
Título: Atitudes das crianças pequenas para com os colegas com deficiência intelectual: Efeito do tipo de escola Autor: Georgiadi, Maria; Kalyva, Efrosini; Kourkoutas, Elias; Tsakiris, Vlastaris Jornal: Revista de Pesquisa Aplicada em Deficiências Intelectuais Ano: 2012	19

Fonte: Elaboração própria.

A elaboração do Quadro 10 tem como propósito verificar a relação de publicações mais citadas com os autores que mais publicaram no mesmo período. Dentre estas citações, o artigo mais citado é o Populações Vulneráveis e a transição para a vida adulta, dos autores Osgood, D. Wayne; Foster, E. Michael; Courtney, Mark E., com 160 citações. Nota-se ainda que apesar dos autores possuírem a maior quantidade de citações nos últimos 20 anos conforme mostra o quadro 10, os mesmos não aparecem no quadro 5 que mostra a quantidade de autores mais citados. Não há uma relação direta entre as 10 publicações com mais citações e os autores com maior número de publicação no período de 2000 a 2020.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar o estado da arte sobre educação de jovens e adultos e educação inclusiva na última década na Web of Science.

Ao analisar o período compreendido aos últimos 20 anos, observou-se que apesar de a temática só começar a ser abordada a partir do ano 2002, com crescente evolução relacionada aos anos. Nos últimos três anos, 2018 (14), 2019 (15) e 2020 (14), nota-se que o número de publicações aumentou em relação aos outros anos, mas que ao mesmo tempo estabilizou.

Quanto às organizações com maior número de publicações sobre a temática do estudo destaca-se a Universidade de Massachusetts (3), Universidade Estadual de Ohio (2) e

Universidade de Calgary (2). Relacionado aos campos de pesquisas no Brasil, tem destaque a Universidade do Estado da Bahia (Bahia), Universidade Federal de São Carlos (São Paulo) e a Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR (São Paulo).

Dentre as instituições de ensino que possuem publicações no eixo temático que este trabalho propõe há destaque para a Universidade Federal de São Carlos, a Universidade da Califórnia (3) e em seguida Universidade de Sistema de Massachusetts (3). Destacando ainda que dentre as três universidades que mais publicaram sobre o tema, a Universidade Federal de São Carlos, localizada no interior de São Paulo, colocando em evidencia que o Brasil vem pesquisando sobre as temáticas, e, além disso, a Universidade do Estado da Bahia aparece ainda entre as 10 instituições mais citadas.

Em relação aos autores foi observado que não houve muitas publicações, tornando escassa a informação sobre as temáticas analisadas, destacam-se os autores MIRON KTS, PALISERAM e AHRENS K, os dois primeiros autores apresentam o mesmo quantitativo de artigos publicados. Ainda sobre os autores, há destaque para autores brasileiros, entre os 10 autores mais citados, MIRON KTS e AMORIM A, o que aponta para um novo caminho para estudos sobre as temáticas.

As principais fontes há pouco material publicado, sendo que a principais fontes destacadas são a Revista Australiana de Aprendizagem de Adultos (2), Pediatria (2) e Pesquisa em Ciência do Desenvolvimento (2). Dentre as fontes que mais publicaram sobre as temáticas, destacam-se duas fontes brasileiras a Revista Online de Política e Gestão Educacional e a Praxis Educacional, evidenciando que o Brasil já possui fontes em destaque no eixo temático deste estudo.

O quantitativo de artigos publicados por países traz um diferencial, pois os Estados Unidos lideram neste parâmetro, seguido pelo Brasil e pelo Canadá, observando que os dados compilados demonstram que os autores dos países citados têm trabalhado em cima do tema e que o tema tem importante relevância. Em consonância com os dados acima, a quantidade de artigos publicados por idiomas, a língua inglesa lidera, seguindo da língua portuguesa e do espanhol.

Dentre as principais áreas de conhecimento podem ser destacadas a Educação, Pesquisa Educacional, Reabilitação e Psicologia. E por fim, as dez publicações mais citadas e relacionadas com os autores com maior número de publicações. Apesar do grande número de citações, não fica evidenciado há uma relação direta entre as 10 publicações com mais citações e os autores com maior número de publicação no período de 2000 a 2020.

Ressalta-se que o presente estudo traz contribuições importantes para o meio científico, por abordar todas as características referentes às temáticas de educação de jovens e adultos e educação inclusiva, trazendo pequenos avanços nessa área, por ser recente e com poucos estudos, como foi constatado na pesquisa. No entanto, apresenta limitação quando as pesquisas, a principal delas é a busca ter sido realizada em apenas uma base de dados, a Web of Science. Para futuros estudos sugere-se a ampliação da pesquisa em outras bases de dados.

REFERÊNCIAS

- Araújo, C. A. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. Em *Questão*, 12(1), 11–32.
- Brasil. (1996). Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília.
- Brasil. (2008). Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva. Assegura a inclusão escolar de alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, orientando os sistemas de ensino. Brasília, 07 jan.
- Cabral, R., Bianchini, L., & Liduenha Gonçalves, T. (2018). Educação especial e educação de jovens e adultos: uma interface em construção? *Revista Educação Especial*, 31(62), 587–602.
- Canese, M; Costa, E.R. (2017). FORMAÇÃO DOCENTE: DIFICULDADES E DESAFIOS NO PROCESSO DE INCLUSÃO. In: Encontro Internacional de Formação de Professores e Fórum Permanente de Inovação Educacional, 2017 Sergipe, Brasil 10 ENFOPE.
- Alves, A.S.; Carneiro, D.M. (2019). A educação de jovens e adultos (EJA) segundo a pedagogia de Paulo Freire. Orientador: Kássio Leal Vilhena. 2019. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal do Amapá, Santana.
- Dias, É., & Pinto, F. (2019). Educação e Sociedade. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 27, 449-454.
- Dill, J.K. (2019). EDUCAÇÃO ESPECIAL E EDUCAÇÃO INTEGRAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS INTERFACES EM UMA ESCOLA PÚBLICA. 2019. 105 p. Dissertação Mestrado em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Do Nascimento, S.M. (2013). Educação de jovens e adultos EJA, na visão de Paulo Freire. 2013. 45 p. Monografia Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paranavaí.

Haas, C.; Pantaleão, E.; Orlando, M.R., & Baptista, C.R. (2013). Rodas de pesquisa e formação em educação especial: as trajetórias de estudantes com deficiência. *Revista Brasileira de Estudos pedagógicos* (online), Brasília, 97(247), 570-582.

Rodrigues, G., & Brina, M. (2016). Educação inclusiva e a formação docente: a educação de jovens e adultos como uma nova perspectiva. *Revista de Educação do Vale do Arinos, Juará*, 3(2), 93-108.

Rodrigues, M.S. (2019). Uma matriz inclusiva e uma gestão escolar: sujeitos e escolas em produção. 2019. 142 p. Dissertação Mestrado em Educação. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

Silva, M. D. C. L. D., & Campos, J. (2018). Formação de professores para inclusão escolar na modalidade de Educação de Jovens e Adultos: análise de pesquisas. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 22 (3), 1154-1167.

11. Educação de jovens e adultos no Brasil: Impactos na promoção da dignidade humana e inclusão social

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, IFRO, lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

Jane Lane Babosa Lôbo, IFRO, janelanepvh@gmail.com

Sanda Santos da Costa, IFRO, sandra.costa@ifro.edu.br

Larissa Cristina Barbieri, FESL, barbierila@hotmail.com

Maria Carolina Martins Rodrigues, Universidade do Algarve, mcrmar@gmail.com

RESUMO

Este trabalho tem como temática discutir sobre a visibilidade e as políticas públicas acerca da Educação de Jovens e Adultos, como modalidade de ensino que exige um olhar para as pessoas jovens e adultas no sentido de garantir seus direitos ao conhecimento e a valorização da sua cultura. Mas alertamos o leitor sobre os limites do mesmo, tendo em vista que a EJA compreende hoje um campo político, denso e complexo. Adotamos uma investigação de natureza bibliográfica e qualitativa, tendo como fundamento os pressupostos teóricos da análise de conteúdo. A consolidação histórica da modalidade representou avanços que não podem ser perdidos, mas ainda há grande preocupação com a reconfiguração da EJA como campo educativo que exige ser reconhecido. O método empregado para dar conta da discussão consistiu numa revisão da literatura. A base teórica empregada advém dos estudos da área de ensino, especialmente das bases conceituais em Educação de Jovens e Adultos.

Palavras-chave: Ensino; Educação de Jovens Adultos; Políticas Públicas.

INTRODUÇÃO

Em 1988 findou-se a Constituição Brasileira que permitiu, dentre os principais aspectos legais, o direito ao acesso ao ensino gratuito a todos os cidadãos brasileiros. O sistema educacional brasileiro é dividido em Educação Básica e Ensino Superior. A Educação Básica, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB - 9.394/96), passou a ser

estruturada por etapas e modalidades de ensino, englobando a Educação Infantil, o Ensino Fundamental obrigatório de nove anos e o Ensino Médio.

Na década de 90, a LDB 9.394/96, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEF) e a reforma da Educação Profissional, por meio do Decreto 2.208/97, redefiniram os rumos da política educacional, o que originou um expressivo retrocesso no âmbito da Educação de Jovens e Adultos (EJA). Acentuou-se, então, o lugar secundário ocupado pela EJA no conjunto das políticas educacionais.

Nesse sentido, Almeida (2008), argui que a educação assumiu ao longo do tempo o papel central nas lutas sociais contra a superação do capitalismo que oprime a sociedade ditando suas regras. Nesse cenário, a EJA vem possibilitar aos cidadãos os exercícios dos direitos no que tange ao acesso à educação e com isso possibilitar uma nação igualitária.

Freire (1996) destaca a questão da exclusão social, através da análise do discurso, nos propondo a abordar a temática da inclusão por meio da historicidade no decorrer de toda a temporalidade que se insere a educação, alertando para o risco da acomodação diante do paradigma da inclusão social, vista na ótica fatalista da realidade em que vivemos.

Nesse viés, a exclusão social resulta de um julgamento equivocado de uma sociedade capitalista e desigual, que aumenta essa disparidade entre as pessoas na medida em que as sociedades aderem às novas tecnologias do mercado. O resultado é o dilema em quem acompanha a evolução tecnológica e quem é abandonado e excluído desse meio.

Neste ângulo, a EJA emerge como uma modalidade de ensino que visa à garantia do direito presente na Constituição Federal de 1988, como formas de atenuar as diferenças entre os níveis de escolaridade da sociedade brasileira, permitindo o acesso à educação de qualidade, bem como, despontar os valores humanísticos. Portanto, é fundamental destacar que as mudanças ocorridas com a LDB, ou seja, a substituição do Ensino Supletivo pela EJA, foi essencial para diminuição dessa discrepância entre a sociedade.

Soares (2002) menciona que essa transição da mudança do conceito ao mudar a expressão de "ensino" para "educação". O termo "ensino" se restringe à mera instrução, já o termo "educação" é muito mais amplo, compreendendo os diversos processos de formação (Soares, 2002).

Devido das proposições supracitadas acima, emerge alguns questionamentos em torno da visibilidade e das políticas públicas destinadas para o público alvo da Educação de Jovens e Adultos (EJA) tais como: Há realmente uma visibilidade perante o sistema de ensino para com o público EJA? O que devem garantir as políticas públicas para a EJA? Esses são os questionamentos que se faz necessário, no âmbito das políticas públicas sociais ao alcance de todos?

Com isso, findou-se o problema deste estudo que buscou elucidar:

De que forma as transformações ocorridas na modalidade de ensino EJA impactou no resgate da dignidade humana e na inclusão social?

O Objetivo Geral: Analisar as transformações ocorridas na modalidade de ensino EJA e seus impactos na promoção da dignidade humana e na inclusão social. E, como Objetivos Específicos são: Compreender as especificidades da modalidade de ensino de Educação de Jovens e Adultos (EJA); analisar as políticas públicas voltadas para Educação de Jovens e Adultos (EJA) no Brasil; Compreender a importância do ensino em EJA para o resgate da dignidade humana e inclusão social.

O estudo teve como objetivo fundamental destacar o quão importante as inserções das políticas públicas na educação de jovens e adultos e como impacta em sua vivência, bem como perfazendo as suas exiguidades em sociedade.

Freire (1996) ressalta que educação é um processo social permanente que socializa o indivíduo ao longo de toda sua vida. Sendo assim, compreende-se a EJA como promovedor desse processo de inclusão social, onde o indivíduo sente-se “sujeito” nesse processo e integrado no contexto da construção de si mesmo.

Com isso, é importante destacar que a EJA, atua na condução dos jovens e adultos para perceber sua realidade e, acima de tudo, trabalhar a capacidade de transformação em seu meio habitacional, observando suas necessidades e dificuldades. Quando o público da EJA percebe a necessidade da leitura e escrita como forma de conquista e realização de seus objetivos, vê-se a inclusão social acontecer. A educação promove o crescimento da autoestima aumentando as oportunidades individuais.

Mais do que ensinar a ler e escrever, a EJA atua como construtora de cidadãos conscientes e críticos nas diversas áreas da sociedade, como: na política, na economia, na cultura, nas

crenças, na justiça, etc... condições essenciais para o indivíduo enfrentar as exigências do mundo contemporâneo que afetam diretamente a sua vida cotidiana.

Nesse sentido, Almeida (2008) refere que, no decorrer dos anos a educação atuou como um alicerce nas lutas da sociedade na opressão do capitalismo. Assim, a EJA permitiu aos indivíduos compreenderem os seus direitos e deveres, bem como, mais justa e preocupada com o bem comum. E ainda, a EJA constrói seres humanos perspicazes e indagadores em distintos aspectos da sociedade contemporânea, tais como: econômicos, sociais, políticos, culturais, entre outros.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Análise longitudinal sobre a educação de jovens e adultos

Os primeiros insights sobre a Educação de Jovens e Adultos (EJA) no Brasil datam da década de 40 com a Campanha Nacional de Educação de Adolescentes e Adultos, (CEAA) iniciativa do Ministério da Educação e Saúde e coordenada por Lourenço Filho em 1947.

No final da década de 50 e começo de 1960 foi o ápice das acentuadas mobilizações no que tange as vertentes voltadas para a educação. Nessa época existia distintas transformações sócio – política - econômica que influenciaram as remodelações das políticas públicas inerentes a educação de adultos.

No ano de 1963 houve a extinção da Campanha Nacional de Educação de Adultos que se iniciou em 1947 e designou Paulo Freire na criação de um programa nacional para a educação na qual foi suspensa em 1964 com o golpe militar.

Nesta perspectiva, o período tangente de 1960-1964, intensificando uma dualidade entre a classe dominante e dos trabalhadores entrando em conflito dois vieses da educação de adultos: a educação libertadora e a funcional.

Assim, em 1964 o país eleva-se a etapa capitalista voltada ao monopólio de estado. O Estado, ao mesmo tempo em que atuou com base em uma política econômica fortemente modernizadora, manteve e aprofundou a dependência ao imperialismo, as disparidades regionais e a desigual distribuição de renda.

Haddad & Di Pierro (2000) erguem que o golpe militar gerou uma interrupção nas políticas públicas inerentes aos movimentos voltadas para a educação e cultura popular.

Em 1970 o governo federal criou o MOBRAL um programa para erradicar o analfabetismo do Brasil em dez anos. Como uma das respostas àquele período de intensa mobilização social, o governo militar criou o Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL) que permaneceu vigente por quinze anos. Esse projeto teve como fundamentais características a centralização das decisões tais como iniciativas concepções e execuções, limitando a conceitualização de alfabetização somente as capacidades de leitura e escrita. Neste viés, Fávero (2009) abarca que a campanha MOBRAL foi que a tiveram maiores recursos financeiro disponibilizados, em vista que vinham de transferência de percentuais do imposto de renda das empresas e da loteria esportiva. No entanto, no decorrer dos anos do programa emergiram muitas apreciações sobre a alfabetização brasileira.

Após 15 anos do programa e período da Nova República em 1985 o MOBRAL é cessado e criado a Fundação Educar. É importante destacar que diferente do programa MOBRAL, buscava desenvolver ações intrínsecas de alfabetização e supervisionava e acompanhava as instituições para qual era designados os recursos.

Em 1988, criação da Constituição Federal demarcou uma nova era no que tange a educação, onde Estado era o responsável de garantir a todos aqueles que não têm escolaridade básica e também cinquenta por cento dos impostos eram voltados para ações no enfrentamento do analfabetismo e no direito de todos cursarem o ensino fundamental (Haddad, 2006).

No entanto, o governo Collor na década de 90 eliminou este programa e não criou nenhum outro que substituísse. Nesse sentido, avulta que a desapareção da esfera federal na articulação e indutora no que se refere a políticas de alfabetização de EJA no Brasil.

Em 1990 a Fundação Educar foi extinta e o MEC iniciou o Programa Nacional de Alfabetização e Cidadania (PNAC) que perdurou somente por um ano por falta de recursos financeiros. É notório destacar a objeção desse programa foi a redução de 70% dos analfabetos no território brasileiro na periodicidade de cinco anos. Assim, foi criada a Comissão do Programa Nacional de Alfabetização e Cidadania que foi alicerçada com distintas organizações e indivíduos com notórias sapiências no que tange a temática alfabetização. Neste ponto de vista, Haddad argui que:

O PNAC se propôs a promover e mobilizar ações de alfabetização, através de comissões municipais, estaduais e nacional, envolvendo os diversos setores interessados das esferas públicas e da sociedade civil em geral. Enquanto as comissões se mobilizaram, o governo federal assinava convênios, repassando fundos mediante critérios clientelistas e sem controle destas comissões, tanto do volume de recursos, quanto do número de projetos e a quem se destinavam. (Haddad, 1994, p.97)

Com isso, surge uma nova EJA com distintos vértices revelando nos interesses de diversas entidades como, por exemplo, o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) que tinha como princípios a alfabetização de adultos, o acesso à educação básica como também oferta de cursos profissionalizantes.

Kunzer (1998) contextualiza que o compromisso do Estado com a educação pública obrigatória e gratuita manteve-se no limite do Ensino Fundamental. A partir desse nível, o Estado assegura o financiamento restrito apenas para atender às demandas de formação de quadros e de produção de ciência e tecnologia nos limites do papel que ocupa na divisão internacional do trabalho, ou seja, no atual quadro da progressiva redução do emprego formal. Desse modo, com o progressivo afastamento do Estado de suas responsabilidades com a educação, esses níveis vão sendo progressivamente assumidos pela iniciativa privada.

Neste cenário em 2006 foi criado pela Emenda Constitucional n.º 53, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), que tem como objetividade a repartição de recursos financeiros, provindas das esferas municipais, estaduais e federais.

Assim, o FUNDEB tem como especificidade a alocação dos recursos de forma automática e por períodos, creditada na conta das referidas esferas governamentais: estadual, distrital e municipal. É importante salientar que essa distribuição é realizada baseada no número de discentes da educação básica pública, baseada nos dados do último censo escolar.

Nesse sentido, sabe-se da importância dos parâmetros utilizados, como por exemplo, a integração da EJA no FUNDEB. No entanto, é importante salientar que essas ações não se constituíram em políticas públicas, mas a adesão em programas federais ou iniciativas do âmbito empresarial.

Educação de jovens e adultos e as legislações que emergem

Os primeiros insights sobre um plano nacional de educação datam em 1932, com o Manifesto dos Pioneiros da Educação. No entanto, o primeiro emergiu em 1962 alicerçado na primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.º 4.024, de 1961. Já em 1965 ocorreram alterações tais como normas descentralizadoras de planos educacionais voltadas para o estado. No entanto, em 1966 foi denominado Plano Complementar de Educação tendo como principal característica a distribuição dos recursos (Brasil, 2009).

O ano de 1988, início da Constituição Federal do Brasil apresenta no artigo 205 o exercício a cidadania e a qualificação ao trabalho. Nesse sentido, a EJA, modalidade estratégica do esforço da Nação em prol de uma igualdade de acesso à educação como bem social, participa deste princípio e sob esta luz deve ser considerada.

Além disso, eliminar o analfabetismo e universalização do ensino a todos os brasileiros é premissa no que tange ao artigo 214 que abarcam obrigações a todos os elos da federação com a garantia de pelo menos o ensino fundamental a todos como estabelece no artigo:

Art. 214: A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do poder público que conduzam à: I - erradicação do analfabetismo; II - universalização do atendimento escolar; III - melhoria da qualidade do ensino; IV - formação para o trabalho; V - promoção humanística, científica e tecnológica do País. (Brasil, 1988).

Destarte, a CF apresenta o dever do Estado na garantia da escolaridade, sendo obrigatório o gozo desse direito a todos os cidadãos. Nesse viés, é notório destacar o percurso da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, conhecida como LDB nº 9.394/96, que teve sua primeira sanção em lei nº 4.024/61 modificada pelas leis 5.540/68 e 5.692/71 e por fim findando a conhecida LDB atualmente. Nesta perspectiva é importante destacar a trajetória das normativas e legislações do sistema educacional brasileiro. Este que se iniciou no final do Estado Novo com a objetividade de garantir uma educação a todos os brasileiros.

O objetivo da LDB foi modificar o ensino em todos os níveis da educação categorizando em educação básica (educação infantil, ensino fundamental e médio) e ensino superior como pode ser visualizado no título V referente dos níveis e das modalidades de educação

e ensino (capítulo I- composição dos níveis escolares): Art. 21. A educação escolar compõe-se de: I - educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio; II - educação superior (Brasil, 1996).

Nesta perspectiva, a LDB destaca no capítulo V, que se refere à EJA nos artigos 37 e 38

Art. 37. A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos nos ensinos fundamentais e médios na idade própria e constituirá instrumento para a educação e a aprendizagem ao longo da vida.

Art. 38. Os sistemas de ensino manterão cursos e exames supletivos, que compreenderão a base nacional comum do currículo, habilitando ao prosseguimento de estudos em caráter regular (Brasil, 1996).

Neste cenário, 2001 foi aprovado, depois de idas e vindas e fruto de intensas disputas no Congresso Nacional, o Plano Nacional de Educação Lei nº. 10.172/2001, com duração prevista para dez anos (2001-2011), sendo influenciado pelas transformações globais propondo uma conceitualização de educação permanente, partindo da alfabetização, mas não se restringindo a ela.

Neste viés, destaca-se o estabelecimento de metas para a EJA, estabelecendo ação para a erradicação do analfabetismo, bem como garantia de uma melhor qualidade nos discentes da educação de jovens e adultos. (MEC, 2011). Ainda nesse sentido, em 2010 na Conferência Nacional de Educação – CONAE foi apresentado o documento denominado Sistema Nacional Articulado de Educação: O Plano Nacional de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação que contou com a participação das vertentes políticas e sociedade em geral.

Nesta perspectiva, Di Pierro (2010), complementa que foi muito importante no que tange a consolidação de políticas públicas voltadas para a educação de educação de jovens e adultos com o compromisso das esferas públicas ao combate do analfabetismo.

Assim em 2014, flui o novo Plano Nacional de Educação (Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014) tem vigência de 10 (dez) anos e trata das diretrizes, das metas, da execução, da avaliação, financiamento e papéis a serem desenvolvidos por diferentes órgãos na implementação.

Para a modalidade EJA, é uma modalidade que tem como objetivos a alfabetização de jovens e adultos voltados permitindo que no futuro tenham uma melhor qualidade de vida.

O Plano Nacional de Educação elenca algumas estratégias visando auxiliar essa modalidade de forma direta e indireta, prevendo ações importantes para a modalidade.

Com isso, é importante destacar que a LDB acompanha esta orientação, suprimindo a expressão ensino supletivo, embora mantendo o termo supletivo para os exames. Todavia, trata-se de uma manutenção nominal, já que tal continuidade se dá no interior de uma nova concepção. Termos remanescentes do ordenamento revogado devem ser considerados à luz do novo ordenamento e não pelos ordenamentos vindos da antiga lei. Isto significa vontade expressa de outra orientação para a Educação de Jovens e Adultos, a partir da nova concepção trazida pela lei ora aprovada.

Assim, a Educação de Jovens e Adultos passou a fazer parte constitutiva da lei de diretrizes e bases, tornou-se modalidade da educação básica e é reconhecida como direito público subjetivo na etapa do ensino fundamental. Logo, ela é regular enquanto modalidade de exercício da função reparadora. Portanto, ao assinalar tanto os cursos quanto os exames supletivos, a lei os tem como compreendidos dentro dos novos referenciais legais e da concepção da EJA aí explicitada.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Deve-se explicitar qual foi o caminho adotado para se chegar ao resultado. Deve-se explicar qual o percurso metodológico seguido.

O estudo tem um caráter qualitativo que segundo Minayo (2000), é um percurso sistêmico que objetiva indagar e entender a temática estudada por meio da relação da teoria com a prática. Quanto à classificação da pesquisa ela é exploratória e explicativa, pois busca a elucidação e explicação dos fenômenos. (Gonçalves, 2014).

A pesquisa delimitou as políticas públicas voltadas para o EJA após a LDB, tendo em vista que é uma modalidade que possui os direitos enraizados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), mas que atualmente possuem distintos desafios.

Para a coleta de dados foram utilizadas fontes documentais, normas, legislações, Constituição Federal de 88, Plano Nacional de Educação (PNE), Programa Nacional de Alfabetização, Ministério da Educação e Cultura e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9396/2006 e artigos publicados com os referidos autores Freire, 1996, Soares, 2002, Haddad, 2006, Almeida, 2008, Fávero, 2009 e Di Pierro, 2010 dentre outros.

Para tanto a técnica de coleta de dados foi o levantamento documental que é um tipo de pesquisa que utiliza fontes primárias, isto é, dados e informações que ainda não foram tratados científica ou analiticamente.

A técnica Análise de Conteúdo para análise dos dados, que segundo Bardin (2011) é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. Na fase inicial, pré-análise, o material foi organizado, compondo o corpus da pesquisa. Escolheram-se os documentos, formularam-se hipóteses e elaboraram-se indicadores que norteiam a interpretação final. Na segunda fase, acontece o processo de codificação dos dados restringe-se a escolha de unidades de registro, ou seja, é o recorte que se dará na pesquisa. Para Bardin (2011), uma unidade de registro significa uma unidade a se codificar, podendo esta ser um tema, uma palavra ou uma frase. Já na etapa seguinte, Bardin (2011) ocupa-se em trabalhar com assuntos relacionados ao tópico inferência.

A análise de conteúdo foi realizada, tendo como premissas:

Pré-Análise: Nesta fase, foi realizado o estado da arte em bases de dados nacionais, bem como em instituições de ensino superior artigos, dissertações, teses, além das legislações, decretos que contemplassem as temáticas analisadas.

Exploração do Material: após a pré-análise dos documentos encontrados, buscou realizar as leituras e a interpretação sobre os temas. Iniciou neste momento a estruturação da pesquisa.

Tratamento dos Resultados: realizaram-se as discussões dos artigos, Leis, decretos, dissertações e teses analisadas, buscando alcançar o objetivo proposto.

A seguir serão explanadas a apresentação e discussão do objetivo proposto.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A focalização das políticas públicas no ensino fundamental, universal e obrigatório conveniente à relação idade própria/ano escolar ampliou o espectro de crianças nele presentes. Hoje, é notável a expansão desta etapa do ensino e há um quantitativo de vagas cada vez mais crescente a fim de fazer jus ao princípio da obrigatoriedade face às crianças em idade escolar. Entretanto, as presentes condições sociais adversas e as sequelas de um

passado ainda mais perverso se associam a inadequados fatores administrativos de planejamento e dimensões qualitativas internas à escolarização e, nesta medida, condicionam o sucesso de muitos alunos.

A constituição de 1988 representou algumas conquistas para o campo das políticas públicas, entre as quais a educação. O Estado passou a ter o dever de garantir a educação para todos aqueles que não tiveram acesso, independente da faixa etária. O mesmo documento legal de 1988 estabeleceu que “a educação é direito de todos e dever do Estado e da Família” e que o ensino fundamental e médio é obrigatório e gratuito e inclusive sua oferta é garantida para todos os que a ele não tiveram acesso na idade própria.

Nesse sentido a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/1996) no artigo 35, trouxe a possibilidade dos discentes à educação, possibilitando uma flexibilidade na busca do conhecimento. Assim, evidencia o aperfeiçoamento das inquições voltadas para a educação proporcionando autonomia para as instituições de ensino bem como para as secretarias, dissociando o poder de decisão da união, estabelecendo critérios para práticas voltados para a realidade local.

Ainda neste contexto, destaca-se que a LDB possibilitou o comprometimento dos docentes com uma educação pública de qualidade e disponível a todos os brasileiros. Observa-se a inova dessa legislação, no entanto, carece de aplicação no sistema educacional brasileiro, em virtude das regulamentações da educação nacional.

O Plano Nacional de Educação (PNE 2014 a 2024) estabelece as diretrizes, metas e estratégias que devem direcionar as iniciativas educacionais. Nesse sentido, as esferas estaduais e municipais têm a obrigação de elaborar um plano de ação para que se cumpram os objetivos propostos para as demandas e as necessidades de cada região tais como: os indicadores de inclusão e alfabetização, formação continuada de docentes e a ampliação da EJA.

O PNE voltado à modalidade de ensino EJA, Lei n. 10.172/2001 descreveu o analfabetismo e a desigualdade entre as zonas rurais e urbanas brasileiras e bem como as caracterizações de seus respondentes. Neste plano, destaca-se a insuficiência de atuar aos jovens, mas propõe estratégias educacionais voltadas para os adultos e idosos. Nesse sentido, PNE trouxe novos olhares críticos para os desafios elencados para os direitos educacionais da EJA.

Sabe-se que a universalização dos ensinos fundamentais e médios abre o acesso a uma educação de qualidade, permitindo aos indivíduos a busca da dignidade e da autoestima. Além disso, a universalização do ensino fundamental consolida a democracia e o acesso ao ambiente laboral.

Contudo, dentro de seus limites, a educação escolar possibilita um espaço democrático de conhecimento e de postura tendente a assinalar um projeto de sociedade menos desigual. Questionar, por si só, a virtude igualitária da educação escolar não é desconhecer o seu potencial. Ela pode auxiliar na eliminação das discriminações e, nesta medida, abrir espaço para outras modalidades mais amplas de liberdade.

Nesta ordem de raciocínio, a Educação de Jovens e Adultos (EJA) representa uma dívida social não reparada para com os que não tiveram acesso a e nem domínio da escrita e leitura como bens sociais, na escola ou fora dela, e tenham sido a força de trabalho empregada na constituição de riquezas e na elevação de obras públicas. Ser privado deste acesso é, de fato, a perda de um instrumento imprescindível para uma presença significativa na convivência social contemporânea.

Como diz a professora Magda Soares (1998, p.24)

...um adulto pode ser analfabeto, porque marginalizado social e economicamente, mas, se vive em um meio em que a leitura e a escrita têm presença forte, se interessa em ouvir a leitura de jornais feita por um alfabetizado, se recebe cartas que outros lêem para ele, se dita cartas para que um alfabetizado as escreva..., se pede a alguém que lhe leia avisos ou indicações afixados em algum lugar, esse analfabeto é de certa forma, letrado, porque faz uso da escrita, envolve-se em práticas sociais de leitura e de escrita. (SOARES, 1998, p.24)

No Brasil, esta realidade resulta do caráter subalterno atribuído pelas elites dirigentes à educação escolar de negros escravizados, índios reduzidos, caboclos migrantes e trabalhadores braçais, entre outros. Impedidos da plena cidadania, os descendentes destes grupos ainda hoje sofrem as consequências desta realidade histórica.

A rigor, estes segmentos sociais, com especiais razões instituídas por negros e índios, não eram considerados como titulares do registro maior da modernidade: uma igualdade que não reconhece qualquer forma de discriminação e de preconceito com base em origem, raça, sexo, cor idade, religião e sangue entre outros. Fazer a reparação desta realidade,

dívida inscrita em nossa história social e na vida de tantos indivíduos, é um imperativo e um dos fins da EJA porque reconhece o advento para todos deste princípio de igualdade. Nesse sentido, a modalidade de ensino EJA, emerge com a objetividade de restaurar a todos conforme destaca a CF, um ensino de qualidade a todos os indivíduos brasileiros. Logo, não se deve confundir a noção de reparação com a de suprimento. Assim como diz o Parecer CNE/CEB nº 4/98: Nada mais significativo e importante para a construção da cidadania do que a compreensão de que a cultura não existiria sem a socialização das conquistas humanas. O sujeito anônimo é, na verdade, o grande artesão dos tecidos da história.

Segundo a Declaração de Hamburgo sobre a Educação de Adultos, de 1997: [...] a alfabetização, concebida como o conhecimento básico, necessário a todos, num mundo em transformação, é um direito humano fundamental. Em toda a sociedade, a alfabetização é uma habilidade primordial em si mesma e um dos pilares para o desenvolvimento de outras habilidades. (...) O desafio é oferecer-lhes esse direito... A alfabetização tem também o papel de promover a participação em atividades sociais, econômicas, políticas e culturais, além de ser um requisito básico para a educação continuada durante a vida.

A incorporação dos códigos relativos à leitura e à escrita por parte dos alfabetizados e letrados, tornando-os quase que "naturais", e o caráter comum da linguagem oral, obscurece o quanto o acesso a estes bens representa um meio e instrumento de poder. Quem se vê privado deles ou assume este ponto de vista pode aquilatar a perda que deles advém e as consequências materiais e simbólicas decorrentes da negação deste direito fundamental face, inclusive, a novas formas de estratificação social.

A estrutura social não se organiza apenas ao nível econômico, mas também em termos do poder. Logo, não é somente o poder advindo de fatores econômicos que determina o tipo de estratificação social encontrado nas diversas sociedades, pois a luta pelo poder também é orientada pelas honras e prestígios sociais trazidas por ele.

Tanto a crítica à formação hierárquica da sociedade brasileira, quanto à inclusão do conjunto dos brasileiros, vítimas de uma história excludente estão por se completar em nosso país. A barreira posta pela falta de alcance à leitura e à escrita prejudica sobremaneira a qualidade de vida de jovens e de adultos, estes últimos incluindo também os idosos, exatamente no momento em que o acesso ou não ao saber e aos meios de obtê-lo representam

uma divisão cada vez mais significativa entre as pessoas. No século que se avizinha, e que está sendo chamados de “o século do conhecimento”, mais e mais saberes aliados a competências tornar-se-ão indispensáveis para a vida cidadã e para o mundo do trabalho. Mas a função reparadora deve ser vista, ao mesmo tempo, como uma oportunidade concreta de presença de jovens e adultos na escola e uma alternativa viável em função das especificidades socioculturais destes segmentos para os quais se espera uma efetiva atuação das políticas sociais. É por isso que a EJA necessita ser pensada como um modelo pedagógico próprio a fim de criar situações pedagógicas e satisfazer necessidades de aprendizagem de jovens e adultos.

O Plano Nacional de Educação (2014/2024) abarca o comprometimento federal das políticas voltadas para a educação alicerçada na LDB 9396/2006 “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios atuarão em regime de colaboração, visando ao alcance das metas e à implementação das estratégias objeto deste Plano” e que “caberá aos gestores federais, estaduais, municipais e do Distrito Federal a adoção das medidas governamentais necessárias ao alcance das metas previstas neste PNE”.

A educação, como uma chave indispensável para o exercício da cidadania na sociedade contemporânea, vai se impondo cada vez mais nestes tempos de grandes mudanças e inovações nos processos produtivos. Ela possibilita aos indivíduos jovens e adultos retomar seu potencial, desenvolver suas habilidades, confirmar competências adquiridas na educação extraescolar e na própria vida, possibilitar um nível técnico e profissional mais qualificado. A EJA é uma promessa de qualificação de vida para todos, inclusive para os idosos, que muito têm a ensinar para as novas gerações.

Esta tarefa de propiciar a todos a atualização de conhecimentos por toda a vida é a função permanente da EJA que pode se chamar de qualificadora. Mais do que uma função, ela é o próprio sentido da EJA. Ela tem como base o caráter incompleto do ser humano cujo potencial de desenvolvimento e de adequação pode se atualizar em quadros escolares ou não escolares. Mais do que nunca, ela é um apelo para a educação permanente e criação de uma sociedade educada para o universalismo, a solidariedade, a igualdade e a diversidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral analisar as transformações ocorridas na modalidade de ensino EJA e seus impactos na promoção da dignidade humana e na inclusão social.

A discussão da Educação de Jovens e Adultos como modalidade de ensino que exige um olhar para as pessoas jovens e adultas no sentido de garantir seu direito ao conhecimento e a valorização da sua cultura. Mas alertamos o leitor sobre os limites do mesmo, tendo em vista que a EJA compreende hoje um campo político, denso e complexo.

Nesse sentido, buscando responder ao primeiro objetivo específico “Compreender as especificidades da modalidade de ensino de Educação de Jovens e Adultos (EJA)”, verifica-se que a partir da análise do estado da arte, os distintos fatores que sobressaem no percurso da Educação de Jovens e Adultos (EJA). No cenário nacional na atualidade essa modalidade ainda carece de políticas públicas que proporcionem uma educação de qualidade para os indivíduos que não tiveram acesso a educação.

No que tange ao segundo objetivo específico “Analisar as políticas públicas voltadas para Educação de Jovens e Adultos (EJA) no Brasil” destaca-se que as leis, decretos e normativas voltadas para as políticas públicas educacionais necessitam de implementações mais robustas, visto que “grande parte da população ainda é analfabeta”.

No entanto ao analisar o contexto sócio-histórico, percebem-se quanto desinteresse para com a educação dos que vivem à margem da sociedade, e o que se vive hoje são resquícios de um passado opressor, capaz de ver o cidadão apenas como objeto que contribua para o estado com sua força de trabalho ou com o poder de seu voto, não com sua contribuição intelectual para promover mudanças relevantes na sociedade.

Por fim no terceiro objetivo específico “Compreender a importância do ensino em Educação de Jovens e Adultos (EJA) para a promoção da dignidade humana e inclusão social” avulta a implementação de políticas englobando os âmbitos Federal, Estadual e Municipal, impactam positivamente na viabilização de recursos para que se atinja uma educação de qualidade. Visto que, a partir do momento que se objetiva a melhoria nas condições pessoais, sociais, financeiras e relacionadas à ascensão no trabalho, ocorre novamente à busca pela escolarização.

Nesse momento que a EJA se torna primordial em objetivas novas formas e estratégias e políticas educacionais buscando a inserção crítica e participativa dos cidadãos na educação transformando os destinos dos mesmos e a sociedade contemporânea.

A vista disso é primordial que fortaleçam os estudos sobre esses temas refletindo em novos olhares das políticas públicas para essa modalidade de ensino, visto que a sociedade atual tem uma visão estreita com relação à EJA. Haja vista, que educadores e toda comunidade escolar envolvida possa atuar naturalmente até que possamos desenvolver um bom trabalho de forma justa e igualitária, algo difícil em um país desigual, porém não impossível de ser realizado.

A limitação do estudo é devido ao fato ser teórico. A sugestão para estudos futuros é abranger a discussão buscando realizar o estado da arte sobre as temáticas abordadas e repensar como as políticas públicas estão tratando esse assunto tão importante, e se realmente as escolas estão se adequando às novas políticas já existentes, incluindo a educação profissional em seu nível médio.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 4ª ed. revista e actualizada. Lisboa: Edições 70, 281 p.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CEB n. 04/99. Brasília: CNE/Câmara de Educação Básica, 1999.
- Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil-1988*. Brasília: Senado Federal.
- Brasil (2005). *Lei nº 9394. Diretrizes e Bases para a Educação Nacional*, Brasília.
- Carneiro, M.A. (2015). *LDB Fácil: Leitura Crítico-Compreensiva Artigo a Artigo - 23ªED*. 848 p. EDITORA: Vozes. Rio de Janeiro.
- Castro, M.L.O. (1998). *A educação na Constituição de 1988 e a LDB: lei de diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília, A. Quice.
- Fávero, O., & Rivero, J. (2009). *Educação de jovens e adultos na América Latina: direito e desafio de todos*. São Paulo: Moderna/UNESCO.
- Freire, P. (2006). *A educação como praticas da liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Paiva, J. (1987). *Cartilha do programa de educação básica da Fundação EDUCAR*. In: Fundação EDUCAR. Brasília: MEC.
- FUNDEB, *Perguntas Frequentes sobre o FUNDEB*. Brasília: MEC, p.1-59.
- Gonçalves, A, H. (2014). *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica*. 2 edição revista e ampliada Editora: Avercamp.
- Haddad, S. & Di Pierro, M.C. (2000). *Escolarização de jovens e adultos*. *Revista Brasileira de Educação*. São Paulo, 14, 108-30.
- Haddad, S. (2006). *Relatório preliminar de pesquisa: a situação da educação de jovens e adultos no Brasil*. São Paulo: Mimeo.
- IBGE (2017). *Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*.

Kuenzer, A.Z. (1998). As mudanças no mundo do trabalho e a educação: Novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, Naura S.C. Gestão democrática da educação: Atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, pp. 33-58.

Leite, F.S. (2014). O novo Plano Nacional de Educação: Ganhos e Perdas para a Educação de Jovens e Adultos. Revista Ambiente Educação. São Paulo, 7(2), 560-569.

Minayo, M.C.S. (1998). Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 8ª edição. Petrópolis: Vozes.

Ministério Da Educação (1985). Educação para Todos: caminho para mudança. Brasília, MEC.

Soares, M.B. (1990). Universidade, cidadania e alfabetização. Caminhos, Belo Horizonte, 1, 37-41.

Soares, M. (1998). Letramento: um tema em três gêneros. Belo Horizonte: CEALE/ Autêntica.

Teixeira, A. (2012). A educação é um direito. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996. Vozes.

12. Políticas públicas voltadas para a educação de jovens e adultos (EPT) e suas relações com o processo de expansão da educação no Brasil após LDB/1996

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, IFRO, lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

Maiara Lima Ximenes Trench, IFRO, maiaraximenes@hotmail.com

Larissa Cristina Barbieri, FESL, barbierila@hotmail.com

Maria Carolina Martins Rodrigues, Universidade do Algarve, mcrmar@gmail.com

Maria José Sousa, ISCTE, mjdcsousa@gmail.com

RESUMO

As políticas públicas voltada para a educação de jovens e adultos (EPT), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n. 9394/1996, possui dentre suas modalidades de ensino a educação profissional e técnico (EPT) que tem como propósito aprestar os cidadãos para as competências profissionais, provendo os indivíduos no ambiente laboral e das vivências comunitárias, onde, abrange cursos de qualificação, habilitação técnica e tecnológica, organizados de forma a propiciar o aproveitamento contínuo e articulado dos estudos da EJA. O objetivo geral foi analisar as políticas públicas voltada a EJA e suas relações com o processo de expansão da educação no Brasil após LDB/1996. Metodologia utilizada, foi em caráter qualitativo, com classificação exploratória e explicativa, com abordagem teórica, a técnica de coleta de dados foi o levantamento documental, Artigos científicos, Leis publicados nos últimos 10 (dez) anos, salvo documentos publicado pelo Ministério da Educação, Lei de Diretrizes e Bases LDB n. 9394/1996. O resultado do estudo demonstra a expansão do ensino na EJA, na particularidade da EPT, da lei n. 13.415/2017 diz que a critério dos sistemas de ensino, o itinerário formativo poderá ser integrado, e se traduz na composição de componentes curriculares da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e dos itinerários formativos. Conclui-se, que as políticas públicas voltadas a EJA e suas relações com o processo de expansão da educação no Brasil após LDB/1996, por meio da flexibilização curricular trazida pela Lei n. 13.415/2017, é positiva e vai na direção apontada pelo PNE.

Palavras-chave: Educação de jovens e adultos. Ensino Profissionalizante e Técnico. Políticas Públicas. (LDB) Lei n. 9394/1996

INTRODUÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n. 9394/1996, possui dentre suas modalidades de ensino a educação profissional e tecnológica (EPT) que tem como propósito aprestar os cidadãos para as competências profissionais, provendo os indivíduos no ambiente laboral e das vivências comunitárias. Para tanto, abrange cursos de qualificação, habilitação técnica e tecnológica, organizados de forma a propiciar o aproveitamento contínuo e articulado dos estudos da EJA (Brasil, 2020).

De acordo com Menezes & Santos (2001) a classificação dada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, a determinadas formas de educação que podem localizar-se nos diferentes níveis da educação escolar, de educação básica e de educação superior. Quanto a modalidades de ensino, segundo a LDB são: Educação de Jovens e Adultos, a Educação Profissional e a Educação Especial.

Nesse contexto de aquisições regulamentarias, Ferreira & Rodrigues (2016) ressaltaram que, promulgada em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) organiza o sistema educacional brasileiro em dois níveis de ensino: a Educação Básica - formada pela Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio - e o Ensino Superior. A Educação Básica pode ser ofertada nas seguintes modalidades: educação de jovens e de adultos, educação profissional, educação especial, educação indígena e educação a distância. Assim explicita a LDB em seu art. 37:

Art. 37. A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria. [...] § 1º Os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriadas, consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames (BRASIL, 1996).

Assim, a Educação de Jovens e Adultos, tratada na Lei como modalidade integrante da Educação Básica, destina-se ao atendimento de alunos que não tiveram, na idade própria,

acesso ou continuidade de estudo no Ensino Fundamental e Médio, explicitando que compete aos sistemas de ensino assegurar gratuitamente oportunidades educacionais, de maneira adequada, àqueles que não concluíram seus estudos em idade apropriada, por meio dos cursos e exames supletivos (Ferreira & Rodrigues, 2016).

Nesse sentido, a articulação da EPT prevê, ainda, integração com os diferentes níveis e modalidades da Educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia. Entre os distintos exemplos da conexão da EPT com a EJA educação; a educação básica no nível do ensino médio, na forma articulada de oferta integrada, concomitante ou intercomplementar, concomitante na forma e integrado no conteúdo, e na forma subsequente (Brasil, 2020).

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) tem sua história marcada por exclusões e negação de direitos que se assemelham à própria história do povo brasileiro e à conjuntura, ainda experimentada nesse aspecto. Compreende-se, que a Educação, privilégio da elite filhos dos burgueses, o qual, os negros, pobres, deficientes eram e atualmente são deixados de fora do sistema educacional, e todos os esquecidos socialmente, também são excluídos e proscritos do processo de escolarização (Vasques; Anjos & Souza, 2019).

Dessa forma, a Educação de jovens e Adultos (EJA) é uma modalidade de ensino que está voltada para pessoas que não tiveram acesso ou não puderam dar continuidade ao Ensino Fundamental ou Médio na faixa etária correspondente. Por meio da EJA, os jovens e adultos tem uma nova oportunidade para aumentar ou concretizar a participação em atividades sociais, políticas e econômicas, tomando consciência do seu papel como agente transformador do ambiente em que vive (Santos & Amorim, 2019).

A partir da década de 1980, quando deu início a caracterização do processo de abertura política e no fim da ditadura militar, o Brasil convivia com alta inflação e um período de estagnação econômica.

A exigência de profissionalização em todos os cursos do ensino de segundo grau provocara desqualificação da formação de nível médio. A nação clamava por redemocratização e assim, desencadeava tal processo. Era momento de intensas expectativas de participação e abertura dos processos de gestão da educação, mobilizando a sociedade e os educadores. Em 1988, uma nova Constituição Federal, CF/88, quando

deu espaço para intenções e projetos esquecidos há muito, contemplando demandas de democratização (Werle, 2014).

Assim, na década de 90, com a promulgação da Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, da Educação.

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

§ 1º Esta Lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.

§ 2º A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social (BRASIL, 1996).

Nesta perspectiva, é importante destacar que a LDB possui o capítulo III nos Arts. 39-42 específico sobre a EPT, o qual, carecia ainda de muitas definições que não estavam presentes na lei. A composição curricular, prevista na Lei n. 9.394/96, no que se refere ao Ensino Médio, prescreve uma formação geral e uma formação profissional no Art. 36, no inciso § 2º que abarca sobre a preparação para profissões técnicas. Nesse sentido, 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 (NETA et al., 2018).

No contexto da EPT, foi publicado o Decreto no 2.208 de 17/04/1997 (BRASIL, 1997), no qual o governo de Fernando Henrique Cardoso regulamentava o parágrafo 2º do artigo 36 e o 39 a 42 da Lei n. 9.394 (BRASIL, 1996). Neste decreto, eram determinados os objetivos da educação profissional, as suas formas de articulação, seus níveis, diretrizes curriculares, formas de estruturação dos currículos e outros aspectos (Afonso & Gonzalez, 2016).

Com isso, a partir de 2002, com as eleições presidenciais, a educação de jovens e adultos voltou à cena como uma das prioridades da política educacional e, nesse sentido o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais

da Educação (FUNDEB), aprovou em 2007, os recursos destinados a toda a educação básica, desde educação infantil até o final do ensino médio, nas diversas modalidades que a educação básica admite (Dantas, 2016).

Neste sentido, reafirma-se o entendimento de que a Lei n. 13.415/2017 (BRASIL, 2017) é um agravio às políticas de EPT, sobretudo no que se refere a formação do profissional de nível médio técnico que elucide sobre aspectos socioeconômicos, culturais, políticos voltados para a educação e associação com as condutas laborais de produção (Costa & Coutinho, 2018).

Destarte, a Educação de Jovens e Adultos, a Educação Profissional e o Ensino Médio, na perspectiva de integralidade, assumida pelo Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade PROEJA, ilustra que as políticas públicas devem avocar pelo Estado e englobada nos distintos sistemas de ensino (Silva & Moura, 2017).

Assim, a partir do contexto supracitado pretende analisar a nova proposta de implementação da EJA na perspectiva dos princípios legais e das políticas públicas voltada a essa modalidade de ensino. Com isso, emerge a problemática do referido estudo: Quais são as políticas públicas voltada a EJA e suas relações com o processo de expansão da educação no Brasil pós LDB/1996 tem influenciado o processo de ensino e aprendizagem dos alunos da EJA?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Educação profissional e técnica (EPT)

A Educação Profissional surgiu para atender os arranjos produtivos, bem como o modelo econômico na formação técnica como também na formação profissional humanista, unitária ou na perspectiva da politécnica, com foco na formação integral do trabalhador (Afonso & Gonzalez, 2016).

No decorrer dos anos, a modalidade de jovens e adultos foi inserida com o objetivo de fomentar a qualificação dos colaboradores, bem como mão de obra para as empresas. Embora a EPT ampliou a faixa etária dos indivíduos, permaneceu a oferta de educação

técnica para atender as demandas do ambiente empresarial. Este aspecto vem na concreção de uma identidade direcionada para colaboradores em seus empregos (Costa & Coutinho, 2018).

Com isso, as legislações sobre a temática são contraditórias. No que tange na década de 1990 durante o governo Fernando Henrique Cardoso, o Conselho Nacional de Educação a provou o Parecer n. 11/2000 sobre Diretrizes Curriculares da Educação de Jovens e Adultos que representa um marco conceitual relevante para esta modalidade, afirmando-a em definitivo como direito (Dantas, 2016).

Nesse sentido, a concretização sobre o PROEJA alicerçadas nas políticas buscando efetivar o ensino voltado para o EJA. Quando se explana sobre o PROEJA foi criado pelo Decreto n. 5.478/2005 e inseridos nos institutos federais ou instituições de ensino superior. No entanto, foi revogado pelo Decreto n. 5.840/2006 que abrangeu o ensino permitindo instituições estaduais entre outros para aplicabilidade dessa modalidade (Silva & Moura, 2017).

Destarte, sabe-se que educação profissional e técnico (EPT) é uma modalidade de ensino apresentada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) Lei n. 9394/1996, com o intuito de auxiliar os indivíduos para suas distintas profissões, contribuindo para que o cidadão possa se inserir e atuar no mundo do trabalho e na vida em sociedade com dignidade (Brasil, 2020).

Em 23 de julho de 2004, com o advento do Decreto n. 5.154/2004, no Governo de Luiz Inácio Lula da Silva, é resgatado a integralização do ensino médio com a EPT. Com isso, permitiu ao sistema da EJA, organizar propostas de cursos que assegurem uma formação ampla, integral e, portanto, humanística, de cultura geral e técnica possibilitando aos discentes a efetividade na sociedade em distintos aspectos como também o ambiente laboral (Gusmão, 2016).

Já a Resolução n. 01/2005 do Conselho Nacional de Educação - CNE (Brasil, 2005), as instruções foram atualizadas para currículo brasileiro no que tange carga horária a educação profissional técnica de nível médio e a terminologia alusivos a Educação Profissional renomeando para Educação Profissional de nível básico (Afonso & Gonzalez, 2016).

Garcia *et al.* (2018), destacou que, a Educação Profissional, com a nova Lei n. 13.415/2017 foi importante para os discentes sobretudo na carga horária, visto que era necessário cursar 2.400 horas do ensino médio regular e mais 1.200 horas da carga horárias de disciplinas específicas do curso técnico. Com a nova lei o novo ensino médio propõe a formação técnica inserida no currículo.

Nesse contexto, a Lei n. 13.415/2017, oriunda da Medida Provisória (MP) nº 746/2016, alterou dispositivos da LDB Lei 9394/1996, especialmente quanto a questões do currículo do ensino médio. Revogou ainda a Lei n. 11.161/2005, que dispunha sobre o ensino da língua espanhola e, por fim, instituiu a política de fomento à implementação de escolas de ensino médio em tempo integral. No entanto, a lei é recente e somente o tempo irá apontar os reais benefícios aos estudantes que optarem pelo ensino Técnico e Profissionalizante, como será explanado a seguir sobre a educação de jovens e adultos (EPT).

Educação de jovens e adultos (EJA)

O direito à educação é um desses direitos fundamentais em sociedade, pois sua relevância se inscreve num movimento de luta por melhores condições de vida, justiça e igualdade, sendo contraditório ao direito, que mesmo constando na legislação não existe a materialização automática. A educação como direito será consolidada na escrita da lei, como fruto de um longo processo de luta e conquista (Dantas, 2016).

De acordo com Beserra & Barreto (2014) que a partir de 1945, com a aprovação do Decreto n. 19.513/1945, a Educação de Adultos findou-se, e com isso novos caminhos foram trilhados no que ressoa a alfabetização desse público, como por exemplo a Campanha de Educação de Adolescentes e Adultos (1947); o Movimento de Educação de Base (1961); além dos Centros Populares de Cultura (1963), Movimento de Cultura Popular, MCP, entre outros.

Vale salientar, que no contexto da Lei n. 5.692/71, já existia indicativo de Ações voltadas para educação profissional. O Ministério da Educação (MEC) em consonância com essa lei implantou os Exames de Suplência Profissionalizante com

o objetivo de reconhecer legalmente os profissionais que já tinham incorporado às habilidades técnicas em nível do então segundo grau (Silva & Moura, 2017).

Compreende-se, que o Governo Federal tem ampliado a oferta de Cursos Técnicos Integrados com o Ensino Médio para Jovens e Adultos através do Programa Nacional de Integração da EP com o PROEJA. Assim, com essa ação busca-se integrar a educação técnica de nível médio oferecendo cursos conjuntamente para os alunos que estão concluindo o ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos (Afonso & Gonzalez, 2016).

Nesse sentido, visando fomentar o acesso à educação emergem os Institutos Federais garantindo a educação profissional e tecnológica aos cidadãos em distintas vertentes. Isso significa que, para trilhar o caminho que leva a essas instituições, passam necessariamente pela expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica (Brasil, 2010).

Portanto, a política pública de apoio inclui o Programa da Educação Profissional Técnica de Nível Médio Integrada ao Ensino Médio na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja). O que está em curso, portanto, reafirma que formação humana e cidadã precede a qualificação para o exercício da laboralidade e pauta-se no compromisso de assegurar aos profissionais formados a aptidão de continuar em desenvolvimento (Brasil, 2010).

Neste sentido, a educação aparece como direito de todos na Constituição Federal de 1988, no Artigo 205 que abrange sobre o direito à educação que impacta no desenvolvimento do indivíduo, bem como ambiente laboral, além de colocar a família, em conjunto com Estado, com o dever de promovê-la (Dantas, 2016, Pizolati, 2021).

Além disso, é importante salutar a Medida Provisória 746/2016, que lhe conferiu um caráter de lei (Lei 13.415/2017) alterando a LDB (Lei no 9.394/96) e normatizará o funcionamento dos sistemas de ensino voltados à oferta desse nível de escolarização. Os princípios que regem essa reforma e que estão em consonância com as demandas do mercado (Farias, 2017).

Os desafios a serem enfrentados pelas políticas públicas e pelo novo PNE no processo de efetivação, leva, a refletir e ter esperança de que alguns dos antigos desafios no nosso país

seja alcançada e que os direitos educativos dos jovens e adultos sejam assegurados neste novo PNE (2014/2024) Lei n. 13.005/2014 (Ribeiro; Silva & Silva, 2016).

Políticas públicas voltadas para educação e seus vértices para educação de jovens e adultos (EJA)

No Brasil, somente na década de sessenta com a Lei 4024/61, o ensino obrigatório abrangia as quatro primeiras séries do primário por meio de um exame de admissão. Na década de 1970, com a Lei n.5.692/71, a obrigatoriedade passou para a faixa etária de 7 a 14 anos, abrangendo o ensino de 1º Grau, do qual já havia sido eliminado o exame de admissão, mas que enfrentava o desafio, de integrar e ofertar iniciação para o trabalho articulada à educação geral a todos os alunos (Werle, 2014).

Assim, o ensino de segundo grau, atual Ensino Médio, no Brasil consolidou-se historicamente com uma dupla função: formação propedêutica e formação técnica. A primeira voltada exclusivamente para o ingresso em cursos de nível superior e a segunda voltada ao exercício de atividades instrumentais e manuais. Isso significava que existiam as, cabeças pensantes, versus os executores de ações meramente práticas, desprovidas de conhecimentos intelectuais. Essa dicotomia entre instrução geral e instrução profissional foi durante muito tempo reflexo da sociedade brasileira, hierarquizada, cujas desigualdades sociais foram fruto do escravismo (Silva & Moura, 2017; Reibnitz & Melo, 2021).

Então, na década de 1960 essa configuração será modificada, após anos de debates entre educadores foi outorgada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1961, a Lei n. 4.024/1961 (Brasil, 1961). A LDB n. 4.024/1961 estruturou o ensino secundário, agora denominado ensino médio, que passou a ser ministrado em dois ciclos: ginasial, de quatro anos e o colegial, de três anos abrangendo os cursos secundários e o ensino técnico profissional, como industrial, agrícola, comercial e normal. Assim, o ensino profissional foi integrado ao sistema regular de ensino estabelecendo a equiparação entre cursos profissionalizantes e propedêuticos, mas manteve a dualidade estrutural (Ramos & Heinsfeld, 2017).

A LDB/1996 destinou ainda um capítulo específico para a EPT: Capítulo III - do Ensino Médio - da Educação Profissional, quando definiu de forma simples nos seguintes artigos:

Art. 39. A educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva.

Parágrafo único. O aluno matriculado ou egresso do ensino fundamental, médio e superior, bem como o trabalhador em geral, jovem ou adulto, contará com a possibilidade de acesso à educação profissional.

Art. 40. A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho.

Art. 41. O conhecimento adquirido na educação profissional, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos.

Parágrafo único. Os diplomas de cursos de educação profissional de nível médio, quando registrados terão validade nacional.

Art. 42. As escolas técnicas e profissionais, 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 (BRASIL, 1996).

Nesta perspectiva, o Ensino Médio, definido como etapa final da educação básica, tem dentre as finalidades apontadas na legislação, a de preparar os educandos para o trabalho e para o exercício pleno da cidadania, de modo a capacitá-los às novas condições de ocupações e exigências da sociedade do conhecimento (Maciel, 2019).

Segundo Garcia *et al.* (2018) por meio da Medida Provisória n. 746, de 2016, de acordo com o senado federal, a referida lei: Altera as Leis n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o fundo de manutenção e desenvolvimento da educação básica e da apreciação dos docentes por meio das normativas Lei n. 5.452/1943 e o Decreto-Lei n. 236/1967; Revoga a Lei n. 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em tempo integral.

Dessa forma, a nova Lei n. 13.415 de 16/02/2017, trata-se, da reforma do Ensino Médio, a qual proporciona uma mudança estrutural, propondo melhorias para a educação. O qual, estabelece que uma parte do currículo seja comum e obrigatória a todas as escolas, e a outra parte terá flexibilidade, isto posto, pretende-se que a escola esteja mais próxima do discente. Com isso, será possível que os indivíduos possam trilhar e realizar seus sonhos, buscando uma profissão no ensino superior (BRASIL, MEC, 2017).

No entanto, para que ocorra a concretização das políticas públicas voltadas para EPT é primordial o engajamento dos poderes públicos bem como a sociedade civil. A consolidação dessas políticas, em relação ao Governo Federal, é definida a partir de ações que devem ser realizadas, quando a primeira ação, seria a realização de um novo ordenamento jurídico legal; segunda ação, dar mais ênfase e força às redes federais e estaduais de Educação Profissional e Tecnológica com maior valorização do professor e do estudante; terceira ação, políticas de financiamento, modernização e expansão; quarta ação, constituição de um subsistema de Educação Profissional e Tecnológica; e quinta ação, realização de parcerias político privadas mais concretas (Souza; Nunes & Oliveira, 2011; Vieira; Lemos & Peixoto, 2021).

Algumas ações de expansão da oferta de ensino público, criação de programas para formação de professores, ampliação de vagas para formação de técnicos em programas de ensino público a distância ou através do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC) são exemplos de políticas públicas de governo que foram implantadas em sintonia com o novo Plano Nacional de Educação - Lei n. 13.005/2014 - PNE, mesmo antes de sua aprovação e publicação da Lei n. 13.005/2014 (BRASIL, 2014).

O PNE (2014/2024) Lei n. 13.005/2014, define parâmetros voltados para as políticas educacionais no próximo decênio. Pode-se destacar entre as diretrizes deste programa a erradicação do analfabetismo, a universalização do atendimento escolar, a melhoria da qualidade do ensino e a valorização dos profissionais da educação. Dessa forma, entre as metas a serem alcançadas pelo PNE está a universalização do ensino básico até o ano de 2016. Busca garantir o direito a uma educação de qualidade, proporcionando o acesso de

todos a educação (Ribeiro; Silva & Silva, 2016, De Mendonça Barros; Silva & Andrade, 2022).

Dessa forma o PNE (2014/2024) Lei n. 13.005/2014, meta 10; “Oferecer, no mínimo, 25% (vinte e cinco por cento) das matrículas de educação de jovens e adultos, nos ensinos fundamental e médio, na forma integrada à educação profissional”. De acordo com o relatório de monitoramento do (INEP/MEC/11/2020), sobre o percentual de matrículas da educação de jovens e adultos na forma integrada à educação profissional. Meta: Oferecer pelo menos 25% das matrículas da EJA na forma integrada à educação profissional até 2024, publicado em novembro de 2020, está longe de alcançar 100% da meta como pode ver o resumo abaixo.

1. O percentual de matrículas da EJA na forma integrada à educação profissional (Indicador 10A), em 2019, é de 1,6%. Esse resultado está significativamente distante da meta estabelecida para 2024.
2. Quanto às etapas de ensino, em 2019, o percentual de matrículas da EJA integrada à educação profissional foi de 0,6%, no ensino fundamental, e 3,0%, no ensino médio.
3. Nas grandes regiões do País, verifica-se o melhor resultado para a região Nordeste (3,0%) e o menor para a região Sudeste (0,5%).
4. As unidades da Federação com os resultados mais expressivos são Bahia (5,7%), Piauí (5,4%) e Alagoas (4,0%) e, com os menos expressivos, São Paulo (0,3%), Sergipe (0,3%), Mato Grosso (0,3%), Rondônia (0,2%), Minas Gerais (0,1%), Paraná (0,1%) e Acre (0,0%).
5. As escolas situadas na área urbana são responsáveis pela maior parte dessas matrículas, atingindo, em 2019, um percentual de 93,1%, ao passo que as localizadas em área rural respondem por apenas 6,9%.
6. A retração do indicador ocorreu em todas as redes de ensino, no período de 2013 a 2019: privadas (-76,8%), municipais (-73,6%), estaduais (-21,3%) e federal (-17,4%).

7. Os melhores desempenhos do indicador ocorrem na rede federal, que ofertou 75,9% das matrículas da EJA integrada à educação profissional, em 2019.

8. A maior parte das matrículas da EJA integrada à educação profissional, em 2019, é composta por mulheres (61,3%) e estudantes que se autodeclararam negros (58,2%) (INEP/MEC/BRASIL, 2020. p. 53).

De acordo com o Plano Nacional de Educação PNE 2014–2024 está estruturado metas e cada uma delas possui algumas estratégias associadas de modo a contribuir para a sua efetiva realização do ensino médio, da EJA. Dessa forma, é previsto no PNE que seja ampliada a oferta de formação profissional e expandido o número de matrículas na área, conforme a meta 11 do PNE, “Triplicar as matrículas da educação profissional técnica (EPT) de nível médio, assegurando a qualidade da oferta e pelo menos 50% (cinquenta por cento) da expansão no segmento público”. Além disso, estabelece uma base nacional curricular comum da educação básica, a diversificação e a flexibilização do currículo com o objetivo de proporcionar a interdisciplinaridade que alinhem a teoria com a prática (BRASIL, 2014).

Dentro da perspectiva da meta 11, conforme relatório (INEP/MEC/2020), de conclusão publicado em novembro de 2020, observa o seguinte na expansão das matrículas em educação profissional técnica de nível médio no segmento público:

1. De 1.602.946 matrículas em educação profissional técnica de nível médio, em 2013, passou-se a 1.874.974, em 2019, totalizando um crescimento de aproximadamente 17,0% no período. A expansão correspondeu a 272.028 matrículas, o que representa 8,5% da expansão necessária para o atingimento da meta estabelecida para o ano de 2024.

2. A região Sudeste é a que apresenta os maiores percentuais de oferta de matrículas de educação profissional técnica de nível médio (41,9%), seguida pelas regiões Nordeste (29,6%), Sul (16,9%), Norte (6,6%) e Centro-Oeste (5,0%). Ressalta-se o expressivo crescimento da oferta ocorrido nas regiões Nordeste (55,4%) e Norte (39,5%) e as variações apresentadas para as regiões Sul (13,7%) e Centro-Oeste (9,0%), no período de 2013 a 2019. A região Sudeste, que concentra cerca de 42%

da população brasileira, apresentou decréscimo de matrículas (-0,8%), contrariando o sentido apontado pelo PNE.

[...] 6. O crescimento da rede federal caracterizou-se pelo massivo acréscimo nas matrículas em cursos técnicos integrados (74,5%) e pela redução das matrículas em cursos técnicos integrados à EJA (-24,3%) e em cursos técnicos concomitantes (-15,3%). As matrículas em cursos técnicos subsequentes, ainda que tenham experimentado uma evolução de 41,8%, entre 2013 e 2019, estão em processo de declínio, experimentando redução de 25% desde 2015.

7. As redes estaduais apresentam um processo desigual de crescimento, com as matrículas em cursos técnicos integrados subindo 78,2%, frente a 16,6% nos cursos técnicos integrados à EJA e 5,9% nos cursos técnicos subsequentes. Para os cursos técnicos concomitantes e normal/magistério, reduções de 10,9% e 45,9%, respectivamente.

8. No âmbito das redes privadas, percebe-se um decréscimo de 32,4% nas matrículas de cursos técnicos integrados e expansão de 27,4% nos cursos técnicos subsequentes.

9. Das matrículas de EPT de nível médio, 94,9% estão em escolas localizadas em área urbana.

10. A maior parte das matrículas é de estudantes do sexo feminino (56,9%).

11. Dos estudantes da EPT de nível médio, 34,9% se autodeclaram negros; 31,7%, brancos; 0,5%, amarelos; 0,3%, indígenas; e 32,6% não se declararam.

12. Da expansão total de 272.029 matrículas, 206.037 estão no segmento público, o que representa 75,7% da expansão observada e a superação do percentual de 50% de participação prevista no PNE. Contudo, em 2019, a educação profissional técnica de nível médio interrompeu sua sequência de alta no setor público, apresentando retração de 9.913 matrículas.

13. A expansão das matrículas exclusivamente no segmento público atingiu 22,9%, em 2019 (INEP/MEC/BRASIL, 2020. p. 56-57).

Assim, as alterações advindas com a Lei 13.415/2017, indicam a direção, no entanto é necessário a inserção de ferramentas e políticas públicas atuantes para que concretize a proposta da EPT (BRASIL, 2017).

Para que a escola forme um indivíduo plástico, para moldá-lo, adaptá-lo, flexibilizar as suas competências para o trabalho e lhe possibilitar, assim, a empregabilidade, as ideias pedagógicas atuais retomam as ideias pedagógicas do escolanovismo, agora como neo-escolanovismo. Nele, o aprender a aprender significava adquirir a capacidade de buscar conhecimentos por si mesmo, de se adaptar a uma sociedade que era entendida como um organismo em que cada indivíduo tinha um lugar e cumpria um papel determinado em benefício de toda a sociedade (Farias, 2017).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem um caráter qualitativo, conforme Augusto *et al.* (2013) explicam que, a propagação da pesquisa qualitativa, os métodos para geração e interpretação dos dados qualitativos ganharam certa aceitação em distintas esferas do conhecimento, sendo considerada como um campo multidisciplinar.

Quanto à classificação da pesquisa ela é exploratória e explicativa, segundo Augusto *et al.* (2013) onde toda pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva e exploratória, com abordagem teórica. A partir do estado da arte das distintas publicações em nível longitudinal da produção científica, assim, uma pesquisa de bibliográfica foi feita com base em autores como: (Souza; Nunes & Oliveira, 2011); (Ribeiro; Silva & Silva, 2016); (Silva & Moura, 2017); (Dantas, 2016) (Afonso & Gonzalez, 2016); (Garcia, *et al.* 2018); (Maciel, 2019); (Santos & Amorim, 2019); (Rosa, 2016); como também legislações: LDB n. 9394/1996 e Lei n. 13.415/2017, que discutem a “Políticas Públicas Voltada para a Educação de Jovens e Adultos (EPT)”. A pesquisa delimitou as políticas públicas voltadas para o EJA, após a LDB, Lei n. 9394/1996.

A coleta de dados utilizada foram as fontes documentais, normas, legislações; banco de dados Scielo, Scopus, Web of Science, além de revistas de periódicos, sites do Ministério da Educação e do MEC.

Para tanto a técnica de coleta de dados foi o levantamento documental, Artigos científicos, Leis publicados nos últimos 10 (dez) anos, salvo documentos publicado pelo Ministério da Educação, Lei de Diretrizes e Bases LDB n. 9394/1996 dentre outras referente ao tema.

A técnica Análise de Conteúdo para análise dos dados, que segundo Bardin (2011) foram divididas em 3 fase:

Pré-Análise: O levantamento sobre as temáticas estudadas foram a partir da pesquisa na Capes Café, bem como na legislação brasileira.

Exploração do Material: Após a leitura dos artigos selecionados e utilizados foram feitas leitura nos artigos científicos. Após a leitura, alguns artigos foram selecionados para contemplar o aporte do estudo referente aos temas elencados acima.

Tratamento dos Resultados: O tratamento os dados foram baseados em Bardin (2011) que destaca que na interpretação dos dados, é necessário regressar ao aporte teórico com o objetivo de fundamentar perspectivas significativas do estudo. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica, é que dará sentido à interpretação.

Deve-se explicitar qual foi o caminho adotado para se chegar ao resultado. Deve-se explicar qual o percurso metodológico seguido.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com relação às políticas públicas para a EJA, Arroyo (2011) define as mesmas como sendo documentos elaborados visando garantir direitos específicos de um tempo de vida. Esta reflexão é básica, já que urge a necessidade de pensar, idealizar e arquitetar a construção dessa especificidade da Educação de Jovens e adultos no conjunto das políticas públicas e das políticas educacionais, refutando a EJA como responsabilidade pública, pois os sujeitos da EJA são cidadãos e como tal, pagam impostos, têm todo direito a uma educação de qualidade e cidadã.

Assim, a EJA tem um histórico de política pública que vem sendo definida através de Leis e Decretos implantado programas para expansão da EJA, com a modalidade do EPT. Somente com a LDB na Lei n. 9.396/1996 foi que a EJA ganhou reconhecimento dentro

da Educação Básica, a EJA na legalidade. A EJA como sendo uma política pública educacional é verificada no Plano Nacional de Educação - PNE de 2014, uma política de estado de educação para a próxima década. As metas, estratégias e diretrizes do PNE devem ser alcançadas por estados e municípios até o ano de 2024.d

Nesse contexto, a LDB, com a aprovação da Lei n. 13.415/2017 no que tange a reforma do ensino médio da EJA, contempla alterações, como por exemplo, na carga horária de formação da EJA (800 para 1000), bem como a quantidade de horas diárias ampliadas (5 horas para 7 horas), idealizando um sistema integral de educação, que deverá ser implementado nos próximos cinco anos. (Lima, 2017).

Com a estrutura curricular, definindo que apenas Matemática, Língua Portuguesa e Inglês serão disciplinas obrigatórias nos três anos desse nível da Educação Básica (Artigo 35-A, da Seção IV Seção IV- do Ensino Médio). A Base Nacional Comum Curricular definirá direitos e objetivos de aprendizagem do ensino médio, conforme diretrizes do Conselho Nacional de Educação, nas seguintes áreas do conhecimento: I - linguagens e suas tecnologias; II - matemática e suas tecnologias; III - ciências da natureza e suas tecnologias; e IV - ciências humanas e sociais aplicadas (Incluído pela Lei n. 13.415, de 2017).

Assim, as questões das mudanças curriculares, no que se refere às questões das mudanças curriculares, o texto enfatiza, ainda, que o currículo para o Ensino Médio se estruturará em duas partes. A primeira, obrigatória para todos os estudantes, e a segunda, dividida nos chamados itinerários formativos, que se estruturam em linguagens e suas tecnologias; matemática e suas tecnologias; ciências naturais e suas tecnologias; ciências humanas e sociais aplicadas; formação técnica e profissional.

Compreende então que, com a expansão do novo ensino médio, enfatiza, também, que 60% do currículo serão compostos de disciplinas obrigatórias e 40%, de disciplinas optativas, e quando o aluno está no meio do curso, o estudante deverá escolher uma das áreas para se especializar. Quanto ao estudo de uma segunda língua estrangeira, fica facultado aos sistemas de ensino oferecê-lo. O texto ainda define que caberá à Base Nacional Curricular Comum (BNCC) do Ensino Médio definir quais conhecimentos devem ser ensinados em todo o país aos alunos desse nível escola.

Dessa forma, a expansão do ensino na EJA, na particularidade da EPT, da lei n. 13.415/2017 diz que a critério dos sistemas de ensino, o itinerário formativo poderá ser integrado, e se traduz na composição de componentes curriculares da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e dos itinerários formativos. Essa prerrogativa possibilita a manutenção do ensino técnico integrado, tanto nas instituições da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, quanto na rede estadual e privada.

À primeira vista, têm-se a impressão de que, dados os itinerários e o foco em uma formação integral, as possibilidades e caminhos foram ampliados, havendo a abrangência proposta inicialmente pela LDB, favorecendo também a autonomia do aluno em sua formação. A Reforma do Ensino Médio, por meio da Lei n. 13.415/2017, aparenta não contemplar a diversificação do conhecimento para o preparo dos jovens brasileiros (Ramos & Heinsfeld, 2017).

Não obstante, baseado nas informações supracitadas, é fundamental destacar que essa lei possui limitações às competências do EJA, visto que suscita ao ponto de vista único do conhecimento e acentua a dualidade do ensino propedêutico versus ensino profissional descurando as finalidades listadas ao ensino médio na Lei n. 9.394/1996.

No quadro 1 pode-se visualizar uma síntese das políticas voltadas para a EJA.

Quadro 1. Leis e Decretos: políticas públicas voltadas a EJA e suas relações com o processo de expansão da educação no Brasil pós LDB/1996

DÉCADAS	LEIS/DECRETOS	BENEFÍCIOS
1990	LDB/Lei n. 9394/1996	Art. 40. A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho. Art. 42. As escolas técnicas e profissionais, 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.
	Parecer n. 11/2000	Conselho Nacional de Educação - CNE, sobre Diretrizes Curriculares da Educação de Jovens e Adultos que representa um marco conceitual relevante para esta modalidade, afirmando-a em defi-

DÉCADAS	LEIS/DECRETOS	BENEFÍCIOS
2000		nitivo como direito é oferecida em cursos presenciais, semipresenciais e não presenciais, esse possui três funções, são elas: reparadora, equalizadora e qualificadora.
	Decreto n. 5.154/2004	Possibilitou a retomada da integração entre o ensino médio e a educação profissional técnica (EPT), indicava a necessidade desses cursos se articularem com a modalidade de educação de jovens e adultos.
	CNE/Resolução n. 01/2005	Atualiza as Diretrizes Curriculares Nacionais definidas pelo Conselho Nacional de Educação para o Ensino Médio e para a Educação Profissional Técnica de nível médio às disposições do Decreto n. 5.154/2004. Art. 2º O Artigo 13 da Resolução CNE/CEB 3/98 passa a ter a seguinte redação: “Artigo 13 Os estudos concluídos no Ensino Médio serão considerados como básicos para a obtenção de uma habilitação profissional técnica de nível médio, decorrente da execução de curso de técnico de nível médio realizado nas formas integrada, concomitante ou subsequente ao Ensino Médio.”
	Decreto n. 5.478/2005	O Proeja foi criado inicialmente como Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade Educação de Jovens e Adultos. O programa teve inicialmente como base de ação a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.
	Decreto n. 5.840/2006	Institui, no âmbito federal, o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos - PROEJA, e dá outras providências.
	Lei n. 11.494, de 20 de junho 2007	Regulamenta o fundo de manutenção e desenvolvimento da Educação Básica e da apreciação dos docentes por meio das normativas Lei n. 5.452/1943 e o Decreto-Lei n. 236/1967; Revoga a lei n. 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral.
2010 a 2020	PNE/Lei n. 13.005/2014	Define parâmetros voltados para as políticas educacionais no próximo decênio; ampliada a oferta de formação profissional e expandido o número de matrículas na área; a diversificação e a flexibilização do currículo com o objetivo de proporcionar a interdisciplinaridade que alinhem a teoria com a prática (2014/2024).

DÉCADAS	LEIS/DECRETOS	BENEFÍCIOS
	MP/ n. 746/2016	Institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral, altera a Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e a Lei n. 11.494 de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, e dá outras providências. Promove alterações na estrutura do ensino médio, última etapa da educação básica, por meio da criação da Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Amplia a carga horária mínima anual do ensino médio, progressivamente, para 1.400 horas. Determina que o ensino de língua portuguesa e matemática será obrigatório nos três anos do ensino médio. Restringe a obrigatoriedade do ensino da arte e da educação física à educação infantil e ao ensino fundamental, tornando as facultativas no ensino médio. Torna obrigatório o ensino da língua inglesa a partir do sexto ano do ensino fundamental e nos currículos do ensino médio
	Lei n. 13.415/2017	Altera as Leis n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei n. 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei n. 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação e expansão de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral.

Ao longo deste trabalho, traçamos um panorama da história das políticas públicas voltadas para o ensino médio, até aos dias atuais culminando na Lei n. 13.415/2017. Percebemos que a promoção dessa divisão do currículo possibilita o reforço à concepção newtoniana-cartesiana acerca do conhecimento e o estímulo à visão utilitarista, intensificando também à dualidade estrutural do ensino (propedêutico e profissional) em detrimento da abrangência de finalidades do ensino médio proposta pela LDB n. 9.394/96.

Em síntese, presume-se que as diversas iniciativas se conduziram na esfera da educação na contribuição e progresso do ensino secundário brasileiro. Nesse sentido, foi possível atentar para as adversidades, as constâncias e as alterações na trajetória das políticas públicas orientadas na EJA norteadas para a EPT.

A seguir será apresentada as considerações finais do estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar as políticas públicas voltada a EJA e suas relações com o processo de expansão da educação no Brasil após LDB/1996.

Ao analisar as políticas públicas voltada a EJA e suas relações com o processo de expansão da educação no Brasil após LDB/1996, percebeu-se que, a partir das últimas décadas, múltiplas iniciativas foram tomadas no campo da educação que contribuíram para consolidar o processo de nacionalização e modernização do então, EJA no Brasil.

Ao longo do estudo, foi traçado um panorama da história das políticas públicas voltadas para o ensino médio, até aos dias atuais culminando na Lei n. 13.415/2017. Percebeu-se que a promoção dessa divisão do currículo possibilita o reforço à concepção newtoniana-cartesiana acerca do conhecimento e o estímulo à visão utilitarista, intensificando também à dualidade estrutural do ensino (propedêutico e profissional) em detrimento da abrangência de finalidades do ensino médio proposta pela LDB n. 9.394/96.

Compreende-se que, a expansão das políticas públicas educacionais da EJA, surgiram principalmente em detrimento das discussões advindas dos movimentos sociais, no rol das lutas por uma educação para o povo. No percurso da análise dos dados foi evidenciado que a educação é uma forma do ser humano desenvolver as suas potencialidades no meio social e político.

A partir da análise é possível evidenciar que a Lei ou Decreto aprovados foram com propósito de atender os ensejos da Educação de Jovens e Adultos, onde, é concebida como processo de inclusão e de enfrentamento da exclusão social. Dessa forma, a EJA vem promovendo o combate à exclusão, na medida em que é garantida como um direito humano e social, indutora da garantia de outros direitos, por meio de ações públicas em

função da garantia de uma rede de direitos, historicamente negados aos jovens e adultos, permitindo que os indivíduos atuem de maneira consciente e intervêm na realidade ao seu redor.

A importância da modalidade de ensino EJA, no processo de ensino aprendizagem de jovens e adultos no Brasil se deu a partir de 1945, com a aprovação do Decreto n. 19.513/1945, a Educação de Adultos findou-se, e com isso novos caminhos foram trilhados no que ressoa a alfabetização desse público, como por exemplo a Campanha de Educação de Adolescentes e Adultos. Após a promulgação da LDB/1996, promoveu o processo de expansão da educação no Brasil e sua influência no processo de ensino e aprendizagem dos alunos da EJA no ensino profissional e Técnico – EPT.

Dessa forma, a Lei n. 13.415/2017, vem tratando da reforma da EJA, a qual proporciona uma mudança estrutural no EPT, propondo melhorias para os estudantes. O qual, estabelece que uma parte do currículo seja comum e obrigatória a todas as escolas, e a outra parte terá flexibilidade, isto posto, pretende-se que a escola esteja mais próxima do discente e sua cultura.

Quanto aos programas de acesso e de permanência no âmbito nacional das políticas públicas de expansão na educação EJA, após LDB, Lei n. 9394/1996, de 20 de dezembro de 1996, foram identificados: Conselho Nacional de Educação - CNE, sobre Diretrizes Curriculares da Educação de Jovens e Adultos com Parecer n. 11/2000; Foi criado O Proeja como Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade Educação de Jovens e Adultos, com Decreto n. 5.478/2005; Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007; Define parâmetros voltados para as políticas educacionais no próximo decênio; com o objetivo de proporcionar a interdisciplinaridade que alinhem a teoria com a prática (2014/2024) - PNE/Lei n. 13.005/2014; MP/ n. 746/2016; e a reforma da EJA, voltado para o EPT Lei n. 13.415 de 16/02/2017.

Assim, conclui-se que as políticas públicas voltadas a EJA e suas relações com o processo de expansão da educação no Brasil após LDB/1996, por meio da flexibilização curricular trazida pela Lei n. 13.415/2017, é positiva e vai na direção apontada pelo PNE. As mudanças trazidas pela Lei 13.415, apontam a direção, mas sem trazer instrumentos

específicos e investimentos públicos para concretizar a oferta da educação profissional e da técnica, o que pode acabar tornando-as inócuas.

Com isso, sobressai a relevância das temáticas através da análise longitudinal investigando as políticas públicas norteadas a Ensino de Jovens e Adultos (EJA) e a associação e contribuição no processo de disseminação da educação brasileira pós LDB/1996.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Anthone Mateus Magalhães; GONZALEZ, Wania Regina Coutinho. Educação Profissional e Tecnológica: análises e perspectivas da LDB/1996 à CONAE 2014. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.24, n. 92, p. 719-742, jul./set. 2016. doi: 10.1590/S0104-40362016000300009.

ALBUQUERQUE, Alessandra de Carvalho Silva; SOUZA, Diana Dayse do Nascimento. EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS: contribuições para o enfrentamento da exclusão social. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para obtenção do grau de Licenciatura Plena em Pedagogia. João Pessoa. 2013.

ARROYO, Miguel González. Diálogos na educação de jovens e adultos/ organizado por Leôncio Soares, Maria Amélia Gomes de Castro Giovanetti, Nilma Lino Gomes. - Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

AUGUSTO, Cleicleide Albuquerque. *et al.* Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). Revista de Economia e Sociologia Rural. Print version ISSN 0103-2003. Rev. Econ. Sociol. Rural vol.51 no.4 Brasília Oct./Dec. 2013. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000400007>.

BARDIN, Laurence. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: 70 ed. São Paulo. (Obra original publicada em 1977).

BESERRA, Valesca; BARRETO, Maribel Oliveira. Trajetória da Educação de Jovens e Adultos: Histórico no Brasil, Perspectivas Atuais e Conscientização na Alfabetização de Adultos. Cairu em Revista. Jul/Ago 2014, Ano 03, nº 04, p. 1 64-190, ISSN 22377719.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação/ Câmara de Educação Básica. Parecer n.11/2000. CNE/CEB, 2000.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação/ Câmara de Educação Básica. Resolução n. 1 DE 3 DE FEVEREIRO DE 2005.

BRASIL. Lei nº 13.415 de 16 de fevereiro de 2017. Altera as Leis nos 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13415.htm. Acesso 29 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica/ Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013. 562p. ISBN: 978-857783-136-4 Diretrizes Curriculares.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Nº 9394/ 1996. MEC, 1996..

BRASIL. Ministério da Educação. Um Novo Modelo em Educação Profissional e Tecnológica. Concepção e Diretrizes. 2010.

BRASIL. Plano Nacional de Educação - Lei nº 13.005/2014. PNE e dá outras providências. 2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 01 out. 2020.

BRASIL. *Saiba o que é a EPT e conheça os principais atores que operam na normatização e na oferta desta modalidade educacional*. 2020.

COSTA, Maria Adélia; COUTINHO, Eduardo Henrique Lacerda. Educação Profissional e a Reforma do Ensino Médio: lei nº 13.415/2017. Educ. Real. [online]. 2018, vol. 43, n.4, pp.1633-1652. Epub Aug 06, 2018.

DANTAS, Aline Cristina de Lima. O Proeja como Estratégia Política para Efetivação do Direito à Educação de Jovens e Adultos. 2016. Anais do III Colóquio Nacional | Eixo Temático I – Políticas em educação profissional ISSN: 2358-1190.

DE MENDONÇA BARROS, M., Watanabi da Silva, (Leandra) W. ., & de Lima Andrade, W. (2022). OS DESAFIOS DA EJA: : DOS ASPECTOS LEGAIS À REALIDADE DA PRÁTICA NA ESCOLA. Cadernos Acadêmicos, 8(1), 31–41.

FARIAS, Paulo Sérgio Cunha. A REFORMA QUE DEFORMA: O Novo Ensino Médio e a Geografia. Pensar Geografia, v. I, nº. 2. Dezembro de 2017. ISSN: 2527 0540. Disponível em: <file:///C:/Users/roque/Downloads/2664-7353-1-PB.pdf>.

GARCIA, Adilso de Campos. *et al.* Educação Profissional no Brasil: Origem e Trajetória. Revista Vozes dos Vales – UFVJM – MG – Brasil – Nº 13 – Ano VII – 05/2018 Reg.: 120.2.095–2011 – UFVJM – QUALIS/CAPES – LATINDEX – ISSN: 2238-6424 –

GUSMÃO, Claudio Alexandre. Educação profissional técnica de nível médio integrada ao ensino médio: a perda do caráter profissionalizante?/- Brasília, 2016. 181 p. Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Educação) -- Universidade de Brasília, 2016.

LIMA, A. A elaboração do referencial curricular para a Educação de Jovens e Adultos do município de Itaboraí: um relato de experiência. In: NICODEMOS, A. (Org.). Saberes e práticas docentes na Educação de Jovens e Adultos. Jundiaí: Paco, 2017.

MACIEL, Caroline Stéphanie Francis dos Santos. Uma Avaliação da Lei nº 13.415/17 a partir da Logística e das Metas do PNE. *Educação & Realidade*. Print version ISSN 0100-3143 On-line version ISSN 2175-6236. Educ. Real. vol.44 no.3 Porto Alegre 2019 Epub May 27, 2019. <https://doi.org/10.1590/2175-623684925>.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Verbete modalidades de ensino. *Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil*. São Paulo: Midiamix, 2011.

NETA, O. M. Medeiros. *et al.* A Educação Profissional nas Leis de Diretrizes e Bases da Educação: Pontos e Contrapontos. HOLOS, Ano 34, Vol. 04. ISSN, 1807-1600.

PAIVA, Jane; HADDAD, Sergio; SOARES, Leôncio José Gomes. Pesquisa em educação de jovens e adultos: memórias e ações na constituição do direito à educação para todos. Revista Brasileira de Educação. Print version ISSN 1413-2478. On-line version ISSN 1809-449X. Rev. Bras. Educ. vol.24 Rio de Janeiro 2019 Epub Oct 14, 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-24782019240050>.

PIERRO, Maria Clara Di; HADDAD, Sérgio. Transformações nas Políticas de Educação de Jovens e Adultos no Brasil no Início do Terceiro Milênio: uma análise das agendas nacional e internacional. Cad. Cedes, Campinas, v. 35, n. 96, p. 197-217, maio-ago., 2015.

PIZOLATI, Audrei Rodrigo da Conceição; ALVES, Alexandre. Responsabilização, meritocracia e desfiliação social no Brasil. EccoS – Rev. Cient., São Paulo, v. 2, n. 58, p. 1-19, jul./set. 2021

RAMOS, Flávia Regina Oliveira; HEINSFELD Bruna Damiana de Sá Solón.

REFORMA DO ENSINO MÉDIO DE 2017 (LEI Nº 13.415/2017): Um Estímulo á Visão Utilitarista do Conhecimento. ISSN 2176-1396.

REIBNITZ, C.S.M., MELO, A. S. (2021) Pesquisa como princípio educativo: uma metodologia de trabalho para a Educação de Jovens e Adultos. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação [online]. 2021, v. 29, n. 111, pp. 484-502.

RIBEIRO, Célia Pereira de Lima; SILVA, Cristina Rocha Da; SILVA, Suzana Maria de Sena Feitosa. EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS: um olhar para o retorno dos discentes ao processo de escolarização. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina de Seminário Temático VIII, vinculada ao Departamento de Habilitações Pedagógicas, do Curso de Pedagogia, no Centro de Educação, da Universidade Federal da Paraíba. 2016.

ROSA, Eliana Cristina. EJA: Educação de Jovens e Adultos como Política Educacional Inclusiva no Brasil. Cadernos CIMEAC - v. 6. n. 1, 2016. ISSN 2178-9770 Uberaba - MG, Brasil.

SANTOS, Silvany Silva dos; AMORIM, Antonio. POLÍTICAS PÚBLICAS DA EJA: Políticas públicas da EJA: um processo reflexivo sobre o chão da escola. Universidade Católica do Salvador | Anais da 22ª Semana de Mobilização Científica- SEMOC | 2019.

SILVA, Léia Soares da; MOURA, Maria da Glória Carvalho. A Integração da Educação de Jovens e Adultos, da Educação Profissional e do Ensino Médio: Um Estudo com Egressos do Colégio Técnico de Bom Jesus/PI. A Revista EJA em Debate está indexada ao Livre!, ao SEER, à Sumários de Revistas Brasileiras e ao Periódicos CAPES. ISSN ELETRÔNICO 2317-1839; ISSN IMPRESSO - 2316-4417. Qualis: B3. 2017.

SOUZA, Antônia de Abreu; NUNES, Claudio Ricardo Gomes de Lima; OLIVEIRA Elenice Gomes de. Políticas públicas para a educação profissional e tecnológica no Brasil. Fortaleza: Edições UFC, 2011.

VASQUES, Cristiane Cordeiro; ANJOS, Maylta Brandão dos; SOUZA, Vera Lucia Gomes de. Políticas públicas para a Educação de Jovens e Adultos (EJA). *Educação Pública*, v. 19, nº 16, 13 de agosto de 2019.

VIEIRA, D. A. de P., LEMOS, L. S., & PEIXOTO, M. A. (2021). PROEJA – educação de jovens e adultos: análises bibliométrica da produção científica da base de dados Web of Science utilizado a ferramenta VOSviewer/ PROEJA - youth and adult education: bibliometric analysis of the scientific production of the Web of Science database using the VOSviewer tool. *Brazilian Journal of Development*, 7(5), 45583–45598.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Panorama das políticas públicas na educação brasileira: uma análise das avaliações externas de sistemas de ensino. Revista Lusófona de Educação. versão impressa ISSN 1645-7250. Rev. Lusófona de Educação no.27 Lisboa set. 2014.

13. Gestão de qualidade: A qualidade do atendimento no serviço público

Larissa Cristina Barbieri, FESL, barbierila@hotmail.com

Artur Virgílio Simpson, IFRO, artur.martins@ifro.edu.br

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, IFRO, lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

Raul Pommer Barbosa, FGV, raul.pommer@hotmail.com

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar o nível de satisfação nos serviços prestados aos usuários dos serviços de saúde. Para isso, se realizou uma pesquisa exploratória com abordagem quantitativa, baseada em pesquisa bibliográfica. Por meio de uma amostra por conveniência, obteve-se a participação de 90 usuários. Para a coleta de dados, foi utilizado como instrumento adaptado de Andrade (2017), sendo constituído por 20 questões, analisando as dimensões da qualidade na prestação do serviço. Os resultados apontam que os usuários estão satisfeitos com a prestação do serviço. A importância deste estudo se justifica pelo grau de relevância que as informações coletadas têm para o centro de saúde, e como podem ser usadas para melhorias continuas no ambiente interno.

Palavras-Chave: Marketing. Serviços. Qualidade

INTRODUÇÃO

Hoje, as instituições operam em um ambiente competitivo no qual um novo cliente espera serviços, produtos e serviços de qualidade. Como resultado, devem se adaptar às necessidades de seus clientes, proporcionando experiências envolventes em ambos os lados da transação: o cliente e o negócio. Nesse sentido, é fundamental que a empresa se conecte com seus clientes por meio de seu ambiente para melhor atendê-los.

Desta forma, a comunicação entre a organização e o usuário é tão importante como a comunicação entre a organização e os seus colaboradores, pois é esta comunicação que

traz a maior parte da informação relevante sobre o que está a ser oferecido ao cliente, criando uma relação de confiança no momento da seleção (SARTORI et al, 2021).

No Brasil a excelência no serviço público vem sendo desenvolvida no decorrer do tempo e o atendimento ao público é a função que exige um conhecimento. A qualidade para ser atingida, deve ser diante de uma boa gestão e estratégias de melhoria de qualidade da equipe, que atenda a demanda dos usuários, prestando um serviço com qualidade. Assim é essencial iniciativas governamentais para melhoria desses serviços.

Neste ponto de vista, Kotler (2000, p. 56) apronta que os clientes:

Formam uma expectativa de valor e age com base nela, a probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de forma a atender ou não a essa expectativa de valor. Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado) percebido de um produto ou serviço com as expectativas do cliente (KOTLER, 2000, p. 56).

Marques (2000, p.33) salienta que “cliente é uma pessoa que compra produtos da empresa, para próprio consumo, ou para distribuir estes produtos para consumidores finais, como a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio”. O serviço será prestado ao usuário, portanto o usuário, quem vai fazer uma avaliação do serviço que foi prestado, determinando uma má qualidade, ou boa qualidade.

Ao mencionar qualidade, logo compreende que se trata da melhoria dos colaboradores, para atender aos usuários, a partir de comunicação, treinamento e uma boa equipe preparada, para realizar o atendimento ao público.

Com base na problemática apresentada essa pesquisa visa responder a seguinte questão: Os usuários estão satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pelos serviços públicos?

Assim, artigo tem como objetivo geral avaliar o nível de satisfação nos serviços prestados aos usuários dos serviços de saúde em Jaboticabal/SP.

A importância da qualidade do atendimento no setor público

Para falar de qualidade precisa entender primeiro o conceito de qualidade, a qualidade no atendimento público e de grande relevância, e precisa de todo um planejamento, uma administração, trabalho em equipe, todos tenham participação, para que as expectativas no caso, o atendimento com qualidade seja alcançado.

Com isso, a qualidade não é mais associada a uma mera diferença, mas sim como algo de grande importância, ou mesmo uma obrigação por parte das empresas. No entanto, a qualidade não deve ser considerada apenas para produtos mensuráveis; também deve ser incluída nas estratégias empresariais (VALLE et al., 2015).

O bom atendimento traz consigo o respeito ao próximo e isso deve partir de toda a equipe, tanto a gestão como todos envolvidos, o usuário que vai receber o atendimento deve ser tratado com respeito e paciência.

A qualidade é um domínio público onde todos os envolvidos no setor têm influência, sabemos que está direcionada ligada a gestão, um processo de melhoria da qualidade. Existe uma grande dificuldade de gerenciar esses serviços, deve ser um processo contínuo para melhoria na qualidade.

Pensando em qualidade no setor público, qual seria o método mais adequado para solucionar esse problema que ocorre, a falta de qualidade no atendimento ao público, Campos (1992, p.03), nos diz que “padronizar é reunir as pessoas e discutir o procedimento até encontrar aquele que for melhor, treinar as pessoas e assegurar-se de que a execução esta de acordo com o que foi combinado”.

Qualidade do atendimento é a capacidade que um produto ou serviço tem para satisfazer as expectativas do cliente, “As expectativas do cliente envolvem diversos elementos diferentes, inclusive serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e uma zona de tolerância que se estende entre os níveis de serviço desejado e adequado” (Lovelock, 2001, p.103)

Bateson (2001, p.363) afirma que “a qualidade geralmente é considerada como um atributo nos processos de escolha dos consumidores. A qualidade fecha o circuito entre a avaliação e o processo de escolha”.

Segundo Garvin (2002, p. 47) qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico".

Os mecanismos para melhorar a comunicação entre o cidadão e o serviço público, existem e facilita muito, para melhorar esses serviços, mas ainda precisa levar em conta que só isso não basta precisa ir além, analisar todo contexto, e envolvimento no ambiente, verificar a questão da gestão, que algo deve ser mudado.

Para garantir um serviço com qualidade, serviço público, que é direito da população, portanto todos têm direito, e a população deve ajudar a melhorar esse serviço, através de reclamação, opiniões e sugestão, necessário analisar e verificar se essas pessoas são atendidas com qualidade, se a questão, foi resolvida. Dessa forma fundamental uma gestão para a qualidade no atendimento contribuindo no serviço prestado a população.

A tecnologia nos dias de hoje facilita muito a expressão das pessoas, suas opiniões, reclamações, elogios entre outros, pelos meios de comunicação as pessoas podem fazer suas reclamações ou elogios, e isso tem se tornado cada vez mais frequente.

Segundo Kotler (2005), os serviços possuem cinco características distintas. A primeira delas é a intangibilidade, pois os serviços não são palpáveis. A segunda é a inseparabilidade, o que significa que os serviços não podem ser separados. A terceira é a heterogeneidade, ou a variação de cliente para cliente, e a quarta é a simultaneidade, ou a execução e consumo simultâneos de serviços.

Atualmente, a busca pela qualidade dos serviços e produtos, bem como pela satisfação e fidelização dos clientes, tem sido um fator impulsionador no desenvolvimento de pesquisas e estudos. Face à concorrência acirrada e à evolução do mercado, estão a ser promovidas estratégias de marketing que procuram melhorar a capacidade de fidelizar os atuais clientes, enquanto atraem novos e diversificados clientes (De OLIVEIRA, 2022).

Os clientes buscam cada vez mais segurança, eficiência, agilidade e qualidade no trabalho. Como resultado, surge um cliente satisfeito, que, por sua vez, tende a ser mais aberto e honesto, com maior vontade de expressar suas opiniões e preferências, revelando oportunidades de melhoria que antes passavam despercebidas.

Com o objetivo de entender como os clientes percebem e avaliam a qualidade do serviço, um estudo com dez grupos focais foi desenvolvido em 1985. Com base nas percepções dos participantes, os pesquisadores decidiram medir a qualidade do serviço examinando a disparidade entre as percepções e as expectativas do usuário, também conhecida como gap (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

No estudo de Bastos, Inacio e Bergiante (2016), as cinco dimensões da qualidade propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) foram mantidas e uma sexta dimensão, a interatividade, foi adicionada. A inclusão dessa dimensão se deve ao fato de que em um ambiente virtual, a empresa deixa de ser a única prestadora de um serviço e passa a estabelecer uma relação comercial com o cliente. Por esse motivo, a questão foi modificada para melhor refletir a realidade do serviço estudado.

Diferentes categorias foram desenvolvidas com o intuito de obter e compreender a parcela do serviço que é inacessível, ou não mensurável. Dado o grande número de diferentes tipos de serviços, as organizações devem ajustar as categorias com base em suas questões e tipos de processos, lembrando que sua oferta também faz parte desse pacote e as informações obtidas de seus clientes são únicas para cada um, permitindo para obter centenas de perspectivas e ideias (SOUSA, 2016).

Neste cenário, sabe-se que a saúde pública no Brasil, sempre foi um tema abrangente, os serviços de saúde devem se organizar para atender as demandas e necessidades da população, é importante ofertar serviços de qualidade para os usuários. Segundo Polignano (2008, p.23):

O SUS é concebido como conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo poder público o iniciativa privado poderá participar do SUS em caráter complementar.

O Sistema Único de Saúde (SUS) sistema esse que presta a garantia do acesso para toda população, por meio de procedimentos de alta qualidade e eficiência. O setor municipal é quem coordena, gerencia articula, desenvolve as ações de proteção da saúde, entre outras. O Sistema Único de Saúde teve seus princípios estabelecidos na Lei Orgânica de Saúde, em 1990, com base no artigo 198 da Constituição Federal de 1988.

Além disso, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 196/CF, coloca a saúde como direito de todos é dever do Estado, garantindo o acesso para todas as ações e serviços para proteção e recuperação.

A gestão e a equipe do setor público, necessita prestar um bom serviço, atentar e rever mais atributos a saúde, se organizando de modo que, o atendimento seja mais respeitoso, com equidade e qualidade. Precisa garantir um serviço com qualidade, onde serviço público e de direito da população, portanto todos têm direito, e a população deve ajudar a melhorar esse serviço, através de reclamação e opiniões e sugestão, necessário analisar e verificar se essas pessoas são atendidas com qualidade, se a questão foi resolvida, dessa forma fundamental uma gestão de qualidade no atendimento para contribuição no serviço prestado a população.

No Brasil, há uma percepção negativa de quem trabalha em órgãos governamentais devido a questões burocráticas, falta de eficiência e iniciativa, falta de qualificação e produtividade e falta de motivação (LINS; TEIXEIRA, 2002; FREITAS et al. ,2001). O acolhimento como postura e prática nas ações de atenção e gestão nas unidades de saúde favorecem a construção de uma relação de confiança e compromisso dos usuários com as equipes e os serviços (Brasil, 2010).

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos do estudo.

METODOLOGIA

O objetivo foi avaliar o nível de satisfação nos serviços prestados aos usuários dos serviços de saúde. O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa exploratória com abordagem quantitativa.

Para a coleta de dados, aplicou-se um questionário, desenvolvido e baseado na pesquisa de estudo de Andrade (2017), que se adaptou a realidade, conforme Quadro 4. No questionário foi empregada a escala tipo Likert de 5 pontos, um tipo de escala em que o entrevistado, informa o grau de concordância e discordância para os quesitos apresentados com pontuação que varia de: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 -

Nem discordo nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente. A coleta de dados foi em junho 2022 de forma presencial

Quadro 4. Dimensões do questionário aplicado

Dimensões	Definições	Questões correspondentes
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal em materiais de comunicação	1, 2, 3, e 4
Confiabilidade	Habilidade em executar o serviço prometido com confiança e precisão	5, 6, 7, e 8
Responsividade	Disponibilidade para ajudar aos usuários e providenciar um pronto atendimento	9, 10, 11, e 12
Segurança	Conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua habilidade em transmitir confiança e segurança	13, 14, 15, e 16
Empatia	Capacidade da empresa em oferecer atenção individualizada e serviço personalizado aos usuários	17, 18, 19, e 20

Fonte: Adaptado de Andrade (2017).

O estudo entrevistou 90 usuários, que responderam a um questionário com as dimensões, buscando analisar as percepções quanto à qualidade de serviço ofertado pelo centro de saúde da cidade de Jaboticabal. Para análise estatística dos dados fez-se uso do software Microsoft Excel e SPSS. No próximo tópico serão apresentados os resultados da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados para a definição das questões aplicadas, utilizou as dimensões do modelo ServQual adaptados do trabalho de Andrade (2019), que dispõe sobre a área da saúde, dessa forma o modelo será realizado, dentro do contexto da realidade da pesquisa.

De acordo com Roesch (1999, apud BUTTELLI, 2011) o questionário é uma ferramenta de coleta de dados utilizada muito em pesquisas quantitativas onde se pretende verificar a opinião de uma população.

Este Centro de Saúde funciona de segunda a sexta-feira das 7 h as 17 h. Na unidade são prestadas ações de atenção básica a toda população de acordo com os princípios do SUS. O Atendimento aos usuários é para ambos os sexos e a faixa etária que frequenta estimativa de 35 a 80 anos de idade. O gênero feminino e que frequenta mais o centro de saúde um total de 65 por cento

A pesquisa foi realizada com autorização do secretario da saúde, para coleta de dados no próprio centro de saúde, onde foi realizada no dia 06/06/2022 e no dia 08/06/2022, em uma segunda-feira e quarta-feira. No período da manhã das 07.30 as 12.00

No questionário apresentado foram abordadas as cinco dimensões da qualidade: Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Segurança e Empatia, que serve como base, (Andrade, 2017). A seguir, na Tabela 1, serão expostas as análises de cada uma dessas dimensões da qualidade de serviços.

Quadro 1. As dimensões da qualidade em serviços

Dimensões	Definições	Afirmações correspondentes
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal emateriais de comunicação	1, 2, 3, e 4
Confiabilidade	Habilidade em executar o serviço prometido com confiança e precisão	5, 6, 7, e 8
Responsividade	Disponibilidade para ajudar aos usuários e providenciar um pronto atendimento	9, 10, 11, e 12
Segurança	Conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua habilidade em transmitir confiança e segurança	13, 14, 15, e 16
Empatia	Capacidade da empresa em oferecer atenção individualizada e serviço personalizado aos usuários	17,18, 19, e 20

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990)

Para uma favorável análise dos resultados, foi realizada uma abordagem quantitativa objetivando o Ranking Médio (RM) do questionário utilizado com a escala tipo Likert de 5 pontos apresentado por Malhotra (2001) e utilizado por Tresca & de Rose Jr (2004), buscando mensurar o grau de concordância dos usuários que responderam os questionários.

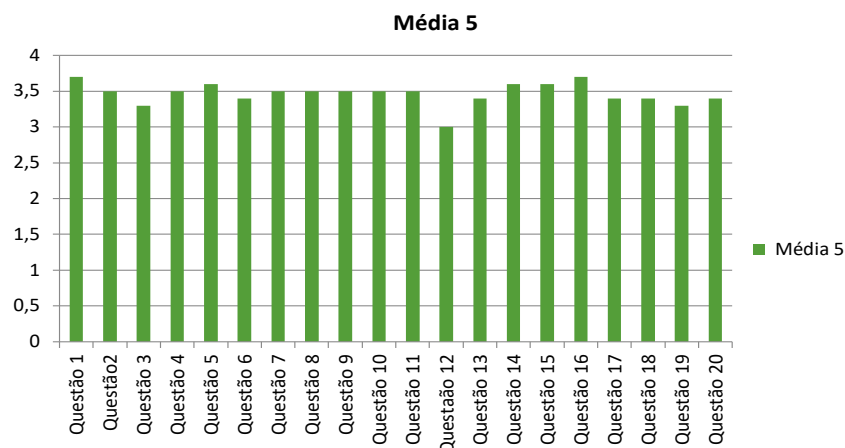
A verificação quanto à concordância ou discordância das questões avaliadas, através da obtenção do RM da pontuação alcançadas às respostas.

Quadro 2. Dimensões do questionário aplicada ao atributo percepção

DIMENSÃO	QUESTÃO	1	2	3	4	5	MÉDIAS
Tangibilidade	Q 1	0	5	12	73	0	3,7
	Q2	4	22	26	37	1	3,5
	Q3	3	16	22	48	1	3,3
	Q4	0	14	13	60	3	3,5
MÉDIA FINAL DE TANGIBILIDADE							3,5
Confiabilidade	Q5	1	11	10	63	5	3,6
	Q6	2	16	13	57	2	3,4
	Q7	1	11	19	54	5	3,5
	Q8	0	9	22	56	3	3,5
MÉDIA FINAL DE CONFIABILIDADE							3,5
Responsividade	Q9	1	11	17	59	2	3,5
	Q10	1	10	17	59	3	3,5
	Q11	0	14	19	53	4	3,5
	Q12	0	30	23	36	1	3,0
MÉDIA FINAL DE RESPONSABILIDADE							3,4
Segurança	Q13	0	15	22	53	0	3,4
	Q14	0	10	17	60	3	3,6
	Q15	0	8	17	62	3	3,6
	Q16	0	5	15	68	2	3,7
MÉDIA FINAL DE SEGURANÇA							3,6
Empatia	Q17	2	13	22	53	0	3,4
	Q18	0	11	27	50	2	3,4
	Q19	2	14	31	41	2	3,3
	Q20	1	11	26	51	1	3,4
MÉDIA FINAL DE EMPATIA							3,4

Fonte. Elaboração própria

Quadro 3. Média



Fonte. Elaboração própria

O gráfico da tabela do quadro 3 mostra as medias das 20 questões, percebe-se qual questão teve uma média mais elevada e qual teve menos elevação.

De acordo com análise do gráfico, a questão 12 teve uma média de 3,0 que diz respeito a questão da rapidez no atendimento, então precisa ter um olhar mais para um atendimento com mais agilidade.

A média mais alta analisando o gráfico referente a localização do centro de saúde e que os usuários sentem segurança ao receber o atendimento. Ficando com uma média de 3,7. Para o usuário um fator considerável para satisfação é a boa localização da unidade de saúde até o seu domicílio.

Supõe-se que essa percepção dos usuários possa estar relacionada ao menor quantitativo de profissionais disponíveis para o atendimento de suas necessidades no período, levando em consideração as circunstâncias

As dimensões foram avaliadas as percepção do usuários do centro de saúde na escala de Likert de 1 a 5 sendo 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem discordo nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente.

Assim no que tange a *Tangibilidade* a concordância variou de 41,1% a 81,1% e na 2 concordância de 41,1% os itens 3 e 4 correspondem a concordância de 53% e a questão 4 66,7%. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), arguem que a tangibilidade em um serviço implica fornecer informações verbais, ambientais, sensoriais e de serviço ao cliente e garantir que o cliente volte para pagar pelo serviço. Nesse sentido, a organização deve se

esforçar para melhorar a estrutura física do ambiente, manter-se atualizada quanto aos equipamentos atuais, ter um layout visualmente atraente e uma comunicação de fácil entendimento em todas as áreas da organização. É fundamental que a gestão da empresa garanta a disponibilidade de todos esses itens, pois são essenciais para fidelizar os clientes.

Já quando se analisa a dimensão *Confiabilidade*, tem como características a competência na execução do serviço; cortesia e respeito ao cliente; e comunicação efetiva com o cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011). Assim no estudo foi de 53,3% (itens 5 a 8) e a concordância variou de 60% a 70% para os itens 5 e 8 respectivamente. Nesse sentido, é necessário que a organização olhe com mais atenção para esta dimensão, assim como para as demais apresentadas, como forma de proporcionar qualidade e cuidado nos serviços prestados aos seus clientes.

A *Responsividade* (itens 9 a 12) obteve variação de porcentagem de concordância 40% a 65,6% aos (item 9 e 10) concordância de 65,6% (item 11), concordância de 58,9% e o (item 12) 40% de concordância. Diante do exposto, é suma importância a instituição estar disponível para atender os clientes e fornecer um serviço rápido e está diretamente relacionado à capacidade de transformar situações negativas em situações positivas na percepção do cliente (Andrade, 2017).

Na *Segurança* (itens 13 a 16) a concordância variou de 60% a 75,6% obtivemos 58,9,4% (item 13), 66,7% (item 14) 68,9% (item 15) e no (item 16) 75,6%. Com relação aos percentuais encontrados, um apontamento de extrema importância para um bom andamento da prestação de serviços em uma organização, é o funcionário ter conhecimento necessário para o desempenho de suas funções para que a qualidade do serviço será prejudicada. É importante destacar Teixeira (2010), que o conhecimento é o ato de apropriação da realidade, ou a assimilação da realidade, das pessoas e das coisas. Como resultado, é possível argumentar que o conhecimento é inerte ao ser humano; assim, por definição, os funcionários devem possuir conhecimentos fundamentais para atender às suas necessidades, no caso, dos munícipes. Como resultado, a dimensão de segurança gera, em geral, falta de qualidade.

E por fim, ao analisar a *Empatia* (itens 17 a 20) a concordância variou de 45,6% a 58,9% foi de 58,9,7% (item 17) a 55,6% (item 18). 45,6% (item 19) e de 56,7% (item 20). Os dados apresentam que há uma falta geral de empatia, ou seja, falta de cuidado e preocupação com os outros, na medida em que a maioria das pessoas está insatisfeita com as declarações das variáveis, o que poderia ser evitado se atenção e sensibilidade para compreendê-los.

Segundo Garvin (2002, p. 52) “admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos ou necessidades e que os produtos que atendam melhor suas preferências sejam os que eles acham os de melhor qualidade”.

Em relação ao serviço oferecido e de acordo com alguns relatos dos usuários entrevistados a demora no atendimento e atraso para realizar cirurgias sendo a média de dois a três anos aponta a a insatisfação quanto ao tempo de espera por um tratamento corrobora com o encontrado no estudo de Andrade e Ferreira (2006).

Por outro lado, outros usuários relatam que não tem o que se queixar pelos serviços recebidos. Além disso, verifica-se distintos relatos no que tange a demora pelo atendimento, que deveria ter um olhar sobre essa situação, pois são pessoas idosas que já tem outros problemas de saúde, e fica aguardando horas por um atendimento

Neste cenário é primordial a atualização regular da percepção do cliente sobre a qualidade e satisfação sobre os serviços prestados, revelando os pontos fortes e fracos. Esse mecanismo permite a criação de uma compreensão temporal dos desejos e necessidades do consumidor, bem como o quão bem o serviço fornecido pela organização pode atender a essas necessidades dentro do contexto de variação de qualidade ao longo do tempo (Sá et al., 2019).

A principal queixa que se depreende dessas falas é a necessidade do usuário por uma melhor organização do serviço, que proporcione atendimento mais rápido e efetivo. A existência de grandes filas de espera causa um entrave no serviço, torna-o mais lento e pouco resolutivo (Oliveira, 2000)

A condição de que um baixo conhecimento sobre o direito à saúde atinge o grau de satisfação. Quanto maior o conhecimento, maior o nível de exigência e de identificação

das falhas existentes nos serviços oferecidos. Nesse sentido, o sucesso depende primeiro entender as tendências e necessidades do consumidor antes de alinhar estratégias e táticas para proporcionar a satisfação do cliente e convertê-lo em clientes fiéis. Para começar, medir os resultados é fundamental identificar as metas e objetivos que estão sendo alcançados, bem como as oportunidades de melhoria (Silva, 2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi avaliar o nível de satisfação nos serviços prestados aos usuários dos serviços de saúde

Com base nos resultados obtidos, é possível perceber uma insatisfação geral dos usuários. Confirma a imagem negativa dos órgãos públicos em relação à prestação de serviços, destacando não apenas a burocracia e a ineficiência, mas também o desinteresse dos prestadores de serviços em fazer as coisas acontecerem. As cinco dimensões analisadas - tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, em que a maioria dos respondentes agiu com indiferença, ou que grande parte dos respondentes não concordou nem discordou.

Com os resultados é necessário que esta pesquisa sirva de apoio ao centro de saúde, para obtenção de melhores resultados nas bases considerados negativos pelos seus usuários. Assim, cabe aos gestores e a toda equipe de colaboração devem repensar as ações e averiguar os possíveis apontamentos visando a melhoria na saúde pública, implementando uma política de qualidade e acordo com as necessidades do local pesquisado.

As sugestões para estudos futuros realizar outras pesquisas visando a melhoria na qualidade dos serviços prestados e aumentar o número do público-alvo. A limitação do estudo é o número de entrevistados e os dados encontrados são inerentes a realidade local.

REFERÊNCIAS

Andrade LAF, Salazar PEL, Leopoldino KDM, & Montenegro CB. (2019). Avaliação da qualidade da atenção primária à saúde segundo o nível de satisfação dos idosos. *Rev Gaúcha Enfermagem*; 40: e20180389.

- Andrade, K.L.C., & Ferreira, E.F. (2006). Avaliação da inserção da odontologia no Programa Saúde da Família de Pompéu (MG): a satisfação do usuário. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro, 11(1), 123-130.
- Bateson, J.E.G., & Hoffman, K. D. (2001). *Marketing de serviços*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Brasil. (2010). Ministério da Saúde. *Acolhimento nas práticas de produção de saúde*. 2ª ed. Brasília: Ministério da Saúde;
- Buttelli, G.B.M. (2011). Avaliação da qualidade na atenção básica: uma análise da satisfação dos usuários e profissionais de saúde no município de São Marcos. RS. Porto Alegre.
- De Oliveira, S. B.; Ferreira Pessoa, M.; Muniz de Oliveira, M. .; da Cunha Oliveira, l. . Satisfação dos clientes acerca da qualidade dos serviços prestados por um pet shop na cidade de Pau dos Ferros/RN. *Revista Estudos e pesquisas em Administração*, [s. l.], v. 6, n. 1, 2022.
- Garvin, D.A. (2002). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Kotler, P. (2005). *Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Las Casas, A.L. (2010). *Marketing de Serviços*. 5ª edição. São Paulo.
- Lovelock, C. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Lovelock, C.; Wirtz, J., & Hemzo, M.A. (2011). *Marketing de Serviços – Pessoas, Tecnologias e Estratégia*. São Paulo: Pearson.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Marques, F. (2000). *Guia prático da qualidade total em serviços*. São Paulo: APMS.
- Martins, D.C.M. (2010). Aplicação da Ferramenta de Qualidade Servqual para detecção de erros na prestação de serviços do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. INCRA aos assentados da Reforma Agrária da Região de Iaras. Rio de Janeiro: Clube de Autores.
- Oliveira, A.G.R.C. (2000). A organização da demanda em serviços públicos de saúde bucal: universalidade, da equidade e da integralidade em saúde bucal coletiva. 2000. 238 p. Tese (Doutorado em Odontologia Preventiva e Social) – Faculdade de Odontologia, Universidade Estadual Paulista, Araçatuba.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Sartori, A., Loni, L., èrez, B. ., Nazário, A., de Jesus, E., Oliveiria, A., Botelho, M., & de Moraes, F. . (2021). Qualidade na prestação de serviços sob a perspectiva do modelo Servqual: um estudo de caso na empresa Ganache Bolos. *Conjecturas*, 21(3), 865–891.
- Sá, G. H. V.; Carriel, K. M. M.; DE Freitas, K. C. M.; Mariani, J. S. Aplicação do Modelo SERVQUAL em uma Loja de Materiais para Construção para Mensurar o Nível de Satisfação dos Clientes. In. IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Paraíba, 2019.
- Tresca, R.P., & De Rose JR, D. (2000). Estudo comparativo da motivação intrínseca em escolares praticantes e não praticantes de dança. *Rev. Bras. Ciên. e Mov. Brasília*. 8(1), 9–13.

ANEXO 1

Questionário aplicado percepção

1. O centro de saúde está em um lugar adequado
2. O centro de saúde é limpo e conservado (piso, paredes, banheiros e equipamentos)
3. Ambiente físico e instalações limpas
4. Os materiais informativos (cartazes, murais e folhetos) são de fácil visualização e entendimento.
5. A equipe de saúde informa precisamente a data e o horário do serviço a ser prestado
6. Serviços oferecidos conforme o prometido
7. Transmitem informações de forma confiável e precisa
8. Os funcionários se disponibilizam prontamente quando surge algum problema.
9. As datas marcadas para a realização de consultas e exames são cumpridas como prometidas
10. Os funcionários estão sempre em locais acessíveis e são facilmente localizados.
11. Consideram serviço público de qualidade, aquele serviço público que cumpre os princípios da lei
12. A equipe de saúde procura resolver, com rapidez, os problemas do usuário
13. Os funcionários são capazes de evitar problemas em relação à segurança dos usuários
14. Segurança transmitida aos usuários durante o atendimento
15. Funcionários transmitiram confiança durante a prestação do serviço
16. Sentem segurança ao receber o atendimento
17. As pessoas são atendidas adequadamente de acordo com a sua necessidade.
18. Os funcionários são atenciosos.
19. A equipe de saúde demonstra paciência e interesse para escutar as dúvidas
20. Funcionários que compreendem as necessidades de seus usuários.

14. Reflexões sobre a educação profissional e tecnológica, educação omnilateral e a presença docente na educação à distância (EAD)

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, IFRO, lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

Joselia Fontenele Batista, IFRO, joselia.fontenele@ifro.edu.br

Xênia de Castro Barbosa, IFRO, xenia.castro@ifro.edu.br

Maria Carolina Martins Rodrigues, Universidade do Algarve, mcrmar@gmail.com

RESUMO

Distintos são os debates sobre a melhoria da qualidade da educação no ambiente educacional atual. Neste cenário, é súpereo destacar o conceito de formação humana integral apoiado pelo argumento de Gramsci (2001) a favor da educação universal. Assim, para efetuar a mudança, exige-se uma abordagem humana e progressiva que identifique caminhos e métodos para a criação de sujeitos livres e independentes. Nesse sentido, emerge o objetivo do estudo: contextualizar sobre a Educação Profissional e Tecnológica, a Educação Omnilateral e a Presença Docente na Educação a Distância. Com isso, destaca-se que a instituição de ensino é um ambiente educacional formal onde valores e atitudes são defendidos e socializados. Como resultado, as vivências em uma sociedade sejam pelas tradições, valores e atitudes podem ser reforçados ou desafiados. Assim sendo, o docente no âmbito da educação profissional e tecnológica, tem como objetivo a formação omnilateral do cidadão. O desafio da EaD está em encontrar um equilíbrio entre as duas abordagens, uma vez que a abordagem tradicional, que se baseia no acesso ao conteúdo, no isolamento das atividades e na falta de interação, predomina desde o início da EaD e ganha força com a difusão da multimídia.

Palavras-chave: EPT, Educação Omnilateral, Presença Docente, EAD.

INTRODUÇÃO

Distintos são os debates sobre a melhoria da qualidade da educação no ambiente educacional atual. Isso se deve à necessidade de mudanças que levem em consideração as demandas da globalização, conforme impostas pelo sistema capitalista, bem como as reivindicações dos movimentos populares de educadores, estudantes e outros. Como resultado, o foco muda para a direção de ensino, que é responsável por planejar, organizar e dirigir o ambiente educacional, e como isso afeta a qualidade da educação.

O processo de governança democrática pode ser resumido como uma ação política da qual os constituintes participam e “identificam problemas, discutem, deliberam, planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas” (SOUZA, 2019, p.125).

A Constituição Federal de 1988 e outras legislações brasileiras, destacam a importância da participação coletiva para a gestão democrática. Considerando essa perspectiva, para Luck (2006), a gestão democrática, enquanto promotora da melhoria da qualidade educacional de forma participativa, autorreflexiva contextual/plural, processual e transformadora, oferece oportunidade aos indivíduos para definir e se orientar por meio dos valores, objetivos e prioridades exigidas em um processo democrático na escola. Esse processo se torna mais envolvente por se tratar da autonomia das instituições.

A mediação discutida pela teoria histórico-cultural desenvolvida por Lev Vygotski alicerça meios de aprendizagem no processo de intervenção que compõe um elemento intermediário na relação mediada que serve como elo na atividade do indivíduo (VYGOTSKI, 1978).

O princípio básico da teoria Vygotskyana é a mediação, considerada “o processo de intervenção de um elemento intermediário numa relação; a relação deixa, então, de ser direta e passa a ser mediada por esse elemento” (OLIVEIRA, 1997, p. 26).

Vygotsky (1997) cunhou o termo "zona de desenvolvimento proximal" para descrever e explicar a conexão entre desenvolvimento e aprendizagem. Segundo o autor, as situações de aprendizagem vivenciadas pelo indivíduo e mediadas por indivíduos mais experientes concebem transformações qualificativa e propulsam o desenvolvimento do sujeito.

Neste cenário, é súpereo destacar o conceito de formação humana integral apoiado pelo argumento de Gramsci (2001) a favor da educação universal. O autor reconhece a escola como uma ferramenta de emancipação dos alunos e transformadora da realidade social, possibilitando a formação de uma nova identidade e, por consequência, a organização geopolítica proporcionada com expansão do Sistema Federal de Ensino, com o objetivo de proporcionar uma educação que forneça novos significados à aprendizagem.

Para alcançar essa formação emancipadora-libertadora, deve-se buscar construir o trabalho de forma orgânica e dialógica, com ênfase nas dimensões intelectual e manual, possibilitando um novo patamar de compreensão criativa, além da formação unilateral e técnica, por apresentar um perfil laboral capaz de criticar, criar e ser construtor da própria libertação. Com isso, acredita em uma escola que permite obter essa qualificação.

A escola unitária ainda é apenas uma visão, um caminho, talvez uma utopia, mas devemos acreditar e agir para seguirmos em um caminho transformador. Não podemos continuar esperando as condições ideais, pois elas não existem por decreto ou por puro pensamento. Assim, para efetuar a mudança, exige-se uma abordagem humana e progressiva que identifique caminhos e métodos para a criação de sujeitos livres e independentes.

Nesse sentido, emerge o objetivo deste estudo: Contextualizar sobre a EPT e a Educação Omnilateral, e a Presença Docente na Educação a Distância.

EPT, EDUCAÇÃO OMNILATERAL E A PRESENÇA DOCENTE NA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Concepções sobre a EPT

A educação profissional tem uma longa história que remonta ao final do século XVIII, quando o sistema taquigrafia surgiu na Europa, permitindo um sistema de impressão de textos para leitura e no século XIX emergiu nos EUA os primeiros cursos à distância.

Nesta perspectiva essa modalidade de ensino é considerada um fenômeno global porque acompanha o desenvolvimento da sociedade e das práticas humanas desde os primeiros períodos de nossa história, passando pela Revolução Industrial e continuando na atualidade, com o objetivo de formar profissionais qualificados e especializados.

Segundo Manfredi (2002), a transferência de conhecimentos por meio de um método e um sistema educacional construído com práticas observacionais e reforçado por uma metodologia de repetição foi um meio de transmitir conhecimentos e habilidades na fabricação de ferramentas, bem como um alicerce para o aprimoramento de ferramentas. Com conhecimento e a tecnologia, além da capacidade de fazer e ou produzir informações, povos e civilizações pré-históricas foram capazes de desenvolver soluções para enfrentar os desafios impostos pelo meio ambiente.

Nesse sentido, no Brasil, o Manifesto dos Pioneiros da Educação, publicado em 1932, que proporcionou as primeiras observações em um programa nacional de educação. No entanto, o primeiro apareceu em 1962, como resultado da primeira Lei da Educação Nacional, Lei Nº. 4.024, que foi promulgada em 1961. Normas descentralizadoras de planos educacionais voltadas para o estado foram implementadas em 1965. Porém, em 1966, foi denominado Plano Complementar de Educação, tendo a distribuição de recursos como sua principal característica (BRASIL, 2009).

Diversas iniciativas governamentais voltadas para a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) ocorreram na década de 1990, com a criação do Sistema e do Conselho Nacional de Educação Tecnológica pela promulgação da Lei Nº. 8.948 em 1994, da mesma forma que a Rede Federal de Educação Tecnológica teve permissão para se desenvolver e se expandir (TERRA, 2017).

Destarte, é possível demonstrar a necessidade do desenvolvimento de novas competências profissionais exigidas no ambiente de trabalho, por exemplo, o incentivo à autonomia, ao trabalho em equipe, à criatividade e à inovação (CORDÃO; MORAES, 2017).

Nesse sentido, é importante apoiar a formação de professores na educação profissional, desenvolvendo distintas habilidades, levando em consideração a modalidade de aprendizagem, e como é importante implementar estratégias e práticas que incluam conhecimento científico, tecnológico, social e humanístico buscando aproveitar as oportunidades educacionais de cada modalidade da EPT (MACHADO, 2019).

Nesse seguimento, a Constituição Federal afirma que o Estado tem a responsabilidade de garantir que todos os cidadãos tenham acesso à educação e que este direito é um requisito legal para todos. Neste viés, é importante destacar a trajetória da Lei de Diretrizes e Bases

da Educação Nacional, também conhecida como LDB – Lei Nº. 9.394/96, que teve sua primeira sanção na lei Nº. 4.024/61, foi posteriormente modificada pelas leis 5.540/68 e 5.692/71, e agora é conhecida como LDB. É importante observar a evolução das normas e legislações do sistema educacional brasileiro nessa perspectiva. A iniciativa teve início no final do Estado Novo com o objetivo de levar educação a todos os brasileiros.

O objetivo da LDB foi mudar o ensino em todos os níveis, categorizando-o em básico (educação infantil, ensino fundamental e médio) e educação superior, conforme consta do título V, que se refere aos níveis e modalidades de ensino e aprendizagem, capítulo I- níveis escolares: "Art. 21. A educação escolar compõe-se: I - educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio; II - educação superior" (BRASIL, 1996).

É importante salientar que o Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997, regulamentou a educação profissional, resultando na criação do Programa de Expansão da Educação Profissional - PROEP, que buscou modernizar e expandir a educação profissional, com o objetivo principal de desenvolver atividades educacionais e profissionais integradas, como ciência e a tecnologia (BRASIL, 1997).

Nos artigos 39 e 42 da Lei nº 11.741/2008, especifica-se que a educação profissional e tecnológica abrange todos os níveis e modalidades de ensino, bem como as dimensões trabalho, ciência e tecnologia. É nesse ápice que o termo Educação Profissional, abarcada no artigo 39 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), passou a ser Educação Profissional Tecnológica (EPT) (BRASIL, 2008).

Ainda, neste contexto, é pertinente destacar que esta Lei reforçou o vínculo entre a educação antecedente e a profissional, que se define como sendo o alinhamento central de um curso, delineado por uma matriz tecnológica, que dá o direcionamento para o projeto pedagógico que transita transversalmente a curricularização do curso (BRASIL, 2008).

Frigotto (1999) aponta que essas aptidões de controle e treinamento, como aprender a fazer e apenas fazer, que podem ser vistas na história da educação profissional e exerceram influência na educação brasileira por um curto período. Por outro lado, o fato de os

escravos que desenvolviam trabalhos manuais que exigiam esforço físico terem sido priorizados explica por que esse tipo de trabalho é hoje considerado desqualificado e reservado para pessoas de camadas socioeconômicas mais baixas.

A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA, A IMPORTÂNCIA DA ESCOLA UNITÁRIA E A FORMAÇÃO OMNILATERAL: DISTINTAS ÓTICAS

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é uma temática que tem enraizada em seu cerne histórico as distintas vertentes políticas, econômicas, sociais. Constantemente, a EPT enfrenta vários tipos de abstrações (RAMOS, 2014). É fundamental enfatizar que a implementação da EPT resulta em uma variedade de estudos que investigam suas implicações, causas e consequências na formação do sujeito. Com isso, algumas conceptualizações fornecem suporte e funcionam como paradigmas e bases conceituais que podem ser utilizadas para nortear a melhor consolidação possível dessa perspectiva educacional no desenvolvimento humano.

Neste sentido, é mister considerar que um dos objetivos da educação (possivelmente o mais importante) é o processo de humanização do indivíduo, um caminho que leva o indivíduo de seu ambiente subjetivo natural a uma forma intersubjetiva de conviver em sociedade, mas também com a ambiência. No entanto, esse procedimento não ocorre de maneira mecânica e predeterminada; antes, ele está enraizado em tradições, problemas e na busca pela abolição da realidade opressora que o ser humano coloca em suas relações com os outros e o meio ambiente.

No que tange aos conceitos aufere-se a Politecnia, Educação Tecnológica, e Educação Omnilateral, materializado em Karl Marx e da Escola Unitária metodizada por Gramsci, pilares de sustentação voltados a EPT visando a emancipação (GARIGLIO; BURNIER, 2012).

Saviani (2007) destaca que ao estabelecer que a dualidade surge da apropriação da propriedade privada pela classe dominante em uma sociedade capitalista, possui uma dupla divisão de classes sociais: classe dominante versus a classe dominada. A diferença entre educação humanista e trabalho é reforçada pelo capitalismo, particularmente durante a Revolução Industrial, que exigiu “mãos adestradas”.

Sabe-se que o conhecimento crítico-reflexivo resulta ao sujeito uma formação omnilateral. Frigotto (2012) argue que é um conceito que leva em conta as dimensões que constituem a singularidade do ser humano, bem como as condições objetivas e subjetivas necessárias ao seu pleno desenvolvimento histórico. Essas concepções “envolvem sua corpórea vida material e intelectual, cultural, educacional, psicossocial, afetivo, estético” (FRIGOTTO, 2012, p. 267).

Nesse sentido, a formação para todas as dimensões são aquelas construídas historicamente pelo sujeito. Fundamentando nas conjecturas marxiana, Manacorda (2010), explana omnilateralidade como a desenvolvimento do sujeito multilateral em todas as suas vertentes.

A partir dessa constatação, avergoa-se que para a viabilização de uma educação integrada e omnilateral, é necessário articular currículo, disciplinas e atividades extracurriculares, considerando toda a produção do conhecimento. Isso significa que é necessário e que existem contribuições teóricas importantes e irrefutáveis necessárias para o alcance dessa educação emancipadora.

Nas palavras de Freire (1987), os conteúdos são a ponte entre a realidade e as sapiências construídas historicamente. Esse conhecimento dialético contribui para a formação total e cidadã e a escolha é feita a partir das vivências experienciadas no processo de aprendizagem dialógico.

Em relação à Escola Unitária Gramsci a destaca como um percurso para o desenvolvimento humanizado, permitindo que os indivíduos transcendam a realidade de consumo contemporânea sem limitar a educação a um caminho de ascensão social ou qualificação profissional.

Não reduzir a educação a um mero instrumento de manutenção do modo de produção capitalista, que vem demonstrando suas limitações como sistema econômico que apenas proporciona uma formação unilateral.

A formação do sujeito omnilateral denota o que é necessário para preparar o trabalhador para perspectivas diferentes da unilateralidade. Evidentemente, a formação profissional não precisa atender à urgência do trabalho industrial, mas sim proporcionar algo mais humanizador no que tange à relação de trabalho (BACZINSKI, 2017).

O homem omnilateral se define não por aquilo que conhece, domina, desfruta ou possui, mas por sua ampla abertura e disposição para aprender, dominar, desfrutar e conhecer outras realidades. A sua definição não se pauta pela riqueza que possui, mas pela riqueza que lhe falta, e se torna absolutamente indispensável e insubstituível a este respeito: a realidade externa, natural e social criada pelo trabalho humano como manifestação humana livre e autônoma (SOUZA, 1999).

Omnilateralidade está alicerçada a outro conceito marxista que traz uma reflexão acerca da educação: a politecnia. É importante destacar que a principal diferença entre as duas temáticas é o fato de que a politecnia representa uma proposta de formação aplicável no âmbito das relações burguesas, articulada ao momento do trabalho abstrato, ao passo que a omnilateralidade apenas se faz possível no conjunto de novas relações (CIAVATTA, 2014).

A educação é um componente importante na formação social do sujeito, uma vez que a estratégia do capitalismo é transportada para a proposta de exploração pedagógica do indivíduo. Ensino e educação devem ser instrumentos de emancipação e transformação das condições de trabalho, com o objetivo de traçar caminhos verso uma nova estratégia de formação (SAVIANI, 2014).

A formação omnilateral faz parte de todo o desenvolvimento do indivíduo, incluindo-se no projeto de desenvolvimento social que permite mais igualdade, sem se limitar ao mercado de trabalho. Com isso, percebe-se os potenciais libertadores do ser humano e superação da alienação que o indivíduo sofre (SAVIANI, 2007).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem um caráter qualitativo que segundo Marconi e Lakatos (2010) arguem que se trata de uma pesquisa que objetiva analisar e interpretar em profundidade e descrevendo a complexidade do comportamento humano proporcionando detalhes intrínsecos sobre o estudo.

A técnica utilizada neste estudo foi a Análise de conteúdo que segundo Bardin (2011), é um conjunto de ferramentas metodológicas que estão sendo constantemente refinadas e

utilizadas para discursos extremamente diversos. A análise de conteúdo foi realizada, tendo como premissas:

Pré-Análise: Nesta fase, o estado da arte foi determinado a partir de fontes de dados em bases nacionais e internacionais tais como: artigos, dissertações e teses.

Exploração do Material: Após análise preliminar dos documentos encontrados, o objetivo foi realizar leituras e interpretações sobre os temas.

Tratamento dos Resultados: foram escolhidos os documentos para atingir o objetivo proposto.

Em seguida, será explicada a apresentação e discussão do objetivo proposto.

REFLEXÕES SOBRE A EAD E O CONCEITO DE PRESENÇA SOCIAL, DOCENTE E COGNITIVA PARA UMA MELHOR APRENDIZAGEM

A educação é vista como um processo (trans) formativo, o qual necessita de uma relação dialógica, crítica e humanizadora para professores e alunos. Se quisermos saber quem são os alunos, a fim de diagnosticar o que eles já sabem, entender suas expectativas e tentar envolvê-los ainda mais, deve-se buscar estratégias comuns de familiarização e socialização em diferentes ambientes.

Zang *et al.* (2016) descrevem o conhecimento como sendo construído por interações colaborativas em um processo horizontal. Essa visão pode ser observada tanto nas modalidades de ensino fundamental e médio, quanto na modalidade de ensino a distância (EAD).

No caso da EAD, professores, tutores e alunos não atuam de forma hierárquica para produzir conhecimento, todos têm um papel a cumprir, todos têm algo a contribuir, e todos ensinam, aprendem e ganham conhecimento por meio de interações em ambientes virtuais (AVAs) de aprendizagem.

O AVA é considerado um componente crítico da infraestrutura tecnológica de suporte à área de EaD, pois possibilita a disponibilização de conteúdos de recursos digitais e interações entre os participantes (HUBER; SEIDEL, 2018).

Partindo do pressuposto de que a educação a distância resulta em desafios à qualidade da comunicação estabelecida entre alunos e professores, existindo a possibilidade de se es-

tabelecer uma interação genuína e de qualidade entre educadores denomina como presença social (DROSSEL et al, 2019). Segundo os autores, uma das abordagens com uma proposta de construção colaborativa do conhecimento é a interação entre os participantes na fase educacional em ambientes virtuais de aprendizagem.

Ao invés de ver o indivíduo como um agente passivo de aprendizagem por meios tecnológicos, o conceito de presença social evoluiu paulatinamente, culminando na ideia da qualidade das relações engendradas entre as pessoas (SENGUPTA; WILLIANS, 2021). Demonstra que construir um relacionamento mais humanizado em um ambiente online melhora as taxas de retenção e aprendizado. Essa relação fundamenta-se nos recursos tecnológicos e nas características da “presença social” de cada indivíduo (LAMBTON-HOWARD, KIAER, KHARRUFA, 2020).

Porém, manter a interatividade no AVA torna-se um desafio maior do que em ambientes educacionais tradicionais, na medida em que deve ocorrer o planejamento de tempo e espaço na utilização da tecnologia. Para fomentar a aprendizagem colaborativa, a educação a distância deve estimular a curiosidade intelectual dos alunos, permitindo que participem de atividades educacionais produtivas e que possam influenciar sua aprendizagem.

Nesta perspectiva, abarcam sobre o conceito de presença social em ambientes de aprendizagem colaborativa. A tecnologia pode ser vista tanto em métodos tradicionais quanto inovadoras (colaborativa).

Segundo Zou *et al* (2021), a importância da interação social e do sentimento de pertencimento como elementos essenciais no alicerce colaborativo do conhecimento em ambientes virtuais tem sido destacada em pesquisas recentes. Por causa das distinções entre interação face a face e interação mediada por tecnologia, surgiu a oportunidade de promover espaços de interação para facilitar a aprendizagem colaborativa.

Neste viés Littlejohn *et al* (2016), arguem que um maior nível de presença social aumenta a interação aluno-professor, aumenta a percepção de aprendizagem, auxilia na familiarização ao ambiente simulado, reduz a evasão, melhora a avaliação final e, o mais importante, melhora a satisfação do aluno.

Coelho e Tedesco (2017) relacionam o interesse pela aprendizagem colaborativa em função do processo social, segundo a teoria sociocultural de Vygotsky e a eficácia dessas atividades em sala de aula. Mesmo assim, ainda é possível criar interação humana e denomina-se de capacidade de perceber a importância do outro em uma conversa de presença social.

A presença das mídias sociais na forma de TICs tem impacto na pesquisa em comunicação mediada por computador, especialmente na EaD. O conceito de presença social evoluiu no sentido de que passa a considerar a qualidade das relações na web e não o sujeito como meramente passivo, receptivo ao mecanismo. Quanto maior for o envolvimento, maior será a presença social do AVA, maior será a sua satisfação com o encontro e maior a sua participação (HILLI; AKERFELDT, 2020).

Após a sua participação em vários estudos, Coelho e Tedesco (2017) descobriram a importância de manter um elevado nível de presença social em ambientes virtuais, o que aumenta o nível de confiança, interação entre alunos e tutores, menos evasão, melhor avaliação do curso, e satisfação pessoal.

No que concerne a presença docente é o ato de facilitar e orientar os processos cognitivos e sociais objetivando o processo de ensino aprendizagem. É importante destacar que essa relação docente e discente constitui a essência dos ensaios educacionais. Quando se abarca sobre a presença cognitiva tem-se como cerne analisar até que nível a construção da comunicação sustentou o alcance dos objetivos de aprendizagem (ARBAUGH *et al.*, 2008; GARRISON *et al.*, 2010).

Segundo Li *et al.* (2021), alunos com alto nível de presença social (frequência, envolvimento e acompanhamento social) ficam mais satisfeitos com seus professores, têm menos evasão e têm mais interação e conhecimento. Muitas estratégias surgem quando um indivíduo tem um alto nível de presença social, e muitas delas são semelhantes às ensinadas em cursos pré-profissionais.

O AVA pode ser um ambiente familiar, com um clima de aprendizagem mais positivo voltados para a aprendizagem colaborativa. Com isso, se a presença social for baixa, não haverá aprendizado, interação ou socialização. Porém, é necessário avaliar a quantidade

de interações realizadas pelos participantes do AVA, mas também a qualidade dessas interações.

Com isso, as características individuais, bem como os recursos disponíveis nesses ambientes, podem influenciar a presença social. No que tange ao EaD, o nível de presença social, é um ponto de partida para a interação e colaboração, sendo a variável mediadora entre as características do usuário e o nível de aprendizagem. Contudo, a construção de um modelo de concepção omnilateral que respalda no pensamento crítico e na práxis transformadora vêm enternecer a desenvolvimento autônoma e emancipada dos sujeitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, por entender que a formação profissional deve ser emancipatória, voltada para a formação total, o conceito de omnilateralidade embasou bases teóricas deste estudo.

Nesse sentido, a instituição de ensino é um ambiente educacional formal onde valores e atitudes são defendidos e socializados. No dia a dia, em sala de aula, o docente determina que tipo de ensino deseja para sua prática (seleção do material, metodologia e abordagem). Como resultado, as vivências em uma sociedade sejam pelas tradições, valores e atitudes podem ser reforçados ou desafiados. Assim sendo, o docente no âmbito da educação profissional e tecnológica, tem como objetivo a formação omnilateral do cidadão.

A vista disso, a formação omnilateral, vem enfatizar que os discentes não são apenas corpos restritos a dimensão biológica, são indivíduos que possuem valores e essas características devem ser monitoradas pela gestão da instituição, impactando no engajamento dos docentes.

O termo "omnilateralidade" refere-se à humanização do indivíduo, à sua formação que se reconhece como um ser em perpétuo fluxo e formação, que está empenhada num desvio dialético e que faz parte de um processo transformador. A escola unitária tem em seu cerne viabilizar os alicerces das diversas técnicas científicas que caracterizam o trabalho moderno.

Assim, a execução de nova concepção-criação, resulta na formação de uma práxis criadora dialética. No entanto, é importante destacar que quando explana sobre concepção-

criação, não se refere apenas aos processos complicados de concepção-criação, mas também aos processos básicos de elaboração do trabalho.

O desafio da EaD está em encontrar um equilíbrio entre as duas abordagens, uma vez que a abordagem tradicional, que se baseia no acesso ao conteúdo, no isolamento das atividades e na falta de interação, predomina desde o início da EaD e ganha força com a difusão da multimídia. No entanto, com o avanço das ferramentas colaborativas em AVAs, a abordagem colaborativa tem sido considerada a mais adequada para novos paradigmas de informação e realidade virtual.

REFERÊNCIAS

- ARBAUGH JB, CLEVELAND-INNES M, DIAZ SR, GARRISON DR, ICE P, RICHARDSON JC, SWAN KP. Developing a community of inquiry instrument: Testing a measure of the community of inquiry framework using a multi-institutional sample. *Internet Higher Educ.* 11(3):133-136, 2008.
- BACZINSKI, A. V. M. Educação escolar brasileira: possibilidades e limites para uma formação de caráter omnilateral. Pelotas, 2017. Tese (Doutorado em Educação) Faculdade de Educação, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2017.
- BRASIL, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.
- CIAVATTA, M. O ensino integrado, a politécnica e a educação omnilateral. Por que lutamos? *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte, v.23, n.1, p. 187-205. Jan./abr., 2014.
- CORDÃO, F. A. e MORAES, F. Educação Profissional no Brasil: síntese histórica e perspectivas. –São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2017.
- COELHO, Willyans Garcia; TEDESCO, Patricia Cabral de Azevedo Restelli. A percepção do outro no ambiente virtual de aprendizagem: presença social e suas implicações para Educação a Distância. *Revista Brasileira de Educação*, v. 22, n. 70, 2017.
- DROSSEL, K., EICKELMANN, B., & GERICK, J. (2016). Predictors of teachers' use of ICT in school—The relevance of school characteristics, teachers' attitudes and teacher collaboration. *Education and Information Technologies*, 22(2), 551–573.
- FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- FRIGOTTO, G. *A produtividade da escola improdutiva*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- FRIGOTTO, G. O Trabalho como princípio educativo. In: CALDART, R.; PEREIRA, I. ALENTEJANO, P.; FRIGOTTO, G. (Orgs.). *Dicionário da Educação do Campo*. Rio de Janeiro, São Paulo: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Expressão Popular, 2012.
- GARIGLIO, José Ângelo; BURNIER, Suzana. Saberes da docência na educação profissional e tecnológica: um estudo sobre o olhar dos professores. *Educ. Rev.* Belo Horizonte, v.28, n. 1, p. 211- 236, 2012.
- GARRISON, D. R.; ANDERSON, T.; ARCHER, W. Critical inquiry in a text-based environment: Computer conferencing in higher education. *The Internet and Higher Education*, n. 2, v. 2-3, p. 87-105, 2000.

- GRAMSCI, A. Cadernos do cárcere: introdução ao estudo da filosofia e a filosofia de Benedetto Croce. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001a. v. 1.
- HILLI, C. e ÅKERFELDT, A. Redesigning distance courses to support social and teaching presence in adult and upper secondary education. *Education in the North*, v. 27, n. 2, pp. 38-55, 2020.
- HUBER, S. A. e SEIDEL, T. Comparing teacher and student perspectives on the interplay of cognitive and motivational-affective student characteristics. *PloS One*, v. 13, n. 8, Article e0200609. 2018.
- LAMBTON-HOWARD, D., KIAER, J., e KHARRUFA, A. ‘Social media is their space’: student and teacher use and perception of features of social media in language education. *Behaviour&InformationTechnology*, p. 1-16, 2020.
- LI, M.; WANG, Y.; STONE, H. N.; TURKI, N. Teaching Introductory Chemistry Online: The Application of Socio-Cognitive Theories to Improve Students’ Learning Outcomes. *Educ. Sci.* v. 11, n. 95, 2021.
- LITTLEJOHN, A.; HOOD, N.; MILLIGAN, C.; MUSTAIN, P. Learning in MOOCs: Motivations and self-regulated learning in MOOCs. *Internet High. Educ.*, v. 29, p. 40–48. 2016
- LÜCK, H. Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional. Petrópolis, RJ:Editora Vozes, 2006, Série: Cadernos de Gestão.
- MACHADO, L. R. de S. O desafio da formação dos professores para a EPT e PROEJA. *Revista Educação e Sociedade*. Campinas, v. 32, n. 116, p. 689-704, jul.-set. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v32n116/a05v32n116.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2018.
- MANACORDA, M. A. Marx e a pedagogiamoderna. Campinas: Alínea, 2010
- MANFREDI, S. M. Educação Profissional no Brasil. São Paulo: Cortez, 2002.
- MOURA, Dante Henrique; LIMA FILHO, Domingos Leite; SILVA, Monica Ribeiro da. Politecna e formação integrada: confrontos conceituais, projetos políticos e contradições históricas da educação brasileira. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 63, p. 1057-1080, out./dez. 2015.
- SAVIANI, D. O lunar de Sepé: dilemas e perspectivasnaeducação. Campinas: AutoresAssociados, 2014.
- SAVIANI, D. Trabalho e educação: fundamentosontológicos e históricos. *RevistaBrasileira de Educação*, v. 12, n. 34, jan./abr., 2007.
- SOUZA, M. M. P. Metodologia da Alfabetização. Maringá: Unicesumar, 2019
- SOUSA Jr., J. de. Politecna e omnilateralidadeem Marx. *Trabalho&Educação*. Belo Horizonte: NETE, jan/jul, 1999, n. 5, p. 98-114.
- TERRA, M. L. E. Políticas Públicas e Educação –São Paulo/SP: Pearson Education do Brasil, 2017
- VYGOTSKY, L. S. A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- ZHANG, H., LIN, L., ZHAN, Y.; REN, Y. The impact of teaching presence on online engagement behaviors. *Journal of Educational Computing Research*, *Journal of Educational Computing Research*, v54 n7 p887-900 Dec 2016.
- ZOU H., TAO J., ELSAYED S., ELATTAR E., ALMALAQ A., MOHAMED M. Stochastic multi-carrier energy management in the smart islands using reinforcement learning and unscented transform. *Int. J. Electr. Power Energy Syst.*, 130, 2021.

15. Economia circular e sustentabilidade na Amazônia Ocidental

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, IFRO, lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

Marcos Cohen, PucRio, mcohen@iag.puc-rio.br

Waleska Yone Yamakawa Zavatti Campos, PucRio, waleskazavatti@alumni.usp.br

Maria Carolina Martins Rodrigues, Universidade do Algarve, mcrmar@gmail.com

Lucas Veiga Avila, UFSM, lucas.avila@ufsm.br

Izabel Cristina da Silva, IFRO/GEITEC, pedradesantoantonio@gmail.com

RESUMO

Os termos economia circular e sustentabilidade estão ganhando cada vez mais força na literatura e na prática de gestão, porém, a relação entre os conceitos não é devidamente abordada na literatura, o que torna a relação teoria e prática opaca, em especial em ambientes de extrema importância mundial, como a Amazônia Ocidental. Nesse sentido, esta pesquisa aborda essa lacuna favorecendo a análise empírica da economia circular em prol da sustentabilidade na Amazônia. Para tanto, foi empregado estudo qualitativo por meio de estudo de caso múltiplo, com aplicação de análise documental e entrevistas em profundidade com gestores de empresas situadas na cidade de Porto Velho – Rondônia, situada na Amazônia Brasileira. Os dados foram analisados com auxílio do software Nvivo. Os resultados evidenciam que as empresas estão empregando, paulatinamente, práticas de economia circular capazes de reduzir o impacto ambiental e fomentar a sustentabilidade do ponto de vista econômico, social e ambiental na Amazônia. Este estudo contribui com a literatura na medida em que relaciona os dois conceitos, trazendo importantes insights teóricos. Por fim, os resultados apontam caminhos relevantes para a prática de gestão ao descortinar práticas empregadas capazes de fomentar a sustentabilidade na Amazônia.

Palavras-chave: Economia Circular. Sustentabilidade. Rondônia. Amazônia Ocidental.

INTRODUÇÃO

A economia circular (EC) (crescer-produzir-usar-restaurar) pode ser entendida como um meio alternativo à economia linear (extrair-produzir-usar-descartar), visando manter a utilidade de recursos materiais e de produtos, com vistas a eliminar desperdícios no sistema (Barros, Salvador, de Francisco, & Piekarski, 2020; Korhonen, Nuur, Feldmann, & Birkie, 2018).

Diante da necessidade cada vez mais premente de transição para sistemas sociotécnicos mais sustentáveis, a economia circular emerge como uma solução para problemas ambientais (Geissdoerfer, Savaget, Bocken, & Jan, 2017). Como questões a serem enfrentadas emergem a perda da biodiversidade, externalidades negativas como poluição da água, solo e ar, e uso desenfreado de recursos naturais (Geissdoerfer et al., 2017; Lahane & Kant, 2022). Além de questões ambientais, a sustentabilidade, em especial na Amazônia, deve observar questões sociais, como diminuição do desemprego e da desigualdade social (Stender & Walter, 2019).

O processo de industrialização está marcado pela exploração massiva de recursos naturais, com impactos na biodiversidade e poluições do solo, água e ar (Karuppiah, Sankaranarayanan, Ali, Jabbour, & Bhalaji, 2021). Mesmo pequenas ou médias empresas podem desenvolver capacidades dinâmicas capazes de assegurar a sobrevivência e vantagem competitiva, ao mesmo tempo em que buscam práticas sustentáveis e ecológicas para conservar o meio ambiente e minimizar desperdícios (Rizos et al., 2016; Virmani, Saxena, & Raut, 2022). Além disso, a crescente busca pela responsabilidade social corporativa pela liderança das organizações tem sido importante fator propulsor da sustentabilidade e da economia circular (Yu, Hassan, & Adhikariparajuli, 2022), já que a mudança de paradigmas envolve líderes éticos capazes de compatibilizar os interesses de diferentes stakeholders, como clientes, fornecedores, funcionários e sociedade (Freeman, 2005).

Nesse cenário, a adoção da economia circular como ferramenta da sustentabilidade chama a atenção de pesquisadores, gestores públicos e privados ao favorecer o alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável em sua totalidade (Puntillo, 2022; Reich, Vermeyen, Alaerts, & Van Acker, 2023), seja por meio da reutilização, reciclagem e redução do uso de recursos e produtos.

As indústrias, a despeito de serem responsáveis por impactos ambientais diversos, possuem elevado potencial para empregar a economia circular em prol da sustentabilidade (Karuppiyah et al., 2021). Assim, é preciso conhecer as barreiras e as potencialidades organizacionais e regulatórias capazes de afetar a adoção da economia circular na Amazônia. Sabendo-se da importância da Amazônia Lega¹ na sustentabilidade nacional e mundial (Lima & Pozzobon, 2005), propôs-se a seguinte questão de pesquisa: Quais estratégias de economia circular são empregadas por empresas localizadas na Amazônia Legal com externalidades positivas para a sustentabilidade? Assim, o objetivo geral é identificar as estratégias de economia circular empregadas por empresas da Amazônia Legal, especificamente no estado de Rondônia, em prol da sustentabilidade nas dimensões social, econômica e ambiental.

Este estudo contribui com a literatura de economia circular e sustentabilidade de diversas maneiras. Em primeiro lugar, ao associar os dois conceitos, buscamos romper as lacunas teórico-empíricas acerca do tema. Do ponto de vista gerencial, o estudo contribui para a prática na medida em que descortina as práticas mais eficazes de economia circular adotadas com vistas a fomentar a sustentabilidade na Amazônia, especialmente no em países em desenvolvimento, como o Brasil. As práticas de EC adotadas por empresas amazônicas servem como uma fonte para se alcançar a sustentabilidade em economias emergentes.

O do artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 aborda a revisão da literatura relevante. A seção 3 apresenta a metodologia de pesquisa. A seção 4 apresenta os resultados dos casos empíricos. A seção 5 condensa as considerações finais.

A seguir, são abordados os fundamentos teóricos do estudo.

¹ Amazônia Legal segundo IBGE (2019) “A Amazônia Legal corresponde à área de atuação da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia - SUDAM delimitada no Art. 2o da Lei Complementar n. 124, de 03.01.2007. A região é composta por 52 municípios de Rondônia, 22 municípios do Acre, 62 do Amazonas, 15 de Roraima, 144 do Pará, 16 do Amapá, 139 do Tocantins, 141 do Mato Grosso, bem como, por 181 Municípios do Estado do Maranhão situados ao oeste do Meridiano 44º, dos quais, 21 deles, estão parcialmente integrados à Amazônia Legal. Possui uma superfície aproximada de 5.015.067,749 km², correspondente a cerca de 58,9% do território brasileiro”

REFERENCIAL TEÓRICO

Economia Circular e Sustentabilidade na Amazônia

A transição para a economia circular (EC) tem sido considerada uma das mais promissoras saídas para aliar crescimento econômico e uso consciente dos recursos naturais, com vistas à mitigação dos impactos ecológicos (Bianchi & Cordella, 2023). Nessa seara, a EC pode ser entendida como ações de desenvolvimento sustentável cujo escopo envolve reduzir os fluxos lineares de material e energia dos sistemas de produção-consumo da sociedade, por meio de ciclos de materiais, fluxos de energia renovável e do tipo cascata ao sistema linear (Korhonen et al., 2018). Dessa maneira, a EC promove ciclos de materiais associados à reciclagem mais tradicional, ao passo que busca a cooperação de produtores, consumidores e outros stakeholders (Korhonen et al., 2018).

Outra conceituação existente de EC é a de Ellen MacArthur Foundation (EMAF), a partir da qual a EC é concebida como um ciclo no qual o sistema econômico é um modelo de fluxo alternativo, cíclico e regenerativo (EMAF Ellen MacArthur Foundation, 2015). A ideia de EC ganhou impulso com os estudos e práticas voltados ao enfrentamento das mudanças climáticas em prol do desenvolvimento sustentável, já que prioriza a reutilização de produtos, componentes, bem como a remanufatura, reforma e reparo, além da preferência por fontes de energia renováveis, como biomassa, biocombustíveis, energia eólica ou solar (González-González, Iqbal, Bilal, & Parra-Saldívar, 2022; Korhonen et al., 2018; Saravanan, Mathimani, Deviram, Rajendran, & Pugazhendhi, 2018). De maneira geral, a circularidade dos sistemas econômicos deve ser sistêmica, ou seja, deve incluir a produção, o consumo e a gestão de resíduos (Bianchi & Cordella, 2023). Dessa maneira, inclusive o consumo passa a ser repensado, o que implica em desafios éticos e comportamentais importantes (Bali Swain & Sweet, 2021). Outro aspecto importante em relação à economia circular refere-se à avaliação e acompanhamento de políticas públicas com foco nos impactos sociais. Notadamente, a EC tem como objetivo a sustentabilidade e o desenvolvimento econômico, todavia, os stakeholders devem ser considerados de forma holística (Reich et al., 2023).

Dessa maneira, a EC é um modelo econômico com foco na preservação e reutilização de materiais com vistas a permitir a existência de produtos de longa vida, cujas premissas envolvem remanufaturar, reutilizar, reformar, consertar e reciclar (Hina, Chauhan, Kaur, Kraus, & Dhir, 2022). Apesar dos benefícios e potencialidades da EC, a sua implementação na indústria ainda é restrita devido a restrições e barreiras diversas, tais como: barreiras de infraestrutura e de condições organizacionais internas, barreiras de cadeia de suprimentos, políticas e regulamentos inadequados, barreiras sociais, culturais e ambientais, barreiras relacionadas às partes interessadas externas, barreiras relacionadas ao consumidor, barreiras legislativas e econômicas, políticas e estratégias da empresa inadequadas ao escopo da EC, e barreiras financeiras (Hina et al., 2022; Urbinati, Chiaroni, & Chiesa, 2017). O enfrentamento dessas barreiras na adoção da EC pode propiciar benefícios à organização, como a entrega de valor à sociedade, a criação de valor organizacional e a captação de valor (Hina et al., 2022), com impactos positivos na vantagem competitiva (Nosratabadi et al., 2019).

Os objetivos do desenvolvimento sustentável oferecem um guia útil para organizações de manufatura e nações alcançarem a sustentabilidade em todas as suas operações e cadeia de suprimentos (Lahane & Kant, 2022). Para tanto, a tecnologia digital é condição essencial para mover a produção e o consumo na direção da economia circular, quer seja por meio da internet das coisas, big data, e inteligência artificial, pois impactam de forma direta o modo como os produtos são criados, consumidos e reaproveitados (Liu, Trevisan, Yang, & Mascarenhas, 2022). Em especial na indústria 4.0, as tecnologias em ascensão podem facilitar a comunicação com serviços e dispositivos por meio da internet para uma variedade de objetivos organizacionais, como por exemplo, gestão inteligente de resíduos (Hina et al., 2022; Liu et al., 2022).

Especificamente, a aplicação da economia circular na Amazônia pode viabilizar a proteção de recursos naturais raros e de biodiversidade, na medida em que protege o ecossistema ao reduzir o uso de recursos para a indústria de transformação (Moraes & Gonçalves, 2020; Santos, 2011). Além disso, a biodiversidade da Amazônia é beneficiada pelo emprego de tecnologias mais limpas e renováveis (Sardinha, 2020) e pelo aproveitamento de materiais como fibras de coco e cupuaçu. Além da floresta, devem ser consideradas

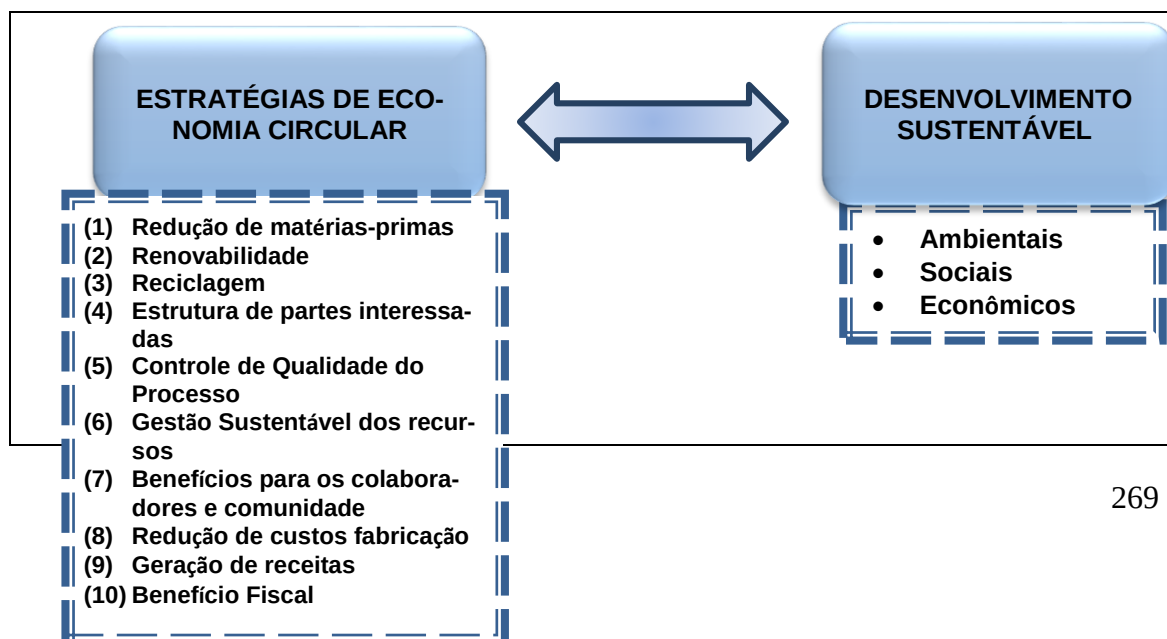
questões de sustentabilidade urbana na Amazônia, já que ela pode ser considerada uma floresta urbanizada (Ribeiro, Monteiro, & Amaral, 2021). Isso porque a sustentabilidade na Amazônia envolve a complexidade da urbanização em região de bioma florestal sensível, no qual interagem o homem e a natureza, em prol da diversidade social na região (Lima & Pozzobon, 2005; Ribeiro et al., 2021).

A construção da sustentabilidade na Amazônia, envolve, além da adoção de economia circular, a assunção de responsabilidades pelo setor público e pela educação ambiental (Moraes & Gonçalves, 2020). Muitos são os desafios impostos pela efetiva adoção da economia circular na Amazônia, de modo que as potencialidades internas, externas e regulatórias devem ser gerenciadas em prol da sustentabilidade e preservação do bioma amazônico (Hina et al., 2022).

A seguir, são apresentadas as escolhas metodológicas do estudo.

METODOLOGIA

Trata-se de pesquisa de natureza exploratória e qualitativa, na qual aplicou-se o método do estudo de caso. O estudo de casos múltiplos aplicado, consiste em um estudo profundo e exaustivo de poucos objetos, de maneira que permita atingir seu conhecimento detalhado (Gil, 2008). Para analisar as estratégias utilizadas pelas empresas da Amazônia Legal na implementação da EC foram adaptados os modelos de Yadav et al (2020); Rossi et al (2020), Da Vermunt et al (2019). A Figura 1 retrata as dimensões e categorias do modelo conceitual da pesquisa.



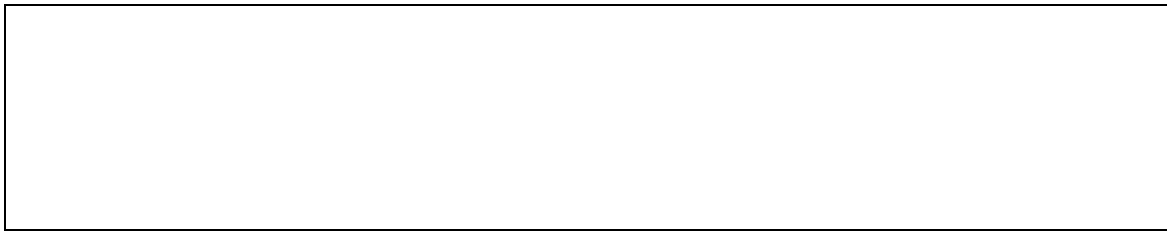


Figura 1. Dimensões e Categorias de Modelo Conceitual de Pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

A coleta de dados nesta fase foi efetuada através de múltiplas evidências, a partir da entrevista semiestruturada com o gestor de duas empresas rondonienses e análise documental. Estas empresas foram escolhidas devido aos indicativos de práticas de EC existentes, como por exemplo SEBRAE/RO, Plataforma Amazônia Ativa, entre outros.

Após a identificação das empresas e a escolha da amostra, realizou-se contato via telefone com o objetivo de obter o e-mail dos gestores, diretores ou proprietários. A partir disso, foi enviado o convite para participação na pesquisa, foram explanados os objetivos e justificativa do estudo, e por fim, foi obtida a aprovação da empresa em cooperar com a pesquisa. A estrutura do protocolo de entrevistas foi elaborada com base no modelo conceitual proposto da Figura 1. Já o Quadro 1 aborda a estrutura do protocolo de entrevista.

Quadro 1. Estrutura do protocolo de entrevistas da etapa qualitativa

Bloco	Título	Questões
I	Perfil do respondente	05
II	Caracterização da empresa	08
III	Estratégias da Economia Circular	21

Fonte: Elaboração própria

As empresas entrevistadas estão sediadas em Porto Velho/RO e Nova União/RO. As duas entrevistas foram realizadas de forma presencial, decorreram entre janeiro e março de 2022, com visita *in loco* e observação dos processos produtivos. As entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos respondentes e posteriormente transcritas, buscando uma melhor análise do seu conteúdo. A seguir, no Quadro 2, é apresentado o tempo de duração de cada entrevista. As empresas foram nominadas de maneira fictícia a fim de preservar seu anonimato.

Quadro 2. Codificação e dados dos entrevistados

Entrevistado/Código	Empresa	Cargo	Tempo de empresa	Tempo de entrevista
Entrevistado A	Madeira	Gestor	2020	36 minutos
Entrevistado B	Guaporé	Gestor	2016	24 minutos

Fonte: Elaboração própria.

Para a análise dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo, que Bardin (2018 p.47) define como *“um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens com o intuito de realizar inferências ou dedução de conhecimentos relativos às causas e antecedentes das mensagens e/ou às consequências dessas mesmas mensagens”*.

As gravações foram transcritas com base num roteiro de tópicos, e agrupadas por meio do software NVivo. O NVivo é um software de análise de dados que auxilia as pesquisas qualitativas, e dessa maneira foi possível organizar, categorizar e evidenciar austeramente os resultados encontrados, permitindo redarguir ao problema de pesquisa do estudo.

Tendo como base as dimensões e as categorias de análise, buscou-se analisar as Estratégias de EC e sua relação com cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) em empresas rondonienses. A seguir, serão apresentados e discutidos os resultados.

ANÁLISE DOS CASOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram obtidos em quatro empresas Rondonienses sediadas na Região Norte do Brasil, denominadas, neste estudo, como empresas Madeira, Guaporé, Candeias e Jamari. A escolha pelos nomes foi pautada pelos rios que atravessam o Estado de Rondônia. Os dados foram descritos a partir de três categorias de análise: caracterização das empresas, estratégias de EC e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Caraterização das empresas

A análise das principais características relacionadas à caracterização das quatro empresas objeto de estudo são a seguir apresentadas.

- **EMPRESA MADEIRA:**

A empresa Madeira, fundada em 2020 e atuando no município de Porto Velho, capital de Rondônia, é considerada uma microempresa. Ela utiliza o caroço do açaí, parte descartável do fruto, como matéria-prima na produção de uma bebida que se assemelha à cor, aroma e sabor do café, com valores nutricionais saudáveis, comumente denominado como Café do Açaí (Alencar, 2005).

O açaí é um fruto encontrado na região Amazônica, principalmente no Amapá e no Pará, que, após a utilização da polpa, gera grande quantidade de resíduos, os quais são posteriormente transformados em matéria-prima para a produção de embalagens biodegradáveis.

A empresa possui assistência do SEBRAE que está auxiliando em consultorias para o crescimento do negócio. Nesse sentido, a gerente explana que a empresa contribui para a *“economia sustentável e produz, em média, mais de 300 kg, por semana”*. Segundo a entrevistada, a iniciativa *“visa o desenvolvimento da economia local, bem como do meio ambiente, na medida que o caroço era descartado e era um poluidor do meio ambiente”*. Além disso, destaca que *“só aos poucos, as pessoas estão descobrindo que o caroço pode ser usado como carvão, como adubo, como ração e também como café”*.

- **EMPRESA GUAPORÉ:**

A empresa Guaporé é uma agroindústria fundada em 2016 que processa peixe para incluir na merenda das instituições públicas de ensino no município de Porto Velho e em todo o Estado de Rondônia. Os principais produtos são: pirarucu, pintado, dourado e tambaqui, que são produzidos pelos cooperados em cativeiro nos distritos de Porto Velho/RO.

O manejo proporciona às famílias cooperadas uma fonte sustentável de renda, diminuindo a pesca predatória dessas espécies e contribuindo, por sua vez, para a preservação das espécies em seu ambiente natural.

No que tange aos resíduos provenientes do processamento do pescado, o entrevistado destaca que *“A reutilização dos resíduos, por exemplo, as vísceras do peixe, cabeça, o próprio couro é vendido para empresas buscando agredir menos possível a natureza. Por exemplo, temos um cliente que compra o couro do peixe e faz bolsas, sapatos e sacolas”*.

O Quadro 3 apresenta e condensa a caracterização das empresas analisadas.

Quadro 3. Caracterização das empresas Rondonienses analisadas

Caraterísticas Organizacio- nais	Empresa Madeira	Empresa Guaporé
Ano de fundação	2020	2016
Nº de colaboradores	04	23
Localização	Porto Velho (RO)	
Produto comercializado	Café (caroço do açaí)	Pescado
Setor de atividade	Alimentício	Alimentício
Tamanho da empresa	Microempresa	Pequena
Parcerias com outras empre- sas	Sim	Sim
Parcerias Instituições / Cen- tro de Pesquisa	Não	Sim
Prática de Economia Circular	Sim	Sim

Fonte: Elaboração própria.

As principais evidências destacadas pelos entrevistados, no que tange às estratégias de EC são descritas na seção a seguir.

Estratégias de Economia Circular nas Dimensões Ambientais, Econômicas e Sociais

Sobre algumas práticas que estão sendo realizadas por empresas ao redor do mundo voltadas para a economia circular, as duas empresas pesquisadas relataram que estão em busca de práticas que as ajudem a reduzir e melhorar a gestão de resíduos. Os negócios desenvolvem iniciativas, contribuem com a EC e priorizam a sustentabilidade. Cabe ressaltar que as empresas estudadas possuem algumas práticas, como otimização de processos, aproveitamento de materiais reaproveitados, recuperação de recursos, entre outras.

Além disso, explicam que o objetivo da implementação dessas práticas não é apenas buscar eficiência e ganhos econômicos, mas também contribuir para um modelo econômico reorganizado com base em um processo dinâmico e voltado para a preservação dos ecossistemas naturais da região.

No entanto, existem algumas barreiras à implementação da EC, incluindo a possibilidade de interromper novos modelos de negócios baseados na mudança de matérias-primas para a produção de bens e serviços. O entrevistado da empresa Guaporé destaca que as tecnologias e o governo são algumas dessas barreiras e enfatiza que ainda falta seguir algumas legislações e há falta de recursos financeiros: *“poderia agregar valor, mas infelizmente ainda não conseguimos”*. Ainda neste contexto, salienta que *“poderíamos congelar o peixe, cortado da forma que as pessoas queiram, então se eu conseguisse fazer um produto já quase pronto, seria muito melhor, o cliente já compra daquela forma, seria muito interessante”*.

Além disso, é fundamental que o processo de reciclagem seja eficiente e de baixo custo. Vale ressaltar que o modelo circular, em conjunto com a inovação, proporciona controle sobre endpoints e equilibra recursos renováveis nas empresas ao refletir em sistemas integrados e regeneráveis (Yadav, Mangla, Bhattacharya, & Luthra, 2020). A empresa Madeira destaca que *“a inovação e a sustentabilidade são primordiais para a redução dos custos e auxilia na melhoria do processo de produção, otimizando processos e recursos financeiros”*.

No que se refere à motivação dos funcionários / cooperados e parceiros externos na elaboração das suas estratégias voltadas para a Sustentabilidade e EC todas as empresas buscam por meio de pesquisas, incentivos, capacitações, recursos humanos para fazer essas parcerias.

A EC baseia-se em repensar como os produtos são projetados, fabricados e vendidos para garantir o uso inteligente e a recuperação dos recursos naturais. É um refinamento do atual sistema econômico que busca uma nova relação meio ambiente e produção. Ainda neste contexto, destaca-se que é adição e retenção de valor dos recursos, e regeneração do meio ambiente, objetivando produzir reutilizando processos e recursos, e sem poluir o meio ambiente, consequentemente, preservando o nosso planeta.

A partir dessas inspirações exteriorizaram-se diversos estudos em nível global sobre a fundamental importância da implementação da EC (Lim, Li, Fan, & Klemeš, 2022; Sehnem, Ndubisi, Preschlak, Bernardy, & Santos Junior, 2020) destacando como essas práticas proporcionam cadeias de produção integradas, que perpassam o gerenciamento

do resíduo objetivando a eficiência na utilização dos recursos, bem como, contribuir para um equilíbrio harmônico no tripé economia, meio ambiente e sociedade (Tukker, 2015). Por exemplo, o entrevistado da empresa Madeira que investiu em tecnologias que permitem a qualidade do produto e a utilização mais eficaz dos resíduos, destaca que a empresa:

“comprou uma máquina que quando vai pegar um tambaqui e se vai tirar toda a espinha então fica aquele filé, porque as pessoas podem se engasgar com as espinhas. O peixe passa por uma despoldadora, que vai separar o peixe daquela espinha. Mas estamos com um problema hoje principalmente nas escolas, pois todo o mundo acostudou a comer o filé e a polpa o resto do peixe que sobra que é aquela espinha maior e a carne fica em pedaços.

Neste cenário, as micro, pequenas e médias empresas possuem grandes desafios na implementação da EC no que tange ao conhecimento de ferramentas que auxiliam na gestão econômica e ambiental, com recursos escassos vivenciado em um contexto de globalização e constantes vicissitudes tecnológicas (Rizos et al., 2016; Virmani et al., 2022).

Dimensões ambiental, econômica e social da EC

O conceito de EC está associado ao uso eficiente de recursos direcionados a novos modelos de negócios voltados à otimização de processos e reaproveitamento de matérias-primas, com o objetivo de utilizar recursos renováveis. Para reduzir o impacto ambiental, as empresas analisadas buscam processos inovadores que consumam menos matéria-prima. Todas as empresas explicaram como usam a gestão de resíduos para tornar seus processos mais eficientes e como usam a tecnologia para tornar essa estratégia uma realidade.

A empresa Guaporé explica que o sobra de pedaço de peixes são vendidos em supermercados e pode ser usado para fazer diversos pratos. Porém, a empresa enfatiza que é preciso mudar a cultura dos clientes, porque é muito difícil atendê-los com esse tipo de produto porque tem gente que acha que peixe está estragado e teria que fazer um curso para mostrar aos clientes o variedade de pratos possíveis de cozinhar: como bolinho, linguiça de peixe e outros pratos.

Já a empresa Madeira fazer café a partir do caroço do açaí é uma forma contribuir para o ambiente e a sustentabilidade. O caroço do açaí é uma semente muito desperdiçada e que polui o meio ambiente. Só recentemente se descobriu que, além do café, pode ser usado como carvão, adubo e ração.

O uso de energia renovável no processo de fabricação foi encontrado nas duas empresas. A importância de usar e investir nesse tipo de energia é reconhecida pelas empresas, pois suas emissões produzem menos gases de efeito estufa, mostrando-se promissoras tanto na busca pela sustentabilidade quanto nos aspectos econômicos.

Durante as entrevistas, descobriu-se que todos os negócios possuem uma estratégia de controle de produção, o que permite reduzir o desperdício e promover práticas de sustentabilidade. Por exemplo, a empresa Guaporé trata a água:

Toda a água ele já vai... ele passa, toda a água lava o peixe, então essa água vai passar para uma caixa, nessa caixa a água passa por umas pedras e depois ela passa pelo processo de areia, depois cai na lagoa de decantação, essa lagoa de decantação vai ficar durante um certo período de tempo e essa água vai ficar rica em proteínas para você irrigar, fazer a irrigação.

Vale a pena destacar que a EC vem evidenciando a importância de encontrar uma maneira de reduzir os custos dos métodos de produção atuais (Jabbour et al., 2019). A esse respeito, para que a EC seja eficaz no ambiente empresarial, é preciso primeiro desenvolver estratégias de otimização de recursos (Morseletto, 2020).

Por exemplo, a empresa Madeira coleta o açaí de um fornecedor de alta qualidade e inicia o processo de separação do grão e da bucha, que é o resíduo de semente utilizado para adubo e artesanato. A entrevista desta empresa exemplifica a importância das práticas de EC para o meio ambiente:

Quando eu já pego (o açaí) ali do fornecedor, porque aquela matéria-prima, com certeza, o lixeiro passa, recolhe e polui o meio ambiente. A partir do momento que pego o caroço, faço toda a manipulação, toda a produção desse café para chegar lá no meu cliente, então, eu estou contribuindo para diminuição desses resíduos, permitindo um impacto menor ao meio ambiente.

Já a empresa Guaporé explica que reutiliza o pulmão, que vira cola, E dá outro exemplo: *“O couro do peixe temos um rapaz que o leva. Faz bolsas, sapatos, sacolas, e com as vísceras a gente faz adubação”*.

Nesse sentido, entende-se que a EC está vinculada ao desenvolvimento econômico devido à melhoria da eficiência dos recursos naturais. Quando questionados sobre a redução de custos, todos os citados mencionaram que com a implementação de algumas práticas de EC, os materiais foram reaproveitados de forma sistemática, e houve uma maior conscientização do uso eficiente de recursos naturais em todos os processos de fabricação, a fim de reduzir seus usar. Simultaneamente, esforços estão sendo feitos para educar o público sobre os benefícios de comprar produtos feitos com a sustentabilidade em mente.

Nesse cenário, a EC é vista como um novo modelo de negócios que permite o desenvolvimento sustentável com menor influência no ambiente social (García-Barragán, Eyckmans, & Rousseau, 2019). É notório arguir que a transição de uma economia linear para uma economia circular exige mudanças no núcleo da empresa.

No que tange aos benefícios para os colaboradores e comunidade, é importante destacar que as empresas têm uma série de iniciativas destinadas a eles. Na empresa Guaporé, por exemplo, *“toda a cabeça e o espinhaço do peixe a gente corta, embala tudo e faz doação aqui da nossa capital e eles fazem caldo.”*

Com base nessas práticas, fica claro que a EC tem um potencial significativo para contribuir com a sustentabilidade, reduzindo e reaproveitando recursos, combatendo a degradação ambiental, promovendo o desenvolvimento econômico local e melhorando as condições de vida das comunidades que dela dependem (Babbitt, Gaustad, Fisher, Chen, & Liu, 2018).

Assim, a empresa Madeira explica que atualmente trabalha na seguinte postura: trazer a sustentabilidade para cada processo de fabricação, garantir que as gerações futuras tenham todo o bioma e da biodiversidade e, assim, fazer um manejo sustentável.

No Quadro 4, são apresentados os principais resultados encontrados.

Quadro 4. Resumo das evidências

Estratégias para a Economia Circular	Dimensão Ambiental	Categorias de Análise	Madeira	Guaporé
		Redução		
		Renovabilidade		
		Reciclabilidade		
		Estrutura de partes interessadas		
		Controle de Qualidade do Processo		
	Dimensão Social	Gestão Sustentável dos recursos		
		Benefícios para os colaboradores e para a comunidade		
	Dimensão Econômica	Redução de custos fabricação		
		Geração de receitas		
		Benefício Fiscal		

 = Sim (identificadas pelas evidências)  = Não (não identificadas pelas evidências)
 = Parcial (parcialmente identificadas)

Assim sendo, com o aporte teórico e os dados empíricos coletados por meios das entrevistas as empresas Madeira e Guaporé, foi possível verificar as estratégias de Economia Circular nas empresas rondonienses em prol da sustentabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do estudo foi identificar as estratégias utilizadas pelas empresas rondonienses pertencentes à Amazônia Legal para implementar a EC contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Assim, o fenômeno foi investigado por meio do método de pesquisa qualitativa, resultando em estudo de casos múltiplos em duas empresas regionais.

Os resultados da análise demonstraram que as duas empresas analisadas possuem práticas de EC e estão contribuindo para o alcance do desenvolvimento sustentável. Pequenas lacunas de aplicação de economia circular foram percebidas, como a obtenção de benefícios fiscais diante da adoção de práticas de sustentabilidade.

Observando as práticas adotadas pelas organizações estudadas, as conclusões fornecem uma visão abrangente de que as empresas brasileiras situadas na Amazônia estão caminhando no sentido da reutilização, redução, reciclagem e reuso de produtos e componentes, o que gera uma sinergia entre sustentabilidade e EC no contexto da gestão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas na Amazônia Legal.

Além disso, os resultados fornecem uma compreensão mais profunda do papel da gestão da EC e como ela pode melhorar o desempenho econômico, social e ambiental na floresta urbanizada da Amazônia. Ressalta-se, além disso, que os achados podem contribuir para o fortalecimento de práticas sustentáveis capazes de influenciar positivamente no alcance das ODS, principalmente aquelas críticas e que fazem parte do contexto das comunidades e organizações.

Por outro lado, as estratégias de EC contribuem com questões importantes para o ambiente de negócios estudado. O modelo proposto por Yadav et al. (2020) e Rossi, Bertassini, Ferreira, Neves do Amaral, & Ometto (2020) permitem uma visão técnica e objetiva das estratégias e práticas da EC promovidas nas empresas rondonienses.

Por fim, as limitações do estudo incluem o número de empresas entrevistadas, não sendo possível generalizar os resultados para contextos regionais ou da Amazônia Legal. Por outro lado, os achados deste estudo exploratório permitem a formulação de algumas hipóteses que serão testadas através de estudo quantitativo, no qual o tamanho da amostra será ampliado com o objetivo de analisar outras empresas em Rondônia, bem como outros estados legais da Amazônia. Tais como:

- (1) Práticas de economia circular estão relacionadas à sustentabilidade na Amazônia.
- (2) Práticas de economia circular se relacionam positivamente com o desempenho organizacional de empresas amazônicas.

Diante disso, o estudo foi capaz de identificar práticas de economia circular no Estado de Rondônia apresentando aspectos relevantes para sua evolução.

REFERÊNCIAS

Babbitt, C. W., Gaustad, G., Fisher, A., Chen, W. Q., & Liu, G. (2018). Closing the loop on circular

- economy research: From theory to practice and back again. *Resources, Conservation and Recycling*, 135(May), 1–2. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.04.012>
- Bali Swain, R., & Sweet, S. (2021). Sustainable Consumption and Production: Introduction to Circular Economy and Beyond. In *Sustainable Consumption and Production, Volume II*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-55285-5_1
- Barros, M. V., Salvador, R., de Francisco, A. C., & Piekarski, C. M. (2020). Mapping of research lines on circular economy practices in agriculture: From waste to energy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 131(June), 109958. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.109958>
- Bianchi, M., & Cordella, M. (2023). Does circular economy mitigate the extraction of natural resources? Empirical evidence based on analysis of 28 European economies over the past decade. *Ecological Economics*, 203(August 2022), 107607. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107607>
- EMAF Ellen MacArthur Foundation. (2015). Growth within: a Circular Economy Vision for a Competitive Europe, London. In *Towards the Circular Economy*. London. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26849997%0Ahttp://doi.wiley.com/10.1111/jne.12374>
- Freeman, R. E. (2005). Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders. In P. E. Ferrell, O.C., & Peterson (Ed.), *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders* (1st ed). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315497815>
- García-Barragán, J. F., Eyckmans, J., & Rousseau, S. (2019). Defining and Measuring the Circular Economy: A Mathematical Approach. *Ecological Economics*, 157(December 2018), 369–372. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.12.003>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Jan, E. (2017). The Circular Economy e A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª). São Paulo: Atlas.
- González-González, R. B., Iqbal, H. M. N., Bilal, M., & Parra-Saldívar, R. (2022). (Re)-thinking the bio-prospect of lignin biomass recycling to meet Sustainable Development Goals and circular economy aspects. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, 38, 100699. <https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100699>
- Hina, M., Chauhan, C., Kaur, P., Kraus, S., & Dhir, A. (2022). Drivers and barriers of circular economy business models: Where we are now, and where we are heading. *Journal of Cleaner Production*, 333(July 2021), 130049. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130049>
- Jabbour, A. B. L. de S., Rojas Luiz, J. V., Rojas Luiz, O., Jabbour, C. J. C., Ndubisi, N. O., Oliveira, J. H. C. de, & Junior, F. H. (2019). Circular economy business models and operations management. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1525–1539. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.349>
- Karuppiah, K., Sankaranarayanan, B., Ali, S. M., Jabbour, C. J. C., & Bhalaji, R. K. A. (2021). Inhibitors to circular economy practices in the leather industry using an integrated approach: Implications for sustainable development goals in emerging economies. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1554–1568. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.015>
- Korhonen, J., Nuur, C., Feldmann, A., & Birkie, S. E. (2018). Circular economy as an essentially contested concept. *Journal of Cleaner Production*, 175, 544–552. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.111>
- Lahane, S., & Kant, R. (2022). Investigating the sustainable development goals derived due to adoption of circular economy practices. *Waste Management*, 143(February), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2022.02.016>
- Lim, J. S., Li, C., Fan, Y. Van, & Klemeš, J. J. (2022). How circular economy and green technology can address Sustainable Development Goals? *Journal of Cleaner Production*, 333(December 2021), 2021–2023. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130161>
- Lima, D., & Pozzobon, J. (2005). Amazônia socioambiental: sustentabilidade ecológica e diversidade

- social. *Estudos Avançados*, 19(54), 45–76. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142005000200004>
- Liu, Q., Trevisan, A. H., Yang, M., & Mascarenhas, J. (2022). A framework of digital technologies for the circular economy: Digital functions and mechanisms. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2171–2192. <https://doi.org/10.1002/bse.3015>
- Moraes, J., & Gonçalves, T. V. O. (2020). Sustentabilidade E Educação Ambiental Crítica Em Uma Cooperativa Na Amazônia. *Nova Revista Amazônica*, 8(2), 159. <https://doi.org/10.18542/nra.v8i2.9380>
- Morseletto, P. (2020). Targets for a circular economy. *Resources, Conservation and Recycling*, 153(October 2019), 104553. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104553>
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1–30. <https://doi.org/10.3390/su11061663>
- Puntillo, P. (2022). Circular economy business models: Towards achieving sustainable development goals in the waste management sector—Empirical evidence and theoretical implications. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (March), 1–14. <https://doi.org/10.1002/csr.2398>
- Reich, R. H., Vermeyen, V., Alaerts, L., & Van Acker, K. (2023). How to measure a circular economy: A holistic method compiling policy monitors. *Resources, Conservation and Recycling*, 188(August 2022). <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106707>
- Ribeiro, R., Monteiro, A. M. V., & Amaral, S. (2021). Sustentabilidade urbana na Amazônia. *Tematicas*, 29(58), 49–73. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v29i58.15931>
- Rizos, V., Behrens, A., van der Gaast, W., Hofman, E., Ioannou, A., Kafyeke, T., ... Topi, C. (2016). Implementation of circular economy business models by small and medium-sized enterprises (SMEs): Barriers and enablers. *Sustainability (Switzerland)*, 8(11). <https://doi.org/10.3390/su8111212>
- Rossi, E., Bertassini, A. C., Ferreira, C. dos S., Neves do Amaral, W. A., & Ometto, A. R. (2020). Circular economy indicators for organizations considering sustainability and business models: Plastic, textile and electro-electronic cases. *Journal of Cleaner Production*, 247. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119137>
- Santos, M. R. dos. (2011). *Arranjos produtivos locais e biodiversidade na Amazônia*.
- Saravanan, A. P., Mathimani, T., Deviram, G., Rajendran, K., & Pugazhendhi, A. (2018). Biofuel policy in India: A review of policy barriers in sustainable marketing of biofuel. *Journal of Cleaner Production*, 193, 734–747. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.033>
- Sardinha, A. S. (2020). *Condições de vida e tecnologias ambientais para a sustentabilidade na Amazônia brasileira*. Belo Horizonte: Editora Poisson. <https://doi.org/10.36229/978-65-5866-036-1>
- Sehnem, S., Ndubisi, N. O., Preschlak, D., Bernardy, R. J., & Santos Junior, S. (2020). Circular economy in the wine chain production: maturity, challenges, and lessons from an emerging economy perspective. *Production Planning and Control*, 31(11–12), 1014–1034. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1695914>
- Stender, M., & Walter, A. (2019). The role of social sustainability in building assessment. *Building Research & Information*, 598–610. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1468057>
- Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy - A review. *Journal of Cleaner Production*, 97, 76–91. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.049>
- Urbinati, A., Chiaroni, D., & Chiesa, V. (2017). Towards a new taxonomy of circular economy business models. *Journal of Cleaner Production*, 168, 487–498. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.047>
- Virmani, N., Saxena, P., & Raut, R. D. (2022). Examining the roadblocks of circular economy adoption in micro, small, and medium enterprises (MSME) through sustainable development goals. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 2908–2930. <https://doi.org/10.1002/bse.3054>
- Yadav, G., Mangla, S. K., Bhattacharya, A., & Luthra, S. (2020). Exploring indicators of circular economy

adoption framework through a hybrid decision support approach. *Journal of Cleaner Production*, 277, 124186. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124186>

Yu, W., Hassan, A., & Adhikariparajuli, M. (2022). How Did Amazon Achieve CSR and Some Sustainable Development Goals (SDGs)—Climate Change, Circular Economy, Water Resources and Employee Rights during COVID-19? *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/jrfm15080364>

16. Analysis of social robots and their surrounding environment

João Monteiro, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 2181196@iscap.ipp.pt

Joaquim Castro, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 2200336@iscap.ipp.pt

Ricardo Pires, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 2210923@iscap.ipp.pt

Orlando Lima Rua, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, orua@iscap.ipp.pt

ABSTRACT

This research aims to address the theme of Social Robots, analysing their external factors and their impacts on society. We chose this topic because it is an increasingly integrated topic in our society, in which it can be identified as an opportunity for Entrepreneurship.

In order to obtain a consistent and updated study, we chose to use a quantitative method, through a questionnaire for people aged between 18 and 60. With this study it would be possible to identify the environment associated with Social Robots and people's opinions as to the topic. We present our non-applied study method, considering the small sample obtained. This made it possible to conclude forms of entrepreneurship and innovation related to the sectors of activity identified in the literature review.

Keywords: Social Robots; Benefits; Regulation; Challenges; Emotional Intelligence.

INTRODUCTION

The concept of social robots can be approached in several ways. In the extension of this paper, we will address 4 different studies that explains the topic from different perspectives. The first study indicates that a social robot has key elements that define it, such as the ability to interact with other robots and its ability to react quickly (Duffy B., 1999) . In the second study, the term “socially interactive robots” was used to describe the role of social robots, which are distinguished by their specific capabilities such as expressing emotions and communicating with a high-level dialogue (Fong T., 2003). Subsequently, in the third study, a socially intelligent robot is explained in a human way, managing to adapt and learn, incorporating experiences shared with humans (Breazeal, 2004). In short,

the fourth and final study focuses on robot design (C. Bartneck, 2004). Which should mainly match what is expected by the people with whom the robot is intended to interact.

In order to analyse the opportunities for entrepreneurship, it was crucial to carry out a study on the advantages and disadvantages of social robots. In this way, it was possible to identify competitive advantages and some existing threats to the social robot's market. According to Bolton et al. (2018), social robots have the ability to integrate the society through characteristics incorporated by a programmer. These characteristics allow direct contact with the human being, that can be adapted in sectors such as sales to the public.

LITERATURE REVIEW

Social robots: concept and evolution

In 1921, the term of robot was first introduced to the English language in Karel Capek's play called R.U.R. (Rossum's Universal Robots). A couple tens of years later, in 1940s, Isaac Asimov used the term of robot in his well-known science fiction stories and where he placed robots and their interaction with society at the centre of many of his works. Unimate was the first industrial robot, invented by George Devol in the 1950s, which worked on a General Motors assembly line.

The Robot Institute of America (RIA) defines the robot as a reprogrammable, multifunctional manipulator designed to move parts, tools, or specialized devices through various programmed motions for the performance of a variety of tasks (Frank Hegel, 2009).

According to Frédéric Kaplan, a robot is an object that possesses three properties. (1) It is a physical object, (2) it is functioning in an autonomous way and (3) in a situated manner. Therefore, a robot is a situated physical entity programmed to have some form of autonomy, that constantly reacts to its environment and manipulates not only information but physical things (Kaplan, 2005).

Furthermore, for International Federation of Robotics (IFR), there are two principal services by robots. They can be servicing humans, or they can be servicing equipment and focusing on a task. A Service Robot is "a robot that performs useful tasks for humans or equipment excluding industrial automation applications"- The International Federation of

Robotics (IFR) states on their website (IFR, n.d.) . In contrast of IFR, Engelhardt includes the proximity of this robots to humans, focusing on their interaction. He defines Service Robots “as systems that function as smart, programmable tools, that can sense, think, and act to benefit or enable humans or extend/enhance human productivity” (K.G. Engelhardt, 1992)

The concept of social robots can be firstly explained by visual in the science fiction movies like Star Wars with the mechanical droids R2-D2 and C-3PO. Other example is the Commander Data from the television series Star Trek: The Next Generation (Breazeal, 2004).

Unlike the service robots referenced above, social robots were explicitly developed for the interaction of humans and robots to support a humanlike interaction (Frank Hegel, 2009). This research path of the concept of social robots was conducted along a set of studies. We explored in Study 1, Duffy et al’s social robot, in Study 2, the socially interactive robots by Fong et al., in Study 3, the Breazeal’s sociable robot and finally at the study 4 we have the design centred approach presented by Bartneck et al.

Duffy et al’s social robot

Duffy et al introduce the term social robots, by distinguishing Social of Societal Robots (Duffy B., 1999) . Social Robots “deals specifically with the social empowerment of robots permitting opportunistic goal solution with fellow agents” (interaction between social robots - multi-robot interaction).

In his research the social robots must pursuit the following key elements: (1) “The robot has a form in an environment, and this is steered by primitive motor activities”, (2) “Fast reactive / reflexive nature to unforeseen or unanticipated events”, (3) “Computational machinery required in order to realise defined complex goals” and (4) “The ability of the robot to interact with other robots in order to achieve these goals”.

“Socially interactive robots”

From Fong et al. point of view, the term “socially interactive robots” is used to describe robots for which social interaction plays a key role (Fong T., 2003). For them:

Social robots are embodied agents that are part of a heterogeneous group: a society of robots or 2 humans. They are able to recognize each other and engage in social interactions, they possess histories (perceive and interpret the world in terms of their own experience), and they explicitly communicate with and learn from each other. (p.144)

Therefore, the “socially interactive robots” are here distinguished, by these authors, from other robots that involve “conventional” human-robot interaction, such as those used in teleoperation scenarios. The “socially interactive robots” requires some specific capabilities: (a) they must be able to express and/or perceive emotions, (b) communicate with high-level dialogue, (c) learn and recognize models of other agents, (d) capable of establishing and maintaining social relationships, (e) use natural cues (gaze, gestures, etc.), (f) exhibit distinctive personality and character, and finally, (g) the robots may also develop social competencies.

Breazeal’s sociable robot

For Breazeal, a sociable robot is able to communicate with us, understands and even relates to us, in a personal way. It should be able to understand humans and itself in social terms (Breazeal, 2004).

On the other hand, Humans should be able to understand the robot in the same social terms – to be able to relate to the robot and to empathize with it. This kind of robots, throughout its lifetime, must be able to adapt and learn, by incorporating shared experiences with other individuals into its understanding of itself, of others, and of the relationships they share. In short, a sociable robot is socially intelligent in a human-like way. To reach this aim of a sociable robot, Breazeal states a number of characteristics that should be considered when designing socially intelligent technologies. (a) “Being there”- having a body and existing within a shared environment is advantageous for both the robot as well as for those people who interact with it. (b) “Life-Like quality” – Humans are more engaged to life-like qualities because we anthropomorphize nature and even technology. (c) “Human Aware” - a robot must be capable of perceive and understand the richness and complexity of natural human behaviour, by identifying who the person is, who it is interacting with, what the person is doing, and how the person is doing it.

Design-center approach

According to Bartneck and Forlizzi, a social robot is an autonomous or semi-autonomous robot that interacts and communicates with humans by following the behavioural norms expected by the people with whom the robot is intended to interact (C. Bartneck, 2004). Their definition presupposes three conditions: the robot has to be autonomous, depending on the case it has to interact cooperatively or non-cooperatively, and it has to recognise human values, roles etc (Frank Hegel, 2009).

Bartneck and Forlizzi classify properties of social robots with five parameters: (a) abstract, biomorphic, or anthropomorphic form, (b) unimodal to multimodal communication channels, (c) the knowledge about social norms, (d) the degree of autonomy, and (e) causal to noncausal interactivity.

Finally, they developed numerous ideas for the design of social robots. First, the form of the social robot should match the expectations of users. Second, the robot should communicate all modalities that humans naturally use. Social robots should be aware of human social rules and norms (C. Bartneck, 2004).

Advantages and disadvantages

Several authors reflect on the topic of social robots and were able to draw some conclusions regarding their advantages and disadvantages.

Regarding the advantages of social robots, Bolton et al. (2018) states that robots can be seen as an innovation service that adds a new value proposition and, as Caić et al. (2018) adds, saying that in addition to robots adding value, they also present a potential for co-creation of value.

Being one of the characteristics of these social robots to be human-like, one of the advantages, according to Bolton et al. (2018), is that they can exhibit natural appearing social qualities, for example hugs and cuddling, and “have the potential to offer intuitive and empathetic intelligence” (Huang, 2018).

In addition to the advantages, social robots, in the eyes of Huang & Rust (2018) and Marinova et al. (2017), respectively, have the potential to offer mechanical and analytical intelligence as well as instrumental and epistemic qualities.

On the other hand, some authors present a different perspective on the position of social robots. According to Keating et. al. (2018) robots do not have emotional intelligence, which limits them only to what they were programmed. This is a limitation because they do not have their own autonomy.

Rafaeli et al. (2017) presents a crucial point that indicates the fact that the competence of an employee can go much further than the technology incorporated in a robot. The integration of robots comes to replace human resources.

In short Marinova et al. (2017) indicates that technology can add value or replace frontline workers. With this, it is important to remove that social robot have a high potential to add value to the services provided by a business, but they remove opportunities to the workers.

External factors

Different factors may alter the effect that one subject has as its purpose and concerning social robots is no different. There are several factors outside the reach of social robots' enterprises that change certain procedures and may even implement new procedures in order to fulfil the initial purpose. These factors can be related to some of the following, which are political, economic, social, technological, environmental, and even legal. For this matter, only a few will be considered to the subject discussed.

Social robots have as its purpose to provide a better lifestyle to its customer, either regarding health issues, entertainment, professional or even related with children. Social robots' relief people from certain duties in order to focus on another, it helps on remembering when or if the due medication was taken and can eventually entertain children while being busy in a reunion.

According to Ivanov (2017), a robot economy is a scenario in which intelligent robots manufacture and deliver various commodities and services while simultaneously participating in trade markets as autonomous actors. Intelligent robots can execute economic processes independently in a robot economy. For such activities to take place, robots must be able to form and execute digital contracts for their services or operations, allowing them to be completely integrated as autonomous agents into the human economy (Arduengo, 2021).

Social robots offer enormous assistance when it comes to manufacture a product faster in a chain of production, it reduces the flaws percentage to almost inexistant and it assures a constant production if needed (Feil-Seifer, 2020). The issue with this incredible innovation is that humans are losing their jobs on being replaced by these robots. As Bandholz (2016) referred, growing at a relentless pace in the past years, the issue was address and governments imposed more regulations to the implementation of these robots in order to guarantee at a certain level people at the crucial sectors, however, the implementation is carried out.

The acceptance of social robots varies on the culture and the subject on which is being discussed to be implemented on. According to a Eurobarometer (2012) poll, Europeans have a generally favourable opinion of robots, although they are hesitant to have robots in life domains such as caring for children, the old, and the crippled. In fact, 60 percent of Europeans believe that robots should be prohibited from doing such care tasks. They also indicated significant levels of dissatisfaction with education (34%), health care (27%), and leisure (20 percent). On the contrary, relatively fewer believe that robots should be banned from space exploration (1%), search and rescue (3%), manufacturing (4%), transportation and logistics (6%), agricultural (6%), military and security (7%), and household usage (such as cleaning) (8 %). Nonetheless, even though social robots bring several benefits to different areas, people do not favour robots for jobs requiring creativity, assessment, judgment, and diplomacy (Takayama L, 2008).

Laws are applied differently across the globe, either on nations, cities, villages or even communities and this shape how society and enterprises must behave towards them.

These have the same affect towards social robots. An example of such is the regulation of social robots as self-driving cars. Car manufacturers and research organizations all around the world are experimenting with cars that have varying degrees of autonomy: partial, high, and complete automation (Rödel, 2014). Google has previously driven fully autonomous vehicles for thousands of kilometres on public roads (Teoh, 2017). Automated cars have the potential to improve traffic safety by eliminating accidents caused by human mistake, such as driver distraction or lack of awareness (Irem Kok, 2017). By optimizing driving habits, they are also intended to minimize fuel consumption and traffic

congestion. The European Commission's goals include the sustainability of energy use, road safety, and transportation accessibility.

According to Leenes (2014), there are 3 types of legal challenges present in the particular case, which are first, the approval that automated cars require in order to be allowed to be driven in the EU (and sold); secondly, legalise the shared driving responsibility between driver and vehicle; and third, reconsider current legislation concerning the liability of the material and immaterial damage in case of partial or high automation. These experiments are conducted with the knowledge that in case the study is completed successfully, the regulations are already checked in on the above referred.

METHODOLOGY

This research paper endeavours to acknowledge how social robots are becoming a vital part in a pro-automatic society, applied in different sectors, obtaining several positives reviews due the benefits taken on their acceptance.

In order to sustain this research paper, the quantitative methodology was the chosen approach. The essential connection between empirical observation and mathematical expression of quantitative relationships is provided by quantitative research. Data in quantitative research is generally selected and evaluated numerically (Basias, 2018).

Sivarajah (2017) and Leavy (2017) argue that quantitative methodology retains various advantages which support the thesis, such as:

- As its outcome is numerical (quantitative), it is frequently regarded objectively (fact-based, measurable, and observable).
- The quantitative research method makes it easier to handle and analyse substantial amounts of data.
- The usage of quantitative data makes it simpler to identify changes and differences.
- It is valid to evaluate numerical data in quantitative research.
- Impartiality, objectivity, and the acquisition of a broad variety of knowledge are all desired traits, in this type of research.
- The quantitative methodology allows us to build quantitative value indicators.

Data collection

Even though the questionnaire was created, any kind of data was retrieved due to the lack of insufficient amount. It intended to target people between the ages of 18 to 60, the majority percentage of the society, in order to assess how the knowledge of social robots in comprehended and how it a society can benefit from them.

This questionnaire was created based on questionnaires created by other authors, adapted to the subject being studied currently. Little to non-changes were made to the originals.

Measures

This research employed well-validated scales from prior studies to operationalize the critical features, which have been tailored to the specific context of his empirical setting.

The scale input on item 1, adapted from the article “Understanding Social Robots” written by Frank Hegel et al, in 2019, aims to recognize if people understand the foundation of the existence of social robots in our daily life.

The scale input on item 2, adapted from the article “Designing Sociable Robots” written by Breazeal, in 2004, intends to determine whether the realistic appearance and anthropomorphism of social robots have a positive impact on people's acceptance of this type of robots.

The scale input on item 3, adapted from the article “Getting smart: learning from technology-empowered frontline interactions” written by Marinova et al, in 2017, seeks to understand people's perspective on the numerous advantages that a Social Robot can present.

The scale input on item 4, adapted from the article “The future of frontline research: invited commentaries” written by Rafaeli et al, in 2017, intends to analyse if the integration of Social Robots in the labour market is accepted and supported or seen as a threat to jobs.

The scale input on item 5, adapted from the article “Where to next? The impact of COVID-19 on human-robot interaction research” written by Feil-Seifer, in 2020, claims that to attain previous productivity worldwide, lost to the current pandemic, social robots are the solution in a swift regeneration.

The scale input on item 6, adapted from the article “Beyond dirty, dangerous and dull: What everyday” written by Takayama, in 2008, social robots jeopardizes the position of human beings in organizations, reliving them from their duties in order to being replace by social robots.

The scale input on item 7, adapted from the article “Rethinking Transportation 2020-2030: Disruption of Transportation and the Collapse of the Internal-Combustion Vehicle & Oil Industries” written by Irem Kok, in 2017, states that autonomous vehicles are “ready to be introduce” in the society to improve the lifestyle worldwide.

The original questionnaire was written in English, whereas many people do not understand it, it was translated into our own language, Portuguese, to help with comprehension.

CONCLUSION

With the development of robotic technology in the 21st century, not only new business opportunities were developed, but also the improvement of previously used techniques. In this way, the concept of entrepreneurship and intrapreneurship are associated with the emergence of these new techniques, such as Social Robots.

Companies seek the integration of this type of technology, not only with an intention to reduce costs, but also to increase efficiency and effectiveness in their activity. The proximity that a social robot can have with a user, as well as the absence of human error, reduces the distance between the intended service and the service offered.

According to the Global Entrepreneurship Monitor, in an innovation-oriented economy, there is a predominance of entrepreneurship in the services sector compared to the industrial sector. In the service sector, social robots can have a significant importance, since it is in this sector that exists bigger social interaction. Therefore, social robots can play an important role in satisfying the needs of the population integrated in the economy in question.

We conclude that Social Robots should be considered as a necessary competitive advantage for entrepreneurs who aim for long-term success. It standardizes the services and

makes it possible to adjust them periodically according to the changes that arise. On the other hand, this market is little explored, which represents a possibility of differentiation.

REFERENCES

- Arduengo, M. &. (2021). The robot economy: Here it comes. *International Journal of Social Robotics*.
- Bandholz, H. (2016). *The economic and social consequences of robotization*. Retrieved from <https://blogs.worldbank.org/>: <https://blogs.worldbank.org/jobs/economic-and-social-consequences-robotization>
- Basias, N. &. (2018). Quantitative and qualitative research in business & technology: Justifying a suitable research methodology. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 91-105.
- Bolton, R. M.-K. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 776-808.
- Breazeal, C. (2004). *Designing Sociable Robots*. Massachusetts: MIT Press.
- C. Bartneck, J. F. (2004). A Design-Centred Framework for Social Human-Robot Interaction. *13th IEEE International Workshop on Robot and Human Interactive Communication* (pp. 1-3). Kurashiki: IEEE.
- Caić, M. O.-S. (2018). Service robots: value co-creation and co-destruction in elderly care networks. *Journal of Service Management*.
- Duffy B., R. C. (1999). What is a social robot? *10th Irish Conference on Artificial Intelligence & Cognitive Science* (pp. 4-5). Cork: University College Dublin Library.
- Eurobarometer. (2012). *Public attitudes towards robots*. Retrieved from http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_382_en.pdf
- Feil-Seifer, D. H. (2020). Where to next? The impact of COVID-19 on human-robot interaction research. *ACM Transactions on Human-Robot Interaction (THRI)*, pp. 1-7.
- Fong T., N. I. (2003). A survey of socially interactive robots. In *Robotics and Autonomous Systems* (pp. 144-146).
- Frank Hegel, C. M.-F. (2009). Understanding Social Robots. *Second International Conferences on Advances in Computer-Human Interactions*. Cancun, Mexico: IEEE.
- Huang, M. a. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 155-172.
- IFR. (n.d.). Retrieved from <https://ifr.org/service-robots>
- Irem Kok, e. a. (2017). *Rethinking Transportation 2020-2030: Disruption of Transportation and the Collapse of the Internal-Combustion Vehicle & Oil Industries*.
- Ivanov, S. (2017). Yearbook of Varna University of Management.
- K.G. Engelhardt, R. E. (1992). Human-Robot integration for service robotics. In W. K. Rahimi, *Human-Robot Interaction* (pp. 315-316). CRC Press.
- Kaplan, F. (2005). Everyday robotics: robots as everyday objects. *Joint sOc-EUSAI conference* (p. 61). Grenoble: Sony Computer Science Laboratory Paris.
- Keating, B. M.-K. (2018). Theorizing beyond the horizon: service research in 2050. *Journal of Service Management*, 766-775.
- Leavy, P. (2017). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*.

- Leenes, R. &. (2014). Laws on robots, laws by robots, laws in robots: regulating robot behaviour by design. *Law, Innovation and Technology*, pp. 193-220.
- Marinova, D. d. (2017). Getting smart: learning from technology-empowered frontline interactions. *Journal of Service Research*, 29-42.
- Rafaeli, A. A. (2017). The future of frontline research: invited commentaries. *Journal of Service Research*, 91-99.
- Rödel, C. S. (2014). Towards autonomous cars: The effect of autonomy levels on acceptance and user experience. *Proceedings of the 6th international conference on automotive user interfaces and interactive vehicular applications*, (pp. 1-8).
- Sahar, I. A. (2019). Waste Management Analysis From Economic-Environment Sustainability Perspective. *People*, 87-2.
- Sivarajah, U. K. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*.
- Takayama L, J. W. (2008). Beyond dirty, dangerous and dull: What everyday. *Proceedings of the 3rd ACM/IEEE international*, (pp. 25–32).
- Teoh, E. R. (2017). Rage against the machine? Google's self-driving cars versus human drivers. *Journal of safety research*, 57-60.

17. O contributo do empreendedorismo cultural nos festivais de música portugueses

Érica Sá, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 2180499@iscap.ipp.pt

Hugo Oliveira, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 2130328@iscap.ipp.pt

Mafalda Martins, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 21800712@iscap.ipp.pt

Sílvia Martins, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, 2170853@iscap.ipp.pt

Orlando Lima Rua, Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, orua@iscap.ipp.pt

RESUMO

O objetivo deste artigo é relatar o impacto do empreendedorismo cultural, ao nível da criatividade e geração de ideias, no processo de marketing dos festivais de música em Portugal, no sentido de fomentar o customer equity.

Neste estudo adotámos uma metodologia mista, composta pelos métodos qualitativo e quantitativo. Recorremos, como método qualitativo, a entrevistas a vários organizadores e gestores de marketing de festivais de música portugueses, para uma análise profunda da organização destes eventos e respetivas estratégias de marketing. Ao passo que, o instrumento quantitativo elegido foi o inquérito por questionário, tendo em vista o estudo da satisfação e do customer equity associado aos festivais de música portugueses.

Pretendemos que o presente estudo consubstancie uma ferramenta de apoio à tomada de decisão por parte dos organizadores e gestores dos festivais de música, particularmente, do mercado português, no sentido de fomentar a satisfação e o customer equity associados ao seu caso específico.

Keywords: Empreendedorismo; Criatividade; Geração de ideias; Processo de Marketing; Festival de Música; Customer Equity.

INTRODUÇÃO

Os festivais de música ocupam um lugar de destaque no setor cultural português, uma vez que são realizados, anualmente, centenas de eventos deste tipo, com dimensões e géneros musicais distintos.

Ao longo dos últimos anos, observamos que o consumidor, para além de adotar novos padrões de comportamento, também se tornou mais exigente (Kotler & Keller, 2011), valorizando produtos e serviços que lhe proporcionam novas experiências (Arruda & Tarsitano, 2012). Por esta razão, os participantes de festivais de música investem muito tempo e dinheiro nestes eventos, tendo em vista o usufruto da experiência que estes proporcionam. Por conseguinte, percebemos que o sucesso de um festival de música depende em grande escala da sua organização e estratégias de marketing implementadas, visando a criação de valor.

Neste sentido, pretendemos estudar de que forma pode o empreendedorismo cultural impulsionar a geração de ideias a serem aplicadas pelos organizadores e gestores de marketing dos festivais de música portugueses, de forma a desenvolver o customer equity dos mesmos.

Para fundamentação do nosso estudo e resposta às nossas questões de investigação, abordámos diferentes temas literários, tais como: o empreendedorismo cultural, associado à criatividade e geração de ideias, bem como o customer equity e processo de marketing relativo aos festivais de música.

No decorrer deste estudo, deparámo-nos com a escassez de obras literárias que estabelecessem relações entre os três grandes temas abordados neste documento, nomeadamente, entre o empreendedorismo cultural e os festivais de música, bem como entre a geração de ideias e o processo de marketing.

REVISÃO DA LITERATURA

Empreendedorismo cultural

O empreendedorismo cultural é um tema emergente que estuda como é que os produtos culturais (tais como arte, teatro e literatura) e as atividades culturais (como desporto, música, gastronomia e eventos cinematográficos) que influenciam o crescimento das economias locais, nacionais e globais.

Rick Van Der Ploeg (1999), secretário da cultura nos Países Baixos caracteriza o “empreendedor cultural” como a pessoa que combina dois recursos:

1. Conhecimento e sensibilidade em relação às artes e aos processos criativos;
2. Conhecimento e compreensão do público potencial e das técnicas de marketing.

George e Zahra (2002) definem a cultura como "o conjunto duradouro de valores de uma nação, região, ou organização" e empreendedorismo como "o ato e o processo pelo qual sociedades, regiões, organizações, ou indivíduos identificam e procuram oportunidades para criar riqueza". Estas definições conjugadas reconhecem o papel dos recursos humanos no avanço do empreendedorismo cultural (Ratten, 2011). Este é moldado pelos valores pessoais do empresário, que dependem da sua cultura, localização e entre outros fatores (Krueger et al., 2013), traduzindo a possibilidade de comparação do empreendedorismo cultural aos níveis nacional, regional e organizacional (George e Zahra, 2002).

Atualmente, registamos uma tendência geral na investigação empresarial que consiste na concentração em aspetos individuais dos ramos e unidades de negócio que, juntamente com a crescente relevância das indústrias criativas, incentiva o desenvolvimento de conceito de “empreendedorismo cultural”.

Criatividade

A criatividade é referida tipicamente como a criação de ideias úteis e inovadoras, que vão desde “grandes” ideias sobre oportunidades de negócio ou inovações, até “pequenas” ideias para enfrentar os desafios diários no trabalho (Amabile, 1988; Dimov, 2007)

Embora exista uma variedade literária de conceitos relativos à criatividade, Vernon (1989) defende a existência de um consenso na sua definição: a capacidade que um indivíduo possui para produzir ideias, investigações, invenções e produtos novos e originais, aceites pelos especialistas como elementos relevantes nas áreas das Ciências, Tecnologia

e Arte. Tanto a originalidade, como a «utilidade» e o «valor» são propriedades do produto criativo(Vernon, 1989).

A criatividade também permite aos empresários identificar novas oportunidades e desenvolver inovações. Concluindo, criatividade é a capacidade de resolver problemas de forma original e produzir um resultado útil e valioso.

Processo de geração de ideias

A produção de ideias requer trabalho e para o pensamento ser produtivo tem de existir fluxo de ideias, isto é, para inovar ou encontrar soluções para os problemas é preciso ir além das respostas triviais. É preciso criar formas de implementar conceitos com ideias particulares e práticas (De Bono, 2003).

Segundo Lilien et al. (2002), o processo de geração de ideias envolve quatro fases principais:

Inicialmente a empresa define os seus objetivos e forma a equipa, normalmente composta por três a cinco pessoas dos vários departamentos internos. De seguida, cada membro despende entre 12 e 20 horas por semana no projeto, cuja duração varia entre 4 e 6 meses. Durante esta fase, a equipa trabalha juntamente com os principais interessados, no sentido de selecionar o mercado alvo e o tipo e nível de inovação desejados.

Posteriormente, a equipa dedica-se à identificação e compreensão das tendências técnicas e de mercado mais relevantes na sua área de investigação. Tendo por base as fontes de informação convencionais e a realização de entrevistas com os principais especialistas do mercado em exploração, as equipas selecionam uma ou mais tendências como foco principal do seu projeto.

De seguida, a equipa envolve-se num exercício de "pirâmide" em rede para identificar e compreender as necessidades dos utilizadores das tendências selecionadas anteriormente, no sentido de encontrar soluções para as suas carências e/ou problemas. Os utilizadores são identificados tanto no mercado alvo, como noutros mercados que enfrentam necessidades semelhantes.

Por último, a quarta fase tem como princípio um workshop (com uma população compreendida entre 10 e 15 pessoas) no qual os utilizadores foram convidados a trabalhar com

os colaboradores da empresa para aprimorar os conceitos gerados na 3ª fase (poderemos por vezes estar perante a geração de conceitos inteiramente novos). Inicialmente os participantes são alocados a pequenos grupos e, posteriormente, trabalham como um todo para gerar novos conceitos, ajustados à realidade da empresa. Por fim, é necessário rever a viabilidade técnica, aceitação do mercado e prioridades de gestão.

As ferramentas utilizadas para apoiar o processo de geração de ideias incluem brainstorming (Rossiter e Lilien 1994, Hargadon 1996), focus group, visitas a clientes (McQuarrie 1998), análise conjunta e "formação de ideias canalizada" (Goldenberg et al. 1999), entre outros.

Customer equity

Rust et al. (2001) sustentam que customer equity é o conjunto dos valores de consumos de um cliente ao longo da sua vida numa determinada empresa. Os mesmos autores advogam que os valores referidos se relacionam com a lucratividade a longo prazo, ou seja, os valores que a empresa irá receber desse cliente ao longo do tempo de toda a sua vida útil de consumo. Segundo Rust et al. (2001), o customer equity possui três vertentes principais: value equity, brand equity e relationship equity.

Deste modo, ao calcular o customer equity de uma empresa é possível compreender qual destas vertentes possibilita maior retorno para a empresa, gerando assim uma melhor conexão entre a empresa e o cliente. Dessa forma, a empresa pode aumentar as ações de marketing nessa vertente específica, e, por conseguinte, analisar o customer equity como um todo (Rust et al., 2001).

Kumar e George (2007) mencionam que maximizar o customer equity pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Estes autores procuraram esclarecer a forma de mensuração do customer equity, que podem ter por base os seguintes critérios: benefícios esperados; dados necessários; custo envolvido; facilidade de implementação; tempo de implementação; e métricas de avaliação e monitorização.

Rust et al. (2001) sustentam que o customer equity apresenta um modo diferente de ver a lucratividade da organização, e, portanto, de ver os clientes, o marketing, o gerenciamento

de informações e a estratégia, uma vez que ele não analisa apenas a lucratividade do produto ou o valor da marca, reconhecendo que os clientes são o centro dos negócios de qualquer empresa.

Depois de esclarecido o conceito de customer equity, é relevante apresentar o conceito de customer loyalty. A maioria dos autores relaciona sempre a frequência de compra com a customer loyalty. Oliver (1999) adicionou pela primeira vez o termo de satisfação do cliente à definição de customer loyalty.

Anderson e Srinivasan (2003) também mostram que a satisfação do cliente tem um impacto muito positivo significativo na sua fidelidade. Assim, verifica-se uma relação positiva entre satisfação e lealdade.

A relação entre inovação e a qualidade do relacionamento com o cliente é significativa e positiva (Dimyati, 2011). Aaker (1996) sustenta que a inovação e a criatividade são componentes essenciais das estratégias de branding.

Segundo Davcik (2013), ao focar em diferentes tipos de inovação, nomeadamente a tecnológica, as organizações ganhariam oportunidades de melhorar o brand equity, referindo que a qualidade do relacionamento com os clientes é um recurso fundamental para a competitividade da empresa.

H1: Relação positiva entre a criatividade e a geração de ideias e o customer equity.

Festivais de Música

Festival é um evento, um fenómeno social, encontrado praticamente em todas as culturas humanas (Falassi, 1987). Na passada década o número de festivais e participantes tem vindo a aumentar substancialmente (Koranteng, 2004).

Em Portugal, o primeiro grande festival de música remonta a 1971 ainda sobre um regime autoritário que findou em 1974, “1971 foi um festival super especial em todos os aspetos, foi o primeiro grande evento realizado em Portugal. Teve características que, depois, fez com que viesse a ser classificado como o “Woodstock português” (Alexandre, 2021).²

²(<https://www.tsf.pt/portugal/cultura/o-primeiro-vilar-de-mouros-a-pensar-na-juventude-foi-ha-50-anos-13996633.html>)

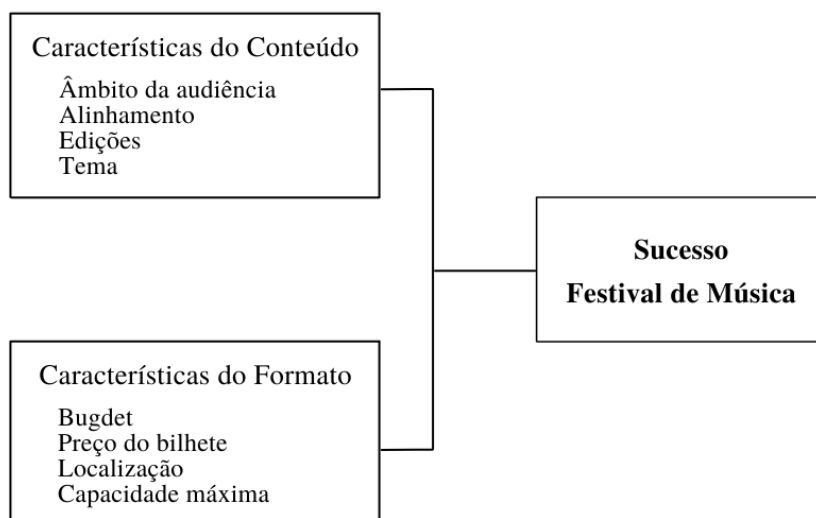
Os festivais de música continuam a ser o método mais eficaz para rentabilizar a carreira de um artista (jornal Público), principalmente, devido ao decrescente número de CDs vendidos e ao aumento da pirataria (Peitz, 2004). “Antes, os músicos podiam dispensá-los, hoje em dia, se quiserem ter uma carreira, não o podem fazer. Têm que passar pelos festivais, particularmente pela Europa” Elbourne (jornal Público).

Sucesso dos festivais de música

Segundo (Négrier, Agustí, & Guérin, 2017), o sucesso de um festival depende da sua capacidade de se dar a conhecer, de manter a sua imagem de marca e de compartilhar a sua programação com um grande público potencial.

Conforme é mostrado na *Figura 1* foi desenvolvido um modelo conceptual para explicar e prever o sucesso dos festivais de música, neste artigo, sucesso é traduzido em como o crescimento do número de participantes ao longo do tempo evolve. (Leenders, Gemser, & Van der Wurff, 2005).

Figura 1. Modelo Concetual: Determinantes do sucesso dos festivais



Fonte: Négrier et al. (2017).

Podemos dividir as variáveis em dois grupos: (1) Características do conteúdo: Acessibilidade dos participantes, *line-up*, número de edições realizadas anteriormente e tema e (2) Características do formato: orçamento, preço dos bilhetes, localização e lotação do evento.

O sucesso de um festival passa pela escolha do público alvo, a organização pode optar por duas estratégias, especializar-se num género particular, num nicho de mercado e ser conhecido por isso (Leenders, Gemser, & Van der Wurff, 2005), em Portugal temos vários exemplos, o Neopop explora a música *house* e *techno underground*, sendo o festival de música eletrónica mais conhecido no nosso país. Por outro lado, podemos ver o exemplo do Meo Sudoeste, um evento alargado a vários estilos musicais, esta podia ser a segunda estratégia, organizar um festival para vários públicos-alvo para chegar ao maior número de pessoas possíveis, quanto maior o segmento alvo maior são as chances de o evento ser um sucesso (Leenders, Gemser, & Van der Wurff, 2005).

H2: Relação positiva entre o marketing presente nos festivais de música e o customer equity?

Processo de Marketing dos Festivais de Música

Lee et al. (2008) defendem que os festivais de música são grandes negócios que envolvem extensas quantidades de marketing, traduzindo a importância do marketing no processo de organização dos festivais de música e a sua contribuição para o sucesso dos mesmos, independentemente dos objetivos fundamentais de cada um. Neste sentido, os gestores de marketing devem concentrar-se no desenvolvimento da imagem da sua organização, reunindo esforços para aumentar a satisfação e confiança dos consumidores para com a sua marca e produtos.

Kotler e Armstrong (2018) desenvolveram um modelo do processo de marketing composto por cinco etapas, para a criação e obtenção de valor para o cliente, representado na figura abaixo.



Figura 2. Processo de Marketing

Fonte: Kotler e Armstrong (2018).

Como podemos observar pela Figura 2, as primeiras quatro etapas, correspondem à compreensão das necessidades e desejos dos consumidores, à criação de valor para o cliente e à construção de relacionamentos sólidos e duradouros com os mesmos. Na última etapa, as empresas “colhem os frutos” do seu trabalho, isto é, obtêm o valor dos clientes sob a forma de vendas, lucros e clientes de longo prazo.

Para obter uma posição competitiva no mercado, reduzir o risco de tomada de decisões incorretas e desenvolver estratégias de marketing eficazes, a empresa requiere do conhecimento completo e aprofundado sobre a situação atual do mercado em que atua. Para isso, a organização realiza estudos sobre os macro e microambientes. Kotler & Armstrong

(2018) definem como macro ambiente, a combinação de seis forças de mercado - políticas, económicas, socioculturais, tecnológicas, ambientais e legais - que influenciam o microambiente da empresa, podendo representar oportunidades ou ameaças para a empresa e sua respetiva atividade. Por outro lado, o microambiente agrega todos os intervenientes do mercado que estão próximos da empresa e, consequentemente, afetam a sua capacidade efetiva para atender e envolver os seus clientes, como por exemplo, fornecedores e concorrentes, inclusive outras atividades de lazer. Neste sentido, o estudo de mercado deve ser visto como um investimento contínuo, uma vez que a informação deve ser recolhida regularmente, dadas as constantes alterações no mercado.

De seguida, a empresa desenvolve a sua estratégia de marketing, constituída por quatro etapas: segmentação, *targeting*, diferenciação e posicionamento, visando a criação de valor para o cliente e o desenvolvimento de um relacionamento duradouro e lucrativo com o mesmo (Kotler & Armstrong, 2018). Nas duas primeiras fases, a empresa divide o mercado em segmentos de menor dimensão e seleciona o segmento de clientes que irá atender. Por sua vez, a diferenciação consiste na distinção da oferta de mercado apresentada pela empresa, comparativamente com os seus concorrentes, no sentido de criar maior valor para o cliente. Ao passo que, o posicionamento corresponde à obtenção de uma posição clara, distinta e desejável na mente dos clientes-alvo, através das características diferenciadoras dos produtos, serviços ou experiências, oferecidos pela empresa, comparativamente à oferta dos concorrentes (Kotler & Armstrong, 2018).

Posteriormente é elaborado o plano de marketing da empresa, definido por Kotler & Armstrong (2018) como um documento escrito que agrega, de forma resumida, todas as informações sobre a situação atual do mercado e da empresa. Depois de estabelecidos os objetivos estratégicos da empresa, para um período limitado de tempo, é apresentada a estratégia do marketing-mix, ou seja, o conjunto de ferramentas de marketing utilizadas por uma empresa, de forma coerente e integrada, para estabelecer um posicionamento forte no mercado, construir um relacionamento forte e duradouro com os seus clientes e entregar a promessa de valor da empresa aos mesmos. Tradicionalmente, é composto por quatro elementos: produto - oferta de mercado, composta pela combinação de bens e ser-

viços que a organização oferece ao seu segmento-alvo, de modo a satisfazer as suas necessidades e exigências; preço - valor cobrado para aquisição do seu produto ou serviço, tendo em conta três grandes elementos: os custos de produção, o valor percebido pelo cliente e os preços praticados pela concorrência; distribuição - conjunto de atividades e intermediários necessários para disponibilizar o seu produto ou serviço aos seus consumidores-alvo; e comunicação – conjunto de ferramentas e ações de promoção a desenvolver, para comunicar a proposta de valor da empresa ao seu segmento-alvo. Subsequentemente, é desenvolvido o plano de ações calendarizadas, com as respetivas alocações financeiras. E, por fim, é delineado um plano de controlo, para assegurar que as atividades da empresa estão de acordo com o plano e objetivos estabelecidos pela organização (Kotler & Armstrong, 2018).

Deste modo, o plano de marketing é visto como um instrumento de controlo para a empresa, tendo em vista a criação de valor para o público-alvo e a satisfação das suas necessidades. Esta orientação para o cliente envolve toda a organização, e envolve a análise das necessidades e expectativas dos respetivos clientes, de forma a obter o máximo nível de satisfação possível (Kotler & Armstrong, 2018). Por isso, torna-se necessária a difusão do plano de marketing por todos os departamentos da empresa. Assim, todos os colaboradores podem consultar as seções específicas da sua área e colaborar nas mudanças necessárias para a obtenção dos resultados desejados.

Kotler e Armstrong (2018) defendem que, a etapa mais importante para o desenvolvimento sustentável da organização é a criação e gestão de relacionamentos valiosos e lucrativos com os clientes-alvo, que compõe o CRM (*Customer Relationship Management*). Visando uma oferta de valor superior e a satisfação do consumidor, são necessárias a colaboração interdepartamental dentro da empresa e com os profissionais de marketing e a participação dos clientes no processo de criação de produtos, serviços ou experiências da empresa. Desta forma, para além de praticar uma boa gestão de relacionamento com o cliente, a organização também realiza uma boa gestão de relacionamento entre colaboradores.

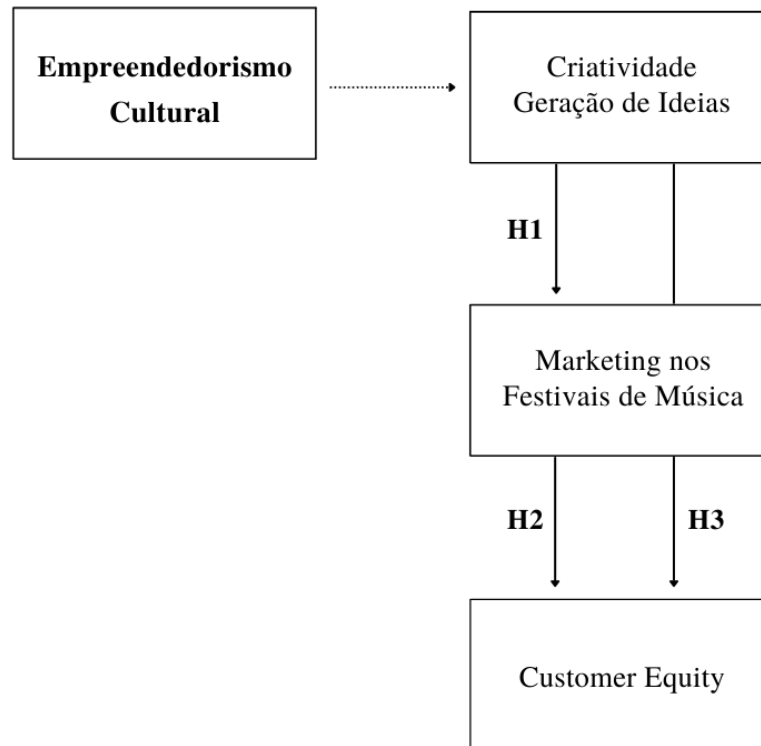
Na última fase, a empresa obtém a sua recompensa, resultante do estabelecimento de fortes relações com os seus clientes. A oferta de produtos e/ou serviços de valor superior,

juntamente com a gestão eficiente dos relacionamentos com os clientes, resultam na elevada satisfação dos mesmos que, como resposta, irão repetir a compra, permanecer leais à marca e trocar opiniões favoráveis sobre a empresa e os seus produtos, com outros indivíduos. Assim, o valor do cliente para a empresa aumenta a longo prazo (Kotler & Armstrong, 2018). Manter a fidelidade dos clientes contribui para o desenvolvimento sustentável da empresa pois, clientes fiéis gastam mais e permanecem por mais tempo e porque é mais económico manter um cliente antigo do que angariar um novo (Kotler & Armstrong, 2018). Assim, no sentido de estabelecer uma base de clientes, firme e sustentável, os organizadores de festivais de música devem concentrar-se na melhoria contínua da experiência do público existente, ao invés da angariação de novos clientes, uma vez que, uma leve insatisfação por parte do cliente, pode gerar uma elevada queda do seu nível de confiança e lealdade com a empresa e, consequentemente, originar a perda do mesmo. Esta perda, acarreta enormes custos para a organização, uma vez que significa, não só a perda de uma compra, mas, a perda de um fluxo de compras que o cliente efetuará ao longo do tempo.

O valor de uma organização depende do valor dos seus atuais e futuros clientes, o que compreende a necessidade de uma visão a longo prazo na gestão dos relacionamentos com os clientes. As empresas pretendem, não só criar clientes lucrativos e que estes permaneçam para o resto da vida, mas também conquistar uma porção cada vez maior das suas compras e obter o valor vitalício do cliente. Segundo Kotler & Armstrong (2018), o *customer equity* consiste na soma dos valores vitalícios de todos os atuais e potenciais clientes da empresa, obtendo assim, o valor futuro da base de clientes da empresa. Logo, quanto mais leais os clientes da empresa, maior o *customer equity*. Uma vez que representa o valor futuro dos clientes, o *customer equity* é utilizado para medir o desempenho da organização, em detrimento da utilização das vendas ou da quota de mercado da mesma pois, estas refletem o passado da mesma (Kotler & Armstrong, 2018).

H2: Relação positiva entre o processo de marketing dos festivais de música, impulsionado pelo empreendedorismo cultural e o customer equity.

Figura 3. Modelo Operacional de Investigação



Fonte: Elaboração própria.

METODOLOGIA

Neste estudo empírico adotamos uma metodologia mista, composta pelos métodos qualitativo e quantitativo, tendo em vista a gradação da fiabilidade do estudo (Brewer & Hunter, 1989). Desta forma, iremos relacionar cada conjunto de dados com a teoria a que está associado, verificando a complementaridade e/ou contradição entre os dados recolhidos (Brannen & Coram, 1992).

Assim, elegemos como instrumento qualitativo, a entrevista a vários organizadores e gestores de marketing de festivais de música portugueses, com o intuito de analisar de forma exploratória e descritiva, o processo de marketing e as diversas estratégias por trás da organização destes eventos.

Dada a necessidade de interrogar um elevado número de indivíduos e o problema de representatividade (Campenhoudt & Quivy, 2008), para verificar a satisfação e o *customer*

equity atual associado aos festivais de música portugueses, recorreremos também ao método quantitativo, especificamente, inquéritos por questionário, com questões fechadas e escalas numéricas, aos atuais consumidores de festivais de música.

Nesse sentido, os próximos passos a efetuar serão a definição da população, escolha das amostras, elaboração do guião da entrevista e do questionário. Reconhecemos como população, o conjunto de todos os elementos que compartilham uma ou mais características comuns e que compreende o universo para o problema de pesquisa (Malhotra e Birks, 2007). Desta forma, definimos como população para o estudo quantitativo, todos os participantes dos festivais de música portugueses em 2022. Relativamente à entrevista, a nossa população compreende todos os organizadores e gestores de marketing dos festivais de música portugueses, no ano de 2022.

Por sua vez, a amostra consiste no subconjunto da população que se pretende analisar (Hill & Hill, 2012). Em consequência, da vasta quantidade de festivais de música em Portugal, selecionámos cinco festivais de música de grande sucesso: NOS *Alive*, MEO Marés Vivas, NOS Primavera *Sound*, MEO Sudoeste, *Rock in Rio*. No processo de escolha, tivemos em consideração a dimensão e capacidade de atração de cada festival e heterogeneidade de participantes entre eles. Assim, a amostra da nossa pesquisa quantitativa é composta por indivíduos de ambos os géneros, com idade igual ou superior a 18 anos, que irão participar nos festivais de música enumerados acima no ano de 2022. Consequentemente, consideramos pertinente entrevistar os organizadores e gestores de marketing dos festivais selecionados anteriormente. Desta forma, podemos estabelecer relações entre os processos de organização e estratégias implementadas e respetivos efeitos no comportamento e satisfação dos consumidores.

Após a revisão da literatura, tendo como “objetivo a recolha de informação pertinente à área de investigação em geral e à problemática” desta investigação (Sousa & Baptista, 2011, p. 33), consideramos fundamental abordar seguintes temáticas: geração de ideias, a evolução organizacional, o processo e estratégias de marketing, bem como, satisfação do consumidor e o *customer equity*.

As questões de investigação, são de uma forma simplista, as perguntas que se pretende verem respondidas ao longo da investigação (Ibdem, p. 27). Partindo da problemática exposta, apresentamos abaixo as questões de investigação do estudo empírico:

Para análise do processo de geração de ideias implementado pelos indivíduos pretendemos colocar estas questões:

- Na vossa organização têm por hábito criar momentos de geração de ideias? Por exemplo: *focus group*, *brainstorming*, *starbusting*, técnica *do it*, divergência criativa, entre outras...
- Se sim, conseguem ver resultados positivos na sua realização?

Com o objetivo de entender a evolução organizacional do festival, introduzimos as seguintes perguntas:

- Na vossa opinião, a organização do festival e tudo o que isso engloba, tem vindo a evoluir nas últimas edições?
- Que alterações têm realizado no processo de organização nas últimas edições?

O processo e estratégias de marketing irão ser abordadas através das seguintes questões:

Qual a segmentação, público-alvo e posicionamento do vosso festival?

Como é que se diferenciam da vossa concorrência?

Qual o foco da vossa comunicação? Em que meios apostam e retiram mais proveito?

Que estratégias de marketing utilizam e de que forma as implementam para impulsionar o customer equity?

Terminamos a entrevista com as questões de investigação sobre a satisfação do consumidor e o *customer equity*:

Como é que influenciam a fidelização dos clientes? (lealdade e repetição do festival).

Implementam alguma estratégia associada à dimensão emocional do festival para atrair novos participantes e manter os atuais?

O questionário elaborado visa obter respostas sobre a experiência dos participantes nos festivais de música selecionados, e a sua respetiva satisfação, refletida nas intenções comportamentais futuras, como a intenção de volta e recomendação do festival a terceiros. Por conseguinte, as questões presentes no inquérito visam garantir a recolha de informações necessárias ao estudo.

Nesta sequência, o questionário compreende duas etapas. Como recomendado por Hill & Hill (2012), a fase inicial do inquérito corresponde à introdução, onde identificamos o objetivo do estudo e informações complementares, como a privacidade de dados, que motiva a participação dos indivíduos. Posteriormente, o corpo do questionário, será introduzido com perguntas simples e de resposta rápida, alocando as questões mais complexas para o final do mesmo, de maneira a evitar a desistência das participações (Hill e Hill, 2012). Desta forma, as primeiras questões, visam o estudo da familiaridade do inquirido com os festivais de música, ou seja, a frequência do participante neste tipo de evento, bem como as suas motivações para participar no festival em questão. De seguida, será abordada a respetiva experiência, no que diz respeito às dimensões comportamentais, sociais e sensoriais, para estabelecermos uma relação entre a criação de valor por parte da organização e a experiência efetiva do consumidor. Por forma a avaliar a satisfação do participante e respetivas intenções futuras, serão realizadas questões relativas à sua intenção de voltar e à recomendação do festival a familiares, amigos e/ou colegas. Por fim, com o objetivo de caracterizar a amostra, iremos efetuar questões de caráter demográfico, como género, idade, profissão, nível de escolaridade e área de residência. As questões colocadas serão de estrutura fechada, tendo por base escalas de medida e escolhas múltiplas.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento desta pesquisa científica tem como objetivo a aplicação da criatividade nos festivais de música portugueses. Assim, este estudo tem como principais destinatários as empresas organizadoras deste tipo de evento, bem como os seus gestores, visto que são os primeiros interessados em estudar formas de se diferenciarem da concorrência,

essencialmente no que diz respeito aos serviços e à sua digitalização, que se torna inevitável nos dias de hoje.

De modo a clarificar se a introdução da digitalização nos festivais de música portugueses seria uma boa hipótese, ou seja, se traria benefícios, pretende-se realizar entrevistas exploratórias a organizadores e gestores de marketing destes eventos. Assim, seria possível investigar as diversas estratégias e táticas de marketing que estão subjacentes aos festivais.

Conclui-se que esta investigação científica deixa em aberto possíveis conclusões futuras, uma vez que na realidade não foi aplicado como anteriormente referido e depende de diversos fatores, como por exemplo a amostra, nomeadamente a sua dimensão.

REFERÊNCIAS

- Aaker DA. Building strong brands. London: Simon & Schuster, Free Press; 1996
- Alexandre, R. (1 de Agosto de 2021). TSF.pt. Obtido de <https://www.tsf.pt/portugal/cultura/o-primeiro-velar-de-mouros-a-pensar-na-juventude-foi-ha-50-anos-13996633.html>
- Anderson, R. E., e Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology & marketing*, 20(2), pp.123-138.
- Arruda, M., & Tarsitano, P. (2012). Eventos e experiências como ferramentas estratégicas diante da evolução comunicacional da américa latina.
- Brannen, J., & Coram, T. (Eds.). (1992). *Mixing methods: Qualitative and quantitative research* (Vol. 5). Aldershot: Avebury.
- Brewer, J., & Hunter, A. (1989). *Multimethod research: A synthesis of styles*. Sage Publications, Inc.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative data analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A guide for social scientists*. Routledge.
- Campenhoudt, L. Van, & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (p. 276). Gradiva Publicações.
- Davcik, N. S., & Grigoriou, N. (2013). How Brand Oriented Dynamic Capabilities Affect Market Share Performance Output: A Resource-Based Theory Approach. Working paper series.
- De Bono, E. O momento atual pede inovação. *HSM Management*, v.37, n.2, 2003
- Dimiyati, M. (2011). Theoretical Testing on Service Quality and Product Innovation of Small Micro Credit Banks. *Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura*, 14(3), 225-238.
- George, G. Zahra, S.A. (2002) 'Culture and its consequences for entrepreneurship', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 26, No. 4, pp.5-9.
- Goldenberg, J., D. R. Lehmann, D. Mazursky. 2001. The idea itself and the circumstances of its emergence as predictors of new product success. *Management Sci.* 47(1) 69-84.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2ª Edição ed.): 2ª Edição.
- Hargadon, A. 1996. Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. with R. I. Sutton. *Admin. Sci. Quart.* 41 685-718.
- Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship. *The review of Austrian economics*, 24(2), 141-156.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* 17th ed. (17th ed., Global Ed.). Harlow: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing Management*. (14th ed.) Prentice Hall.
- Krueger, N., Linan, F. and Nabi, G. (2013) 'Cultural values and entrepreneurship', *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 25, Nos. 9-10, pp.703-707.
- Koranteng, J. (2004, January 10). Europe's festivals expected to boom again in 2004. *Billboard Magazine*, 116(2), 47.
- Kumar, V.; GEORGE, Morris. Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, p.157-171. Maio, 2007.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing estrategico e operativo*. McGraw-Hill Libri Italia.
- Leenders, M., Gemser, G., & Van der Wurff, R. (2005). Success in the Dutch Music Festival Market: The Role of Format and Content.

- Lee, K., Y., Lee, C., K., Lee, S., K., & Babin, B., J. (2008). Festivalscapes and patrons' emotions, satisfaction, and loyalty. *Journal of business research*, 61, 56-64
- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & Von Hippel, E. (2002). Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development. *Management Science*, 48(8), 1042-1059.
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: an applied approach: 3rd European Edition*: Pearson Education.
- McQuarrie, E. F. 1998. *Customer Visits: Building a Better Market Focus*. Sage, Newbury Park, CA.
- Négrier, E., Agustí, L. B., & Guérin, M. (2017). *Music Festivals, a Changing World*.
- Oliver, Richard (1999) Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*. Vol. 63
- Park, H. (2010). *Communicating with audiences: The strategic marketing of music festivals*.
- Peitz, M. (2004). The Effect of Internet Piracy on CD Sales: Cross-Section Evidence.
- Ratten, V. (2011) 'Social entrepreneurship and innovation in sports', *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 1, No. 1, pp.42–54.
- Rust, R.T., Lemon, K., & Narayandas, D. (2005). *Customer equity management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rossiter, J. R., G. L. Lilien. 1994. New "brainstorming" principles. *Austral. J. Management*. 19(1) 61–72
- Van der Ploeg, R., & Ministerie van Onderwijs en Cultuur. (1999). *Ondernemende Cultuur*. The Hague: Ministerie van Onderwijs en Cultuur.

18. Orientação empreendedora e vantagem competitiva: O papel da digitalização dos negócios

Inês Filipa Martins, Politécnico do Porto/ISCAP, 2181007@iscap.ipp.pt

Telma Fernandes, Politécnico do Porto/ISCAP, 2210339@iscap.ipp.pt

Orlando Lima Rua, Politécnico do Porto/ISCAP,, orua@iscap.ipp.pt

RESUMO

O presente trabalho trata-se de uma revisão integrativa da literatura acerca da importância da orientação empreendedora (OE) no processo de digitalização dos negócios, tendo como efeito mediador a vantagem competitiva. Para tal, foi requerida uma capacidade de sintetizar o conhecimento científico, possibilitando a análise do conhecimento produzido por outros autores face ao tema em estudo.

Primeiramente é apresentado o conceito de Digitalização dos Negócios, onde são referidos os aspetos a ter em conta para introduzir os modelos de negócio no mundo digital, bem como as vantagens desta temática para as empresas e PME. De seguida, é realizada uma evolução do conceito de Orientação Empreendedora, no sentido de compreender as suas dimensões ao longo do tempo, assim como é evidenciada a importância da mesma. No contexto atual do mundo dos negócios, a orientação empreendedora (OE) foi destacada como chave para melhorar o desempenho das empresas.

Por último, é referenciado o conceito de vantagem competitiva, onde se referem o desempenho das empresas com a aplicação de vantagens competitivas, a aplicação dos recursos em vantagens competitivas e a sustentabilidade das vantagens competitivas.

Palavras-chave: digitalização dos negócios; orientação empreendedora; vantagem competitiva.

INTRODUÇÃO

O objetivo fundamental do presente estudo consiste em compreender o impacto da orientação empreendedora no processo de digitalização dos negócios: o efeito mediador da

vantagem competitiva, na medida em que os modelos de negócios digitais estão associados a processos de criação de valor para as empresas e à construção de relações com os *stakeholders*, sendo por isso um tema importante devido às vantagens e lucro que este representa.

Deste modo, e corroborando a atualidade do tema à maioria dos artigos selecionados para o *paper*, este encontra-se desenvolvido de acordo com a evolução dos conceitos ao longo do tempo para contextualizar e compreender-se melhor os mesmos: a Digitalização dos Negócios, a Orientação Empreendedora e a Vantagem Competitiva.

É fulcral evidenciar que o presente trabalho se apresenta dividido em três partes distintas. Numa primeira parte, foca-se na revisão da literatura, onde é clarificado o tema e realizada uma narrativa integrada e sintética dos estudos em causa, tendo como finalidade a criação de um *paper* científico. Posteriormente, é apresentada a metodologia, onde se subdividiu em três partes: a) abordagem metodológica; b) amostra e recolha de dados e c) instrumento de medida. Na abordagem metodológica, refere-se que tipo de metodologia foi utilizada: quantitativa ou qualitativa, recaindo este trabalho sob a quantitativa, em que o instrumento usado foi o questionário, bem como as variáveis que foram objeto de estudo. Na amostra e recolha de dados, demonstra-se a vontade de aplicar o instrumento de medida desenvolvido num futuro próximo e a que público-alvo se destina. Por fim, nos instrumentos de medida, referem-se as variáveis utilizadas para a elaboração dos questionários, que foram destacadas a partir de resultados de autores como Godinho et al (2020) e Lazzaroti et al (2015).

Para concluir, são referidas as considerações finais, onde são expressas as opiniões dos autores que elaboraram o presente trabalho, bem como as principais ideias retiradas da revisão da literatura.

REVISÃO DA LITERATURA

Orientação Empreendedora

A orientação empreendedora (OE) pode ser descrita como os processos, práticas e tomadas de decisão que levam uma empresa a introduzir novos produtos, serviços, inovações, mercados ou modelos de negócio que ainda não existiam (Covin et al, 2019).

A orientação empreendedora é considerada como uma base para obter vantagens competitivas, uma vez que esclarece como as empresas podem renovar as suas operações para novas trajetórias de crescimento. A OE é o processo através do qual os proprietários tomam as decisões de divulgação da missão da organização (Abu-Rumman, et al, 2021).

A inovação, que é a capacidade criativa da empresa resultante do desenvolvimento de novos produtos, foi seguida com proatividade que implica antecipar e planejar abordar essas antecipações com antecedência. Mais tarde, a tomada de risco (assunção de risco) foi adicionada como uma dimensão adicional, juntamente com a agressividade competitiva que envolve desafiar o concorrente em vez de segui-lo, envolvendo um risco elevado (Abu-Rumman, et al, 2021).

A orientação empreendedora tornou-se um grande tópico na investigação empresarial devido ao seu papel fundamental como “uma força motriz por detrás da prossecução organizacional de atividades empresariais” (Monteiro et al., 2019, p. 182). A literatura tem realçado os resultados multifacetados da OE e como conduz a um desempenho superior (Monteiro, et al, 2019).

Esta temática da orientação empreendedora foi primeiro concebida por Miller et al. (1983), que retrata como sendo um construto unidimensional (Rua et al, 2018), e posteriormente, por Covin e Slevin et al. (1989, 1991), referindo que OE é uma tendência comportamental organizacional, filosofia de gestão ou prática de tomada de decisão que se caracteriza por três dimensões de forma a mensurar e testar o empreendedorismo no ambiente organizacional: inovação, proatividade e vontade de correr riscos (Rua et al., 2018), ou seja, assunção de risco de forma ponderada. A determinação das dimensões parece basear-se exclusivamente no país e no estado das PME no mesmo (Abu-Rumman, et al., 2021).

Lazzarotti et al (2015) destaca que o impulso de forçar a entrada num mercado e desafiar a sua concorrência pode ser compreendido como agressividade competitiva da empresa. A literatura existente sobre a temática da orientação empreendedora refere a importância

do papel do líder – tendo um espírito de empreendedor – mencionando também a contribuição da estrutura a nível organizacional, bem como a importância da construção de uma estratégia. É fulcral transferir a ênfase das capacidades inovadoras do indivíduo para a atividade empreendedora da empresa. De acordo com Miller et al (1983), é possível constatar que o sucesso, a evolução e o desempenho das empresas são variáveis associadas à orientação empreendedora (OE) e sem elas, não é possível desenvolver o empreendedorismo (Lazzarotti, et al, 2015).

Segundo Yong-Hui et al (2009), a orientação empreendedora reflete como uma empresa opera e não o que faz. Como empresas recém-construídas ou nascentes, os novos empreendimentos tendem a ter recursos financeiros e de gestão relativamente limitados, pelo que podem ser especialmente cuidadosos na prossecução da orientação estratégica.

A relevância deste tópico nas organizações concentra-se nas ações dos empreendedores de cada gestor/proprietário, tendo em conta o ambiente e panorama em que estão inseridos. Nesta perspetiva, diante deste dinamismo no mercado, a OE denota-se essencial na configuração da organização quanto às ações e decisões de gestão (Anderson et al., 2019).

A OE é essencial para que as empresas tenham lucros viáveis e para que sejam bem-sucedidas comparativamente à concorrência e é por isso que empresas menos dispostas a assumir comportamentos empreendedores, tendem a obter resultados inferiores àquelas que atuam sob a OE (Rua et al., 2018).

O desenvolvimento da Orientação Empreendedora requer que os membros organizacionais se envolvam em atividades intensivas de conhecimento. Para responder ao ambiente dinâmico e competitivo, as empresas precisam de transferir consistentemente a orientação empreendedora para atividades estratégicas viáveis para cumprir os objetivos das empresas e alcançar um desempenho superior, centrando a atenção na utilização do processo de criação de conhecimento. O processo de criação de conhecimento permite às empresas amplificar o conhecimento incorporado internamente e transferir conhecimento para atividades operacionais para melhorar a eficiência e criar valor de negócio (Yong-Hui et al., 2009). Assim, o processo de criação de conhecimento desempenha um papel fundamental na formulação e ativação da orientação empreendedora das empresas. Este processo pode

facilitar a OE para se transformar em ativos de conhecimento partilhados por membros organizacionais e resultar num melhor desempenho firme.

A dimensão da autonomia é um comportamento de ação que expressa o desejo de independência do indivíduo. Deste modo, trata-se da expressão volitiva do empreendedor em introduzir inovações por meio da experimentação e de processos criativos com o objetivo de levar novos produtos e serviços ao mercado de trabalho e a novos nichos (Lazzarotti, et al, 2015), bem como da liderança tecnológica em novos processos (Rua et al., 2018).

Primeiramente, a orientação empreendedora inicia-se pela disposição das empresas em assumir riscos, sendo um fator essencial ao empreendedorismo, bem como o desenvolvimento de oportunidades, retratando a importância dada ao papel da gestão na identificação, avaliação e exploração de oportunidades inovadoras que ditará o (in)sucesso da organização e dos seus colaboradores (Rua et al., 2018).

De seguida, o comportamento proativo de um indivíduo está associado à iniciativa do mesmo em procurar oportunidades para gerar novos negócios e se tornar numa pessoa empreendedora e inovadora, atuando em antecipação da procura futura. Coletivamente, estas dimensões criam a possibilidade de aumentar a capacidade da empresa de reconhecer, avaliar e explorar oportunidades de mercado internacionais, marcando uma posição vantajosa perante os seus concorrentes (Rua et al., 2018).

Lazzarotti et al. (2015) compreendem que a OE ainda necessita de uma sexta dimensão: a Rede de Relações, essa ancorada em indícios expostos por McClelland et al (1962) e Mello e Leão et al (2005). Esta dimensão encontra-se de forma incipiente nos estudos literários, uma vez que foi proposta recentemente por Lazzarotti et al. (2015). A sua pertinência para a compreensão da OE concerne na importância da construção e manutenção de relacionamentos nas empresas, sob várias orientações, como planeamentos de expansão, renovação e implementação de novas tecnologias e internacionalização (Anderson et al., 2019).

Estudos anteriores sugerem que os recursos e capacidades estão relacionados e sustenta que os empreendedores têm uma capacidade cognitiva única de reconhecer oportunidades de risco e organizar recursos (Monteiro et al., 2019). A OE influencia o desempenho firme quando as empresas estrategicamente adquirem, desenvolvem e alavancam recursos para

a exploração de oportunidades para obter vantagens competitivas. Por isso, a Orientação Empreendedora deve associar-se ao conceito de estratégia competitiva (Rua et al., 2018). De acordo com Miller et al (1983), apenas as empresas que têm um nível elevado nas três dimensões da orientação empresarial seriam consideradas potencialmente empreendedoras.

Digitalização dos Negócios

O conceito de Modelo de Negócios é dado como a utilização de conceitos da cadeia de valor alinhados aos interesses dos clientes, visando obter maior satisfação dos clientes, captação de valor do cliente e a lucratividade da empresa (Bovet & Martha, et al, 2001; Chesbrough et al., 2010; Teece et al., 2010; Porter et al., 2014).

Vários autores (e.g., Porter & Heppelmann et al., 2014; Iansiti & Lakhani et al., 2014; Turber & Smiela et al., 2014; Andersson & Mattsson, et al, 2015) sustentam que, a introdução de um modelo de negócios no digital inclui diversos processos: (1) novas formas de proposição de valor; e (2) segmentação de clientes e fontes de receita. Ainda segundo os autores Porter e Heppelmann, et al, 2014, p. 7) mencionam, “a cocriação é um elemento importante a ser considerado”. Os produtos que estão ligados com as novas tecnologias – internet - permitem uma alteração radical nos modelos de negócio existentes, pois possuem uma capacidade sem precedentes de melhorar o produto ou serviço prestados aos clientes.

Para introduzir os modelos de negócio no mundo digital é necessário ter em conta os seguintes aspetos (Iansiti & Lakhani, et al, 2014):

1. Determinar quais são os processos da empresa que são mais “fáceis” no digital e aqueles que são mais suscetíveis a isso;
2. Interligar os ativos existentes de uma empresa com outras;
3. Analisar os novos modos de criação que podem gerar valor para os clientes;
4. Considerar a criação de novos métodos de capturar valor, pois as tecnologias digitais também criam novas necessidades, tal como novas oportunidades no modelo de negócios;
5. Proceder ao investimento de novas capacidades relacionadas com o desenvolvimento e análise de *software*.

De acordo com Weil e Woerner et al. (2015, p. 9), para além das empresas terem de analisar aspetos como os já mencionados, é necessário que explorem a abordagem DBM (*Digital Business Model*), que é baseada em princípios como:

- a) *Supplier*: é um intermediário, ou seja, fornecedor de produto ou serviços que vende os mesmos através de outras empresas;
- b) *Omnichannel*: cadeia de valor integrada que fornece ao cliente vários e múltiplos produtos e canais. É deste modo que as empresas oferecem aos seus clientes produtos através de vários canais, tanto físicos como digitais, procurando estabelecer relações com os clientes;
- c) *Modular Producer*: o fornecedor de produtos ou serviços *plug and play*, isto é, empresas que tem como objetivo oferecer um complexo de soluções aos seus consumidores, de forma a atender ao máximo as necessidades dos consumidores que crescem ao mesmo ritmo da evolução tecnológica;
- d) *Ecosystem Driver*: é o principal responsável pela criação de um ecossistema de rede de empresas, que tem como objetivo coordenar os dispositivos e clientes num único ambiente, com o intuito de criar valor para todos os que estão envolvidos, assegurando, assim, serviços, produtos complementares e concorrentes.

Weil e Woerner et al (2015, p. 9) referem que a transformação digital está a incentivar comportamentos de análise e revisão das empresas aos próprios modelos de negócio, sendo este processo realizado de duas maneiras: através das cadeias de valor controladas por um modelo sistemático e pela estabilidade da estrutura. Nesta senda, a inovação é preponderante para avaliar o desempenho do modelo de negócios de uma empresa (Andersson & Mattsson, et al, 2015).

A globalização cresce a um ritmo acelerado, devido aos efeitos da digitalização. No mercado global são comercializados produtos digitais como *e-books*, aplicativos, jogos, músicas e *softwares*. Na indústria 4.0 a digitalização corresponde à “total digitalização dos ativos físicos e na sua integração em sistemas digitais” (PWC et al., 2016). Esta digitalização e automatização de todo o processo permite melhorias no aproveitamento dos recursos humanos e materiais.

Após a leitura da tese de mestrado de Joaquim Meireles Ribeiro da Universidade do Minho et al. (2017), com o tema “O Conceito da Indústria 4.0 na Confeção: Análise e Implementação”, podemos referir que “as tecnologias digitais estão cada vez mais presentes na cadeia de valor”, ou seja, a digitalização e o comércio eletrónico estão a revolucionar cada vez mais os modelos de negócio. Esta evolução tecnológica permite uma maior rede de escolhas ao consumidor.

No caso de Portugal, o setor que permite uma melhor digitalização é a indústria têxtil, conforme mencionado por Joaquim Meireles Ribeiro et al (2017, p. 9), pois reúne uma série de condições para adotar uma nova abordagem nos seus modelos de funcionamento e negócio. A digitalização permite que tanto a sociedade como a indústria tenham acesso a uma oferta global, deste modo, cria-se um ambiente mais competitivo e há um aumento da rede de oportunidades para as empresas melhor preparadas.

Em concordância com Ross et al (2017, p. 6), a digitalização estandardizada dos processos, aumenta a produtividade por causa da alta capacidade de processamento da informação e, em consequência, os custos médios vão descendo. O contexto digital, permite proceder a transformações profundas nas atividades relacionadas aos modelos de negócio, alterando as competências presentes e futuras de maneira astuciosa e prioritária.

A estratégia de transformação digital permite criar capacidades de promover oportunidade de novas tecnologias, segundo Gobble et al (2018). Podemos dizer que o contexto digital introduz transformações profundas nas atividades dos negócios, alterando competências presentes e futuras de forma estratégica e prioritária. (Ross et al., 2017). Além de introduzir transformações ao nível dos produtos, as organizações precisam de adequar os seus modelos de negócio à evolução constante da tecnologia digital. Possuir um modelo de negócios digital permite às empresas ampliar a sua gama de produtos, estabelecer novas parcerias entre organizações e ainda a inovação dos produtos e serviços.

Consoante Weil e Woerner et al. (2018), a digitalização é um método de criar laços fortes com os seus clientes finais e estabelecer parcerias entre outras empresas e fornecedores que permite perceber e atender mais às necessidades dos seus clientes, sendo essa relação feita através de plataformas digitais, social media, *apps*, entre outros meios tecnológicos. A digitalização de negócios e a competitividade são temas de especial importância que

dependem do apoio à tomada de decisões no seio organizacional, mencionado por Bruno André Campinho Moreira na sua tese de mestrado em Auditoria “A Auditoria Financeira da Era do Digital” et al (2018/2019). Como já mencionado ao longo da revisão literária da digitalização de negócios, a tecnologia está cada vez mais envolvida nas atividades de negócio.

Em conformidade com os autores Henrique S. Mamede, Luís Amaral e J. Dias Coelho, no artigo “A Necessidade de uma Metodologia para a Definição Estratégica da Digitalização do Negócio das PME”, as pequenas e médias empresas (PME) são as que podem retirar mais vantagens da utilização da internet para o comércio e negócio eletrónico. Os autores colocam uma série de questões ao longo do artigo, tais como “Porque não utilizam todas as PME a Internet como canal de comercialização ou e integração da cadeia com parceiros, fornecedores e até clientes? Quais as razões para a não adoção? Quais as razões para a adoção? Quais são os benefícios que a adoção pode trazer para a PME? E as vantagens e dificuldades que se podem colocar?”. Após os autores se debruçarem sobre estas questões, concluíram que, para muitas organizações o comércio e o negócio eletrónico são um investimento financeiro muito dispendioso, tecnologicamente complexo, e chega a ser considerado inadequado para o ambiente característico das PME, não sendo, por isso, encarado como uma atividade central ou fundamental para a maioria das pequenas e médias empresas. No entanto, o número de pequenas empresas a desenvolverem *web-sites* para promoverem os seus produtos e empresa têm vindo a aumentar, tal como as transações *online* e as vendas dos seus produtos *online*. Aos poucos, as PME vão superando, lentamente, o estereótipo de entrar no mundo *online*.

Existem vários fatores que motivam a adoção de comércio e negócio eletrónico pelas PME e os benefícios que dessa adoção podem decorrer. Segundo Blili e Raymond et al (1993, p. 68) as “PME são suscetíveis às forças ambientais”. É importante para estas organizações a identificação dos contextos e fatores significativos para o sucesso das iniciativas digitais e a explicação do seu impacto. Posteriormente à leitura atenta do artigo de Henrique S. Mamede, Luís Amaral e J. Dias Coelho, podemos concluir que as PME podem retirar vários benefícios com a internet. Com a evolução tecnológica, as organizações

conseguem fornecer os seus produtos/serviços aos seus clientes através da internet, chegando a vários pontos do mundo, o que permite aumentar as suas vendas e também a sua exposição. Mas por outro lado, há empresas que vêem o negócio eletrónico como algo dispendioso.

As PME necessitam de se inovar, pois, à medida que aumenta a globalização, a concorrência também aumenta e os consumidores tornam-se mais exigentes. Tal implica que as PME tenham de planear para se adaptarem e conseguirem progredir. Segundo os autores do artigo “A Necessidade de uma Metodologia para a Definição Estratégica da Digitalização do Negócio das PME”, a economia digital apresenta características de extrema importância, tais como:

- i. Desafia os tradicionais conceitos capitalistas;
- ii. Assenta num processo de globalização que assume proporções nunca antes imaginadas;
- iii. Leva as organizações a deslocarem-se para ambientes de virtualização;
- iv. Gera desafios de consumidores mais atentos, informados e exigentes.

Segundo Ross e Mocker et al. (2019), as estratégias de uma empresa têm de evoluir constantemente, tal como as tecnologias e como a procura dos clientes que se altera rapidamente, contudo uma empresa só sobreviverá se esta for ágil. Sendo assim, podemos concluir que os modelos de negócios digitais estão relacionados com processos de criação e captura de valor nos processos internos e ainda estabelecer relações com clientes e fornecedores.

Vantagem competitiva

Uma empresa obtém vantagem competitiva quando desenvolve ou adquire um conjunto de atributos que a permitem ter uma melhor prestação do que os seus concorrentes (Wang, et al., 2014). Por outras palavras, a vantagem competitiva revela-se quando as atividades de uma empresa são mais lucrativas do que as dos seus concorrentes (Huff et al., 2009), como por exemplo, a quota de mercado, a qualidade dos produtos ou o avanço tecnológico. Pode-se então perceber que a vantagem competitiva permite às empresas terem um desempenho superior ao dos seus concorrentes (Powell, et al, 2001).

Hoje em dia, com a constante evolução tecnológica, a rapidez de resposta e a flexibilidade tornaram-se fontes cada vez mais importantes para obter vantagem competitiva (Grimm, et al, 2006). Hoje em dia, para muitas empresas, a utilização de tecnologias, tais como a internet, é tanto uma necessidade como uma fonte de vantagem competitiva (Applegate, et al, 2007). A tecnologia é cada vez mais utilizada em tudo o que uma empresa faz, sustentando assim a sua atividade e permitindo-lhe produzir bens e serviços cada vez com mais qualidade e mais ajustados às necessidades dos seus clientes, proporcionando-lhes assim vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Porter et al., 1998). Assim, e ainda considerando os autores referidos, a digitalização dos negócios pode ser vista como uma oportunidade de melhorar o desempenho de uma empresa e de obter esta vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Desempenho das empresas com a aplicação de vantagens competitivas

Porter defende que as vantagens competitivas aumentam consoante o valor que a empresa consegue criar e oferecer aos seus clientes e que excede o custo de criação das mesmas (Porter et al., 1985). Num estudo recente de estratégias competitivas procurou-se perceber quais os mecanismos estratégicos que as empresas usam para criar vantagens competitivas e qual o seu impacto na sustentabilidade das empresas, assim como o que as difere no mercado onde atuam (Fiegenbaum & Thomas, 2004).

Flint afirma que não existem vantagens competitivas permanentes e que estas têm de estar sempre a ser inovadas e em harmonia com as novas tendências de mercado (Flint et al, 2000, p. 121-129). A maior parte dos estudos empíricos concluem que as vantagens competitivas existem com base na observação dos resultados de atividades passadas, confirmando que a criação de vantagens competitivas origina resultados acima da média na performance de atividades futuras.

É relevante abordar a relação entre vantagens competitivas e risco estratégico. Fiegenbaum e Thomas et al. (2004) apresentam observações interessantes em relação a este tema. Segundo eles, empresas sucedidas correm riscos, procuram e atingem vantagem competitiva, obtêm resultados e gerem o risco de forma a manter bons resultados, mas com níveis de risco baixos. Por outro lado, empresas que não são sucedidas, até podem correr riscos, mas não conseguem criar vantagem competitiva e obter bons resultados

(Fiegenbaum & Thomas, 2004). O risco é inerente ao negócio de uma empresa e como tal, empresas que são avessas ao risco tendem a estagnar.

Aplicação dos recursos em vantagens competitivas

Um problema bastante comum para os gestores de uma empresa são os recursos que dispõem. Tais recursos são usados de forma a criar vantagens competitivas e a potencializar os resultados que advêm da aplicação das mesmas. É uma grande responsabilidade e preocupação para os gestores aplicarem os recursos da empresa e prever se essa aplicação irá resultar em benefícios futuros e criar vantagem competitiva sobre os concorrentes (Ceglinski et al., 2017).

Com a imprevisibilidade e turbulência dos mercados atuais, uma rápida resposta e flexibilidade em adaptação têm sido fatores chave para uma empresa se destacar e ter vantagem competitiva sobre os outros *players* (Grimm et al., 2006). A estratégia competitiva de uma empresa tem de estar sempre adaptada ao ambiente onde atua, assim como estar sempre a par de novas alterações que possam ocorrer ao longo do tempo.

Sustentabilidade das vantagens competitivas

As vantagens competitivas podem ser analisadas quanto à sua sustentabilidade, isto é, se têm um caráter mais a longo prazo ou se são vantagens meramente temporárias. De forma a ser considerada uma vantagem competitiva, esta tem de ser valiosa, rara, inimitável e insubstituível (Barney et al., 1991).

A durabilidade de uma vantagem competitiva depende de vários fatores, podendo ser eles de origem económica, tecnológica, demográfica ou tendências sociais. Com as constantes mudanças que os mercados vão sofrendo ao longo do tempo, as vantagens competitivas devem ser criadas com base na sustentabilidade a longo prazo e serem flexíveis a possíveis alterações (Grant, et al, 2010).

MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO

Da revisão de literatura anteriormente efetuada sobre a Orientação Empreendedora emergem as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1a: O comportamento inovador contribui positivamente para a orientação empreendedora.

Hipótese 1b: A assunção de risco afeta positivamente a orientação empreendedora.

Hipótese 1c: A proatividade impacta positivamente a orientação empreendedora.

Hipótese 1d: A agressividade competitiva afeta positivamente a orientação empreendedora.

Hipótese 1e: A autonomia contribui positivamente para a orientação empreendedora.

Hipótese 1f: As redes de relações contribuem positivamente para a orientação empreendedora.

As hipóteses definidas, em geral, seguem as dimensões da orientação empreendedora concebidas por Miller et al (1983), que retrata como sendo um construto unidimensional (Rua, et al, 2018, p. 5), e posteriormente, por Covin e Slevin et al (1989, 1991), referindo que OE é uma tendência comportamental organizacional, filosofia de gestão ou prática de tomada de decisão que se caracteriza por três dimensões de forma a mensurar e testar o empreendedorismo no ambiente organizacional: inovação, proatividade e assunção de riscos.

Mais tarde foram adicionadas outras dimensões da OE: redes de relações, conforme proposição de Mello e Leão et al (2005), que complementa as hipóteses, bem como a agressividade competitiva, que envolve desafiar o concorrente em vez de segui-lo, o que envolve um risco elevado e a autonomia, que se refere à expressão volitiva do empreendedor em introduzir inovações por meio da experimentação e de processos criativos com o objetivo de levar novos produtos e serviços ao mercado de trabalho.

Da revisão de literatura anteriormente efetuada sobre o tema Digitalização de Negócios derivam/emergem as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 2a: As empresas estabelecidas têm menos probabilidades de digitalizar os processos empresariais através da Internet do que as empresas mais recentes.

Hipótese 2b: As empresas maiores têm menos probabilidades de digitalizar os processos de negócio através da internet do que as empresas mais pequenas.

Hipótese 2c: O empreendedorismo influencia positivamente a digitalização e gestão das PME.

Idade, dimensão e processo de digitalização da empresa, o objetivo desta variável é investigar a relação entre a idade e a dimensão da empresa e a medida em que a empresa utiliza a internet para atividades comerciais.

A dimensão da empresa tem sido fortemente associada à extensão dos recursos que a organização detém, desde a existência de processos internos como as formalizações, controlo ou o poder da tomada de decisão, com a presença de mercado e relacionado com os efeitos da internet, segundo Aldrich e Auster et al (1986, p. 794), Stinchcombe et al (1965, p. 794).

De acordo com Aldrich e Auster et al (1986, p. 794), as grandes empresas são responsáveis pelo aumento da taxa de mortalidade das novas e pequenas empresas. As responsabilidades das novas e pequenas empresas incluem a falta de reconhecimento de mercado e economias de escala e falta de confiança nos parceiros, as parcerias são uma forma das organizações assegurarem os recursos necessários para se estabelecer uma posição no mercado ou então uma posição financeira.

Segundo o artigo *“Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry”* dos respetivos autores Anat BarNira, John M. Gallaugherb e Pat Augerc, as novas e pequenas empresas também sofrem de desvantagens em termos de competitividade pela força laboral ou a falta de estruturas internas que oferecem papéis claramente definidos, controlo interno e organização e a capacidade geral de operar e organizar eficientemente.

Quando se diz que as grandes empresas são uma ameaça às novas e pequenas empresas justifica-se com os pontos fortes das grandes empresas como: os seus recursos (disponíveis), conhecimentos de gestão e capacidade de lidar com a incerteza. As grandes organizações têm uma vasta rede de contactos externos, uma grande reputação e posição de mercado. A posição de mercado e as relações das empresas contribuem para uma abertura ao mercado, expõe a novas ferramentas competitivas, tecnologias, maneiras de fazer negócios. Para além disso, permite uma facilidade na aquisição de novas tecnologias ou outras características necessárias para implementar novos métodos na empresa.

Outro tema que é abordado ao longo da análise da variável idade e dimensão das organizações é a mudança organizacional. Segundo esta teoria, “as pressões inercias aumentam com a idade e o tamanho das empresas, ou seja, uma vez que as organizações envelhecem, processos internos e rotinas formalizam, a estrutura de poder institucionaliza-se e as relações e padrões de comunicação tornam-se incorporados, todos eles aumentando rigidez organizacional pode reduzir a probabilidade de adaptação e mudança” Anat Barnir, John M. Gallagher e Pat Auger “*Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry*”.

No que toca à revisão da literatura efetuada sobre a Vantagem Competitiva surgem as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 3a: A digitalização dos negócios permite obter vantagem competitiva.

Hipótese 3b: Uma empresa com vantagem competitiva tem um desempenho superior aos seus concorrentes.

Hipótese 3c: A aplicação dos recursos de uma empresa em vantagens competitivas pode trazer riscos.

Hipótese 3d: As vantagens competitivas devem ser criadas com base na sustentabilidade a longo prazo.

As hipóteses definidas vão de encontro com a revisão de literatura, uma vez que, atualmente, a constante evolução tecnológica e a digitalização dos negócios é cada vez mais importante nas empresas permitindo a estas obterem vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Powell et al., 2001; Grimm et al., 2006). Esta vantagem competitiva é obtida, por exemplo, pela quota de mercado, qualidade dos produtos/serviços, avanço tecnológico, entre outras (Huff et al., 2009). Fiegenbaum e Thomas (2004) acharam relevante estabelecer uma relação entre vantagens competitivas e risco estratégico. Segundo estes, se uma empresa for avessa ao risco, a tendência é estagnar e não conseguir atingir esta vantagem. A durabilidade das vantagens competitivas depende de vários fatores, no entanto, devem sempre ser criadas a pensar no longo prazo (Grant et al., 2010).

METODOLOGIA

Abordagem metodológica

Numa fase inicial do trabalho, foi realizado um enquadramento teórico e conceptual, com base numa leitura exploratória, com o objetivo de perceber todas as questões da digitalização dos negócios, da orientação empreendedora e da vantagem competitiva.

Posto isto, a metodologia enquadrada no presente trabalho é a quantitativa, tendo por base um instrumento: o questionário (anexo), estando associadas variáveis essenciais para se poder chegar a uma conclusão, sendo estas: idade e dimensão da empresa e o processo de digitalização, comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva, redes de relações e digitalização e gestão das PME. A construção dos questionários deteve o suporte de uma dissertação de mestrado: “Empreendedorismo Digital e o seu Contributo na Gestão de PME: Vantagens e Barreiras” da autoria de Luís Carlos Mendes Trindade Godinho et al (2020) e o apoio de um artigo: “Orientação Empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas” da autoria de Fábio Lazzarotti, Alissane Lia Tasca da Silveira, Carlos Eduardo Carvalho, Carlos Ricardo Rossetto e Jonatha Correia Sychoski et al (2015). Deste modo, os questionários comportam as variáveis já mencionadas e que permitiram reunir uma série de afirmações que deverão ser respondidas segundo a escala de Likert de 1 a 5.

A elaboração do instrumento de medida teve por base um conjunto de afirmações, que já foram testadas e comprovadas nas referências mencionadas. É de referir que os questionários apresentados em anexo, não são de autoria própria, tendo sido reunidas partes de cada referência utilizada para a elaboração dos mesmos.

Amostra e Recolha de Dados

Num futuro próximo, estes questionários poderão aplicar-se a 50 pessoas, no mínimo, com o intuito de comprovar que as variáveis têm um efeito positivo relativamente à digitalização dos negócios, orientação empreendedora e vantagem competitiva. A aplicabilidade do instrumento de medida recairá sobre um público-alvo que compreendem a faixa etária entre os 20-65 anos, num regime misto, ou seja, tanto género masculino como feminino, tendo cargos organizacionais como: diretor, gerente, administrador e técnicos superiores. Para além disso, a zona de referência abrange a região Norte e as pequenas e médias empresas, como referido ao longo do enunciado.

Os questionários elaborados, outrora utilizados pelos autores mencionados, conferem verdade e credibilidade, tendo sido já testados. Por isso, acreditamos, que quando aplicados, estes irão ser facilmente aceites pelos colaboradores das organizações.

Após uma breve análise sobre os instrumentos de medida utilizados pelos autores como Godinho et al (2020) e Lazzaroti et al (2015), comprovamos que os resultados obtidos foram positivos, tendo sido estes testados numa faixa etária que compreende indivíduos com idades menores a 18 anos e mais de 70 anos, aplicados a microempresas e a PME e a colaboradores que detinham cargos como: diretores, administradores, gerente/sócio-gerente, etc. Para além disso, na discussão dos resultados apresentados na dissertação de mestrado de Godinho (2020), houve uma predominância do sexo masculino em relação ao sexo feminino e com idades compreendidas entre os 36-52 anos, em que a maioria detinha habilitações académicas como licenciatura. Ainda, as pessoas respondentes são maioritariamente gerentes ou sócios-gerentes com mais de 10 anos de experiência.

Instrumento de medida

O tipo de metodologia aplicada nos questionários elaborados é quantitativo. O instrumento foi criado segundo a fundamentação teórica dos autores, utilizando variáveis como:

- I. Idade, dimensão da empresa e o processo de digitalização;
- II. Comportamento Inovador;
- III. Assunção de riscos;
- IV. Proatividade;
- V. Autonomia;
- VI. Agressividade competitiva;
- VII. Redes de relações;
- VIII. Digitalização e gestão das PME.

As variáveis apresentadas são vistas como essenciais para a orientação empreendedora, para o processo de digitalização de negócios e ainda possuem o efeito mediador da vantagem competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois deste estudo, é possível verificar que as empresas hoje em dia devem estar em constante evolução, de modo a conseguir aumentar o seu valor e a reter/conquistar clientes. Para além disso, a evolução tecnológica nas empresas permite que estas inovem os seus serviços, ampliem as suas gamas de produtos e estabeleçam novas parcerias. Para que esta evolução seja bem-sucedida, é necessário que as empresas tenham em conta diversos fatores, mas também que explorem a abordagem DBM (*Digital Business Model*).

A Orientação Empreendedora é também um ponto-chave na tomada de decisão das empresas, pois com uma orientação empreendedora, os gestores estão dispostos a correr riscos e estarem em constante evolução, sendo evidenciada aqui a importância que as competências das pessoas têm sobre o sucesso das organizações. Desta forma, a Orientação Empreendedora vai crescendo à medida que o seu sucesso, evolução e desempenho vão aumentando, sendo que sem estas variáveis não será possível promover e desenvolver o empreendedorismo.

Posto isto, a OE é fundamental para que as empresas possam vir a ter lucros (criação de valor) e para que tenham vantagem competitiva em relação às outras empresas, desde que tenham comportamentos empreendedores, como a inovação e a assunção de riscos. Só assim é que terão resultados superiores e serão bem-sucedidas.

O mundo encontra-se cada vez mais globalizado, sendo necessário as empresas adequarem os seus serviços às necessidades do mercado. Deste modo, a digitalização de negócios permite às organizações, que possuem um modelo de negócios digital, aplicar a sua gama de produtos e até estabelecer novas parcerias entre organizações e, ainda, inovar produtos e serviços. Apesar disso, para as PME a digitalização de negócios ainda é considerada um investimento financeiro elevado e tecnologicamente complexo, sendo por estas razões retirado do plano.

O conceito teórico das vantagens competitivas, na prática, é bastante mais complexo. Como tal, deve ser alvo de uma análise bastante aprofundada de toda a envolvente da empresa. O dilema das vantagens competitivas tornou-se cada vez mais importante à medida que os mercados foram evoluindo. Hoje em dia, a capacidade das empresas se adaptarem ao ambiente onde atuam é cada vez mais um ponto fulcral no sucesso das mesmas. Assim sendo, a aplicação de recursos e o estudo do mercado tem um papel importante na

criação de vantagens competitivas sustentáveis. Esta procura pela sustentabilidade das vantagens competitivas força os gestores a analisarem e a definirem estratégias mais calculistas do que no passado.

REFERÊNCIAS

- Abu-Rumman, A., Shraah, A., Al-Madi, F., & Alfalah, T. (2021). Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1-16.
- Applegate, Lynda M., R.D. Austin e F.W. McFarlan (2007). *Corporate Information Strategy and Management*. McGraw-Hill International Edition.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- BarNir, A., Gallagher, J., & Auger, P. (2003). Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry. *Journal of Business Venturing*, 18, 789 – 814.
- Ceglinski, P. (2017). The Concept of Competitive Advantages: Logic, Source and Durability. *Journal of Positive Management*, 57-70.
- Feld, M., & Schreiber, D. (2016). Gestão e Desenvolvimento. *ANÁLISE REFLEXIVA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE NEGÓCIOS DIGITAIS*, 13(2), pp. 17-36.
- Ferreras-Méndez, J. L., Olmos-Peñuela, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management*, 1-13.
- Fiegenbaum, A., Thomas, H. (2004), "Strategic risk and competitive advantage: an integrative perspective", *European Management Review*, Vol. 1, No. 1, 84-95
- Flint, G. F. (2000), "What is the meaning of competitive advantage?", *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 8, No1, 121-129.
- Frare, A. B., Horz, V., Barbosa, M. A., & Cruz, A. P. (2019). Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. *ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO ANTECEDENTE DO DESEMPENHO DE MPES*, 13(4), pp. 67-80.
- Godinho, Luís Carlos Mendes Trindade (2020). *Empreendedorismo Digital e o seu Contributo na Gestão de PME: Vantagens e Barreiras*. Dissertação de Mestrado.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd. New York.
- Grimm, C. M., Lee, H., Smith, K. G. (2006). *Strategy as action. Competitive dynamics and competitive advantage*. Oxford University Press, New York.
- Gupta, R. & Sebastian, V.J. (2017). *Configuration Approach to Strategic & Entrepreneurial Orientation Construct & Small Firm Growth: Evidence from India*. *Theoretical Economics Letters*, 7, pp. 1261-1281.
- Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman, H. D., Terjesen, S. (2009). *Strategic Management. Logic and Action*, John Wiley & Sons, New York.
- Lazzarotti, F., Silveira, A. L., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). *Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduadas*, 19(6), pp. 673-695.

- Machado, D., & MAZIERI, M. (2020). Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. *DIFICULTADORES E FACILITADORES DA TRANSFORMAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS TRADICIONAIS PARA MODELOS DE NEGÓCIOS DIGITAIS*, pp. 1-18.
- Mamede, H., Amaral, L., & Coelho, J. D. (2007). Revista de Ciências da Computação. *A Necessidade de uma Metodologia para a Definição Estratégica da Digitalização do Negócio das PME*, 11(2), pp. 65-84.
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 179-187.
- Moreira, B. (2019). Dissertação de Mestrado. *A Auditoria Financeira na Era do Digital*, pp. 1-73.
- Ribeiro, J. (2017). Dissertação de Mestrado. *O Conceito da Indústria 4.0 na Confeção: Análise e Implementação*, pp. 1-82.
- Moreno-Menéndez, A., Arzubiaga, U., Díaz-Moriana, V., & Casillas, J. (2021). The impact of a crisis on entrepreneurial orientation of family firms: The role of organisational decline and generational change. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 1-28.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior performance*. New York: Free Press, New York.
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior performance*. New York: Free Press, New York.
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations*. London: MacMillan Press.
- Powell, T. C. (2001). *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 9, pp. 875–888. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.173>
- Rua, O., França, A., & Ortiz, R. F. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*.
- Wales, W., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564-577.
- Wang, H.-L. (2014). *Theories for competitive advantage*, in: Hasan, H. (Ed.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, Wollongong, Australia: THEORI, Australia, pp. 33–43.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

Comportamento inovador

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
A sua empresa preocupa-se em investir na investigação e desenvolvimento.					
A cada 3 anos há preocupação por parte da organização em introduzir novos produtos/serviços no mercado global.					
Capacidade de resolução de problemas através de diferentes formas para realizar ações e solucionar problemas.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Assunção de riscos:

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Como empreendedor assumo riscos de forma ponderada e cautelosa.					
Assume projetos de alto.					
Coloca-se em situações de risco para explorar oportunidades.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Proatividade

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
É pioneiro na implementação de produtos/serviços/tecnologias.					
Têm capacidade de iniciativa comparativamente à concorrência.					
Há preocupação por parte da organização em monitorizar constantemente as necessidades dos clientes.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Autonomia

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Existe incentivo à criatividade e às ações independentes nos colaboradores.					
Há promoção do trabalho em equipa.					
Disponibilização de informações e formações importantes para colaboradores.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Agressividade competitiva:

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Empenha-se pela constante participação no mercado.					
Monitoramento e reação à ameaça dos concorrentes.					
Vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Redes de relações

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Cuidado de realização de parcerias/acordos de cooperação.					
Adoção de estratégias deliberadas para influenciar os outros.					
Participação regular de reuniões sociais e encontros empresariais.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Desempenho

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Esmera-se na permanência ativa no mercado.					
A sua empresa cria estratégias de desenvolvimento de produtos/serviços para crescimento do volume de vendas.					
Nos últimos três anos a empresa aumentou a sua carteira de clientes e colaboradores.					
Nos últimos três anos o desempenho global da empresa aumentou significativamente.					

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Digitalização e gestão das PME

Fatores	Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Considero que o envolvimento da administração/gerência é importante no que diz respeito à adoção e implementação da digitalização.					
A digitalização nas PME pode permitir a formação de alianças estratégicas (cooperação empresarial).					
A digitalização nas PME permite a redução de custos de investigação, obter ferramentas de marketing de baixo custo e reduzir custos de comunicação.					
A adoção de tecnologias digitais permite às empresas apresentar os seus serviços a um maior número de potenciais clientes.					
A digitalização pode permitir o desenvolvimento de novos e personalizados produtos/serviços de qualidade.					
A aposta em tecnologias digitais pode melhorar a credibilidade e o prestígio da empresa.					
A adoção de tecnologias digitais permite à empresa estar mais atenta ao mercado/concorrentes, observar/recolher informação.					
A digitalização pode permitir a identificação de novas oportunidades de negócios.					
A digitalização nas PME permite um acesso mais fácil a novos clientes, identificar novos fornecedores e a formação de novas parcerias com distribuidores.					

A aposta em tecnologias digitais, por parte das PME facilita o processo de internacionalização.					
---	--	--	--	--	--

Fonte: Adaptado de Godinho (2020).

19. Redes sociais orientais – Inovação no relacionamento com os consumidores

António Monteiro de Oliveira, Politécnico do Porto/ISCAP/Centro Estudos Interculturais, ajmo@iscap.ipp.pt

Juliana Monteiro, Politécnico do Porto/ISCAP, 2191576@iscap.ipp.pt

Nuno Mendonça, Politécnico do Porto/ISCAP, 2191540@iscap.ipp.pt

Ilda Castedo, Politécnico do Porto/ISCAP, icastedo@iscap.ipp.pt

Orlando Lima Rua, Politécnico do Porto/ISCAP, orua@iscap.ipp.pt

RESUMO

A alteração dos hábitos de consumo e do relacionamento entre consumidores e empresas têm-se traduzido na emergência de formas alternativas de relacionamento com os clientes e de formas alternativas de compra, o que exige e implica que as organizações tenham de se reposicionar para alcançar várias audiências e de estar presentes onde estão os seus potenciais consumidores.

O processo económico global assenta e está dependente de Redes Sociais. Todavia, os acessos e a utilização de redes sociais ocidentais, tais como, Facebook, Instagram, Twitter e YouTube têm no Oriente, em geral, e na China, em particular, um acesso condicionado a apenas algumas localizações geográficas e/ou estão totalmente banidas. Por via deste condicionamento, apenas as organizações que se adaptam às redes sociais orientais conseguem promover um posicionamento capaz de alcançar todos os potenciais consumidores e é esta análise (exploratória) que nos propomos concretizar no contexto das empresas portuguesas.

Assumimos o Pós-positivismo como conceito filosófico estrutural. A metodologia adotada é qualitativa e baseada na análise dos conteúdos web de todas as 73 associações empresariais que integram a base de dados da Confederação Empresarial de Portugal, das 10 maiores empresas Exportadoras e das 20 maiores Empresas de Design portuguesas.

Palavras-chave: Redes Sociais Orientais, Relacionamento com Cliente

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A alteração dos hábitos de consumo e do relacionamento entre consumidores e empresas (Branstad & Solem, 2020; Martin & Schouten, 2014), de formas alternativas de relacionamento com os clientes (Batra, 2017; Norton & Pine, 2013; Van Dijck, 2013) e de formas alternativas de compra (Mangiaracina & Brugnoli, 2012; Nurlaela et al., 2019) implica que as organizações se adaptem e acompanhem estas alterações.

Estando estas alterações genérica e essencialmente assentes na digitalização, Economia 4.0 e 5.0, e, particularmente, nas Redes Sociais (Nurlaela et al., 2019; Van Dijck, 2013), a adaptação e reposicionamento organizacional tem, então, de o assumir e esta premissa deve considerar duas perspetivas, uma perspetiva *inside out*, i.e. estar presente onde estão os potenciais consumidores (Gammoh et al., 2011; Gielens & Steenkamp, 2019) e, simultaneamente, uma perspetiva *outside in*, pela incorporação de elementos culturais específicos de cada mercado (Gielens & Steenkamp, 2019; He & Wang, 2017).

A presença de empresas, organizações/instituições portuguesas nas redes sociais orientais, predominantemente originadas e sediadas na China, não tem vindo a ser objeto de análise na literatura sendo que, por força da importância da economia e do mercado chinês estas redes são generalizadamente utilizadas pelos outros mercados asiáticos.

Só o mercado chinês, com uma população de cerca de 1,442,615,143 de habitantes (Dados de 01/02/2021 13:35) constitui, não só o maior mercado de redes sociais (Cheung, et al. 2021; Shih, 2020), como representa uma paisagem online diversificada (Shih, 2020). Ainda segundo Cheung, et al. (2021), cerca de 80% da população chinesa é utilizadora, gera conteúdos, efetua transações comerciais e estabelece ligações virtuais, comportamento que, institucionalmente, ainda garante o comprometimento dos cidadãos com o governo, local e central (Zhao et al., 2020).

Todavia, os acessos e utilização de redes sociais ocidentais, tais como, Facebook, Instagram, Twitter e YouTube, têm um acesso condicionado a apenas algumas localizações geográficas e/ou estão totalmente banidas, condicionamento designado como *China's Great Firewall* (Clayton et al., 2006), condicionamento que é erradamente desvalorizado no Ocidente, mas que é factual (Zhang, 2020). Por via deste condicionamento, apenas as organizações que se adaptam conseguem promover, neste mercado, os seus produtos e é esta análise exploratória que nos propomos concretizar.

Importa desde logo perceber quais são as redes sociais mais importantes, bem como o comportamento dos seus utilizadores. De acordo com Shih (2020), o ecossistema das redes sociais chinesas é altamente segmentado e cada plataforma é direcionada para uma atividade. Em média, cada utilizador consome entre 5 a 6 horas por dia na Internet, 89% da população observa vídeos, 71% *streams*, 53% joga vídeo-jogos em *live-stream* e 74% compra *online*.

Ignorar as especificidades deste ecossistema implica, à partida, o fracasso das empresas que a ele se dirigem. Em 2018, a Dolce & Gabbana entrou no mercado chinês com a mesma estratégia definida para os mercados ocidentais, o que acabou por se revelar um fiasco (Chan, 2019). A marca foi acusada de não respeitar a cultura do país ao postar vídeos promocionais a promover um desfile em Shanghai. Comentários insultuosos e ataques nas redes sociais originaram o cancelamento do desfile, com as celebridades asiáticas convidadas a juntaram-se aos protestos. Acontecimento semelhante deu-se com a Mercedes Benz, já depois dos problemas com a tradução do nome da marca para mandarim (Gerardi, 2018). No mesmo ano, a empresa viu-se forçada a pedir desculpa aos consumidores chineses após uma publicação citando Dalai Lama: “*Look at situations from all angles, and you will become more open*” (Li & Jourdan, 2018).

2. PRINCIPAIS REDES SOCIAIS

A caracterização das principais redes sociais orientais é feita a partir dos trabalhos de Chernavina (2020), Chiu et al. (2012), Fang (2016), G-Social Media China (2020a; 2020b; 2020c) e Roberg (2021), seguindo, sempre que possível, uma abordagem de equivalência com a rede social ocidental correspondente.

WeChat – Não é apenas algo equivalente ao Facebook

Estatísticas:

- São enviados 68M vídeos diariamente para a rede social WeChat que é atualmente um forte concorrente do Snapchat e do YouTube.
- Os utilizadores do WeChat, em média, enviam 38B mensagens, utilizam durante cerca de 66 minutos a aplicação e 60% abrem a mesma mais de 10 vezes por dia.
- No fim do ano de 2019, segundo os dados recolhidos, as contas oficiais do WeChat ultrapassavam os 20M.

A aplicação iniciou uma funcionalidade de mensagens instantâneas. Recentemente desenvolveu um ecossistema onde os utilizadores podem realizar uma grande variedade de atividades tais como, realizar transações, encomendar comida, reservar bilhetes de cinema, chamar um táxi, jogar jogos, entre outras.

Quanto mais os utilizadores interagem na rede social Wechat e mais tempo passam a utilizar os serviços desta, maiores são as oportunidades de marketing que esta oferece.

A forma utilizada para as marcas se promoverem é concretizada através de um local de encontro onde publicam conteúdos, notícias, informação e promoção, destinados a atrair seguidores e, assim, conseguir alcançar um maior volume de vendas. Dados recentes indicam que 49% dos utilizadores do WeChat estariam dispostos a partilhar uma opinião ou comentário sobre uma ação que desempenham num certo momento, se acreditassem ser útil para outros utilizadores, o que indiretamente contribui para o marketing em cadeia. Assim, se as empresas que se dirigem a estes mercados conseguirem integrar estas redes, vão aumentar o envolvimento dos potenciais clientes e esse aumento tenderá a converter-se em lucros. Entre todas as possibilidades de partilhar conteúdos, o vídeo revela-se como a mais popular e eficaz dentro do Wechat.

Weibo – Twitter

Estatísticas:

- Número de utilizadores ativos 523M e utilizadores diários 224M.
- Os lançamentos de perguntas e respostas aumentaram 400% em 2018, em comparação com 2017
- 82% dos users da Weibo efetuam compras online

A Weibo apresenta-se como uma plataforma de comunicação social aberta (mais do que o Wechat, apesar de ter uma dimensão inferior), conhecida como o “*Twitter da China*” (DeGennaro, 2020), onde as pessoas não só postam, partilham e interagem, mas também têm acesso a música, jogos, tendências e notícias.

Este é o lugar para um conteúdo se tornar viral e para as KOLs (Key Opinion Leader) construírem as suas comunidades online. No entanto, a excessiva quantidade de publicidade não solicitada (SPAM), tem levado a que muitos utilizadores abandonem a plataforma.

O método para as marcas se promoverem passa por criar contas e publicar conteúdos que interessem aos seus atuais e potenciais compradores. Quando os artigos são vistos por uma percentagem relevante de utilizadores, podem ganhar popularidade nos fóruns de comunidades de hot-topic ou super-topic.

Esta plataforma origina muitas oportunidades de negócio ao nível do E-Commerce, as marcas podem conectar as TaoBao lojas e produtos nas suas publicações. Devido ao elevado volume de utilizadores que têm a Alipay associada às suas contas Weibo, estes podem adquirir os produtos em destaque através de um simples clique. Assim, a Weibo pode ser muito eficaz na condução de vendas online.

Douban – Sem equivalente nas redes ocidentais é uma plataforma de discussão de estilos de vida

Estatísticas:

- 300M mensais de utilizadores.
- Média de cada utilizador na plataforma situa-se nos 4 minutos e 28 segundos.

Plataforma dirigida a fanáticos da cultura pop, intelectuais, comunidades de interesse especial, destina-se a contactos em torno de um determinado tópico como por exemplo filmes, música, eventos, livros ou para expressão de estilos individualizados, muito embora as tendências dentro desta plataforma desapareçam com facilidade. Os utilizadores têm oportunidade de se ligarem através de gostos semelhantes e interesses, podem também reservar bilhetes para filmes, concertos, descarregar e-books e ouvir a rádio da app, douban.fm. A nível demográfico, a plataforma é utilizada por cidadãos das grandes cidades, a taxa de utilizadores é relativamente baixa comparativamente à de outras plataformas. Ao nível de oportunidades de negócio, apresenta-se com grande capacidade para promover produtos sofisticados, culturalmente mais orientados e obras de arte.

Atendendo à impossibilidade de publicidade direta, os debates e discussões dos utilizadores da rede constituem a única oportunidade para as organizações se envolverem (Customer Drive), e, deste modo, promoverem os seus produtos e atraírem novos clientes. Outra possibilidade é a criação de eventos com o intuito de reunir um conjunto de pessoas com os mesmos interesses, gerando, assim, interações autênticas com potenciais clientes.

DouYin – plataforma para vídeos de curta duração. Designado TikTok nas redes ocidentais

Estatísticas:

- Utilizadores mensais globalmente 800M.
- Utilizadores mensais mercado Chinês 518M.
- Utilizadores diários mercado Chinês 200M.
- Diariamente um utilizador comum utiliza a plataforma durante cerca de 52 minutos.

DouYin foi a primeira plataforma chinesa a ter sucesso nas redes ocidentais (Tik Tok) e permite aos utilizadores criar vídeos de curta duração tempo. Destinada a jovens, através desta rede social os utilizadores podem selecionar canções, bem como filmar vídeos com a finalidade de os partilhar com os seus respetivos amigos e seguidores. A criação desta aplicação surgiu com o reaproveitamento da extinta rede social Vine. A DouYin apresenta características semelhantes a esta, com um feed viciante onde se promovem vídeos globais e onde se oferece uma mistura de conteúdos estranhos, criativos e irreverentes. Para as marcas no mercado que tem como público alvo o Tik Tok, esta rede apresenta-se como uma porta de entrada interessante para oportunidades de negócio. A criação de desafios virais é a proposta de valor para atrair novos utilizadores, envolvendo-os num ciclo de criatividade que conduz a uma participação em massa, o que potencialmente irá gerar receitas, fomentar o conhecimento das marcas.

Um exemplo real do potencial ao nível de receitas, é o caso da Austin Lin conhecida como “Rei dos batons”, com cerca de 50M de seguidores, que vendeu 15 mil batons em apenas 5 minutos.

52,55% dos utilizadores desta rede são do sexo masculino, 47,45% são do sexo feminino, 80% destes têm menos de 35 anos de idade. Metade dos utilizadores são regulares, a outra metade é composta por Kols e celebridades. As categorias mais populares são os alimentos, bebidas, cosméticos, objetos digitais e automóveis.

QQ – Facebook. A maior plataforma digital *de que nunca se ouviu falar*

Estatísticas:

- Criada em 1999, 5 anos antes do Facebook.
- 2.^a aplicação de mensagens mais popular, depois do WeChat.
- Utilizadores ativos 660M.

- Mensagens diárias: 13.6B.

- Cada utilizador da geração após os anos 90 passa em média 3h48 minutos diariamente na aplicação.

Nos seus primórdios a rede social era simplesmente uma plataforma de troca de mensagens instantâneas, atualmente, à semelhança da estrutura daquilo que é o WeChat, a QQ apresenta-se com os mesmos serviços, como jogos, música, e-commerce, filmes, grupos de conversas, mensagens de áudio e micro-blogues. O público alvo desta aplicação são *trabalhadores de colarinho branco*, no entanto, a média de idades é mais jovem do que a das outras plataformas. A utilização desta aplicação é popular nos locais de trabalho, pelo facto de tornar fácil a troca de ficheiros, como imagens e vídeos, entre as celebridades que recorrem a este meio para interagir com os seus fãs, e entre utilizadores com os mesmos interesses, facilitando um marketing segmentado e permitindo um acesso facilitado aos produtos online.

Youku – YouTube

Estatísticas:

- Utilizador mensais 500M.

- Utilizadores diários ativos 39.6M.

- Visualizações diárias 1.18B.

- Utilização diária de, em média, 4 minutos 24 segundos.

A Youku é comparada ao YouTube da China, por se apresentar com o mesmo tipo de finalidade, um serviço de hospedar vídeos. Apesar do crescimento de vídeos curtos e de *live streams*, nesta aplicação, devido à preferência dos seus utilizadores, prevalecem os vídeos de longa duração, já que a maioria dos visualizadores opta por consumir conteúdos informativos ou educativos, o que contraria os estudos que fixam em 8 segundos a atenção média de um utilizador.

Para as marcas que recorrem a publicidade direta, esta plataforma é bastante interessante do ponto de vista da atração de potenciais compradores, já que a exposição e alcance desta rede social é enorme. A plataforma oferece vários tipos de publicidade paga tais como *banner ads*, tanto estáticos como animados, *links*, *buttons* com anexos de hiperligações, anúncios durante as *streams* e vídeos virais patrocinados. A identificação dos utilizadores e do seu perfil psicográfico é bastante fácil de fazer, é utilizado um conjunto de

ferramentas analíticas que permitem às marcas identificar a audiência a que se destinam e a sua respetiva informação tal como, dados demográficos, localização atual, cookies dos respetivos browsers e linguagem.

3. REDES SOCIAIS EMERGENTES

Bilibili,

Comumente chamada *Estação B*, é a plataforma com maior crescimento na Geração Z e conjuga as funcionalidades do Youku, do iQiyi (de propriedade da Baidu) e do QQ Video para vídeos de curta duração (Chen, 2021).

XIAOHONGSHU ou LITTLE RED BOOK – Sem equivalente nas redes ocidentais

Visando mulheres urbanas chinesas de 18 a 35 anos, a plataforma ajuda os usuários a descobrir e comprar produtos de luxo, moda e beleza do exterior, além de permitir compartilhar dicas de compras e trocar ideias de moda.

4. METODOLOGIA

Para operacionalizar o estudo adotamos o modelo pós-positivista. A metodologia adotada para recolha de dados é qualitativa (Lune & Berg, 2017), a partir da análise de Bases Documentais (Creswell & Creswell, 2018) e baseada na análise dos conteúdos web, Análise Heurística (Edelkamp & Schrod, 2012), para cada uma das organizações/instituições selecionadas. Do ponto de vista técnico, a amostra selecionada resulta de uma técnica de Amostragem Conveniente (Creswell & Creswell, 2018).

Foram analisados os sites institucionais de todas as 73 associações empresariais que integram a base de dados da Confederação Empresarial de Portugal, das 10 maiores empresas Exportadoras (Varzim & Santos) e das 20 maiores Empresas de Design (CAE 74100) Jornal de Negócios 2020.

Nenhuma das organizações faz ligação a redes orientais.

5. CONCLUSÃO

Deliberadamente ou por mero desconhecimento as organizações portuguesas analisadas optam por ignorar as redes sociais orientais auto excluindo-se de promover um posicionamento capaz de alcançar potenciais consumidores e de estar presente no maior

mercado em crescimento. Esta evidência é tanto mais difícil de entender quanto, por força da extensa comunidade chinesa a viver em Portugal, facilmente se recrutavam os serviços de pessoas fosse capaz de operacionalizar a presenças nessas redes sociais.

Perceber a razão para este aparente desinteresse é algo que nos propomos futuramente analisar.

REFERÊNCIAS

Batra, M. M. (2017). Customer experience-an emerging frontier in customer service excellence. In *Competition Forum – American Society for Competitiveness* 15(1), 198-207.

Branstad, A., & Solem, B. A. (2020). Emerging theories of consumer-driven market innovation, adoption, and diffusion: A selective review of consumer-oriented studies. *Journal of Business Research*, 116, 561-571.

Chen, Z. T. (2021). Poetic prosumption of animation, comic, game and novel in a post-socialist China: A case of a popular video-sharing social media Bilibili as heterotopia. *Journal of Consumer Culture*, 21(2), 257-277.

Cheung, M. L., Pires, G. D., Rosenberger III, P. J., Leung, W. K., & Ting, H. (2021). Investigating the role of social media marketing on value co-creation and engagement: An empirical study in China and Hong Kong. *Australasian Marketing Journal*, 29(2), 118-131.

Clayton, R., Murdoch, S. J., & Watson, R. N. (2006). Ignoring the Great Firewall of China. In George Danezis & Philippe Golle (Eds.), *Privacy Enhancing Technologies: 6th International Workshop* (pp. 20-35). Springer, Berlin.

Creswell, J. & Creswell, D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, London.

Edelkamp, S., & Schrod, S. (2012). *Heuristic Search: Theory and Applications*. Morgan Kaufmann, Publishers.

Gammoh, B. S., Koh, A. C., & Okoroafo, S. C. (2011). Consumer culture brand positioning strategies: an experimental investigation. *Journal of Product & Brand Management*, 20(1), 48-57.

Gielens, K., & Steenkamp, J. B. E. (2019). Branding in the era of digital (dis) intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367-384.

He, J., & Wang, C. L. (2017). How global brands incorporating local cultural elements increase consumer purchase likelihood: An empirical study in China. *International Marketing Review*, 34(4), 463-479.

Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson Education Company, Massachusetts.

Mangiaracina, R., & Brugnoli, G. (2012). The ecommerce customer journey: a model to assess and compare the user experience of the ecommerce websites. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 14(3), 1-11.

Martin, D. M., & Schouten, J. W. (2014). Consumption-driven market emergence. *Journal of Consumer research*, 40(5), 855-870.

Norton, D. W., & Pine, B. J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership* 41(2), 12-17.

Nurlaela, S., Sumarwan, U., & Najib, M. (2019). Determinants of online journey and its influence on online customer satisfaction associated with online customer loyalty. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 10(3), 230-243.

Shih, H. M. (2020). Social Media in China. In Litao Zhao & Dongtao Qi (Eds.), *Chinese Society in the Xi Jinping Era* (pp. 43-75). World Scientific Publishing Company.

Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press.

Zhang, C. (2020). Who bypasses the Great Firewall in China?. *First Monday* 25(4).

Zhao, Y., Cheng, S., Yu, X., & Xu, H. (2020). Chinese public's attention to the COVID-19 epidemic on social media: observational descriptive study. *Journal of Medical Internet Research*, 22(5), 18825.

Webography

Chan, J. (2019). What happened behind the scenes of the Dolce & Gabbana China fiasco. Retrieved from: <https://www.campaignasia.com/article/what-happened-behind-the-scenes-of-the-dolce-gabbana-china-fiasco/449462>

Chernavina, K. (2020). Top 20 Chinese Social Media Sites of 2020. Retrieved from: <https://www.hicom-asia.com/chinese-kol-top-10-social-media-platforms-they-use/>

Chiu, C., Ip, C., & Silverman, A. (2012). Understanding social media in China. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/understanding-social-media-in-china>

DeGennaro, T. (2020). China Marketing Strategies. Retrieved from: <https://dragonsocial.net/blog/social-media-in-china/>

Fang, A. (2016). 6 Chinese Social Media Sites You Should Know About. Retrieved from: <http://blog.tutorming.com/business/chinese-social-media-sites>

Gerardi, R. (2018). Lost in Translation Why Language Matters in Auto Marketing. Retrieved from: <https://autoconversion.net/blog/automotive/lost-in-translation-why-language-matters-in-auto-marketing/>

G-Social Media China (2020b). All You Need to Know About the Chinese Social Media Landscape. Retrieved from: <https://www.linkfluence.com/blog/chinese-social-media-landscape>

G-Social Media China (2020b). Top 10 Chinese Social Media for Marketing. Retrieved from: <https://www.marketingtochina.com/category/social-media-china-2/>

G-Social Media China (2020c). 8 Platforms to Promote Your Business. Retrieved from: <https://www.marketingtochina.com/5-platforms-promote-business-china/>

Li, P. & Jourdan, A. (2018). Mercedes-Benz apologizes to Chinese for quoting Dalai Lama. Retrieved from: <http://www.reuters.com/article/us-mercedes-benz-china-gaffe/mercedes-benz-apologizes-to-chinese-for-quoting-dalai-lama-idUSKBN1FQ1FJ>

Roberg, M. (2021). Chinese Social Media: 5 Top Social Media Networks You Need to Know. Retrieved from: <http://nealschaffer.com/top-5-chinese-social-media/>

Varzim, T. & Santos, R. (2020). As 10 Maiores Exportadoras de 2020. Retrieved from: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/as-10-maiores-exportadoras-e-as-10-maiores-importadoras-de-2020>