



Pensamento & Realidade

V. 35 | N° 1 | JAN/ABR 2020 | E-ISSN: 2237-4418

ASPECTOS DA COLETA SELETIVA DE LIXO: UM ESTUDO NA REGIÃO DO ABC PAULISTA

**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR VOLTADO PARA A SUSTENTABILIDADE:
ELUCIDANDO O CAMPO TEÓRICO E CONTRIBUINDO PARA AGENDA DE PESQUISA**

AS COMPETÊNCIAS PARA O TRABALHO DOCENTE: UM ESTUDO COM PEDAGOGOS

**LOGÍSTICA EM EVENTO: ESTUDO DE CASO DE UMA COMISSÃO DE FORMATURA
LOCALIZADA NO INTERIOR DO SUL DE MINAS GERAIS**

PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ESTRATÉGICA: AS DIVERGÊNCIAS NO PROCESSO.

**ON OU OFF, REAL OU VIRTUAL? COMO O FACEBOOK INFLUENCIA NA QUALIDADE
DE INTERAÇÕES E RELAÇÕES SOCIAIS?**

**REGULAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA COMO PROPULSORA DE PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SAÚDE SUPLEMENTAR**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS INSTITUTOS FEDERAIS: UM ESTUDO DE CASO
NA TERCEIRA EXPANSÃO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL EM
PERNAMBUCO
(ANOS-BASES 2017 E 2018)**

ASPECTOS DA COLETA SELETIVA DE LIXO: UM ESTUDO NA REGIÃO DO ABC PAULISTA

*Andréza Dantas de Oliveira¹
Almir Martins Vieira²
Maria da Conceição Medeiros³*

Resumo

Um dos principais problemas da sociedade atual é a alta produção de lixo urbano. As principais cidades do Brasil encontram dificuldades para dispor esse material no solo. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo investigar a prática da coleta seletiva de lixo, suas dificuldades, benefícios e melhorias obtidas em seu processo ao longo do tempo. Para tanto, o campo teórico-conceitual contemplou aspectos sobre educação ambiental, coleta seletiva, logística reversa e cooperativismo entre catadores. Quanto à metodologia, assumiu-se a abordagem qualitativa. Os dados foram obtidos por entrevistas junto a oito pessoas da cidade de São Bernardo do Campo (SP). Constatou-se que o nível de consciência é relativo, pois, embora as pessoas saibam da importância da coleta de lixo, a prática não condiz com sua consciência e conhecimento sobre a lei em vigor. Outro dado diz respeito ao poder público, que precisa atuar com mais compromisso com o meio ambiente, uma vez que o conhecimento pode resultar na conscientização ambiental na sociedade.

Palavras-chave: Coleta seletiva de lixo; Educação ambiental; Cooperativa de catadores.

SOME ASPECTS OF THE SELECTIVE WASTE COLLECTION

Abstract

One of the main problems of today's society is the high production of urban waste. The main cities of Brazil find it difficult to dispose of this material in the soil. Thus, the present study has the aim to investigate the practice of selective waste collection, its difficulties, benefits and improvements. The theoretical background presents the concepts regarding to environmental education, selective collection, reverse logistics and cooperative of collectors. In terms of methodology, a qualitative approach was adopted, and data were obtained through eight semi-structured interviews. The study showed that there is an indication that the level of consciousness needs to increase, although people know the importance of garbage collection, and the practice does not match what people say about being aware and knowledge about the existence of the law that deals with it. Another element relates to the public power, which needs to act with more commitment to the environment, due to the manipulation of information and knowledge that can increase in environmental awareness in society.

Keywords: *Selective waste collection; Environmental education; Collectors' cooperative.*

1 - Universidade Metodista de São Paulo

2 - Universidade Metodista de São Paulo

3 - Centro Paula Souza

1 Introdução

Em decorrência das constantes agressões provocadas pela humanidade ao meio ambiente, sobretudo perante as respostas dadas pela natureza, originou-se a reflexão sobre a importância de se observar os aspectos relativos a um grande problema da sociedade moderna, o lixo urbano. Afirmam as autoras Bernardo e Ramos (2016) que, atualmente, a maioria dos centros urbanos encontra problemas para dispor o lixo no solo.

Os problemas relacionados à degradação ambiental fazem parte dos desafios da sociedade na busca por melhores condições de qualidade de vida, de acordo com Brandalise, *et al* (2014). A degradação com o meio ambiente deixou de ser um assunto discutível unicamente entre os ambientalistas, ecologistas e pessoas ligadas às prioridades do mundo verde. Atualmente, esse tema está em tamanha evidência que ganhou destaque em outros segmentos, tornando-se até mesmo diferencial competitivo no mundo mercadológico. Sobre esse aspecto, Pinheiro (2011) relata que essas preocupações são cada vez mais ligadas ao mundo acadêmico e empresarial, deixando de ser apenas do interesse de ecologistas, ganhando espaço de discussão entre governos, organizações e sociedade.

Em seu processo de desenvolvimento o Brasil não foi envolvido em uma conjunção histórica de educação ambiental. As mudanças geradas pela reestruturação ecológica mundial exigem um novo posicionamento do governo, das instituições de ensino, da população e da mídia. Diante disso a coleta seletiva é fundamental para as mudanças ecológicas, além de promover benefícios como a educação ambiental voltada para a redução do consumo e desperdício, gerando trabalho e renda e melhorando a qualidade da matéria orgânica para a compostagem.

A coleta seletiva de lixo não é tão somente a separação de materiais propriamente dita, sua repercussão e valorização desenham a consequência do seu crescimento, pois, como apontaram Monteiro, Vieira e Pereira (2014)

tal atividade organizada viabiliza a superação da exclusão social, a geração de renda para um grupo de trabalhadores sem oportunidade de ascensão de carreira e de qualquer tipo de informação, pessoas totalmente à margem da sociedade, e uma maneira de reduzir o alto impacto causado pela produção industrial.

Segundo Waite (1995), entre as vantagens ambientais da coleta seletiva destacam-se: a redução do uso de matéria-prima virgem e a economia dos recursos naturais renováveis e não renováveis; a economia de energia no reprocessamento de materiais se comparada com a extração e produção a partir de matérias-primas virgens e da valorização das matérias-primas secundárias, e a redução da disposição de lixo nos aterros sanitários e dos impactos ambientais decorrentes. Os materiais recicláveis tornaram-se um bem disponível, um recurso não natural oferecido que cada vez cresce mais. Cabe também ressaltar a valorização econômica dos materiais recicláveis e seu potencial de geração de negócios, trabalho e renda. A coleta seletiva, além de contribuir significativamente para a sustentabilidade urbana, vem incorporando gradativamente um perfil de inclusão social e geração de renda para os setores mais carentes e excluídos do acesso aos mercados formais de trabalho (SINGER, 2002).

Assim, tal panorama fez surgir a seguinte questão de pesquisa: quais são as barreiras encontradas na coleta seletiva de lixo na cidade de São Bernardo do Campo (SP) para que haja uma eficácia para seu estabelecimento?

Em busca de responder à pergunta de pesquisa, este trabalho tem como objetivo investigar a prática da coleta seletiva de lixo, assim como suas dificuldades, benefícios e melhorias obtidas em seu processo ao longo do tempo.

Em face às atuais preocupações ambientais e perante o crescente aumento da produção de lixo urbano, o surgimento de trabalhos envolvendo a coleta seletiva, a reciclagem, as organizações e as cooperativas de catadores pode contribuir para organizar

e ajustar as técnicas de melhorias no desenvolvimento desses processos. Diante desse contexto, o tema é de grande importância e relevância, pois destaca a necessidade constante de refinamento e seleção dos materiais colhidos pela coleta seletiva de lixo, tornando-se uma questão crucial na diminuição dos materiais que são direcionados para aterros.

Para tanto, este trabalho se apresenta em cinco seções, incluindo esta introdução. A seção seguinte apresenta a fundamentação teórica com os principais autores e os trabalhos que versam sobre o tema, seguida da seção com os procedimentos metodológicos, especificando a abordagem assumida, bem como o instrumento para a coleta. Posteriormente, tem-se a seção com os dados obtidos e a sua respectiva análise e, finalmente, a última seção com as considerações finais sobre o trabalho desenvolvido.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Educação Ambiental

No contexto social contemporâneo a educação ambiental é considerada por muitos como uma das melhores plataformas para construir e preservar um futuro seguro e sustentável para todos. A esse respeito, Pereira, *et al* (2016) defendem a educação ambiental como espaço de resistência e de apontamento de novas alternativas à crise civilizatória que se enfrenta em tempos atuais. E, em razão da importância do tema, a educação ambiental vem sendo estudada por muitos autores.

[...] a educação ambiental apresenta-se, hoje, como um modelo de educação que pode contribuir com as mudanças estruturais necessárias e prementes ao mundo, envolvendo estilos sustentáveis de vida, ética, padrão cultural e equidade compatíveis com a sustentabilidade (COIMBRA, 2011, p. 25)

Esse tema é tratado no estudo de Silva *et al* (2015) que apontam existir uma preocupação com o esgotamento dos recursos naturais do planeta, sendo tal preocupação pauta

diária da maioria dos noticiários. Essas discussões são fortalecidas com a publicação de pesquisas que trazem informações sobre esse cenário, como mostra o estudo de Brandalise *et al.* (2014), que aconteceu na região Sul do Brasil, mais especificamente no estado do Paraná. O escopo do trabalho foi investigar se a implantação de uma disciplina relacionada à educação ambiental – em cursos de graduação – contribui para a formação da consciência sobre o consumo ambiental dos universitários, atendendo às Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. Com tal propósito, foi promovido um comparativo entre universitários que possuem na grade um curso relacionado à gestão ambiental e aqueles que não possuem. A pesquisa exploratória e qualitativa foi aplicada a 184 estudantes universitários do quarto ano dos 12 cursos da Unioeste (campus de Cascavel) acima, comparando percepções e comportamentos entre os universitários que têm e os que não têm em sua matriz curricular uma disciplina relacionada às questões ambientais. Como resultado, apurou-se que a disciplina de Gestão Ambiental na matriz curricular não é fator determinante na formação de cidadãos ambientalmente corretos, pois a percepção na conduta do consumo dos universitários em relação às questões ambientais é pouco expressiva.

Outro estudo que merece relato foi desenvolvido no estado de Goiás, pelas autoras Bernardo e Ramos (2016). O trabalho apresenta a construção de um Sistema de Gestão de Resíduos Sólidos Urbanos, realizado no município de Cidade Ocidental (GO), onde a prefeitura implantou uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis. Para tanto, foi necessário desenvolver tecnologias sociais e de educação ambiental, como forma de conscientização dos moradores do município, tendo como premissa a inclusão social das pessoas que vivem do lixo como fonte de renda para que, nesse sistema, sejam garantidas melhores condições de trabalho e renda. Segundo as autoras, os catadores tiveram uma atuação crucial no projeto pois, além de

agentes da coleta, foram eles que fomentaram a conscientização dos munícipes, tanto na implantação da coleta como na manutenção do programa, enfatizando a importância do entendimento e da corresponsabilidade em todo o processo.

Em termos de legislação, a questão da educação ambiental é contemplada pela Lei Federal nº 9.795, de 27 de abril de 1999, que dispõe sobre a educação ambiental e institui a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA). A base legal que origina a referida lei, a Constituição Federal de 1988, apresenta o seguinte conteúdo, em seus artigos 205 e 225:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

§ 1º - Para assegurar a efetividade desse direito, incumbe ao Poder Público:

[...]

VI - Promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente.

Com consumidores conscientes é possível haver uma maior mudança, pois é possível inferir que uma pessoa ciente sobre a questão ambiental analisará, de forma mais cuidadosa, os itens que serão consumidos (BRANDALISE *et al.*, 2014). E uma das formas para que as pessoas adquiram consciência, conhecimentos e habilidades necessários à melhoria de sua qualidade de vida é por meio da edu-

cação ambiental (UNESCO, 2013). Especificamente sobre a educação ambiental, a Política Nacional de Educação Ambiental traz o seguinte:

os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade. (BRASIL, 1999)

As questões ambientais vêm sendo discutidas em diferentes círculos e classes sociais, formando, assim, novos consumidores, um novo modelo de negócio. Para Brandalise *et al.* (2014, p. 14), se “o consumidor conscientizado ecologicamente seleciona para aquisição os produtos considerados ‘verdes’, torna-se assim um consumidor ecológico”. Assim, as empresas que oferecem produtos ecologicamente corretos alcançarão com esses consumidores uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes que não possuem esta característica. Ainda em relação ao tema, Duarte *et al.* (2015) apontam que devido à baixa renda de boa parte da população brasileira, poucos consumidores são sensíveis aos apelos ecológicos dos produtos. Entretanto, no mesmo estudo, os autores apontam que esta situação está mudando devido à divulgação mais frequente de apelos ambientais e programas de educação ambiental por parte de diferentes organizações e mesmo por parte de órgãos de mídia.

Em decorrência disso, as empresas partem para buscar mecanismos de diferenciais mercadológicos, ações para neutralizar seus concorrentes. O interesse, as vantagens, os subsídios, os benefícios fiscais, entre outros que muitas empresas possuem referentes à educação ambiental, os consumidores verdes, a logística reversa, vêm sendo discutidos no cenário acadêmico do contexto organizacional.

2.2 Logística Reversa

Na visão de Dornier *et al* (2000), os fluxos logísticos podem ser distribuídos como fluxos diretos e fluxos reversos. Os fluxos diretos são aqueles dos materiais e dos componentes transacionados com fornecedores e de produtos, peças de reposição e materiais de propaganda transacionados com clientes. Para os autores os fluxos reversos envolvem o retorno de embalagens e produtos para reparos, eliminação e reciclagem de produtos e ainda o retorno de excessos de estoques. Vários autores, entre eles Demajorovic e Maturana (2009), defendem a ideia de haver redução de custos e, naturalmente, o aumento de ganhos na competitividade de mercado, praticando o redesenho de processos e também de produtos, aspecto também contemplado por Paschoalin Filho, *et al* (2014).

Cada vez mais cresce a necessidade de uma correta destinação para os produtos industrializados no Brasil e no mundo. Devido às grandes incertezas do que “se fazer” após o consumo de muitos itens e embalagens, enfrentando ciclos de vida cada vez menores, a preocupação com os danos ambientais gerados com essa ação traz, em grande escala, problemas no âmbito de saúde pública e ambiental, tal qual alertam Soares *et al* (2016). Afirmam Demajorovic e Migliano (2013) que, desde a década de 1990, em vários países existe a preocupação com a destinação adequada dos resíduos pós-consumo de bens duráveis, e as responsabilidades das empresas pela destinação adequada para o material em questão também cresceram. E essa preocupação, de acordo com Baptista (2015), vista como um marco na história do Brasil, foi transformada na aprovação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), conforme define o artigo 3º, inciso XVII, da PNRS, Lei nº 12.305/2010:

XVII - responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto: conjunto de atribuições individualizadas e encadeadas dos fabricantes, importadores, distribuidores

e comerciantes, dos consumidores e dos titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos, para minimizar o volume de resíduos sólidos e rejeitos gerados, bem como para reduzir os impactos causados à saúde humana e à qualidade ambiental decorrentes do ciclo de vida dos produtos, nos termos desta Lei (BRASIL, 2010).

Essa preocupação ambiental tornou-se também um diferencial competitivo. A logística reversa vem sendo trabalhada, de uma forma mais ampla, como um diferencial de mercado, visto que algumas empresas a utilizam como estratégia competitiva de mercado, tornando-se componente de valor oferecido ao cliente, que, de certa forma, faz com que ganhem espaço frente suas concorrentes. Essa linha de pensamento é compartilhada pelos autores Dravone e Marciano (2007) que apresentam um olhar para a formação de valor para as empresas, propondo que valor seja a diferença entre benefício recebido pelo cliente e custo total empregado.

E fortalecendo essa linha de pensamento, em suas afirmações, Leite (2012) elenca algumas estratégias mercadológicas que levam as empresas a implantarem o programa de logística reversa, sendo elas: a revalorização econômica de componentes materiais, a prestação de serviços a clientes ou consumidores finais, a proteção da própria imagem corporativa ou da marca e o cumprimento da legislação, tendo em vista que, por finalidade, a logística reversa torna viável a destinação final dos produtos e, conseqüentemente, suas quantidades.

Além disso, a PNRS institui o mecanismo da logística reversa para o tratamento de bens pós-consumo. Por fim, a lei apresenta uma importante inovação que envolve o estímulo à integração das cooperativas de catadores como prestadores de serviços para as atividades de logística reversa implantada pelas empresas. Embora a lei seja de elevada importância, a literatura mostra a persistente

resistência do setor empresarial em implementar modelos de logística reversa.

A integração da logística reversa, no que tange à relação empresarial com a cooperativa de catadores, mesmo com a intervenção legal, ainda caminha a passos lentos e sofre com muitos desencontros. Tendo em vista realidades diferentes dos dois atores em questão, a necessidade de aproximar esses setores para construção de parcerias é fundamental para o sucesso da recolha, seleção e processamento dos materiais recicláveis. Essa ideia é trazida por Demajorovic *et al.* (2014), pois a Política Nacional de Resíduos Sólidos vai além da simples valorização do trabalho desempenhado pelos catadores, recomenda e prioriza a parcerias entre empresas e os catadores organizados para implementar as iniciativas de logística reversa nas empresas.

2.3. Cooperativa de Catadores

As dificuldades enfrentadas pelas cooperativas de catadores brasileiras são inúmeras (SIQUEIRA; VIEIRA; CARMONA, 2013; MONTEIRO; VIEIRA; PEREIRA, 2014). Tendo em vista a vulnerabilidade social dos catadores de materiais recicláveis, que vivenciam os mais diversos problemas, passando pelos econômicos, excludentes sociais, enfrentam a hostilidade social e até mesmo são confundidos ou associados a mendigos (SANTOS *et al.*, 2016). Mesmo alocados em cooperativas, os catadores ainda vivenciam problemas muito parecidos. Baptista (2015) relata a baixa coleta de material perante a produção; a baixa inclusão de catadores avulsos, promoção de renda e benefícios aos associados; remuneração inadequada pelos serviços prestados; falta de investimentos, crédito e capital de giro; infraestrutura e gestão precária. O autor ainda sublinha a necessidade de a intervenção do poder público. Os sócios cooperados são proprietários, são provedores e também são a força de trabalho.

Ao pesquisar dificuldades em relação às cooperativas e associações de catadores, constata-se que o apoio do poder públi-

co municipal às associações de catadores, na fase inicial, é fundamental para a sustentação das entidades e para a operacionalização do serviço de coleta (SILVA; FUGII; MARINI, 2015). A esse respeito, Demajorovic, *et al.* (2014) detectaram o reconhecimento legal das cooperativas de catadores de materiais recicláveis como agentes fundamentais na cadeia de reciclagem, à luz da PNRS.

Outra questão a ser levantada diz respeito às atividades realizadas pelos catadores. De acordo com Santos *et al.* (2016), as cooperativas foram classificadas numa forma intermediária na cadeia e geralmente desenvolvem atividades de compra e venda de materiais recicláveis, coleta, pesagem, triagem, trituração, prensagem, armazenagem e o transporte de materiais. Para os autores, o ponto primordial para viabilizar a reciclagem, além da coleta seletiva, é a triagem, sendo esta, por sua vez, o principal “gargalo” da operação, impondo limites ao montante separado.

3 Procedimentos Metodológicos

Por ser um tema de alta relevância no país e no mundo, e pela coleta seletiva ainda não ter conquistado o espaço necessário para gerar aumento de consciência ambiental, optou-se por uma pesquisa qualitativa. Tal postura metodológica busca entender o significado que as pessoas atribuem sobre determinado fenômeno (VIEIRA; RIVERA, 2012).

Havendo uma maior interpretação e preocupação com a coleta seletiva, como fenômeno social propriamente dita, a maneira pela qual as pessoas enxergam essa atividade passa a ser a base principal da análise. Afirmam Merriam (1998) e Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) que a pesquisa qualitativa estuda e interpreta o nível social e os significados, de acordo com a visão da realidade social que é construída pela interação dos indivíduos na sociedade em que vivem.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas baseadas em roteiro semiestruturado. Para dar início ao processo, foram necessárias realizar visitas à prefeitura

da cidade de São Bernardo do Campo – SP e também à cooperativa de catadores, com a apresentação da proposta do estudo, a indicação dos participantes e, mediante a aprovação do corpo diretivo, foram agendadas as entrevistas. Quanto aos consumidores finais, eles foram escolhidos de uma maneira aleatória, assegurando a condição de o participante não ter envolvimento profissional com a coleta seletiva.

Os tópicos do roteiro de entrevista e as categorias para análise tiveram origem no campo teórico-conceitual assumido, levando-se em conta que a separação dos materiais recicláveis cumpre um papel estratégico na gestão integrada dos resíduos sólidos sob vários aspectos: estimula o hábito da separação do lixo na fonte geradora para seu aproveitamento, promove a educação ambiental voltada para a redução do consumo e desperdício, cujo objetivo caracteriza-se em investigar os aspectos ligados à importância da coleta seletiva de lixo em relação ao trabalho que realizam e o entendimento de suas necessidades e aspirações.

O estudo contou com a participação de oito entrevistados, sendo eles dois gestores da prefeitura da cidade de São Bernardo do Campo (SP) que atuam na gestão da coleta seletiva de lixo; dois catadores que trabalham em uma cooperativa da cidade de São Bernardo do Campo (SP); e quatro consumidores que, de certa forma, têm ligação com a cidade (dois moradores e dois comerciantes). Em relação aos catadores, as entrevistas foram realizadas numa cooperativa situada na cidade de São Bernardo do Campo que possui 72 cooperados envolvidos ativamente na separação e triagem de materiais recicláveis. Trata-se de uma Associação de Catadores, que iniciou suas atividades em 2001, de forma anônima, somente com a união dos catadores que eram de rua e que vieram especificamente do “lixão do Alvarenga” (local de descarte na cidade). A história da cooperativa começou com um antigo catador de lixo das ruas que se tornou um empreendedor solidário.

Vale destacar que houve a preservação da identidade dos participantes, dos cooperados e também das cooperativas. Os participantes não são chamados pelo nome, e sim pela ordem na qual foram entrevistados. Na transcrição das entrevistas, utilizou-se apenas as iniciais dos nomes de outros cooperados que foram citados, a fim de não serem identificados.

4 Apresentação dos Resultados

Para que fosse possível sistematizar os dados das entrevistas, foram realizados os seguintes procedimentos: transcrição das entrevistas e a leitura destas transcrições para posterior análise dos conteúdos das falas em comparação ao campo conceitual. Esta análise consiste, em sua essência, identificar aspectos da coleta seletiva de lixo investigados por meio de dimensões como Benefícios e Dificuldades, Conscientização e Ação Governamental, então assumidas como categorias de análise que se originaram tanto do referencial teórico pesquisado (a priori), como também das falas dos entrevistados (a posteriori).

No caso de Benefícios e Dificuldades, autores como Demajorovic *et al.* (2014) apontam tal cenário no tocante à questão da conscientização, destacam-se os autores Brandalise *et al.* (2016), e o tema da Ação Governamental está na obra de Baptista (2015).

4.1 Benefícios e Dificuldades

Ao serem analisadas as proporções e os benefícios oriundos da coleta seletiva, no que tange à inclusão social dos catadores, a questão trabalhista e as questões ambientais podem ser observadas com o relato da entrevistada 2, quando fala da avaliação dos benefícios que advêm da coleta seletiva:

Quando a gente fala em benefícios, a primeira coisa que me vem à cabeça é o lado social, é possibilitar uma renda para os catadores de rua que vivem disso! Que hoje se organizaram e montaram as cooperativas e podem hoje ter uma renda, um

local apropriado para trabalharem, separarem o material reciclado, de uma maneira organizada e humana, e podem vender por um preço justo! Trazendo mais igualdade na questão trabalhista! Esse é o principal benefício! Mas não é o único, não podemos esquecer da questão ambiental, menos lixo nas ruas, com mais materiais que serão encaminhados para a reciclagem, ou seja, menos materiais irão para o aterro virar lixo, menos matéria-prima serão extraídas da natureza. Os benefícios são inúmeros! (Entrevistada 2)

Ainda explorando a categoria benefícios e dificuldades, especificamente tratando de benefícios, a base teórica é trabalhada sob o aspecto de beneméritos oriundos da coleta seletiva. Autores como Brandalise *et al.* (2014) e Baptista (2015) discutem a geração de renda, a inclusão social, a economia solidária e a diminuição do volume do lixo que iriam para os aterros e que graças à coleta seletiva esse lixo deixa de ser destinado a lixões e aterros, e será destinado a reciclagem e retornará à cadeia produtiva, gerando renda a famílias socialmente excluídas, aquecendo a cadeia de negócios e conservando os recursos naturais. Essa afirmação consta na fala do entrevistado 3, ao ser questionado sobre os benefícios da coleta seletiva.

[...] porque nós estamos conservando o meio ambiente e se nós sabemos que cada material que vai para o aterro, que é aterrado, tá contaminando o meio ambiente e tá contaminando a própria população, o caso que contamina o meio ambiente, está contaminando a nós. E outra também é uma renda de emprego. Para mim. Se eu hoje não, vamos dizer assim, tivesse essa renda de emprego, como que eu ia sobreviver? Como que eu ia viver? Hoje, graças a Deus, eu tenho que só agradecer a Deus, é uma solicitação para o nosso país, para o nosso mundo, que tá limpando o nosso mundo, e também uma renda de emprego

para a população de São Bernardo, e também para mim. Sou muito grato por causa disso. (Entrevistado 3)

Segundo o ponto de vista dos integrantes do universo dos consumidores finais, a entrevistada 5 descreve os benefícios gerados com a coleta seletiva, benefícios esses que são contemplados no estudo de Baptista (2015), em relação à percepção do papel dos catadores na sociedade:

Benefícios da coleta, é o descartável está dando muito emprego, tem gente que vai atrás para ganhar o seu. Nem que seja dez reais, seus cinco reais, ele tá tirando o seu do descartável, esse é um benefício que ele hoje colocou pra muitas pessoas que passam necessidade, que não conseguem um emprego fixo, mas o descartável já ajuda o pão de cada dia, no feijão, tem essa força de vontade de correr atrás. Com a ajuda do descartável para, tá vendendo, e a pessoa tá utilizando com muitas coisas. (Entrevistada 5)

Especificamente no caso de dificuldades, vale apresentar as barreiras encontradas em determinados aspectos que envolvem os processos pelos quais passa a coleta seletiva de lixo:

A dificuldade maior é essa quebra de cultura, porque hoje nós temos uma parte da população que fala que: ‘– Eu sempre fiz dessa forma o descarte e não tenho porque mudar...’. Outras pessoas implicam na questão de que ‘– Ah! Vou aumentar meu resíduo dentro de casa’. Na verdade, não é verdade! Porque o volume é o que você descarta para a coleta seletiva, e se você for ver o que sobra para a domiciliar é mínimo, rejeito, sujeira, resto de comida, papel de banheiro, papel engordurado, o volume do resíduo não se altera. A dificuldade maior, realmente, é essa quebra de mudança de cultura na consciência das pessoas. (Entrevistada 1)

A falta de conscientização narrada pela entrevistada 1 fica nítida na fala da entrevistada 8 e corrobora os pensamentos de Paschoalin Filho *et al.* (2014) que contemplam sobre o incentivo para a conscientização do hábito da separação dos materiais recicláveis.

Não conheço muita coisa! Acho que esse assunto é confuso! Não tenho muito para falar, desculpa! (Entrevistada 8)

Outra observação que se faz presente nessa categoria é a de Souza *et al.* (2012) ao contemplar aspectos das dificuldades relativos ao âmbito do trabalho, relativos ao dia a dia das cooperativas, no processo da coleta seletiva de lixo. Os recicláveis trazidos contam na transformação da cooperativa de catadores em fornecedoras das empresas. As cooperativas de catadores, geralmente, apresentam dificuldades estruturais, como a falta de infraestrutura e equipamentos que permitam coletar, processar e armazenar grandes quantidades de resíduos, trazendo dificuldades no processo de venda direta para a indústria.

Convergem também, como dificuldade nas categorias de análise, os relatos de Demajorovic *et al.* (2014), que identificam a dificuldade na integração de cooperativas, conflitos entre prazo de pagamentos ditados pela empresa, a remuneração dos catadores e também o material reciclado. Estas, por sua vez, podem ser referenciadas, conforme apresenta a fala do entrevistado 3:

Olha! Na Associação, nós não ‘tinha’ empilhadeira, nós para carregar um caminhão, nós ‘tinha’ que carregar no muque, na mão, nós ‘sofria’ demais porque não tinha um maquinário adequado para poder imprensar nosso material e, graças a Deus, a nossa dificuldade que nós ‘tinha’, era aquela, que nós não ‘tinha’ um material definitivo bom, para poder nos ajudar, e graças a Deus hoje nós temos tudo isso. (Entrevistado 3)

Tratando ainda sobre dificuldades, Baptista (2015) fala sobre a baixa coleta de material comparado com que é produzido. Esse

trecho do autor está na fala do entrevistado 3, quando ele explana sobre a falta de conhecimento que as pessoas têm em identificar o que é material reciclável e o que é lixo.

Outra coisa também pra melhorar nosso serviço, poderia ter mais divulgação na cidade, para a população, ter mais pessoas divulgando o trabalho, do que significa material reciclável. Pra ele tudo é lixo! Hoje nós sabemos, isso não é mais lixo! Isso é matéria-prima! Lixo, é aquela coisa que vai pro lixo mesmo! Nós sabemos que isso aqui não mais é lixo, mas, sim, é a matéria-prima! (Entrevistado 3)

Em relação às dificuldades, Baptista (2015) faz menção à remuneração inadequada aos serviços prestados pelos catadores. De forma mais detalhada, o entrevistado 3 relata sua experiência vivida, em relação à remuneração inadequada, e ainda concede uma sugestão de como o poder público poderia ajudar a melhorar essa performance.

Primeiro pagar pelo serviço prestado! Se trabalhamos, prestamos um serviço para a prefeitura, é obrigação da prefeitura, porque estamos tirando esse material do aterro. Se você manda esse material pro aterro, de qualquer jeito a prefeitura vai ter que pagar para aterrar esse material, de qualquer jeito a prefeitura vai ter que pagar pra poder pra aterrar ele. Então porque não pode reverter esse dinheiro, que ia para o aterro, ‘para os catadores’? Porque tem ‘muitas cidades que já tá’ pagando por serviços prestados. Os prefeitos da cidade. (Entrevistado 3)

Os aspectos da vulnerabilidade e também da questão social são destacados como dificuldades na fala do entrevistado 7, quando é questionado sobre como enxerga a situação dos catadores. Dificuldades essas que passam pela vulnerabilidade social, pelos problemas econômicos, pois os catadores são excluídos e hostilizados, “até mesmo confundidos ou associados a mendigos”.

Tanto os benefícios quanto as dificuldades da coleta seletiva também são apresentados no item a seguir, a partir dos dados coletados relacionados às teorias referentes à categoria conscientização.

4.2 Conscientização

No contexto das análises dos dados coletados, observou-se que a categoria conscientização surgiu em vários momentos das falas dos entrevistados. A coleta seletiva pode ser melhor entendida a partir das observações de Bernardo e Ramos (2016), ao afirmarem que a coleta seletiva tem sua origem na doutrina da educação ambiental e que esta objetiva a solução de problemas sociais e ambientais por meio da criação de comunidades e também por meio de grupos de cooperação. Esta observação traz a reflexão quanto à categoria “conscientização” para os entrevistados que se dispuseram a realizar a entrevista, quatro trabalham diretamente com a coleta seletiva, sendo que os catadores (um já foi catador de rua) possuem como forma de sustento único os proventos advindos da coleta seletiva.

A entrevistada 1, ao responder a importância das estratégias para a gestão da coleta seletiva, comenta sobre a conscientização com a seguinte fala:

Só o serviço em si, sem uma orientação adequada de como descartar, de como separar, as coisas não funcionam, a gente precisa ter formas de mostrar como se faz? Para que assim seja reproduzida por toda a comunidade; mostrar as diretrizes, o caminho das pedras. (Entrevistada 1)

O entrevistado 3, ao responder sobre como a coleta seletiva poderia melhorar, faz um comentário sobre a importância de se aumentar a conscientização das pessoas e descreve que “tem material de primeira linha para a reciclagem que está indo para o lixo. Para a maioria das pessoas tudo é lixo”. Esse tema é discutido no estudo de Silva *et al.* (2015), quando afirmam que existe uma preocupação com o esgotamento dos recursos naturais do

planeta e essa preocupação é pauta diária da maioria dos noticiários.

Neste contexto, o relato da entrevistada 1 coincide com a fala da entrevistada 4 em relação ao ganho coletivo com a coleta seletiva, convergem também às falas com as preocupações com os materiais que serão reaproveitados e também com o volume captado do lixo. Fala-se também sobre a destinação correta que é dada para esses materiais e sobre a redução de matéria-prima virgem. Observa-se também na fala das entrevistadas a percepção do meio em que se vive e a preocupação em relação às futuras gerações.

Todos acabam ganhando com a coleta seletiva. Envolvimento social de catadores que antes viviam nas ruas e hoje têm um local apropriado de trabalho. Temos a questão ambiental como retorno que aumenta a vida útil dos materiais que serão reaproveitados. A redução de utilização de matéria-prima do meio ambiente. Com a destinação correta desses resíduos, reduz os pontos viciados que juntam sujeiras, insetos peçonhentos, um local desagradável, sujo, que pode causar doenças, mau cheiro, dengue, zika vírus, e a questão cultural de transformação das pessoas que vão pensar um pouco mais no próprio meio em que vivem e nas futuras gerações. Esse é o legado que essa ação deixa transformar a cultura dessa cidade. (Entrevistada 1)

De acordo com o estudo de Duarte *et al.* (2015), programas e projetos específicos para enfrentar as dificuldades da região, precisam apresentar propostas de educação ambiental dentro do processo de formação dos cidadãos. Nesse contexto, a entrevistada 5, ao responder o que o poder público poderia fazer para melhorar os aspectos da coleta seletiva, responde que se a população entendesse e tivesse acesso correto para fazer a coleta seletiva, certamente um número de 80% adotaria esse conceito:

Porque o povo não está nem aí? Se o povo vê que não tem as coletas para separar o lixo? Eu tenho certeza que o ser humano, não vou contar cem por cento, mas eu garanto que setenta ou oitenta por cento, vai tá vendo um jeito de tá separando ‘seus lixo’. (Entrevistada 5)

Esse trecho converge com a fala do entrevistado 7, que, ao responder a mesma questão, diz que se a coleta seletiva tivesse estimulada com data, informação, identificação, local apropriado e acessível a toda a população para receber esses resíduos, cada um faria a sua parte: “É! Colocar a data! Se tem data para o lixo? Tinha que ter a data para colocar a reciclagem!”.

Constata-se com as entrevistas realizadas que, na questão de conscientização, partindo do princípio da visão dos entrevistados perante sua inserção, a coleta seletiva consegue oferecer, mesmo de forma modesta, em função das dificuldades, uma redução no impacto ambiental, o que não ocorria, de maneira organizada e inclusiva, por meio da separação e reciclagem do lixo. Observou-se também que a atuação do poder público propicia o aumento da importância desse trabalho conforme relatos descritos nas entrevistas.

4.3 Ação Governamental

Para a ação governamental é relevante observar que, quanto maiores forem as medidas de incentivo à prevenção dos recursos naturais implantadas, menores serão os riscos de ocorrência à saúde pública e contaminação do meio ambiente. Para se observar os riscos da alta produção de lixo, as preocupações quanto à baixa coleta desse material, sua correta destinação e as dificuldades para esses materiais voltarem para a cadeia produtiva, na categoria de análise se faz presente as proposições de Baptista (2015), destacando a baixa coleta de material versus sua produção no país, as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas de catadores, a falta de apoio do poder público a essas cooperativas e a falta de investimentos enfrentada por esse segmento.

Neste contexto, contudo, observa-se que a criação, em 2 de agosto de 2010, da Lei da Política Nacional de Resíduos Sólidos, vai além da simples valorização do trabalho desempenhado pelos catadores. A entrevistada 4 destaca o quanto a lei tirou da invisibilidade os catadores que sempre movimentaram essa cadeia:

Tem muita gente que não concorda com a lei. Eu concordo! Eu acho que essa nova lei veio para mudar um pouco a realidade do catador, porque junto dela você tem algumas obrigações! Nós temos? Tem algumas coisas que você tem que fazer? Tem! Mas, ela te deu mais direito! E nós viemos da invisibilidade, então o catador, a cooperativa antes, ela era invisível, ela vivia na invisibilidade, nós sempre movimentamos uma cadeia, a vida inteira, porque a gente vivia na invisibilidade, entendeu? (Entrevistada 4)

Corroborando a narrativa das entrevistadas 1 e 2, Baptista (2015) vem chamando a atenção para que a lei da Política Nacional de Resíduos Sólidos possa também ser proativa nas responsabilidades de gestão compartilhada, que a lei possa cobrar aplicações das responsabilidades e punir eventuais descumprimentos referentes a aplicações subsidiárias da tríplice responsabilidade ambiental. Essa afirmação consta no trecho da fala da entrevistada 4, ao citar a falha de alguns gestores municipais.

A lei deveria melhorar mais! São poucas as cidades que pagam por isso! Que pagam pelos serviços que elas prestam! Aqui no ABC nós temos várias cidades e só uma que paga. Os gestores públicos fazem vista grossa para a obrigatoriedade deles. (Entrevistada 4)

Observou-se nas entrevistas realizadas a preocupação com a divulgação em massa da coleta seletiva, já que o tema é de extrema importância. Alguns entrevistados afirmam que, de alguma forma, está relacionada ao poder público a difusão dessa informação.

5 Considerações Finais

Este trabalho, cuja temática contempla assunto contemporâneo, apresentou elementos que testemunham sua abrangência e complexidade, uma vez que o tema coleta seletiva não possui um longo período de estudos. Ademais, em decorrência da importância do assunto, nesse período relativamente pequeno (em termos científicos), existe um número significativo de autores que contemplam os valores dessa temática.

Vale destacar nesse cenário, que atualmente já existem alguns movimentos de conscientização em favor da coleta seletiva, muito embora ainda tímidos, dentre eles o trabalho realizado por algumas escolas, alguns condomínios, algumas empresas e também algumas prefeituras que abraçam a causa com mais vigor.

Embora as pessoas saibam da existência e da importância da coleta de lixo, a prática nem sempre condiz totalmente com aquilo que as pessoas dizem: que elas têm consciência, que conhecem a existência da lei que trata disso. Essa postura é crucial para uma sociedade mais equilibrada, talvez até mais justa e melhor para se viver.

Um dos principais fatores políticos e sociais da atualidade que traz grande esperança de conscientização para esse tema, e faz com que o poder público e as empresas assumam papéis decisivos em favor da modalidade coleta seletiva, corresponde à Política Nacional de Resíduos Sólidos, Lei nº 12.305/2010. A lei vai do auxílio à diminuição de um dos maiores problemas atuais do planeta Terra que é o lixo urbano, até estabelecer melhores condições para as cooperativas de catadores do Brasil. É necessária essa intervenção legal, no país, pois não existe um destino para realizar o descarte final do lixo, como já é realidade em tantos outros países mundo afora.

O reaproveitamento de materiais precisa ser feito em todas as bases da sociedade, assim como a integração dos catadores com o maior número de empresas no país, o aumento da separação do lixo doméstico e, prin-

cipalmente, o princípio da responsabilidade compartilhada, trazendo o aumento de ações de responsabilidade dos órgãos públicos como governos, estados e municípios com as empresas privadas trabalhando medidas de prevenção e conscientização da população.

Observa-se, a partir desse cenário, que trabalhar o fator humano é fundamental, pois sua interação é de caráter crucial no processo, haja vista que a sobrevivência do planeta está já em jogo, os grandes centros urbanos já não possuem locais para alocar o lixo, os produtos estão cada vez com menor duração de vida útil, há pessoas excluídas – por desemprego – clamando oportunidades de trabalho que encontram no contexto da coleta seletiva uma forma de construir relações ambientais, comerciais e sociais igualitárias, que incentivem cada vez mais a separação do seu próprio lixo e também o da cidade.

Estas características apresentadas reforçam a importância da coleta seletiva de lixo na melhoria do reconhecimento ambiental e social da sociedade. Para estas relações, nas entrevistas realizadas foram apresentadas respostas que condizem com a conscientização, pelos agravos sofridos com o planeta.

Com base na análise dos dados coletados, verificou-se como ocorre o desenvolvimento da existência de aspectos da coleta seletiva, sob a perspectiva do catador, do consumidor e também sob a perspectiva da prefeitura, a partir da visão dos entrevistados. Apesar dos esforços demonstrados por parte do corpo diretivo da prefeitura, a cooperativa ainda passa por processo de fragilização estrutural, por não possuir todo o apoio necessário dos órgãos públicos e também das empresas que comercializam o material oriundo da separação ocorrida na cooperativa, e de certa forma, também da sociedade como um todo. Desta forma, entende-se que não foram atendidas em sua plenitude algumas necessidades para que possa ser afirmada a existência de conscientização nesse processo.

A categoria de análise que apresentou maior apreensão corresponde aos benefícios

e dificuldades. Por sua vez, no que tange aos benefícios, os entrevistados conseguem perceber as melhorias oriundas da coleta seletiva, entretanto, observando os aspectos relacionados às dificuldades, apresentaram em seu contexto alguns descontentamentos no tocante a incentivos e campanhas para haver mudança de hábitos coletivos. O que ficou evidente em relação à conscientização foi que ela, de certa forma, está presente na vida das pessoas, pois já existe uma preocupação com o esgotamento dos recursos naturais. Para a ação governamental, constatou-se a preocupação quanto à aplicação da lei como forma de prevenção dos recursos naturais, que o poder público precisa assumir um papel incentivador do meio ambiente, ser proativo nas responsabilidades de gestão compartilhada com a iniciativa privada, principalmente na atuação das cooperativas de catadores em relação às empresas do setor privado, e ter uma preocupação com a alta produção de lixo versus o que é recolhido para a reciclagem, e também com a destinação e o retorno desse material para a cadeia produtiva.

Esta pesquisa teve como elemento limitador uma única realidade estudada, embora seja algo comum em estudos de teor qualitativo. Portanto, sugerem-se futuras pesquisas que possam tratar do mesmo tema em cidades e regiões diferentes, com um grupo maior de entrevistados ou até com outros estudos que estabeleçam comparações entre cidadãos de diferentes classes sociais.

Referências

- BAPTISTA, V. F. As políticas públicas de coleta seletiva no município do Rio de Janeiro: onde e como estão as cooperativas de catadores de materiais recicláveis? *Revista Administração Pública*, v. 49, n. 1, p. 141-164, 2015.
- BERNARDO, E.; RAMOS, H. R. Sistema de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos Urbanos na Cidade Ocidental (GO). *Future Studies Research Journal – ISSN 2175-5825* São Paulo, V.8, N.1, P. 225 – 241, Jan/Jun 2016.
- BONIN, S. M.; CONTO, S. M., PEREIRA, M. B. Turismo e educação ambiental: a socialização do conhecimento em periódicos científicos. Rio Grande do Sul. *Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 8(II), pp.177-191, 2016.
- BRANDALISE, L. T.; SILVA, J. M. S.; RIBEIRO, I.; BERTOLINI, G. R. F. O reflexo da disciplina da educação ambiental na percepção e conduta dos universitários. Belo Horizonte. *Revista Pretexto*, v.15 n. 4 p. 11-26, 2014.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BRASIL. Lei n. 9.795, de 27 de abril de 1999. Institui a Política Nacional de Educação Ambiental. *Diário Oficial da União*, Brasília, seção 1, p. 1-4.
- BRASIL. Política Nacional de Resíduos Sólidos. Lei Nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acessado em: 2/2/2018.
- COIMBRA, D. B. Abordagens e limitações da educação ambiental no ensino superior: percepções a partir da disciplina de gestão ambiental nos cursos de graduação em administração na cidade de Fortaleza. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Ceará, 2011.
- DEMAJOROVIC, J. H.; MATURANA, L. M. Desenvolvimento de produtos sustentáveis: purificadores de água Brastemp e carpetes Interface. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 3, n. 3, p. 102-119, 2009.
- DEMAJOROVIC, J. H.; MIGLIANO, J. Política Nacional de Resíduos Sólidos e suas implicações na cadeia da logística reversa de microcomputadores no Brasil. *Gestão & Regionalidade - Vol. 29 - Nº 87 - setembro/2013*.
- DEMAJOROVIC, J. H.; CAIRES, E. F.; GONÇALVES, L. N. S.; SILVA, M. J. C. Integrando empresas e cooperativas de catadores em fluxos reversos de resíduos sólidos pós-consumo: o caso Viralata. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, Edição Especial, artigo 7, Rio de Janeiro, Ago. 2014.
- DORNIER, P. P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. Logística e operações globais. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUARTE, R. G.; BASTOS, A. T.; SENA, A. P.; OLIVEIRA, F. C. Educação ambiental na convivência com o semiárido: ações desenvolvidas pela Secretaria de Educação do Estado do Ceará. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 4, n. 1, p. 17-29, 2015.
- GODOI C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO R.; SILVA A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- LEITE, P. R. Logística reversa na atualidade. In: PHILIPPI JR., A. (Coord.). Política nacional, gestão e gerenciamento de resíduos sólidos. São Paulo: Manole, 2012.
- MERRIAM, S. B. Qualitative research and case study

- applications in educations. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MONTEIRO, E. F.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. S. Qualidade de vida no trabalho na Economia Solidária: estudo em uma cooperativa de catadores do ABC Paulista. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, v. 2, p. 85-111, 2014.
- PASCHOALIN FILHO, J. A. P.; SILVEIRA, F. F.; LUZ, E.; OLIVEIRA, R. B. Comparação entre as massas de resíduos sólidos urbanos coletadas na cidade de São Paulo por meio de coleta seletiva e domiciliar. *Journal of Environmental Management and Sustainability – JEMS*, v. 3, n. 3, 2014.
- PEREIRA, V. A.; HENNING, P.; EICHENBERGER, J. C.; NOGUEIRA, J. F. F. Editorial. *Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental*, v. 33, n. 2, p. 1-3, 2016.
- PINHEIRO, L. V. S.; MONTEIRO, D. L. C.; GUERRA, D. S.; PEÑALOZA, V. Transformando o discurso em prática: uma análise dos motivos e das preocupações que influenciam o comportamento pró-ambiental. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 3, 2011.
- SANTOS, F. F.; FONTES, A. R. M.; MORIS, V. A. S.; SOUZA, R. L. R. Atores da cadeia de reciclagem: influência e impactos na atividade de triagem de materiais em uma cooperativa de Sorocaba-SP. *Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA*, v. 10, n. 3, p. 85-101, 2016.
- SILVA, A. M.; MEIRELES, F. R. S.; REBOUÇAS, S. M. D. P.; ABREU, M. C. S. Comportamentos ambientalmente responsáveis e sua relação com a educação ambiental. *Journal of Environmental Management and Sustainability – JEMS*, v. 4, n. 1, 2015.
- SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS B de S. organizador. *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, p. 81-126, 2002.
- SIQUEIRA, D. M.; VIEIRA, A. M.; CARMONA, V. C. Rede de confiança e amizade: relações de trabalho em uma cooperativa. *Revista CESUMAR*, v. 18, p. 299-318, 2013.
- SOARES, I. T. D.; STRECK, L.; TREVISAN, M.; MADRUGA, L. R. R. G. Logística reversa: uma análise de artigos publicados na base Spell. *Journal of Environmental Management and Sustainability – JEMS*, v. 5, n. 2, 2016.
- VIEIRA, A. M.; RIVERA, D. P. B. A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativas de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 14, n. 44, p. 261-273, 2012.
- WAITE, R. *Household waste recycling*. London: Earthscan Publications, 1995.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR VOLTADO PARA A SUSTENTABILIDADE: ELUCIDANDO O CAMPO TEÓRICO E CONTRIBUINDO PARA AGENDA DE PESQUISA

*Natália Pavanelo Pivetta*⁴

*Flavia Luciane Scherer*⁵

*Nathália Rigui Trindade*⁶

*Maíra Nunes Piveta*⁷

Resumo

O estudo buscou revisar as principais abordagens teóricas existentes na literatura sobre o comportamento do consumidor voltado para a sustentabilidade, organizando o conhecimento do campo de estudo e apresentar contribuições para o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa na referida área. Ao analisar trabalhos que exploram o tema do comportamento do consumidor e construir um apanhado histórico da área, foi possível fornecer uma perspectiva teórica na qual a pesquisa sobre comportamento do consumidor tem se desenvolvido. Após um apanhado geral da literatura, o artigo demonstra que o estudo sobre o comportamento do consumidor verde é analisado, principalmente, por meio de três abordagens teóricas. Dentre essas abordagens, duas delas têm recebido críticas no que tange à falta de evidências empíricas que as comprovem, são elas: análise das características sociodemográficas e análise das atitudes e comportamentos dos consumidores. Nesta perspectiva, ao final o estudo oferece uma chamada para uma nova abordagem de pesquisa com foco nas barreiras sobre o consumo verde. Também, busca encorajar pesquisadores do comportamento do consumidor a utilizarem diferentes metodologias quando o estado do conhecimento assim o exigir para uma melhor compreensão do comportamento humano.

Palavras-chave: Comportamento do consumidor. Sustentabilidade. Consumidor pró-ambiental.

CONSUMER BEHAVIOR TURNED TO THE SUSTAINABILITY: ELUCIDATING THE THEORETICAL FIELD AND CONTRIBUTING TO THE RESEARCH AGENDA

Abstract

The study sought to revisit the main theoretical approaches in the literature on consumer behavior towards sustainability by organizing the knowledge of the field of study and to contribute to the development of a research agenda in that area. By analyzing work that explores the topic of consumer behavior and constructing a historical snapshot of the area, it was possible to provide a theoretical perspective in which consumer behavior research has developed. After an overview of the literature, the article demonstrates that the study on green consumer behavior is analyzed, mainly through three theoretical approaches. Among these approaches, two of them have received criticism regarding the lack of empirical evidence to prove them, they are: Analysis of sociodemographic characteristics; Analysis of consumer attitudes and behaviors. In this perspective, at the end the study offers a call for a new approach to research focusing on the barriers to green consumption. Also, it seeks to encourage researchers of consumer behavior to use different methodologies when the state of knowledge so requires for a better understanding of human behavior.

Keywords: Consumer behavior. Sustainability. Environmental consumer.

4 - Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

5 - Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

6 - Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

7 - Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

1 Introdução

Ao investigar a evolução histórica sobre a temática comportamento do consumidor, verifica-se que este é um campo de estudo multidisciplinar e que apresenta – ao longo de seu desenvolvimento – influências de diversas ciências, tais como: economia, psicologia, sociologia, antropologia, entre outras (LIMEIRA, 2008; PINTO; LARA, 2008; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011). A partir dessas influências, essa área foi moldada por meio de diferentes perspectivas (SOLOMON, 2016) sempre prestando enfoque nos estudos a respeito das decisões de consumo (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Na origem dos estudos sobre o comportamento do consumidor, os consumidores possuíam pouca ou nenhuma influência sobre as decisões do mercado (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011). Todavia, com o passar dos anos, os mesmos se tornaram o foco das decisões de consumo (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011) sendo que, as pesquisas sobre o comportamento do consumidor têm aumentado em termos de importância (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011). Além disso, destaca-se a relevância que esse tema apresenta sobre o meio ambiente (GOMES; GORNI; DREHER, 2011), visto que as decisões que os consumidores exercem em suas compras refletem cotidianamente de forma positiva, ou não, na situação ambiental.

Nesse viés, a inquietação coletiva quanto aos problemas ambientais e ecológicos teve início na década de 1960, a partir do lançamento da obra *Silent Spring* (Primavera Silenciosa) de Rachel Carlson, que evidenciou a preocupação sobre os pesticidas e a poluição. A obra defendia a ideia de que os consumidores deveriam consumir de uma forma sustentável e cuidar do planeta onde vivem, pois o mundo é vulnerável às ações humanas. A partir das décadas de 1970 e 1980 houve um aumento dessa preocupação fazendo com que os consumidores passassem a questionar as estratégias das empresas e dos governos

relacionados ao meio ambiente, bem como as consequências adversas de suas próprias ações de consumo. Porém, foi na década de 1990 que culminou o esverdeamento ambiental tendo convertido o uso das questões ambientais como fonte de vantagem competitiva em negócios e políticas (STRAUGHAN; ROBERTS, 1999; DEUS; FELIZOLA; SILVA, 2010; BECK, 2010; FERRAZ *et al.*, 2013).

Com o início do século XXI, as preocupações individuais e sociais sobre as questões ambientais se tornaram cada vez mais visíveis, tendo assumido um papel mais expressivo para todos hoje em dia, não só pela crescente exigência dos governos por meio de legislações e normas específicas, mas também devido às pressões de mercado advindas principalmente do consumidor, que está consideravelmente informado e exigente sobre estas questões (ROBERTS, 1996; STRAUGHAN; ROBERTS, 1999; LAGES; NETO, 2002; BECK, 2010).

Diante do exposto, delineou-se o seguinte objetivo para nortear a construção do presente estudo bibliométrico: revisar as principais abordagens teóricas existentes na literatura sobre comportamento do consumidor voltado para a sustentabilidade organizando o conhecimento do campo de estudo e, ainda, apresentar contribuições para o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa na referida área.

Para tanto, o artigo discute o contexto de surgimento do comportamento do consumidor, perpassando pela inserção da dimensão sustentável no conceito, organizando o conhecimento sobre a temática, proporcionando uma visão mais aprofundada sobre o assunto. Para isso, este estudo foi conduzido por meio de pesquisas em diferentes bases de dados, tais como *Web of Science*, *Spell*, *Google Scholar* e Teses e Dissertações Capes, tendo em vista a importância das mesmas no âmbito acadêmico, sendo selecionados livros, artigos científicos, teses e dissertações da área. Assim, ao revisar e visitar trabalhos substantivos sobre o comportamento do consumi-

dor voltado para a sustentabilidade, o estudo possibilita a descoberta de novos *insights* e as possíveis direções de desenvolvimento futuro da temática.

2 Contexto histórico sobre o comportamento do consumidor

Embora o estudo do comportamento do consumidor seja uma disciplina recente, visto que os primeiros manuais foram escritos na década de 1960 e a maior parte das universidades não oferecia a disciplina antes da década de 1970, sua origem intelectual é muito mais antiga (MOWEN; MINOR, 2010; SOLOMON, 2016). Nesse sentido, entender o desenvolvimento da temática comportamento do consumidor e seu contexto histórico permitem que se entenda a diversidade teórica presente nesse campo de estudo.

Sendo assim, desde o século XIX, muitos pesquisadores de diversos campos de conhecimento têm sido desafiados a entender a respeito do comportamento de consumo. De acordo com Limeira (2008) a origem do estudo de consumo está na ciência econômica, baseada nos trabalhos de economistas clássicos da segunda metade do século XVIII, como Adam Smith. Assim, os princípios e modelos teóricos desenvolvidos por esses estudiosos são até hoje predominantes no estudo do consumidor. Na ciência econômica, a teoria do consumidor considera as necessidades humanas como inatas e as decisões de consumo são vistas como racionais, baseadas na avaliação da utilidade dos produtos.

Durante esse período os responsáveis pela decisão de consumo eram os atacadistas, fazendo com que os consumidores tivessem pouca ou nenhuma influência durante o processo de consumo. Passados alguns anos, na metade do século XIX e início do século XX, com o surgimento e florescimento da manufatura durante a guerra civil americana, o poder de decisão passou para os produtores se estendendo até a Segunda Guerra Mundial e, posteriormente, para o varejo (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Após essa fase, na década de 1950 surgiu nos departamentos de marketing a disciplina Economia do Consumidor que reunia acadêmicos dedicados a explicar e prever a respeito das decisões de consumo. Ainda naquela época, como a capacidade de produção ultrapassava a demanda, isso exigiu que o estudo do comportamento do consumidor se desenvolvesse para além de suas raízes econômicas e foi nesse período que os estudiosos começaram a focar em outras dimensões. Assim, ideias oriundas da psicologia freudiana foram popularizadas por pesquisadores e o estudo do comportamento do consumidor passou a incorporar conceitos e teorias da psicologia, o objetivo era entender as diversas motivações psicológicas do consumo (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011; LIMEIRA, 2008; MOWEN; MINOR, 2010).

Já na década de 1960, outras perspectivas e novos métodos da psicologia foram incorporados, trazendo de volta a ênfase no aspecto racional do consumidor, com a teoria da decisão e a teoria do aprendizado. Assim, os primeiros acadêmicos que propuseram um modelo teórico para integrar os diversos fatores que influenciam a decisão de compra e explicar as relações entre eles e o comportamento de compra, foram: John Howard (1963); Francesco Nicosia (1966) e John Howard e Jagdish Sheth (1969). Logo após esses modelos teóricos e com o desenvolvimento da disciplina comportamento do consumidor, em 1969 foi fundada a *Association for Consumer Research* (ACR) e, em 1974, foi lançado o *Journal of Consumer Research* (LIMEIRA, 2008).

Como o consumo tinha se tornado uma temática de interesse para outras ciências, no início da década de 1980 surgiram novas perspectivas voltadas ao interpretativismo¹ (até então o paradigma dominante era o positivismo²) em campos como a sociologia, a antropologia, a semiologia, a história, a geografia, entre outras áreas de conhecimento (LIMEIRA, 2008). Por fim, no século XXI a orientação para o marketing começou a fo-

car em como uma organização se adapta ao consumidor, tendo como direção a orientação abrangente para o consumidor (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011). O Qua-

dro 1 sintetiza a evolução da temática até o momento.

Quadro 1 - Evolução sobre a temática comportamento do consumidor

Período	Influência	Marco
Segunda metade do século XVIII (1751-1800)	Ciência Econômica	Influenciador: Adam Smith; Paradigma dominante: Positivismo Orientação para o atacado
Metade do século XIX (1851) e início do século XX (1901)	Ciência Econômica	Orientação para a produção (“como fazer”)
Década de 1950	Psicologia - Pesquisa motivacionais	Orientação para o marketing (“oferecer o que os consumidores provavelmente comprarão”) Autores ciência econômica: Willard W. Cochrane e Carolyn S. Bell (1956) Influenciador: Sigmund Freud Autores psicologia: Abraham Maslow (1954), Packard (1957), Ernest Dichter (1960).
Década de 1960	Psicologia - teoria da decisão - teoria do aprendizado	Autores: John Howard (1963), Francesco Nicosia (1966) e Jagdish Sheth (1969) Fundação da <i>Association for Consumer Research</i> (1969)
Década de 1970	Psicologia	Lançamento do <i>Journal os Consumer Research</i> (1974)
Década de 1980	Outras ciências (sociologia, a antropologia, a semiologia, a história e a geografia, etc.)	Paradigma emergente: Interpretativismo Autores: Russell Belk, A. Firat, Elizabeth Hirschman, Morris Holbrook, Sidney Levy, Grant McCracken, Mary Douglas e Colin Campbell, entre outros.
Década de 1990	Outras ciências	Crescimento do movimento interpretativista
Início do século XXI (2001)	Diversas áreas de conhecimento	Orientação para o consumidor (“como as organizações em uma cadeia de demanda se adaptam a mudanças no estilo de vida e no comportamento do consumidor”)

Fonte: elaborado pelas autoras baseado em Blackwell, Miniard e Engel (2011), Pinto e Lara (2008) e Limeira (2008).

Além da evolução apresentada visando trazer um panorama sobre o estudo do comportamento do consumidor, os autores Pinto e Lara (2008) conduziram um estudo bibliométrico a respeito dessa temática utilizando os principais veículos de divulgação da produção acadêmica em marketing no Brasil, entre os anos de 1997 a 2006. Por meio dessa pesquisa os autores (2008) constataram que existia uma tendência de trabalhos com base empírica, de abordagem positivista e que utilizavam métodos e técnicas quantitativas. Além disso, evidenciou-se o crescimento da área do comportamento do consumidor nas

últimas décadas, tendo em vista que o número de trabalhos aumentou sensivelmente. Pinto e Lara (2008) ainda afirmaram em seu estudo, que diversas áreas de conhecimento abordam o assunto, pois não houve convergência de temas presentes nos artigos pesquisados.

De forma análoga, a partir de uma pesquisa realizada na base de dados *Web of Science* referente às publicações sobre a temática comportamento do consumidor, entre os anos de 2007 a 2017, verificou-se que a temática continua em alta e apresenta crescimento a cada ano, visto que o número de pesquisas triplicou nesse período, de 1.138

publicações no ano de 2007 para 3.854 publicações em 2017. Além disso, constatou-se que apesar das pesquisas ainda abordarem diversas áreas de conhecimento, a maior parte dessas publicações se concentrou na área de negócios, verificando ainda uma prevalência em pesquisas quantitativas.

Ao longo da evolução da temática comportamento do consumidor, pode-se perceber uma diversificação das áreas de conhecimento que se propõem a pesquisar nesse campo. Corroborando, Solomon (2016) disserta que é difícil imaginar um campo mais interdisciplinar, visto que diferentes perspectivas moldam a área de comportamento do consumidor. Assim, pessoas com formação em uma ampla variedade de disciplinas podem realizar pesquisa do consumidor. Deste modo, dependendo da formação e dos interesses dos pesquisadores, eles abordarão formas e níveis diferentes do mesmo fenômeno relacionado ao consumidor.

Conforme evidenciado, a pesquisa sobre o comportamento do consumidor tem aumentado em importância no mundo contemporâneo tendo em vista que nos últimos anos um grande campo interdisciplinar de conhecimento tem crescido (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011). Em meio à complexidade que envolve a temática do comportamento do consumidor, destaca-se a importância da sua relação com o meio ambiente que vem sofrendo o efeito de várias mudanças ecológicas nos últimos anos. Esse cenário vem promovendo um repensar sobre o comportamento humano na sua relação com o meio ambiente (GOMES; GORNI; DREHER, 2011), fazendo com que esse interesse refletisse em pesquisas sobre um novo perfil de consumidor mais voltado para a sustentabilidade, tema da próxima seção.

3 Incorporando a sustentabilidade à temática comportamento do consumidor

Ao longo das últimas décadas, a questão ambiental vem sendo considerada prioridade para o futuro sustentável das nações.

Especialmente, com o início do século XXI, as preocupações individuais e sociais sobre as questões ambientais se tornaram cada vez mais visíveis, assumindo um papel relevante para todos hoje em dia, não só pela crescente exigência dos governos por meio de legislações e normas específicas, mas também devido às pressões de mercado advindas principalmente do consumidor, que está cada dia mais informado e exigente no que diz respeito a esses aspectos (ROBERTS, 1996; STRAUGHAN; ROBERTS, 1999; LAGES; NETO, 2002; BECK, 2010).

No que tange aos consumidores voltados para a sustentabilidade, muitas denominações buscam descrever este novo consumidor: consumidor ambientalmente consciente, consumidor verde, consumidor ético, consumidor responsável, consumidor ecologicamente engajado, consumidor ecologicamente correto, consumidor ambientalmente amigável, consumidor pró ambiental (BECK, 2010; MENEZES, 2013). Apesar de apresentar os diversos estudos que utilizam essas diferentes denominações mencionadas, salienta-se que neste artigo foi utilizado o termo consumidor verde, tendo em vista que parece mais apropriado aos assuntos que serão tratados ao longo do estudo.

Posto isto, consumidor verde foi definido como aquele que, além da variável qualidade/preço, inclui - em seu poder de escolha - a variável ambiental, preferindo produtos que não agredam, ou são percebidos como não agressivos ao meio ambiente no momento de realização da compra (PORTILHO, 2010), levando em consideração seu impacto no ambiente físico e comprando produtos ecológicos para minimizar o impacto ambiental potencialmente negativo (GLEIM *et al.*, 2013). Assim, esse tipo de consumidor trabalha incansavelmente por meio de pequenas ações para que haja o desenvolvimento sustentável, fazendo a diferença na sociedade (CLEVELAND; KALAMAS; LAROCHE, 2012).

O comportamento verde do consumidor pode originar-se por diferentes motivos e

pode ser visto em estudos que incluem uma grande variedade de formas de se expressar, tais como: reciclagem, compra de produtos verdes, substituição dos padrões de consumo, conservação de energia, conservação de água e uso de sacolas ecológicas (PEIXOTO; PEREIRA, 2013). O que traz muitas possibilidades para o estudo sobre o novo perfil de comportamento do consumidor.

Assim, a preocupação em identificar e entender quem é o consumidor verde e quais são suas características teve início da década de 1970 (ROBERTS, 1996; LAGES; NETO, 2002; GONÇALVES-DIAS *et al.*, 2009). De acordo com Straughan e Roberts (1999), a evolução da investigação acadêmica sobre as questões verdes refletiu a evolução da sensibilidade ambiental da população em geral. Desse modo, os esforços iniciais tiveram início na década de 1970, fazendo com que surgisse uma segunda onda de pesquisas acadêmicas

na década de 1980 que redefiniu a área à luz da crescente preocupação ambiental expressada. Isso fez com que o número de pesquisas aumentasse ainda mais da década de 1990 (STRAUGHAN; ROBERTS, 1999).

A fim de investigar as pesquisas sobre o comportamento do consumidor voltado para a sustentabilidade, os autores Straughan e Roberts (1999) realizaram uma revisão da literatura, disponível no Quadro 2, constatando que as pesquisas até o final da década de 1990 se concentraram nos estudos sobre as variáveis demográficas e psicográficas dos consumidores, tentando encontrar características em comum para que o mercado pudesse segmentar esses consumidores e, então, desenvolver produtos e serviços para os segmentos encontrados.

Quadro 2 - Pesquisas sobre o comportamento do consumidor voltado para a sustentabilidade das décadas de 1970, 1980 e 1990

Segmentação	Variável	Autores
Demográfica	Idade	McEvoy (1972); Tognacci <i>et al.</i> (1972); Anderson e Cunningham (1972); Anderson <i>et al.</i> (1974); Kinneer <i>et al.</i> , (1974); Murphy <i>et al.</i> (1978); Aaker e Leonard-Barton (1981); Van Liere e Dunlap (1981); Bagozzi (1982); Hume <i>et al.</i> (1989); Samdahl e Robertson (1989); Roper (1990); Roper (1992); Zimmer <i>et al.</i> (1994); Roberts (1995); Roberts (1996); Roberts e Bacon (1997)
	Gênero	McEvoy (1972); Tognacci <i>et al.</i> (1972); Hounshell e Liggett (1973); Brooker (1976); Arbuthnot (1977); Van Liere e Dunlap (1981); Samdahl e Robertson (1989); Roper (1990); Roper (1992); Stern <i>et al.</i> (1993); MacDonald e Hara (1994); Roberts (1995); Roberts (1996); Roberts e Bacon (1997)
	Renda	Kasarjian (1971); McEvoy, (1972); Anderson e Cunningham (1972); Kinneer <i>et al.</i> (1974); Anderson <i>et al.</i> (1974); Antil (1978); Van Liere e Dunlap (1981); Samdahl e Robertson (1989); Roper (1990); Roper (1992); Zimmer <i>et al.</i> (1994); Roberts (1995); Roberts (1996); Newell e Green (1997); Roberts e Bacon (1997).
	Educação	McEvoy (1972); Tognacci <i>et al.</i> (1972); Anderson <i>et al.</i> (1974); Kinneer <i>et al.</i> (1974); Murphy <i>et al.</i> (1978); Van Liere e Dunlap (1981); Leonard-Barton (1981); Aaker e Bagozzi (1982); Samdahl e Robertson (1989); Roper (1990); Schwartz e Miller (1991); Roper (1992); Zimmer <i>et al.</i> (1994); Roberts (1995); Roberts (1996); Newell e Green (1997); Roberts e Bacon (1997)
	Local de residência	McEvoy (1972); Hounshell e Liggett (1973); Van Liere e Dunlap (1981); Antil (1984); Samdahl e Robertson (1989); Schwartz e Miller (1991); Zimmer <i>et al.</i> (1994)

Psicográfica	Orientação política	Anderson e Cuningham (1972); Tognacci <i>et al.</i> (1972); Anderson <i>et al.</i> (1974); Van Dunlap (1975); Crosby <i>et al.</i> (1980); Van Liere e Dunlap (1980); Mitchell (1983); Samdahl e Robertson (1989); Hine e Gifford (1991); Roberts (1996)
	Altruísmo	Stern <i>et al.</i> (1993)
	Eficácia percebida pelo consumidor	Kinnear <i>et al.</i> (1974); Webster (1975); Henion (1976); Antil (1978); Tucker (1978); Weiner e Doescher (1991); Berger e Corbin (1992); Roberts (1995); Roberts (1996); Roberts e Bacon (1997)
	Preocupação ambiental	Anderson e Cuningham (1972); Tognacci <i>et al.</i> (1972); Anderson <i>et al.</i> (1974); Kinneer <i>et al.</i> (1974); Lepisto (1974); Crosby <i>et al.</i> (1980); Van Liere e Dunlap (1980); Van Liere e Dunlap (1981); Mitchell, 1983; Antil (1984); Maibach (1993); Roberts (1995); Roberts (1996); Roberts e Bacon (1997)

Fonte: Straughan e Roberts (1999).

De acordo com os autores, vários estudos abordaram as características dos consumidores a fim de segmentar o mercado e entender melhor o seu perfil. De forma geral, os primeiros estudos tinham como crença que as variáveis demográficas se inclinavam a um perfil de pessoas jovens, mulheres, com rendas mais elevadas, com um maior nível de escolaridade e que viviam em áreas urbanas. Já aqueles estudos que analisavam as variáveis psicográficas pendiam para as pessoas com opiniões políticas mais liberais, que acreditavam que suas ações poderiam influenciar de forma positiva os problemas ambientais e que possuíam preocupação ambiental.

Porém, pode-se constatar que essas tendências nem sempre se confirmavam, tendo em vista que um número relativamente grande de estudos encontrou pouca ou nenhuma relação entre o consumidor verde e as características demográficas, já que elas têm menor poder explicativo do que as variáveis psicográficas (SHRUM; MCCARTY; LOWREY, 1995; BECK, 2010). Apesar dessa constatação as pesquisas sobre o consumidor voltadas à sustentabilidade evoluíram e estão em um número cada vez mais expressivo, denotando a importância do tema.

Nessa perspectiva, apresenta-se no Quadro 3 a revisão da literatura realizada no presente estudo que analisa a evolução das pesquisas sobre a temática comportamento do consumidor voltado para a sustentabilidade.

Esta revisão foi realizada de forma exploratória por meio de pesquisas em diferentes bases de dados, tais como *Web of Science*, *Spell*, *Google Scholar* e Teses e Dissertações Capes, em busca de estudos que tratavam sobre o assunto pesquisado. As bases de dados foram escolhidas devido a sua importância no âmbito acadêmico, bem como se considerou que as mesmas apresentariam informações suficientemente abrangentes a fim de um melhor entendimento e elucidação do campo teórico investigado.

Deste modo, para a pesquisa dos trabalhos mais proeminentes que abordaram a temática, termos como “ambiental”, “consciente”, “verde”, “ecológico” e “sustentável” foram considerados nos mecanismos de busca das bases de dados já referidas. Assim, em um primeiro momento foram analisados os títulos e resumos dos estudos e, aqueles que se enquadravam na temática pesquisada foram selecionados. Na sequência, os estudos encontrados foram analisados, sintetizados no Quadro 3 e, posteriormente segmentados nas principais abordagens de pesquisa, conforme apresentado nas seções seguintes.

Vale destacar que, na etapa exploratória da pesquisa, ao realizar uma análise prévia do campo teórico e dos artigos resultantes das buscas, selecionou-se aqueles que mais se destacaram. Por isso, não pode-se afirmar que o Quadro 3 representa todos os trabalhos existentes sobre a temática, mas inclui diversos

estudos nacionais e internacionais, de diferentes períodos de publicação, que utilizaram diferentes métodos de análise e que possuíam relação com a temática de pesquisa com a intenção de verificar de que forma ocorreu a sua evolução ao longo dos anos, assim como

visando traçar contribuições para o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa na referida área.

Quadro 3 - Revisão da literatura sobre comportamento do consumidor voltado para a sustentabilidade

(continua)

Ano	Autor(es)	Resumo da pesquisa
2004	Anderson e Cunningham	O artigo teve como objetivo determinar em que medida os consumidores que se diferem pelo grau de consciência ecológica podem ser distinguidos pelos atributos demográficos e sociopsicológicos, a fim de fornecer uma segmentação de mercado. Os resultados encontrados sugerem que o consumidor socialmente consciente é um adulto de idade média, com algum nível de ocupação e status socioeconômico relativamente alto. Além disso, é mais cosmopolita, menos dogmático, menos conservador, menos consciente do status e menos alienado.
1975	Webster	O artigo teve como objetivo determinar as características (psicológicas, sociais, demográficas e socioeconômicas) do consumidor socialmente consciente. De acordo com a pesquisa realizada, constatou-se que a única variável independente que demonstrava ser significativa no estudo foi a eficácia percebida pelo consumidor.
1995	Shrum, Mccarty e Lowrey	O artigo teve como objetivo fornecer uma imagem mais clara sobre o consumidor verde por meio da ampliação de pesquisas anteriores. Deste modo, os resultados demonstraram que o consumidor verde é um líder de opinião e comprador cuidadoso que busca informações sobre produtos e publicidade. Assim, sugeriu-se que esse tipo de consumidor tende a ser cético em relação as publicidades veiculadas, fazendo com que os comerciantes se preocupem com as mensagens que estão propagando.
1996	Roberts	O artigo teve como objetivo esclarecer a relação existente entre as variáveis que afetavam o comportamento ecologicamente consciente do consumidor. Para isso, foi proposta a escala ECCB (Ecologically Conscious Consumer Behaviour). Com relação aos resultados obtidos, constatou-se que as variáveis demográficas não possuem relação consistente com o ECCB. Já as variáveis psicográficas, principalmente a eficácia percebida pelo consumidor, possui maior poder explicativo sobre o ECCB.
1999	Straughan e Roberts	O artigo teve como objetivo estender e replicar a escala de Roberts (1996), permitindo identificar a relação entre as variáveis demográficas e psicográficas sobre o consumidor ecologicamente consciente. Assim, identificou-se que as variáveis psicográficas, principalmente a eficácia percebida pelo consumidor, são mais eficazes para explicar o comportamento do consumidor do que as variáveis demográficas.
2002	Lages e Neto	O artigo teve como objetivo mensurar o nível de consciência ecológica do consumidor brasileiro por meio da replicação da escala de Straughan e Roberts (1999). Constatou-se que a consciência ecológica possui baixa relação com as variáveis comportamentais e demográficas. Também, identificou-se seis dimensões relacionadas a consciência ecológica no contexto brasileiro, tais como: reciclagem e reutilização, produto, alimentação e saúde, hábitos domésticos, ação de mudança e consumo de energia.

2004	Bedante e Slongo	O artigo teve como objetivo verificar a influência da consciência ambiental do consumidor e das atitudes em relação ao consumo sustentável nas suas intenções de compra de produtos ecologicamente embalados. Para a realização da pesquisa, foi elaborado um instrumento com base em instrumentos anteriores, sendo um deles a escala de Lages e Neto (2002). Assim, por meio desse estudo, constatou-se que uma pessoa com maiores níveis de consciência ambiental teria atitudes mais positivas em relação ao consumo sustentável, como por exemplo, ela estaria mais disposta a consumir produtos que de alguma maneira estivessem ecologicamente embalados.
2009	Gonçalves-Dias <i>et al.</i>	O artigo teve como objetivo desenvolver um instrumento para o entendimento do comportamento ambiental de futuros administradores , em uma universidade de São Paulo. Para isso, realizou-se uma revisão da literatura de instrumentos de autores como Straughan e Roberts (1999), Lages e Neto (2002), entre outros. Quanto aos resultados obtidos, constatou-se que as variáveis demográficas são ineficazes para identificar e segmentar os consumidores ecologicamente conscientes. E, também, que existe um número relativamente grande de estudantes que poderiam fazer mais em prol do meio ambiente, identificando que o acesso a informação não necessariamente implica em um avanço da consciência ambiental.
2009	Pinheiro	A dissertação teve como objetivo testar uma escala para medir atitudes que influenciam o comportamento do consumidor frente a questão ambiental, com base na elaboração de um instrumento de mensuração. Quanto aos resultados, verificou-se que existe um equilíbrio entre atitudes positivas e negativas em relação as questões ambientais. Sendo assim, pelo fato da amostra ser de jovens (alunos de graduação nos 4 primeiros anos da faculdade), indicou-se que existe uma necessidade de intensificar os investimentos e divulgação dos produtos ambientalmente corretos de forma a alcançar os indivíduos que ainda não foram motivados a mudar seu comportamento.
2010	Azevêdo, Cunha, Quinelato e Madureira	O artigo teve como objetivo replicar a escala de Lages e Neto (2002). Além dessa escala, os autores incluíram os itens demográficos presentes na pesquisa de Bedante e Slongo (2004). Assim, foi constatado que os resultados corroboraram com os estudos anteriores. Um dos resultados que apoiam essa afirmação foi que as variáveis demográficas de forma individual não explicam o comportamento do consumidor ambientalmente consciente.
2010	Beck	A dissertação teve como objetivo identificar se a conscientização sobre as consequências adversas e a preocupação ambiental dos consumidores contribuem para os seus comportamentos ambientalmente conscientes. Diante dessa problemática, o estudo constatou que os consumidores possuem preocupação e conscientização sobre as consequências negativas da degradação ambiental. Porém, apesar dos entrevistados declararem a intenção de agir em prol do meio ambiente, demonstram passividade e egoísmo em seus comportamentos, transferindo para os outros a incumbência de resolver os problemas ambientais.
2010	Deus, Felizola e Silva	O artigo teve como objetivo identificar e descrever os principais selos de responsabilidade socioambiental e demonstrar suas tendências influenciadoras sobre o comportamento do consumidor . Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica que demonstrou que as certificações e selos de fato motivam o consumo consciente, porém, os consumidores ainda possuem pouco conhecimento sobre eles.

2011	Gomes, Gorni e Dreher	O artigo teve como objetivo analisar o comportamento, discurso e prática de universitários sobre o consumo sustentável. Para tanto, os autores adaptaram a escala de Cardoso e Cairrão (2007) que foi aplicada nas cidades de Porto e Coimbra em Portugal. A partir da pesquisa, constatou-se que a maioria dos universitários possui consciência do seu papel em relação aos cuidados com o meio ambiente, porém na prática os alunos não costumam agir de forma responsável, valorizando o custo/benefício em detrimento da relação custo/conservação ambiental.
2011	Guerra	A dissertação teve como objetivo avaliar o relacionamento entre materialismo do consumidor, as suas crenças e preocupações ambientais e o comportamento pró-ambiental . A partir de um modelo estrutural, foi constatado que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre crenças e preocupações ambientais, bem como, entre preocupações ambientais e as dimensões ativismo, limpeza e economia do comportamento ecológico. Ainda, foi possível constatar que existe uma lacuna entre a preocupação ambiental e o comportamento responsável dos indivíduos.
2012	Almendra	A monografia teve como objetivo identificar o perfil dos consumidores (e potenciais consumidores) verdes . Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura e por meio dela foi possível elaborar e testar um instrumento. Após sua aplicação, constatou-se que os consumidores verdes possuem alto nível educacional, situação financeira favorável e alto nível de consciência ambiental. Além disso, observou-se que a consciência ambiental está ligada diretamente ao nível de instrução e ao contato com a educação, assim, a educação possui suma importância no comprometimento dos consumidores com a questão ambiental.
2012	Arbuthnott	O artigo trouxe comentários a respeito do estudo de Markowitz & Bowerman (2011), cuja observação de que uma grande maioria dos cidadãos do Oregon apoiam o consumo reduzido encoraja e é uma boa base para sua sugestão de que as políticas públicas sejam direcionadas para a questão do consumo. Assim, são discutidas duas barreiras particulares para a transição da atitude para a ação , hábitos e necessidades psicológicas, e é sugerido que a evidência de associação entre bem-estar e consumo reduzido poderia fornecer uma direção mais específica para ações públicas.

(continuação)

Ano	Autor(es)	Resumo da pesquisa
2012	Cleveland, Kalamas e LaRoche	O artigo teve como objetivo revelar os fatores que impulsionam (isto é, regulam) os indivíduos a realizar comportamentos proeminentes. Para tanto, foi proposta uma escala que capta as atitudes dos consumidores relativas à responsabilidade pessoal e a capacidade de afetar comportamentos verdes . Assim, por meio da aplicação dessa escala, constatou-se que os consumidores podem ser divididos em quatro grandes dimensões: Consumidor Verde, Ativista, Defensor e Reciclador. Além disso, verificou-se que apesar da escala ser um forte fator preditivo de muitos comportamentos, a relação entre comportamento-atitude variou consideravelmente em todos os contextos, o que implica que as pessoas não se comportam consistentemente de forma proeminente.

2012	De Toni, Larentis e Matta	O artigo teve como objetivo propor um quadro teórico relacionando as dimensões de consumo consciente, valor percebido em produtos ecologicamente corretos, a lealdade e o envolvimento, como formas de melhor entender a estrutura do comportamento do consumidor consciente . Para tanto, foi utilizada a escala de consumo consciente proposta por Ribeiro e Veiga (2011) adicionando outros construtos. Assim, constatou-se que a grande contribuição de seu estudo foi agregar esses construtos (valor percebido, lealdade e envolvimento) para uma melhor compreensão do comportamento do consumidor com relação ao consumo consciente e ao consumo de produtos ecologicamente corretos.
2012	Silva	A monografia teve como objetivo observar a percepção do consumidor mediante ao consumo de produtos ecologicamente corretos e verificar de que forma isso influencia a sua escolha de compra . A partir dos dados analisados, verificou-se que os consumidores não possuem preocupação com as questões ambientais, tendo em vista que consomem poucos produtos ecologicamente corretos já que eles não possuem influência no momento de realização da compra. Sendo assim, constatou-se que precisa existir maior conscientização e responsabilidade social.
2012	Simões, Girardi e Oliveira	O artigo teve como objetivo avaliar de que maneira os valores pessoais podem influenciar o comportamento verde do consumidor , fazendo com que seja considerado mais ou menos ambientalmente favorável. Para tanto, os valores pessoais foram mensurados pela escala LOV (<i>List of Values</i>) e o comportamento verde foi mensurado por um conjunto de escalas, entre elas a de Straughan e Roberts (1999). Com relação aos resultados, constatou-se a relação, embora pequena, entre as duas variáveis. Sendo que os valores pessoais que mais se destacaram de forma positiva foram autorrespeito, autorrealização e relacionamento caloroso com os outros.
2013	Ferraz <i>et al.</i>	O artigo teve como objetivo analisar as relações e o possível gap entre atitude, intenção e comportamento de compra de produtos verdes entre universitários brasileiros e canadenses na área de gestão. Para tanto, foi desenvolvido e validado um instrumento. A partir da aplicação desse instrumento, constatou-se que existe uma relação positiva entre atitude e intenção, assim como entre intenção e comportamento de compra, embora menos expressiva. Ainda, verificou-se que os canadenses costumam encontrar produtos verdes com mais frequência e estão mais dispostos a pagar mais por produtos em prol do meio ambiente.
2013	Gleim, Smith, Andrews, Cronin Jr	O artigo teve como objetivo entender melhor as motivações ou barreiras que levam os indivíduos a um consumo não verde . Para isso, contou com três estudos, sendo eles: entrevistas, aplicação de questionário e experimento. A partir dos estudos realizados, verificou-se que as entrevistas ofereceram uma análise dos fatores abertos que os clientes veem facilmente como barreiras à compra de produtos verdes, o questionário demonstrou que as maiores barreiras enfrentadas foram a baixa experiência e os preços mais altos, e, o experimento evidenciou a influência positiva das informações nas intenções de compra de produtos verdes.
2013	Menezes	A dissertação teve como propósito contribuir para o campo de investigação sobre o comportamento ambientalmente responsável, por meio da proposição de um modelo de segmentação que considerou fatores influenciadores (9 motivadores e 10 barreiras) para o comportamento ambiental. Por meio do estudo, foram encontrados sete segmentos de consumidores universitários: Céticos; Consumistas acima de tudo; Alienados sem disponibilidade; Totalmente desengajados; Desacreditados; Consumidores pró ambientais; Verdes apenas na teoria.

(continuação)

Ano	Autor(es)	Resumo da pesquisa
2013	Oliveira, Pinheiro, Pereira e Romeiro	O artigo teve como objetivo investigar a relevância de fatores demográficos, econômicos e atitudinais no comportamento de consumo dos universitários, a fim de avaliar o comportamento mais ou menos ambientalmente favorável. A partir da utilização de uma série de escalas que deram suporte ao instrumento utilizado, verificou-se que as variáveis demográficas e socioeconômicas tiveram pouca ou nenhuma relevância na avaliação sobre o consumo ambientalmente favorável. Portanto, para verificar o comportamento dos consumidores é necessário considerar as variáveis atitudinais. Por fim, constatou-se ainda que a quantidade de consumidores mais ou menos ambientalmente favorável representou tamanho equivalente.
2013	Peixoto e Pereira	O artigo teve como objetivo analisar as convergências e divergências entre o discurso ambientalmente responsável e o comportamento de consumo à luz das teorias da ação. Por meio de entrevistas em profundidade e autorrelatos, constatou-se que apesar de haver o reconhecimento de que sabe o que é certo a se fazer e a importância de adotar hábitos de consumo mais sustentáveis, por meio de uma série de limitações (comodidade, falta de interesse, impotência, condição financeira e falta de incentivo do governo) os consumidores não efetivam seus comportamentos pró ambientais.
2014	Iglesias, Caldas e Rabelo	O artigo teve como objetivo investigar as barreiras psicológicas que as pessoas apresentam para não se comportar pró-ambientalmente nas situações em que poderiam facilmente fazê-lo. Para isso, utilizaram a escala <i>New Environmental Paradigm</i> (NEP) e a escala adaptada <i>Individuals' Obstacles to Proenvironmental Behavior</i> (IOPB), selecionando 12 barreiras que se enquadravam na realidade brasileira. A partir do estudo, não foi possível verificar quais as barreiras que receberam maiores ou menores pontuações, tendo em vista que os itens não foram colocados de forma isolada, porém, percebeu-se correlação entre eles. Além disso, verificou-se que no período da pesquisa um número elevado de participantes não estava implementando comportamentos pró ambientais em seu dia a dia
2014	Vaccari	A tese teve como objetivo identificar e comparar os fatores que se encontram associados ao hiato entre atitudes e comportamentos ecologicamente conscientes em diferentes gerações e atividades de consumo. A partir das entrevistas em profundidade realizadas, constatou-se que os indivíduos da Geração Y possuem maior preocupação e comportamento mais consciente em algumas atividades de consumo. Ainda, verificou-se que os principais fatores que contribuem para aumentar o hiato as gerações são falta de infraestrutura local, falta de estímulos e falta de conhecimento, já os principais fatores que contribuem para reduzir o hiato são a preocupação com a saúde, econômica e ambiental, novos aprendizados e novas percepções.
2015	Ferreira Junior	A dissertação teve como objetivo identificar e analisar a importância das variáveis ambientais para as gerações Baby Boomers (BB), X, Y e Z . Para tanto, a pesquisa foi realizada por meio de dados secundários e entrevistas com especialistas. A partir dos dados coletados, constatou-se que a responsabilidade com o meio ambiente por parte dos consumidores possui média alta, sugerindo a sua participação no contexto de preocupações com o meio ambiente. Ainda, evidenciou-se que a geração BB é a que mais se afasta da condição de favorabilidade ambiental.
2015	Lima, Ferreira, Bezerra, Feitosa e Gómez	O artigo teve como objetivo verificar os hábitos e o comportamento de consumo dos alunos do curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Por meio de uma revisão da literatura foi elaborado um instrumento e, então, após a sua aplicação constatou-se que os respondentes não realizam um consumo consciente, sugeriu-se que isso se deve ao fato de que existe pouco conhecimento sobre o assunto.

2015	Medeiros	O trabalho de conclusão de curso teve como objetivo verificar a disposição ao consumo consciente dos usuários de serviços de manutenção de eletrodomésticos da linha branca. Para tanto, utilizou-se a escala proposta por Straughan e Roberts (1999) para mensurar o consumo consciente e a escala NEP (<i>New Ecological Paradigm</i>) para mensurar as crenças dos consumidores. Assim, verificou-se que existe tímida manifestação de comportamentos de consumidores ecologicamente conscientes. Também se constatou que existe uma certa preocupação e tentativa de escolha por outros produtos menos poluentes, contudo ocorreram poucas respostas expressivas que mostrassem atitudes orientadas a uma mudança nos hábitos de consumo.
------	----------	--

(conclusão)

Ano	Autor(es)	Resumo da pesquisa
2016	Braga Junior, Silva, Moraes e Garcia	O artigo teve como objetivo analisar a influência do <i>greenwashing</i> na percepção do consumidor para o consumo verde no varejo. A partir dos resultados coletados, verificou-se que o <i>greenwashing</i> confunde o consumidor e possui influência na confiança em relação a um produto verde. Com isso, a falta de confiança, pode comprometer o processo de transformação das atitudes em comportamento.
2016	Mendes Junior	A dissertação teve como objetivo comparar os fatores associados às decisões de consumo ecologicamente consciente dos estudantes de nível médio e de graduação com a de profissionais. Para tanto, foi utilizada a escala proposta por Lages e Neto (2002). A partir dos dados, constatou-se que os profissionais apresentam um consumo ecologicamente consciente ligeiramente mais elevado do que os estudantes, sendo que os hábitos domésticos foi a única dimensão associada apenas aos profissionais.
2016	Silva, Veloso, Barroso, Pinto e Torres	O artigo teve como objetivo investigar os hábitos de consumo consciente dos acadêmicos da Universidade Federal do Piauí de modo a fazer correlações com as temáticas consciência ambiental e práticas pró-ambiental. Para tanto, o instrumento foi elaborado a partir das teorias de Straughan e Roberts (1999) e Bedante e Slongo (2004). Constatou-se que existe uma relação positiva da consciência ambiental quanto às atitudes para um consumo consciente, tendo em vista que o grupo que se mostrou mais consciente foi o que mais demonstrou atitudes ambientais.
2016	Tan, Johnstone e Yang	O artigo teve como objetivo explorar as percepções dos consumidores verdes, a fim de abranger as suas percepções sobre produtos verdes, consumidores verdes, práticas de consumo verde e comunicações de marketing verde. Assim, o estudo pretendeu contribuir para a compreensão das barreiras de consumo verde . Em um primeiro momento, verificou-se que os consumidores praticam diferentes níveis de comportamentos verdes, possuindo uma percepção multifacetada. Em um segundo momento, foi proposta uma escala sobre a percepção dos consumidores verdes.
2017	Silva	A tese teve como objetivo desenvolver e testar um modelo teórico que relacionou atitudes, normas subjetivas, controle de comportamento percebido e a consciência ambiental com a intenção e o comportamento de consumo de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Constatou-se relação negativa existente entre atitudes com a intenção e o comportamento de consumo de produtos eco amigáveis, demonstrando possuir uma atitude e comportamento negativo em relação a compra desses produtos quando se trata apenas da preocupação ambiental.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Conforme demonstrado no Quadro 3, foram analisados 35 estudos que tratavam sobre o assunto comportamento do consumidor voltado para a sustentabilidade, sendo estes: 24 artigos, 2 monografias, 1 trabalho de conclusão de curso, 6 dissertações e 2 teses. Por meio desta revisão da literatura, percebe-se que a maior parte dos estudos buscaram identificar quem são estes consumidores voltados à sustentabilidade, suas características e como são influenciados a comprar produtos de forma mais consciente, cujos resultados contemplaram 17 trabalhos (tais como: Anderson e Cunningham (1972), Webster (1975), Shrum, Mccarty e Lowrey (1995), Roberts (1996), Straughan e Roberts (1999), Lages e Neto (2002), Gonçalves-Dias *et al.* (2009), Azevêdo *et al.* (2010), Deus, Felizola e Silva (2010), Almendra (2012), De Toni, Larentis e Matta (2012), Silva (2012), Simões, Girardi e Oliveira (2012), Oliveira *et al.* (2013), Ferreira Junior (2015), Braga Junior *et al.* (2016), Mendes Junior (2016)).

Ainda, foi verificado que muitos estudos também buscaram analisar se as atitudes pró-ambientais dos consumidores resultam em um comportamento pró-ambiental, englobando 12 estudos (tais como: Bedante e Slongo (2004), Pinheiro (2009), Beck (2010), Gomes, Gorni e Dreher (2011), Guerra (2011), Cleveland, Kalamas e LaRoche (2012), Ferraz *et al.* (2013), Peixoto e Pereira (2013), Lima *et al.* (2015), Medeiros (2015), Silva *et al.* (2016), Silva (2017)). E, por fim, observou-se que existem alguns estudos a respeito dos hiatos ou motivos pelos quais muitas pessoas ainda não possuem um comportamento pró-ambiental, abrangendo 6 trabalhos (tais como: Arbuthnott (2012), Gleim *et al.* (2013), Menezes (2013), Iglesias, Caldas e Rabelo (2014), Vaccari (2014), Tan, Johnstone e Yang (2016)).

Neste sentido, por meio dos textos encontrados na literatura pesquisada, assim como corroborando com a afirmação de Tan, Johnstone e Yang (2016), observou-se que o estudo sobre o comportamento do consumi-

dor voltado para a sustentabilidade tem sido analisado por meio de três abordagens principais. Após leitura prévia dos artigos, realizou-se a classificação de cada estudo citado, evidenciada no Quadro 3, a partir dos grifos realizados: Análise das características sociodemográficas - grifo cinza; Análise das atitudes e comportamentos dos consumidores - grifo amarelo; e Análise das barreiras ao consumo verde - grifo azul. A seguir, as abordagens serão mais bem aprofundadas.

4 Principais abordagens e contribuições para a agenda de pesquisa

A partir do que foi elucidado ao longo do presente estudo, apreendeu-se que as pesquisas sobre a temática comportamento do consumidor voltado para a sustentabilidade vêm sendo analisadas por meio de três abordagens principais, sendo elas: análise das características sociodemográficas; análise das atitudes e comportamentos dos consumidores e análise das barreiras ao consumo verde. O Quadro 4 sumariza as abordagens encontradas.

Em relação à abordagem denominada análise das características sociodemográficas, essa foi a primeira temática que surgiu sobre o estudo do comportamento do consumidor voltado para a sustentabilidade. A referida abordagem busca classificar os consumidores verdes e não verdes com base em suas características sociodemográficas, seja gênero, idade, renda, educação, local de residência, entre outras. Por meio das pesquisas realizadas, descobriu-se que as características dos respondentes ao longo dos estudos não costumavam se repetir.

Sendo assim, conforme postulado por alguns autores, nem sempre mulheres, jovens, pessoas com maior escolaridade e maior renda eram consumidores verdes. Deste modo, essa abordagem vem sendo considerada inconsistente e saturada na academia, pois não conseguiu segmentar os consumidores em um único grupo (ex. ROBERTS, 1996; STRAUGHAN; ROBERTS, 1999; GONÇALVES-DIAS *et al.*, 2009; OLIVEIRA *et al.*, 2013).

Quadro 4 - Principais abordagens sobre o estudo do comportamento do consumidor verde

Abordagem	Caracterização	Exemplos de estudos que utilizam a abordagem
Análise das características sociodemográficas	Busca classificar os consumidores verdes e não verdes com base em suas características (gênero, idade, renda, entre outras).	Roberts, 1996; Straughan; Roberts, 1999; Gonçalves-dias <i>et al.</i> , 2009; Oliveira <i>et al.</i> , 2013.
Análise das atitudes e comportamentos dos consumidores	Busca verificar se as atitudes positivas em relação ao meio ambiente se refletem em comportamentos pró-ambientais.	Beck, 2010; Gomes; Gorni; Dreher, 2011; Ferraz <i>et al.</i> , 2013; Peixoto; Pereira, 2013; Silva, 2017.
Análise das barreiras ao consumo verde	Busca investigar os motivos que impedem o consumo de produtos verdes.	Arbuthnott, 2012; Gleim <i>et al.</i> , 2013; Menezes, 2013; Vaccari, 2014.

Fonte: elaborado pelas autoras.

A segunda abordagem principal que vem sendo utilizada é baseada no modelo racionalista que assume que as pessoas se envolverão em um comportamento pró ambiental se forem educadas sobre questões ambientais (TAN; JOHNSTONE; YANG, 2016). Os autores dessa abordagem buscam estudar a relação entre as atitudes e comportamentos dos consumidores, mais precisamente se as atitudes positivas em relação ao meio ambiente geram comportamentos pró-ambientais. No entanto, a evidência empírica para esta relação não é clara, sugerindo que a associação entre atitude ambiental e comportamento é muito mais complexa.

Nesse sentido, numerosos estudos tentaram prever o comportamento do consumidor verde utilizando as atitudes dos consumidores em relação ao meio ambiente, porque elas são amplamente reconhecidas como um fator importante que orienta o comportamento humano (TAN; JOHNSTONE; YANG, 2016). Porém, ao analisar a relação entre atitude e comportamento, muitos estudos verificaram uma lacuna existente em que atitudes positivas em relação ao meio ambiente não se refletem necessariamente em comportamento de compra verde (ex. BECK, 2010; FERRAZ *et al.*, 2013; PEIXOTO; PEREIRA, 2013; SILVA, 2017).

Deste modo, essa abordagem também vem se tornando saturada na academia já que

muitos estudos tendem a encontrar os mesmos achados, ou seja, que a maior parte dos consumidores não compram produtos verdes. Esse resultado não contribui de forma significativa para o entendimento sobre o motivo dos consumidores não aderirem a compra de produtos verdes mesmo possuindo a preocupação ambiental.

Emerge, portanto, uma terceira abordagem que vem sendo investigada e desenvolvida com o intuito de preencher a referida lacuna. Essa abordagem possui relação com as barreiras ao consumo verde e busca investigar os motivos que levam os consumidores a não comprarem produtos verdes. De acordo com Tan, Johnstone e Yang (2016) o estudo sobre as barreiras ao comportamento de consumo verde oferecem informações adicionais sobre o motivo dos consumidores declararem que não estão dispostos a realizar compras pró ambientais.

Por fim, mesmo com o aumento do número de estudos sobre esse enfoque (ex. ARBUTHNOTT, 2012; GLEIM *et al.*, 2013; MENEZES, 2013; VACCARI, 2014), o assunto ainda é pouco explorado (TAN; JOHNSTONE; YANG, 2016) e merece maior atenção dos pesquisadores do campo de estudo. Ainda, verificou-se a necessidade de ampliação das investigações sobre os motivos que impedem os consumidores a realizarem compras verdes, vislumbrando a obtenção de

maiores informações sobre esse assunto a fim de trazer avanços e desenvolvimentos teóricos e empíricos.

5 Considerações finais

Este estudo buscou ampliar a compreensão da literatura sobre comportamento do consumidor, especialmente no que tange aquele voltado para a sustentabilidade. Com isso, o artigo também contribui com a construção de uma agenda futura de pesquisa sobre a temática. Ao revisitar trabalhos que exploram o tema do comportamento do consumidor e construir um apanhado histórico da área, é possível fornecer uma perspectiva teórica na qual a pesquisa sobre comportamento do consumidor tem se desenvolvido. Apresenta inúmeros tópicos de pesquisa, que alertam para o fato de que para classificar a pesquisa do consumidor é necessário considerar o que os pesquisadores estão estudando e qual o método que está sendo empregado. Um dos tópicos emergentes da temática pode ser considerado o comportamento do consumidor voltado para a sustentabilidade.

Acompanhando a evolução dos estudos sobre o comportamento do consumidor e as transformações ambientais enfrentadas atualmente, torna-se notório o surgimento de uma base de conhecimento ampla e em expansão de estudos sobre o comportamento do consumidor atrelado a temática da sustentabilidade. Após um apanhado geral da literatura, o artigo demonstra que o estudo sobre o comportamento do consumidor verde é analisado, principalmente por meio de três abordagens teóricas. Dentre elas, duas têm recebido críticas no que tange a falta de evidências empíricas que as comprovem, são elas: análise das características sociodemográficas e análise das atitudes e comportamentos dos consumidores.

Essas críticas podem ser relacionadas a complexidade e subjetividade envolvida no processo de mensuração dos aspectos psicológicos, atitudes e comportamentos que exigem estudos aprofundados, longitudinais, com a

combinação de metodologias quantitativas e qualitativas, que possibilitem o entendimento holístico do comportamento humano. Assim, buscando superar estas dificuldades metodológicas, surge a terceira abordagem para estudo do comportamento do consumidor, que neste trabalho se destaca como uma importante agenda de pesquisa na área: a análise das barreiras ao consumo verde. Acredita-se que há vasto campo de estudo para pesquisas que se dediquem a mapear, analisar e compreender os motivos que impedem o consumo verde.

Por fim, o presente estudo oferece uma chamada para uma nova abordagem de pesquisa sobre comportamento do consumidor orientado para a sustentabilidade, com foco nas barreiras desse consumo. Também, busca encorajar pesquisadores do comportamento do consumidor a utilizar diferentes metodologias quando o estado do conhecimento assim o exigir para uma melhor compreensão do comportamento humano.

Notas

¹ Paradigma Interpretativista: Defende que o comportamento é muito mais complexo, nem sempre baseado na razão, havendo outros motivos de natureza que o explicam. (Limeira, 2008, p. 15)

² Paradigma Positivista: Enfatiza que nas ações humanas a razão predomina, havendo uma verdade única e objetiva que poder ser descoberta pela ciência (Limeira, 2008, p. 15).

Referências

- ALMENDRA, F. B. Consumidor verde: estudo de caso sobre perfil e características do mercado. 2012. 70 f. Monografia (Especialização em Gestão Ambiental) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2012.
- ANDERSON JR, W. T.; CUNNINGHAM, W. H. The socially conscious consumer. *Journal of Marketing*, v. 36, n. 3, p. 23-31, 1972.
- ARBUTHNOTT, K. D. Sustainable consumption: attitudes, actions, and well-being. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, v. 12, n. 1, p. 204 - 208, 2012.
- AZEVEDO, A. C.; CUNHA, F. R.; QUINELATO, R.; MADUREIRA, D. M. Consciência ambiental e comportamento do consumidor. In: *SemeAd*, 10.,

- 2010, São Paulo. Anais. São Paulo: 2010.
- BECK, C. G. Consumo ambientalmente consciente: os meus, os seus e os nossos interesses. 2010. 224 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2010.
- BEDANTE, G. N.; SLOGO, L. A. O comportamento de consumo sustentável e suas relações com a consciência ambiental e a intenção de compra de produtos ecologicamente embalados. In: EMA, 1., 2004, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: ANPAD, 2004.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P.W.; ENGEL, J. F. Comportamento do consumidor. São Paulo: Cengage, 2011.
- BRAGA JUNIOR, S. S. B. *et al.* Verdadeiro ou falso: a percepção do consumidor para o consumo verde no varejo. REMark - Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 390-400, 2016.
- CLEVELAND, M.; KALAMAS, M.; LAROCHE, M. "It's not easy being green": Exploring green creeds, green deeds, and internal environmental locus of control. *Psychology & Marketing*, v. 29, n. 5, p. 293-305, 2012.
- DEUS, N. S.; FELIZOLA, M. P. M.; SILVA, C. E. O consumidor socioambiental e seu comportamento frente aos selos de produtos responsáveis. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aracaju, v. 1, n. 1, p. 32-54, 2010.
- DE TONI, D.; LARENTIS, F.; MATTIA, A. Consumo consciente, valor e lealdade em produtos ecologicamente corretos. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 136-156, 2012.
- FERRAZ, S. B.; ROMERO, C. B. A.; LAROCHE, M.; REBOUÇAS, S. M. D. P.; REINALDO, H. O. A.; COSTA, J. S. Mind the gap: um estudo cross-cultural sobre atitude, intenção e comportamento de compra de produtos verdes. In: ENANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- FERREIRA JUNIOR, N. L. F. Fatores da favorabilidade ambiental: um estudo comparativo entre as gerações baby boomers, X, Y e Z. 2015. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, RN, Brasil, 2015.
- GLEIM, M. R.; SMITH, J. S.; ANDREWS, D.; CRONIN JR., J. J. Against the green: a multi-method examination of the barriers to green consumption. *Journal of Retailing*, v. 89, n. 1, p. 44-61, 2013
- GOMES, G.; GORNI, P. M.; DREHER, M. T. Consumo sustentável e o comportamento de universitários: discurso e práxis. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, Campo Largo, v. 10, n. 2, p. 80 - 92, 2011.
- GONÇALVES-DIAS, S. L. F., TEODÓSIO, A. S. S., CARVALHO, S., SILVA, H. M. R. Consciência ambiental: um estudo exploratório sobre suas implicações para o ensino de administração. *RAE-eletrônica*, v. 8, n. 1, p. 3281-7898, 2009.
- GUERRA, D. S. A influência do materialismo nas crenças, nas preocupações e no comportamento pró-ambiental dos consumidores. 2011. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza, 2011.
- IGLESIAS, F.; CALDAS, L. S.; RABELO, L. A. T. Negando ou subestimando problemas ambientais: barreiras psicológicas ao consumo responsável. *Psico*, Porto Alegre, v. 45, n. 3, p. 377-386, 2014.
- LAGES, N.; NETO, A. V. Mensurando a consciência ecológica do consumidor: um estudo realizado na cidade de Porto Alegre. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.
- LIMA, P. H. G.; FERREIRA, T. C.; BEZERRA, Y. M. S.; FEITOSA, M. J. S.; GÓMEZ, C. R. P. Consumo consciente: um estudo com estudantes do curso de administração da universidade federal rural de Pernambuco, unidade acadêmica de serra talhada. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, p. 97 - 108, 2015.
- LIMEIRA, T. M. V. Comportamento do consumidor brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MEDEIROS, S. S. D. C. T. Comportamento do consumidor ecologicamente consciente e suas decisões em relação a serviços de manutenção e reparos em eletrodomésticos. 2015. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2015.
- MENEZES, L. M. L. Uma proposta de segmentação dos universitários brasileiros com relação a seu comportamento pró-ambiental de consumo. 2013. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Fortaleza. Fortaleza, 2013.
- MENDES JUNIOR, I. J. A. As diferenças de consumo ecológico entre estudantes e profissionais. 2016. 65 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças. Vitória, 2016.
- MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. Comportamento do consumidor. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- OLIVEIRA, E. C.; PINHEIRO, R. G.; PEREIRA, R. S.; ROMEIRO, M. C. Comportamento ambiental de jovens universitários: identificação de variáveis que discriminam os grupos mais ambientalmente favorável e menos ambientalmente favorável. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, Ribeirão Preto, v. 4, n. 2, 2013.
- PEIXOTO, A. F.; PEREIRA, R. C. F. Discurso versus ação no comportamento ambientalmente responsável. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 71-103, 2013.
- PINHEIRO, L. R. D. Estudo sobre o comportamento

- do consumidor frente à questão ambiental. 2009. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 2009.
- PINTO, M. R.; LARA, J. E. O que se publica sobre comportamento do consumidor no Brasil, afinal?. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 1, n. 3, 2008.
- PORTILHO, F. Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania. 2ª ed. Cortez, São Paulo, 2010.
- RIBEIRO, J. A.; VEIGA, R. T. Proposição de uma escala de consumo sustentável. Revista de Administração, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 45-60, 2011.
- ROBERTS, J. A. Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising. Journal of Business Research, v. 36, n. 3, p. 217-231, 1996.
- SILVA, L. B. Um estudo do comportamento do consumidor sob a ótica do marketing verde no supermercado X da cidade de Picos – PI. 2012. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, PI, Brasil, 2012
- SILVA, V. A. O comportamento de consumo e a consciência ambiental do consumidor no contexto beauty care. 2017. 211 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.
- SILVA, I. P.; VELOSO, M. N.; BARROSO, J. A.; PINTO, L. A.; TORRES, E. F. Consciência ambiental versus as práticas de comportamento pró-ambiental de acadêmicos de graduação. GESTÃO.Org - Revista de Gestão Organizacional, Recife, v. 14, p. 59-74, 2016.
- SIMÕES, R.; GIRALDI, J.; OLIVEIRA, S. Influência dos valores pessoais no comportamento «verde» do consumidor. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 26-37, 2012.
- SHRUM, L. J.; MCCARTY, J. A.; LOWREY, T. M. Buyer characteristics of the green consumer and their implications for advertising strategy. Journal of Advertising, v. 24, n. 2, p. 71-82, 1995.
- SOLOMON, M. R. Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo [recurso eletrônico]. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- STRAUGHAN, R. D.; ROBERTS, J. A. Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. Journal of Consumer Marketing, v. 16, n. 6, p. 558-575, 1999.
- TAN, L. P.; JOHNSTONE, M. L.; YANG, L. Barriers to green consumption behaviours: The roles of consumers' green perceptions. Australasian Marketing Journal, v. 24, n. 4, p. 288-299, 2016.
- VACCARI, L. C. O hiato entre atitude e comportamento ecologicamente consciente: um estudo com consumidores de diferentes gerações. 2014. 246 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2014.
- WEBSTER, F. E. Determining the characteristics of the socially conscious consumer. Journal of Consumer Research, Chicago, v. 2, n. 3, p. 188-196, 1975.

AS COMPETÊNCIAS PARA O TRABALHO DOCENTE: UM ESTUDO COM PEDAGOGOS

Pinheiro Cristiane de Macedo Mazin⁸

Jhony Pereira Moraes⁹

Alexandre Dal Molin Wissmann¹⁰

Resumo:

O presente artigo visa retratar a percepção de docentes formados em Pedagogia e atuantes em escolas públicas e privadas da cidade e região metropolitana de Porto Alegre/RS sobre as competências que consideram essenciais para o seu trabalho. É um estudo de caráter qualitativo e descritivo, em que foi aplicado um roteiro de perguntas semiestruturadas. Participaram da pesquisa 10 professoras atuantes nos sistemas de ensino público e privado na cidade de Porto Alegre/RS e região metropolitana. Os dados apontam para a comunicação, o trabalho em equipe e o planejamento como competências mais importantes ao trabalho docente. Em conjunto, notam-se dificuldades no processo de ensino-aprendizagem oriundas de diferenças sociais, étnicas e econômicas, bem como a partir da utilização da tecnologia. A pesquisa contribui ao campo de estudo voltado à formação e competências docentes ao buscar evidenciar competências essenciais ao trabalho desses profissionais a partir do próprio relato de quem vivencia e compartilha em seu cotidiano de desafios, dificuldades e possibilidades da sala de aula, do ensino e da aprendizagem de alunos em seus mais diferentes contextos de vida.

Palavras-chaves: Competências; Pedagogia; Trabalho docente.

SKILLS FOR TEACHING WORK: A STUDY WITH PEDAGOGERS

Abstract:

This article aims to portray the perception of teachers trained in Pedagogy and working in public and private schools in the city and metropolitan region of Porto Alegre / RS about the skills they consider essential for their work. It is a qualitative and descriptive study, in which a script of semi-structured questions was applied. Participated in the research 10 teachers working in public and private education systems in the city of Porto Alegre / RS and metropolitan region. The data point to communication, teamwork and planning as the most important skills for teaching work. Together, there are difficulties in the teaching-learning process arising from social, ethnic and economic differences, as well as from the use of technology. The research contributes to the field of study aimed at teacher training and competences by seeking to highlight essential competencies for the work of these professionals from the very report of those who experience and share in their daily challenges, difficulties and possibilities in the classroom, teaching and students' learning in their most different life contexts.

Keywords: Skills; Pedagogy; Teacher work.

8 - Centro Universitário Ritter dos Reis, Brasil.

9 - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

10 - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

1. Introdução

A forma clássica de ensino, onde o docente atua como conhecedor e o discente como ouvinte, no geral, tende a ser menos interessante aos alunos, algo que suscita a importância de um processo de ensino-aprendizagem mais participativo, questionador e incentivador de opinião sobre os assuntos abordados. Os pedagogos encontram desafios e dificuldades nesse contexto, uma que vez que exige um planejamento pedagógico interativo em sala de aula, baseado em diferentes abordagens de assimilação e compreensão dos conteúdos propostos.

Ao cenário somam-se os desafios relacionados às diferenças sociais, étnicas e econômicas dos alunos. Tais fatores, comuns ao cotidiano de um professor, representam uma demanda de habilidades necessárias para a docência inclusiva e atenta às particularidades ou micro contextos de cada estudante. Certamente, nem sempre a aproximação aos diferentes contextos é fluida, haja vista a composição das salas de aula permitidas. Outro ponto é o avanço tecnológico, que também exige uma capacitação para o uso das ferramentas digitais pelos docentes e discentes.

Em meio a tal quadro de desenvolvimento, é possível notar também esforços do Estado que evidenciam a importância da implementação de competências voltadas tanto à criatividade das crianças quanto aos métodos de ensino dos docentes. A implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais pelo Conselho Nacional da Educação representa este movimento e reforça o cenário dinâmico enfrentado pelos professores (BRASIL, 2006).

Diante deste quadro, o presente estudo tem por objetivo retratar a percepção de docentes formados em Pedagogia e atuantes em escolas públicas e privadas da cidade e região metropolitana de Porto Alegre/RS sobre as competências que consideram essenciais para o seu trabalho.

Em busca deste propósito, a pesquisa está dividida em cinco capítulos: a presente introdução representa a primeira parte; o con-

ceito de competências é o tema do segundo capítulo, dividido em três seções, primeiro discorre-se sobre a origem e as características do conceito, em seguida explora-se o papel docente na formação discente e posteriormente é realizada uma discussão sobre as competências para o trabalho docente; o terceiro capítulo se dedica a apresentação da metodologia do estudo; em seguida são discutidos os resultados da pesquisa; e por fim, o quinto capítulo aponta as considerações finais.

2. Competências: conceitos e características

A noção de competências ganhou popularidade diante da transição do modelo de produção fordista ao modelo flexível (DELUIZ, 2001). Neste momento, o termo passou a ser associado à capacidade do indivíduo, onde as competências estavam alinhadas à busca de eficiência nas organizações. Hoje, além do crescente número de pesquisas voltadas à sua importância, cada vez mais as competências parecem estar atreladas à excelência na execução de determinada atividade (SPENCER; MCCLELLAND; SPENCER, 1994).

Observando as transformações no mundo do trabalho que contribuíram para o surgimento do conceito, Kuenzer (2002, p. 11) em uma pesquisa sobre as competências de trabalhadores no setor de refino de petróleo, define competências como:

A capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida... vinculada à ideia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos.

Ao analisar o conceito, Moreira (2018) indica que é possível observá-lo a partir da escola francesa e da americana. Pela visão francesa, as competências estão relacionadas

à ação do indivíduo, envolvendo maneiras de desenvolver conhecimentos e emoções. Por esta vertente, Zarifian (2001, p. 66) entende a competência como “uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso”. Por outro lado, na visão americana, as competências estão relacionadas ao comportamento e aos resultados obtidos pelos colaboradores. Sob esta perspectiva Spencer e Spencer (1993, p. 130) enquadram a competência como uma “característica profunda do indivíduo, relacionada com predições de eficácia e/ou desempenho superior numa situação de trabalho”.

Popularmente as competências são lembradas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, formando um grupo de qualidades do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001). Do ponto de vista organizacional, as competências se mostram associadas ao cargo a ser ocupado, bem como passaram a ter maior ênfase em função do desempenho organizacional e da necessidade de trabalhadores qualificados (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

Observando os estudos da vertente psicológica, notam-se diferentes modelos de desenvolvimento de competências, tais como o modelo behaviorista, com foco no comportamento, e o modelo cognitivo, objetivando dados comportamentais, crenças e percepções do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001). De acordo com Moreira (2011) a vertente behaviorista é baseada no comportamento observável e mensurável do ser humano, tendo como consequência de suas respostas os fatores externos, no qual a ideia de aprendizado consiste em estimular os alunos com atividades didáticas positivas para que seu comportamento fosse positivo em relação ao aprendido, resultando em uma correlação positiva entre instruções, avaliação e aprendizagem. O autor lembra ainda que a filosofia humanista busca compreender o ser humano em sua totalidade, não somente o conhecimento adquiri-

do, mas seu crescimento enquanto indivíduo. Esta vertente instiga a integração construtiva do pensar, sentir e agir, buscando a autorrealização pessoal. Paralelamente, também visa uma autonomia na pedagogia, bem como estimula o senso crítico em sala de aula. De outro modo, a filosofia cognitivista enfatiza o conhecimento “dos processos mentais; se ocupa da atribuição de significados, da compreensão, transformação, armazenamento e uso de informação envolvida na cognição”, onde o aluno é um agente construtor do seu saber (MOREIRA, 2011, p. 15).

Partindo para o campo organizacional, com o aperfeiçoamento das práticas na área de gestão de pessoas, frequentemente são utilizadas as três dimensões da competência: saber, saber fazer e saber ser. Sendo assim, é possível distinguir indivíduos e as demandas de competências entre aqueles que possuem os conhecimentos, aqueles que através de suas habilidades sabem executar as atividades, e aqueles que possuem atitude e disposição para a execução das tarefas. Assim, identifica-se quais as atribuições que os trabalhadores podem acrescentar à organização ou necessitam desenvolver (CARVALHO; PASSO; SARAIVA, 2010).

Em paralelo, Amaro (2008) aponta que em algumas organizações as competências sobrepõem a formação do indivíduo, pois prevalece a relação com o cargo e com as atividades a serem desempenhadas. O autor ressalta que há uma valorização de saberes tácitos, em detrimento da qualificação do trabalhador. Comboiando esta ideia, Viera e Luz (2005) salientam que a responsabilidade, o comportamento e a autonomia apresentam-se, muitas vezes, superiores à formação acadêmica.

Diante deste quadro, é possível notar uma demanda das organizações que inclui, não apenas o conhecimento técnico, mas congrega engajamento e atitudes que contribuam para uma boa execução das tarefas, representando assim uma boa avaliação em termos de desempenho e competências.

2.1 O papel docente na formação discente

Ao observar o aprendizado discente, é possível dizer que a relação entre professor e aluno é um dos fatores determinantes neste processo. Para Ostermann e Cavalcanti (2011) o adolescente e a criança precisam ser estimulados a reconstruir o conhecimento, através de diálogos entre aluno e professor para a construção conjunta do saber. Almeida e Grubisich (2011, p. 8) partem da tese de que “se o ensino é a relação que o professor estabelece com o conhecimento, a aprendizagem ao contrário é a relação que o estudante estabelece com o conhecimento”.

Diante da importância docente na formação, Lopes (2011) ressalta que ao professor não basta uma simples apresentação de conteúdos, mas é preciso que ele desempenhe um papel onde desenvolva um comprometimento com o educando e compreenda que sua postura interfere diretamente na vida social e política, bem como na formação da criticidade dos alunos. Comboiando o assunto, Tunes, Tacca e Júnior (2005) salientam que o docente tem a missão de lapidar e desenvolver os conhecimentos juntamente com os discentes, de tal modo que integre o educando em seu processo educativo. Nesse contexto, em 17 de janeiro de 2002, o Conselho Nacional de Educação institui como Diretrizes Curriculares Nacionais:

I - o ensino visando à aprendizagem do aluno; II - o acolhimento e o trato da diversidade; III - o exercício de atividades de enriquecimento cultural; IV - o aprimoramento em práticas investigativas; V - a elaboração e a execução de projetos de desenvolvimento dos conteúdos curriculares; VI - o uso de tecnologias da informação e da comunicação e de metodologias, estratégias e materiais de apoio inovadores; VII - o desenvolvimento de hábitos de colaboração e de trabalho em equipe.

Em meio a tal modelo, Ivenicki (2019) retrata um cenário de desafios no trabalho docente, visto que ao docente são atribuídas

responsabilidades que vão além da aprendizagem. Se percebe a valorização de discussões e práticas de diversidade e inclusão nas instituições de ensino, que problematizam questões raciais, étnicas, religiosas, de gênero e de deficiências, como também habilidades para utilizar novas tecnologias e o desenvolvimento de hábitos que favorecem o trabalho dentro das escolas.

Ao tratar sobre a formação inicial dos professores e o desenvolvimento dos processos educativos, Gatti (2014) chama a atenção para outro desafio contemporâneo, a ampliação do sistema de educação a distância para os cursos de pedagogia e licenciaturas. Embora, em muitos casos, esta modalidade de ensino apresente boas condições em termos de estrutura curricular e qualificação docente, ela restringe o convívio e a interação entre colegas e professores, limitando a formação de competências básicas.

Para Furlan (2008) desde a criação do curso de pedagogia em 1939, o mesmo vem sofrendo com a necessidade de adaptação e atualização de suas diretrizes curriculares, bem como na formação de sua identidade enquanto curso, sobretudo, acerca do processo de diálogo entre conhecimentos, teorias e práticas. Alaniz, Annibal e Gebran (2015) rememoram que o Decreto-Lei nº 1.190/1939 (BRASIL, 1939) estruturou o Curso de Pedagogia a partir da organização da Faculdade Nacional de Filosofia da Universidade do Brasil, estruturando o currículo dos principais cursos a serem lecionados para tal formação. Apenas posteriormente, por meio da Lei nº 5.540/68, o Curso de Pedagogia deixou de fazer parte das Faculdades de Filosofia e passou a integrar as Faculdades de Educação (BRASIL, 1968).

Os dados do INEP (2018) revelam que cerca de 11% dos cursos de Pedagogia são oferecidos a distância, de onde decorre a preocupação quanto à formação desse profissional em relação às experiências em sala de aula (OLIVEIRA, 2017). Já Moura e Rodrigues (2015) salientam o caráter conteudista de al-

gumas instituições de ensino, as quais estão se voltando ao ensino para o mercado de trabalho, objetivo e pragmático, permanecendo em segundo plano o desenvolvimento humanista dos discentes. Nesse sentido, Bulgraen (2010) enfatiza o papel mediador do professor na vida do aluno, instigando-o a ser questionador, crítico e interessado pela busca de conhecimento. Retrata-se isto observando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que afirma que o papel do professor é instruir, capacitar e orientar teórica e empiricamente os discentes, incentivar a aprendizagem, instigar a reflexão, o questionamento e desenvolver formadores de opinião (BRASIL, 1996).

Diante de um cenário onde questões econômicas, políticas e sociais tencionam o desenvolvimento do trabalho, a pesquisa realizada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2013) aponta que os docentes devem estar preparados para trabalhar em salas de aula multiculturais, articulando diferentes áreas do conhecimento e alunos com habilidades distintas, inclusive aqueles com deficiência ou aqueles dotados de habilidades acima do nível normal. Além disso, o estudo afirma que dos professores, requer-se hoje, além de práticas atuais sobre planejamento e avaliação, aconselhamento profissional aos pais e uma interação com a comunidade da qual a escola faz parte, visando uma melhoria da aprendizagem dos alunos. É neste cenário dinâmico e desafiador que os professores precisam desenvolver competências para desempenhar sua atividade.

2.2 Competências para o trabalho docente

O conceito de competências e todo o entorno que o acompanha vem adentrando cada vez mais no espaço educativo. Segundo Dias e Lopes (2003) o currículo por competências, a avaliação de desempenho, a promoção por mérito, bem como os conceitos de produtividade e eficiência disseminam-se nas reformas educacionais. Paralelamente, é possível notar

que a noção de competências para o ensino contemporâneo é algo global. Isto pode ser visto através da criação do Programa para a Avaliação Internacional das Competências dos Adultos (PIAAC), como forma de subsidiar as discussões governamentais sobre implementação de estratégias voltadas às competências contemporâneas (OECD, 2020).

Por outro lado, Nacif e Camargo (2009) destacam a fragilidade do desenvolvimento das competências no ensino superior, existindo múltiplas competências a serem desenvolvidas e acrescentadas no planejamento curricular. Para Simão *et al.* (2009) em uma época onde as instituições encaram fortes incitações, adotou-se como estratégia o fortalecimento das competências na formação dos professores e em sua formação continuada, tendo em vista melhorar a aprendizagem e o ensinar, ambos embasados nas competências desenvolvidas.

Todavia, Bandeira e Souza (2014) lembram que é necessário estabelecer competências alinhadas ao contexto do trabalho, indo além de um caráter de competências genéricas. Tal conexão com o ambiente subentende a capacidade de organização e desenvoltura docente relativas às condições ambientais: competências técnicas (habilidades que conduzem e transmitem o conhecimento); competência de serviço (ter o discernimento em detectar se tal atividade será atendida e acompanhada por todos os alunos); competências sociais (saber trabalhar em equipe, saber pedir auxílio em diferentes situações); competências em processos (saber desenvolver nos alunos as capacidades que mais necessitam de aprendizado); e por último, competências sobre a organização (conhecer a instituição e o local em que a mesma está situada) (BANDEIRA; SOUZA, 2014).

Corroborando o tema, Morosini, Cabreira e Felicetti (2011) apontam para a importância para o docente do alinhamento entre teoria e a prática, só assim poderá desenvolver as competências necessárias para despertar a real necessidade de aprendizado nos alunos.

Os autores propõem um conjunto de cinco competências primordiais para os professores: conhecimento da área de atuação, ação-didático-pedagógica, gestão de processos educativos, ação investigativa e exercício da cidadania. Contribuindo neste sentido, Ferreira, Amorim e Oliveira (2011) também lembram da importância do desenvolvimento de habilidades com recursos tecnológicos.

Sob a perspectiva de Perrenoud (2000) existem dez competências essenciais ao professor: (i) organizar e dirigir situações de aprendizagem; (ii) administrar a progressão das aprendizagens; (iii) conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação; (iv) envolver os alunos em suas aprendizagens e

em seu trabalho; (v) trabalhar em equipe; (vi) participar da administração da escola; (vii) informar e envolver os pais; (viii) utilizar novas tecnologias; (ix) enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão; e (x) administrar sua própria formação contínua.

Outro modelo teórico é o de Pereira (2007), que apresenta quatorze competências necessárias ao trabalho docente agrupadas nas três dimensões elaborados por Durand (1998), a saber: conhecimentos, habilidades e atitudes. O quadro, utilizado previamente na pesquisa de Antonelli *et al.* (2012), é exposto na Tabela 1.

Tabela 1 – Competências necessárias à atividade docente de ensino

Dimensão	Competência	Definição
Conhecimento	Domínio da área de conhecimento	Conhecimentos em uma área específica, bem como experiência profissional adquirida por meio da pesquisa científica.
	Didático-Pedagógica	Conhecimento de conceitos didático-pedagógicos, adquirido por meio de cursos e/ou treinamentos específicos.
Habilidades	Relacionamento Interpessoal	Capacidade de estabelecer um relacionamento harmônico e saudável com os seus alunos, inclusive sabendo administrar de forma equilibrada as eventuais situações conflitantes que possam surgir.
	Trabalho em equipe	Capacidade de cooperar e obter cooperação de seus colegas nas atividades de ensino com objetivos comuns.
	Criatividade	Capacidade de criar soluções inovadoras na condução do processo de ensino-aprendizagem.
	Visão Sistêmica	Capacidade de perceber a integração e a interdependência de assuntos diversos que contribuem para uma eficácia no processo de ensino-aprendizagem.
	Comunicação	Capacidade de ouvir, processar, compreender e expressar-se de diversas formas e usar o feedback de forma adequada para facilitar a interação com seus alunos.
	Liderança	Capacidade de incentivar e influenciar seus alunos a atingirem ou superarem seus objetivos pessoais.
	Planejamento	Capacidade de planejar e organizar as atividades do processo de ensino-aprendizagem.
Atitudes	Comprometimento	Comportamento relacionado ao nível de envolvimento na obtenção de resultados positivos nos processos de ensino-aprendizagem sob sua responsabilidade.
	Ética	Comportamento orientado por princípios e valores universais de cidadania, em especial na relação com os alunos.
	Pró-atividade	Comportamento relacionado ao ato de praticar ações concretas por iniciativa pessoal para aprimorar o processo de ensino-aprendizagem.
	Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do aluno e criar uma relação de confiança e harmonia que conduza a maior abertura, por parte dos estudantes, para aceitar conselhos e sugestões.
	Flexibilidade	Capacidade de adaptar-se às novas situações e de rever posturas, quando necessário, na sua atuação no processo de ensino-aprendizagem.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Antonelli *et al.* (2012).

Embora as competências sejam ponto chave no processo de ensino-aprendizagem, Perrenoud (2000) menciona um aspecto conflitante na área educacional: a sobreposição do conteúdo ao ensino de competências e habilidades para os discentes, seja na preparação para o trabalho, seja para uma formação cidadã. Diante disso, Pimenta (1997) afirma que nesse processo os saberes carregados pelos professores são primordiais, os saberes da experiência acadêmica e profissional, os saberes teóricos, os saberes pedagógicos e didáticos. Para Perrenoud e Thurler (2007) o reconhecimento de uma competência se materializa no modo como um professor age em seu cotidiano, no início de uma aula, em uma turma agitada, nos momentos de dificuldade de aprendizagem, nos variados métodos adotados em meios à diversidade de situações ocorridas no cotidiano. Finalizada a exposição teórica deste estudo, o próximo tópico apresenta a metodologia da pesquisa.

3. Metodologia

A presente pesquisa possui caráter qualitativo e descritivo, permitindo captar a perspectiva das entrevistadas de modo interpretativo (ROESCH, 2010). Como técnica de coleta adotou-se a entrevista, que consiste na produção de diálogo entre pesquisador e entrevistado, com o intuito de obter dados para a pesquisa que respondam aos objetivos estabelecidos (RUIZ, 2002; ROESCH, 2010). Foram entrevistadas 10 professoras atuantes nos sistemas público e privado de ensino da cidade e região metropolitana de Porto Alegre/RS, acessadas por conveniência. Nesse sentido, não se tem a intenção de criar generalizações, mas de relatar a realidade das professoras participantes da pesquisa, que também pode configurar-se como uma realidade possível aos futuros leitores e profissionais da Educação. Cada entrevista durou cerca de noventa minutos e todas foram realizadas durante o mês de fevereiro de 2020. A Tabela 2 apresenta a caracterização das entrevistadas.

Tabela 2 – Caracterização das entrevistadas

Entrevistados	Idade	Formação	Estado Civil	Curso	Tipo de Instituição em que trabalha	Tempo de magistério
E 1	28	Licenciada Pedagogia	Casada	Uniasselvi	Particular	9 meses
E 2	28	Licenciada Pedagogia	Casada	São Judas Tadeu	Particular	11 anos
E 3	28	Licenciada Pedagogia	Casada	FAPA	Particular	7 anos
E 4	30	Pedagogia / Especialização em Alfabetização e Letramento	Casada	Ulbra	Particular	12 anos
E 5	28	Pedagogia / Pós-Graduação em Neuropsicopedagogia e Educação Inclusiva	Casada	FAPA	Particular	9 anos
E 6	36	Pedagogia / Psicopedagoga e Neuropsicopedagoga	Casada	Uniasselvi	Particular	16 anos
E 7	36	Licenciada Pedagogia		PUCRS	Particular	13 anos
E 8	28	Pedagogia / Pós-Graduação em Neuropsicopedagogia e Educação Inclusiva	Casada	FAPA	Municipal	9 anos
E 9	36	Pedagogia / Psicopedagoga e Neuropsicopedagoga	Casada	Uniasselvi	Municipal	16 anos
E 10	36	Licenciada Pedagogia	Casada	PUCRS	Municipal	13 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Aplicou-se um roteiro de pesquisa embasado em Marques (2017), que teve como finalidade identificar as competências docentes a serem desenvolvidas para melhorar o processo de ensino-aprendizagem. Utilizou-se um roteiro semiestruturado contendo 23 perguntas no total, as questões fechadas versavam sobre o perfil dos entrevistados, gênero, idade e formação acadêmica, por outro lado, as questões abertas referiam-se às competências, desafios e dificuldades no ensino-aprendizagem, diferenças sociais, raciais, éticas, desenvolvimento de crianças especiais e meios tecnológicos comuns ao seu trabalho em sala de aula. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para realização da análise.

A técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo, que para Bardin (2011) é a mais indicada para descrever e interpretar os mais variados tipos de documentos, sob uma descrição sistemática e qualitativa, pela qual é possível compreender diferentes níveis de significados de forma clara e objetiva.

4. Apresentação dos resultados

Inicialmente, buscou-se mapear o perfil das entrevistadas: a idade média das respondentes é de 31 anos; todas são casadas; metade possui exclusivamente a licenciatura e a outra metade cursou também uma pós-graduação; e em relação ao tempo de magistério, a média é de 10 anos.

Quanto à experiência profissional além da docência, somente duas entrevistadas obtiveram cargos paralelos e sinalizaram a importância da experiência externa à docência. A entrevistada E1 menciona a seguinte situação: “trabalhei em escritório de contabilidade e fiz graduação em administração, foi de suma importância, ao planejar uma semana de atividades tenho um controle maior de gastos, tempo e recursos disponíveis em sala de aula”. Corroborando ao exposto, a entrevistada E2 rememora: “trabalhei como monitora estagiária de um curso de informática e essa experiência contribuiu de forma significativa

para as aulas, pois auxiliou na comunicação e didática com as pessoas”.

Questionadas sobre as competências existentes, as entrevistadas E5, E7, E8 e E10 mencionam: “ter uma boa comunicação, afetividade e pró-atividade”; para E1 é importante ser: “flexível, organizada, [fazer a] administração de tempo em sala de aula”; E2 salienta a: “liderança, boa comunicação, empatia, domínio de conteúdos”; E3 ressalta a importância: de “liderar e tomar decisões com rapidez e arrumar estratégias para solucionar conflitos”; e para E4, faz-se relevante o: “pensamento crítico, cooperação, comunicação, autonomia”.

Quanto às competências a serem desenvolvidas, E1 enfatiza a: “criatividade através de jogos”; E2, E6 e E9 alegam precisar desenvolver a inovação e habilidades tecnológicas; e E5: “desenvolver melhor a tolerância à frustração e a capacidade de autoconfiança”.

No entendimento de Mourão e Esteves (2013) os pedagogos foram ensinados em uma época onde aprender era somente reproduzir os ensinamentos repassados, todavia, é necessário hoje indagar e ensinar competências para os alunos, indo além da vivência de procedimentos como ler, escrever e contar. É preciso que o aluno crie e desenvolva valores para viver em uma sociedade em que seja capaz de expor e formar criteriosamente suas opiniões. Diante desta situação, para as entrevistadas as questões ambientais e éticas estão correlacionadas diretamente com o planejamento escolar, dessa forma, buscam trazer notícias e atitudes dos alunos em sala de aula, buscando a reflexão e a discussão sobre estes assuntos. Estas atividades estão em consonância às competências do egresso do curso de pedagogia, que precisa “atuar com ética e compromisso com vistas à construção de uma sociedade justa, equânime, igualitária” (BRASIL, 2006, p. 2).

Sobre o papel do professor no processo de ensino-aprendizagem, para as entrevistadas E1, E2, E3, E4, E5 e E8, este processo envolve conduzir, mediar e aplicar diferentes

estratégias para que todos os alunos, considerando suas singularidades, consigam atingir os objetivos propostos. De acordo com a entrevista E6 é preciso: “atuar como um colaborador das trocas de informações e conhecimentos entre todos, [os professores] precisam nortear e proporcionar ferramentas adequadas para que o objeto de conhecimento seja atingido e descoberto”.

Para todas as entrevistadas a comunicação e a afetividade são facilitadores do relacionamento com os alunos. Nesse sentido, E4 enfatiza: “acredito muito na troca entre professor e aluno, desmistificar que o professor é o centro de todo o saber é a melhor forma de tornar esta relação mais leve, tento sempre fazer desta forma e tem dado certo”.

Sobre as dificuldades do processo de ensino-aprendizagem, E1 aponta que existe uma “dificuldade em relação aos temas de casa quando precisa da colaboração da família”. A entrevistada E4 complementa explicando que no caso do: “aluno com dificuldade de aprendizagem, necessitamos de muitos argumentos para que as famílias entendam os problemas que serão ocasionados caso não procurem ajuda externa”.

Por outro lado, os docentes também enfrentam dificuldades provenientes do contexto da comunidade onde a escola está inserida:

Trabalhar com uma turma de crianças extremamente carentes, em todos os sentidos, emocionais, estruturais e econômicos. No início foi muito complicado, mas superei trabalhando de acordo com a realidade dos alunos, mas oferecendo possibilidades, fazendo com que eles exerçassem novas possibilidades e que o mundo vai além do bairro que eles vivem (Entrevistada E2).

Quando questionadas acerca dos alunos especiais, para as entrevistadas E4, E5 e E8, estes são considerados um forte desafio, pois exige-se cautela em decidir o material a ser utilizado e a forma de abordagem com o estudante, de forma em que haja interação com os

demaís colegas da turma. Kailer (2013, pg. 7) argumenta que:

É possível verificar que alterações vêm ocorrendo nas escolas, tanto no que diz respeito ao espaço físico, quanto em relação à compreensão e aceitação dessas pessoas. Tal aspecto requer, entretanto, um maior engajamento da escola, que começa a perceber a importância da formação dos professores e gestores, tendo em vista o atendimento aos alunos com necessidades educacionais especiais.

Ressaltando a importância de recursos, é crucial para a inclusão da criança com necessidades especiais que a instituição possua recursos suficientes para o aprendizado daquele sujeito, de tal modo que a sua inclusão e seu aprendizado sejam efetivos.

As entrevistadas também ressaltam a importância da capacidade de intermediar situações diversas com equilíbrio e destreza, buscando evitar desentendimentos e constrangimentos entre alunos. Para a entrevistada E3: “o professor precisa dar atenção e valorizar os questionamentos dos alunos, mostrando que as pessoas podem ter diferentes opiniões sem esquecer o respeito e a empatia”. Da mesma forma, a entrevistada E5 lembra que o diálogo oportuniza o entendimento saudável e respeitoso entre as pessoas.

Em relação às atualizações na área de conhecimento, E3 destaca que: “todo professor precisa pesquisar e se manter informado sobre temas atuais, sendo necessário ter uma formação continuada e estar preparado para as demandas provenientes das novas gerações”. Nesse contexto, Almeida, Soares e Soares (2015) enfatizam a importância de os professores terem uma formação continuada, bem como estarem atentos aos conhecimentos atuais da sociedade. No entanto, não há nada melhor e mais enriquecedor do que a vivência diária em sala de aula, podendo assim desenvolver as reais competências necessárias para sua evolução. Libâneo (2006) salienta que a educação continuada nutre-se da teoria e das

melhores práticas para que o professor esteja apto e possua o total domínio do conteúdo e saiba se articular no ambiente, de modo que consiga desenvolver em um processo evolutivo na formação do alunado.

Os materiais didáticos utilizados pelos docentes se resumem em colagens, livros, jogos, massinha de modelar, tinta têmpera, vídeos, músicas, jornais, revistas e filmes. E3 comenta que: “a maioria das crianças está conectada todo o tempo e nós professores precisamos usar isso a nosso favor. Procuo utilizar recursos do universo digital (computador e celular) sem esquecer a importância do contato com diferentes materiais artísticos”.

Sobre o planejamento das aulas, todas as entrevistadas declaram trabalhar esta etapa. A entrevistada E2 afirma: “levo em consideração os conhecimentos prévios dos alunos e seus respectivos interesses”. Por outro lado, E5 lembra que o planejamento é baseado nas diretrizes nacionais: “levo em consideração o currículo pré-estabelecido pela Base Nacional Curricular e adapto de acordo com a realidade social, econômica e política da comunidade escolar na qual leciono”.

Relativo às formas de avaliação, E4 afirma que: “além da avaliação diária, utilizamos trabalhos e provas, pois são diferentes formas e momentos de avaliar o rendimento dos alunos. Não levamos em consideração apenas um instrumento e sim o conjunto”. Para E5: “geralmente costumo realizar atividades coletivas inicialmente e na sequência um instrumento (registro) individual, para auxiliar aquele que ainda ficou com dúvidas ou lacunas”. As entrevistadas adotam uma perspectiva similar ao proposto por Avelino (2019), onde levam em consideração todo o percurso do educando, contemplando todas as necessidades básicas do aluno.

As entrevistadas analisam os conteúdos a serem revistos para assistir os alunos em suas dúvidas, buscando também outros meios de apoio aos discentes. E3 relata que: “a primeira ação é comunicar a família do aluno e propor uma parceira para que o conteúdo em

questão seja revisto de outras formas”. E5 acrescenta: “busco conversar com esses alunos, investigar todos os fatores que contribuíram para esse resultado. Após traçar estratégias e recursos diferentes para promover esse conhecimento e/ou aprendizagem que não foram de certa forma satisfatórios”.

Para E6 fazer uso da Internet como suporte ao processo de avaliação é oportuno, contudo, há de se ter cautela: “para aqueles que disponibilizam de tais ferramentas, aprimora o conhecimento sim, mas precisamos sempre debater e compreender o que nos é mostrado, pois nem sempre as informações estão corretas e as vezes podem desmerecer o que já foi aprendido”. Para a entrevistada E4: “ajuda quando podemos utilizar em sala de aula e atrapalha quando o aluno acredita saber tudo sobre o conteúdo baseado em informações “rasas” e infundadas da internet.”

Os recursos tecnológicos mais utilizados pelos docentes pesquisados são computadores, tablet's, multimídias e filmes. Quanto a isso, E3 comenta: “utilizo recursos que tenha acesso à internet e que eu consiga utilizar vídeos e slides para expor o conteúdo nas aulas”. As entrevistadas consideram importante expor o conteúdo de diferentes maneiras, nesse sentido, buscam informações sobre novos recursos para promover as temáticas de aula. A tecnologia deve servir de apoio pedagógico, como um recurso que agrega às discussões e atividades propostas pelos docentes. Ainda há necessidade de incentivo ao uso da tecnologia pelos educadores, visto que muitos professores possuem certa resistência e desconfiança quanto ao processo de adaptação a tais ferramentas. Em contrapartida, analisando as entrevistas percebe-se que as que se arriscam e trabalham com a tecnologia, é visto um engajamento dos alunos e uma concentração em aula.

As entrevistadas também elencaram as competências consideradas mais importantes para o trabalho como docente. Os resultados deste agrupamento estão expostos na Figura 1, que apresenta a nuvem de competências

docentes de acordo com sua relevância para as participantes da pesquisa.

Figura 1 – Nuvem de palavras sobre Competências docentes



Fonte: Elaborado pelos autores.

É possível notar que no conjunto analisado, as competências consideradas mais importantes são a comunicação, o trabalho em equipe e o planejamento. Esta indicação, somada aos relatos, aponta para um conjunto de competências consideradas fundamentais para o desempenho das atividades docentes.

5. Considerações finais

Este estudo objetivou retratar a percepção de docentes formados em Pedagogia e atuantes em escolas públicas e privadas da cidade e região metropolitana de Porto Alegre/RS sobre as competências que consideram essenciais para o seu trabalho. As entrevistadas apontaram, além das principais competências necessárias ao seu trabalho, os desafios enfrentados no processo de ensino-aprendizagem. Sobre as competências, fica evidente o papel da capacidade de comunicação, da habilidade em trabalhar em equipe e da capacidade de planejamento das aulas. Todos estes elementos são apontados como facilitadores no trabalho e contribuem para o aprendizado dos alunos.

Quanto aos desafios, é possível notar que os processos de inclusão apresentam-se como ponto central nas entrevistas. Os dis-

cursos mostram que este assunto exige cada vez mais aprimoramento docente, sendo o caminho para isso a formação por meio do aprendizado de novos métodos e competências. Importante mencionar também o desafio imposto pelas diferenças sociais e éticas ao trabalho docente, assim como a inclusão, instiga o aprimoramento e, sobretudo, a reflexão sobre o preparo das escolas acerca da garantia de educação e de recursos necessários ao trabalho docente e que atenda à comunidade escolar.

A pesquisa contribui ao campo de estudo voltado à formação e competências docentes ao buscar evidenciar competências essenciais ao trabalho desses profissionais a partir do próprio relato de quem vivencia e compartilha em seu cotidiano desafios, dificuldades e possibilidades da sala de aula, do ensino e da aprendizagem de alunos em seus mais diferentes contextos de vida. O estudo apresenta limitações, principalmente quanto à abrangência territorial e de realidade de trabalho das docentes, entretanto, não se tem a pretensão de encerrar as discussões, mas incentivar novas pesquisas na área e que (re)signifiquem as competências docentes em vista das transformações educacionais e institucionais dos últimos anos.

Como temas para futuras investigações na área, lançam-se três sugestões de pesquisas futuras: a) estudos de natureza quantitativa que possam contemplar diferentes regiões e amostras; b) discussões que tratem sobre possíveis diferenças entre a percepção de competências necessárias em escolas públicas e privada ou dentro de diferentes contextos socioeconômicos; e por fim, c) pesquisas que observam a relação entre a categoria de gênero e as competências e desafios enfrentados pelas professoras e professores.

Referências

- ALANIZ, E. P.; ANNIBAL, S. F.; GEBRAN, R. A. O Curso de Pedagogia no Brasil e a Formação do Professor da Educação Básica: Perspectiva Histórica. *Educação em Revista*, v. 16, n. 1, p. 7-20, 2015.
- ALMEIDA, J. L. V. de.; GRUBISICH, T. M. O ensino e a aprendizagem na sala de aula numa perspectiva dialética. *Revista lusófona de educação*, n. 17, p. 65-74, 2011.
- ALMEIDA, C. M. de.; SOARES, K. C. D.; SOARES, M. A. S. O Pedagogo escolar e seu papel na formação continuada dos professores. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO EDUCERE, 12., 2015, Curitiba. Anais... Curitiba: EDUCARE, 2015.
- AMARO, R. de A. Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 7, p. 89-111, 2008.
- AVELINO, W. F. Avaliação da educação básica e a formação do pedagogo. *Ciência & Inovação*, v. 4, n. 1, 2019.
- BANDEIRA, Y. M.; SOUZA, P. C. Z. de. Mobilização de competências na profissão docente: contribuições do modelo da competência. *Psicologia Escolar e Educacional*, v. 18, n. 2, p. 273-281, 2014.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Decreto n.º 1.190, de 04 de abril de 1939. Dá organização à Faculdade Nacional de Filosofia. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 06 abril 1939. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del1190.html>. Acesso em: 03 jan. 2020.
- _____. Congresso Nacional. Lei n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 03 dez. 1968. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm>. Acesso em: 09 jan. 2020.
- _____. Congresso Nacional. Lei n.º 9394, 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 09 jan. 2020.
- _____. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CP N.º 1, de 15 de maio de 2006. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, Licenciatura. Brasília, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2020.
- BULGRAEN, V. C. O papel do professor e sua mediação nos processos de elaboração do conhecimento. *Revista Conteúdo, Capivari*, v. 1, n. 4, p. 30-38, 2010.
- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. *Recrutamento e Seleção por Competências*. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- DELUIZ, D. O Modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. *Boletim Técnico do Senac*. Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p.13-25, set./dez. 2001.
- DIAS, R. E.; LOPES, A. C. Competências na formação de professores no Brasil: o que (não) há de novo. *Educação & Sociedade*, v. 24, n. 85, p. 1155-1177, 2003.
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. *Proceedings...* Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, p. 1-18, 2006.
- FERREIRA, N. L.; AMORIM, S. da S.; DE OLIVEIRA, I. P. As habilidades e competências do professor diante dos novos recursos tecnológicos. *Revista Eletrônica Faculdade Montes Belos*, v. 4, n. 2, 2011.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Construindo o conceito de competência. Revista de administração contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.
- FURLAN, C. M. A. História do curso de Pedagogia no Brasil: 1939-2005. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO EDUCERE, 8., 2008, Curitiba. Anais... Curitiba: EDUCARE, 2008.
- GATTI, B. A. A formação inicial de professores para a educação básica: as licenciaturas. *Revista USP*, n. 100, p. 33-46, 2014.
- INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. *Sinopse Estatística da Educação Superior 2017*. [online]. Brasília: Inep, 2018. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>.

Acesso em: 02 jul. 2020.

IVENICKI, A. A Escola e seus Desafios na Contemporaneidade. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 27, n. 102, p. 1-8, 2019.

KAILER, P. G. da L. O Papel do pedagogo em relação à inclusão escolar. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO EDUCERE, 11., 2013, Curitiba. Anais... Curitiba: EDUCARE, 2013.

KUENZER, A. Z. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. Boletim Técnico do SENAC. Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, jan./abr. 2002.

LIBÂNEO, J. C. Diretrizes curriculares da pedagogia: imprecisões teóricas e concepção estreita da formação profissional de educadores. Educação & Sociedade, v. 27, n. 96, p. 843-876, 2006.

LOPES, R. C. S. A relação professor-aluno e o processo ensino-aprendizagem. Ponta Grossa: Secretaria de Estado da Educação do Paraná; Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2011. (Caderno temático).

MARQUES, D. L. de S. Competências docentes na relação de ensino-aprendizagem com alunos da geração z dos cursos de graduação em administração. 2017. 160 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017.

MOREIRA, K. D. Gestão de Competências. 1. ed. Indaial: Uniasselvi, 2018. 155p

MOREIRA, M. A. Teorias de aprendizagem. 2 ed. Rio de Janeiro: 2011.

MOURÃO, L.; ESTEVES, V. V. Ensino Fundamental: das competências para ensinar às competências para aprender. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 21, n. 80, p. 497-512, 2013.

MOURA, F. K. S. de; RODRIGUES, D. F. Diálogo sobre a importância do papel do professor na construção da formação humana do aluno. In: Congresso Nacional de Educação, 2, 2015, Campina Grande. Anais... Campina Grande: CONEDU, 2015.

MOROSINI, M. C.; CABRERA, A. F.; FELICETTI, V. L. Competências do pedagogo: uma perspectiva docente. Educação, v. 34, n. 2, p. 230-240, 2011.

NACIF, P. G. S.; CAMARGO, M. S. de. Desenvolvimento de Competências Múltiplas e a Formação Geral na Base da Educação Superior Universitária. In: Fórum Nacional de Educação Superior, 2009, Brasília/DF. Contribuições para o Fórum Nacional de Educação Superior. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/forum-nacional-de-educacao-superior/contribuicoes>> Acesso em: 26 jan. 2020.

OECD, Organisation for Economic Co-operation And Development. Education at a Glance 2013: OECD Indicators, OECD Publishing. 2013.

_____. Programa para a Avaliação Internacional das Competências dos Adultos (PIAAC). 2020. Disponível

em: <<http://www.oecd.org/skills/piaac/>> Acesso em: 20 jan. 2020.

OLIVEIRA, M. A pedagogia além dos muros escolares: uma reflexão sobre o curso de pedagogia e a importância de uma educação mais sensível. 2017. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Escola de Educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

OSTERMANN, F., CAVALCANTI, C. J. de H. Teorias de Aprendizagem. Porto Alegre: Evangraf, UFRGS, 2011.

PEREIRA, M. A. C. Competências para o ensino e a pesquisa: um survey com docentes de engenharia química. 2007. 289 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PERRENOUD, P.; THURLER, M. G. As competências para ensinar no século XXI: A formação dos professores e o desafio da avaliação. Porto Alegre: Artmed, 2007.

PERRENOUD, P. Dez novas competências para ensinar. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PIMENTA, Selma Garrido. Formação de professores: saberes da docência e identidade do professor. Revista da Faculdade de Educação, v. 22, n. 2, p. 72-89, 19

ROESCH, S. M. A. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertação e Estudos de Caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RUIZ, J. Á. Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SIMÃO, A. M. V. *et al.* Formação de professores em contextos colaborativos. Um projecto de investigação em curso. Sísifo - Revista de Ciências da Educação, n. 8, p. 61-74, 2009.

SPENCER, L. M.; MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, S. M. Competency assessment methods: History and state of the art. Hay/McBer Research Press, 1994.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

THOMAZI, Á. R. G.; ASINELLI, T. M. T. Prática docente: considerações sobre o planejamento das atividades pedagógicas. Educar em Revista, n. 35, p. 181-195, 2009.

TUNES, E.; TACCA, M. C. V. R.; JÚNIOR, R. dos S. B. O Professor e o ato de ensinar. Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 126, p. 689-698, set./dez. 2005.

VIEIRA, A.; LUZ, T. R. da. Do saber aos saberes: comparando as noções de qualificação e de competência. Organizações & Sociedade, v. 12, n. 33, p. 93-108, 2005.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

LOGÍSTICA EM EVENTO: ESTUDO DE CASO DE UMA COMISSÃO DE FORMATURA LOCALIZADA NO INTERIOR DO SUL DE MINAS GERAIS

*Leticia Silva Ferreira¹
Daniela Meirelles Andrade²
Luciana dos Santos Vieira³
Vinicius Batista Gonçalves⁴*

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo identificar e descrever as atividades logísticas necessárias para a realização de um evento de formatura. Além disso, pretende detectar as possíveis falhas e propor melhorias para que o nível de serviço prestado não seja comprometido. A organização do baile envolve quatro fases, quais sejam: concepção – levantamento de informações; pré-evento – planejamento e organização; transevento – execução; pós-evento – desmontagem e avaliação. Em termos metodológicos, trata-se de um estudo de caso de abordagem quantitativo e qualitativo. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, observação participante e aplicação de questionário de avaliação pós-evento com a finalidade de obter a percepção e satisfação do cliente. Na fase do pré-evento existe um envolvimento maior dos organizadores em todo o planejamento do evento. Na execução do evento é feita a conferência das atividades por meio do instrumento de controle checklist. Já no pós-evento, além da descrição das atividades de desmontagem, foi feita a avaliação por meio do questionário de satisfação do cliente. Conclui-se que o nível de serviço foi alcançado, mas existem algumas falhas a serem sanadas para os futuros eventos.

Palavras-chave: Evento; Logística de Eventos; Nível de Serviço Logístico.

EVENT LOGISTICS: CASE STUDY OF A GRADUATION COMMITTEE LOCATED IN THE SOUTH OF MINAS GERAIS

Abstract

This research aims to identify and describe the logistical activities necessary to carry out the same. In addition, it intends to detect possible failures and propose improvements so that the level of service provided is not compromised. The organization of the ball involves four phases, namely: conception - information gathering; pre-event - planning and organization; transevent - execution; post-event - disassembly and evaluation. In methodological terms, this is a case study with a quantitative and qualitative approach. For data collection, semi-structured interviews, participant observation and the application of a post-event assessment questionnaire were carried out in order to obtain customer perception and satisfaction. In the pre-event phase, there is a greater involvement of the organizers in the entire planning of the event. In the execution of the event, the activities are checked through the checklist control instrument. In the post-event, in addition to the description of the disassembly activities, the evaluation was carried out using the customer satisfaction questionnaire. It is concluded that the service level has been reached, but there are some flaws to be remedied for future events.

Keywords: Event. Event Logistics. Logistic Service Level.

- 1 Universidade Federal de Lavras, Brasil.
- 2 Universidade Federal de Lavras, Brasil.
- 3 Universidade Federal de Lavras, Brasil.
- 4 Universidade Federal de Lavras, Brasil.

1 Introdução

O setor de evento tem crescido substancialmente nos últimos anos, representando 4,3% do Produto Interno Bruto (PIB), segundo uma pesquisa da Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Microempresa (SEBRAE) em parceria com a Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC). Segundo a ABEOC, as festas de debutantes, casamentos e bailes de formaturas representam a grande parcela de destaque no setor de eventos.

Com o crescimento do número de universidades e faculdades e, conseqüentemente, o aumento dos cursos de graduação nas últimas décadas no Brasil, é notória a alta demanda do mercado de eventos, principalmente, para as festas de formaturas. Para sucesso do evento é necessário realizar um criterioso planejamento de acordo com o projeto definido e fornecedores escolhidos. O planejamento é realizado, principalmente, pela comissão de formatura que é escolhida por meio de assembleia com os prováveis formandos.

Neste contexto, a atividade de maior evidência é a logística (Allen *et al.*, 2008). A logística é uma importante ferramenta da administração que facilita a movimentação e o controle do produto ou serviço prestado, cujo objetivo é atingir as metas de uma organização dentro do tempo, prazo, quantidade, custo e local correto proporcionando qualidade na prestação do serviço ou produto fornecido para os clientes (Christopher, 2013).

A partir desse cenário, surge o seguinte questionamento: quais são os processos logísticos durante o planejamento e a execução de um baile de formatura? Com o intuito de responder tal questionamento, esta pesquisa tem como objetivo geral compreender e descrever as práticas logísticas desenvolvidas durante o planejamento e a execução do baile de gala, não apenas para alcançar êxito organizacional, mas também para a melhoria da prestação de serviços aos seus clientes e usuários. Especificamente, pretende-se identificar quais são os processos logísticos realizados; descre-

ver as práticas logísticas utilizadas; e detectar possíveis falhas nos processos logísticos.

O objeto deste estudo é uma associação civil sem fins lucrativos, constituída por alunos de cursos de graduação de uma universidade situada em uma cidade, localizada no interior do sul de Minas Gerais. Essa associação tinha como finalidade arrecadar fundos e coordenar as atividades necessárias para a realização do baile de formatura dos cursos de graduação em março de 2018, logo após o final do segundo semestre letivo do ano de 2017, junto aos formandos.

O planejamento logístico é o conjunto de técnicas que facilita o fluxo das ações dentro de uma associação, tendo em vista a agilidade nos processos em todos os setores e a redução dos custos. A organização de uma formatura envolve diferentes serviços, como decoração, atrações musicais, buffet, cerimonial, entre outros, que devem estar alinhados para que todos os segmentos cumpram os prazos determinados e alcancem a excelência no dia do evento.

Os tradicionais bailes de formatura necessitam de um planejamento minucioso, visto que imprevistos são constantes obstáculos da excelência, podendo acontecer diversas situações fora do projetado. Nesse sentido, compreender os processos logísticos que envolvem os mesmos é de suma importância para a sua efetividade.

Assim, percebeu-se a necessidade de compreender e descrever os processos logísticos para que uma formatura desse porte alcançasse o nível de serviço, com eficiência e eficácia dentro dos padrões logísticos. Dessa maneira, esta pesquisa foi elaborada para facilitar a organização e execução de eventos de formatura, bem como detectar possíveis falhas e propor soluções a fim de otimizar o tempo e reduzir os custos através dos processos logísticos. Sendo assim, a presente pesquisa realizada é extremamente relevante para a contribuição do desenvolvimento do setor de eventos e formaturas no país.

2 Referencial teórico

2.1 Eventos

Para Duarte (2009, p. 5), o evento “é entendido como a celebração de um acontecimento especial, uma vez que, quando falamos em evento estamos a falar de um marco proposital, planejado e organizado”. Canton (1997, p. 19) afirma que “evento é a soma de ações previamente planejadas com o objetivo de alcançar resultados definidos junto ao seu público alvo”. Entretanto, ao considerar o significado de evento como eventualidade, ou seja, casual, diretamente ligado com o aspecto temporal do acontecimento de alguma eventualidade (Santos, Chegade & Rocha, 2010).

Assim, evento pode ser considerado qualquer encontro ou junção de pessoas que tenham objetivos mútuos, a fim de reunir, celebrar ou comemorar algo ou algum acontecimento. Essas atividades geralmente são formais, com local e data marcada, a fim de atingir o objetivo de quem oferece o evento (Giacaglia, 2004).

Diante da diversidade e variações de conceitos, os tipos de eventos podem ser classificados também de acordo com seu porte (megaeventos, eventos de marca, eventos de grande porte, e eventos locais/comunitários) e pela forma ou conteúdo (festivais e eventos esportivos) (Allen *et al.*, 2008).

O evento de formatura, foco deste estudo, pode ser classificado como um evento especial que remete a eventos que marcam ocasiões especiais ou atingir metas ou objetivos específicos de cunho social, cultura ou corporativo (Allen *et al.*, 2008, p. 4).

Para Matias (2013) as fases dos processos do evento são divididas em quatro etapas. A primeira etapa é a concepção, quando se realiza um levantamento das informações para que o organizador consiga, através dessas, incorporar e definir a escopo do evento (Matias, 2013). Na segunda etapa, chamada de pré-evento, desenvolve o escopo do projeto apontando os objetivos, as estratégias de ação, os recursos, os custos e o cronograma,

isto é, onde tudo é detalhadamente explicado (Oliveira *et al.*, 2012).

Para que os objetivos desejados sejam alcançados, o planejamento deve ser criterioso através de projetos e planos que serão elaborados para dar início à organização. De acordo com Matias (2013, p. 169), “durante todas as fases do planejamento e organização de um evento são utilizados alguns instrumentos que auxiliam no controle e desenvolvimento das atividades, como o briefing (contém as informações mais relevantes sobre o evento) e o checklist” com a relação de providências, tarefas ou necessidades do evento, sendo utilizado para o acompanhamento e controle na fase de execução do evento (Matias, 2013).

Porém, planejar eventos é muito mais que simplesmente elaborar e fazer a conferência do checklist. O controle deve ser constante em todas as fases dos eventos, pois todas as tomadas de decisões terão consequências. Evento é um ir e vir constante entre decisões e ações, com interfaces entre as diferentes fases no processo de planejar e operacionalizar eventos, sendo primordial saber como realizá-la com total segurança para todos os envolvidos (Oliveira, 2016).

A etapa do transevento começa quando é iniciada a organização no local do evento e a realização da montagem das instalações de infraestrutura. Na realização do evento são colocados em ação todos os trabalhos e atividades que foram planejados na fase do pré-evento por meio da conferência das informações contidas no checklist (Coutinho, 2010).

O pós-evento consiste na realização de toda a desmontagem e, após esse processo, são realizadas as avaliações **de todas as etapas sucedidas anteriormente e no decorrer do evento**, onde serão observados os pontos positivos e negativos gerados, sendo feita à mensuração da qualidade e o nível de serviço prestado no evento (Coutinho, 2010).

Segundo Oliveira (2016), compreende-se a avaliação de um evento como sendo o processo de observação, mensuração e monitoração crítica da implementação do evento, a

fim de buscar melhorias e programar as próximas ações. Nesse sentido, eles podem aplicar um questionário de satisfação do cliente com o intuito de avaliar a qualidade e efetividade dos procedimentos realizados no dia do evento.

2.2 Logística de eventos

Atualmente, sabe-se que a concorrência entre as empresas e organizações está gradativamente maior. Com isso, a busca pela qualidade dos serviços e produtos ficou notória, visto que o consumidor tem se tornado cada vez mais exigente. Dessa forma, as organizações se sentem obrigadas a se preocuparem, principalmente, com o preço, a qualidade e o nível de serviço (Bertaglia, 2009).

A logística é fator importante para atingir a eficácia organizacional, visto que “o sistema logístico incorpora todas as atividades de apoio necessárias para que a empresa planeje e controle a aquisição, o desenvolvimento, o desdobramento, a utilização e a alocação dos seus recursos” (Martel & Vieira, 2010, p. 9).

Compreende-se que a logística é a gestão dos materiais e serviços, a qual busca realizar o planejamento, produção, armazenamento e distribuição desses produtos ou serviços, no tempo certo visando à efetividade e a eficiência. A logística envolve desde a organização e gestão de matérias-primas até a entrega do produto final (Christopher, 2013). Dessa forma, esta atividade pode ser considerada elemento imprescindível para o alcance do sucesso organizacional dentro de qualquer tipo de evento.

As operações logísticas nas empresas envolvem o planejamento, a implementação e a execução do projeto, através da administração dos sistemas e do controle do fluxo de serviços e materiais, com o objetivo de fortalecer as estratégias da empresa e atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo possível (Bowersox & Closs, 2001). As diversas atividades realizadas nas etapas de um evento podem ser organizadas conforme Figura 1.

Figura 1. Componentes do processo de logística

PRÉ-EVENTO	EVENTO	PÓS-EVENTO
Suprimento de consumidor	Logística do local do evento	Encerramento do evento
* marketing * ingressos * filas * transporte	* fluxo do público, artistas e equipamentos * comunicação * infraestrutura de apoio * artigos de consumo * procedimentos de emergência	* retirada e desmontagem * limpeza * avaliação do evento
Suprimento de produtos		
* transporte * acomodação * necessidades dos artistas		
Suprimentos de instalações		
* seguranças * força * água * firmas contratadas		

Fonte: Adaptado de Allen et. al. (2008)

2.2.1 Nível de serviço logístico

O nível de serviço logístico é a qualidade com que o ciclo do pedido de bens e serviços é realizado, ou seja, é o resultado do desempenho de todos os esforços logísticos que uma organização realiza, desde a solicitação

do pedido até a entrega do produto/serviço ao cliente. O nível adequado de serviço logístico está relacionado ao desempenho desejado do serviço (Bowersox & Closs, 2001).

Para que os processos aconteçam de maneira apropriada, deve ser definido o nível

de serviço logístico entre a organização e as empresas e fornecedores contratados; “o desafio é equilibrar as expectativas de serviços e os gastos de modo a alcançar os objetivos do negócio” (Bowersox & Closs, 2001, p. 23).

Conforme lembra Bertaglia (2009), as organizações estão sempre procurando focar no cliente para oferecer-lhes um nível de serviço. Dessa maneira, o nível de serviço logístico pode ser considerado bom, quando os fornecedores executam o serviço adequadamente, isto é, dentro do prazo, dia, hora, local, quantidade e preço definido em contrato ou de acordo com o combinado.

Ao ser estabelecido o nível de serviço contratual, este determinará o sucesso logístico, na medida em que for executado. Assim, “a logística é tomada e considerada como perfeita quando há integração da administração de materiais em sua totalidade e distribuição física dos produtos e serviços com plena satisfação do cliente” (Pozo, 2016, p. 6).

De acordo com Gianesi e Corrêa (2014), os critérios para uma organização obter um bom desempenho são: qualidade (fazer produtos melhores que os concorrentes); custos (fazer produtos mais baratos que os concorrentes); tempo (entregar os produtos mais rápido que os concorrentes); confiabilidade (entregar os produtos nos prazos); e flexibilidade (mudar muito e rapidamente o que se está fazendo) (Gianesi & Corrêa, 2014, p. 23). Tais aspectos possibilitam a definição de um parâmetro para cada atividade logística, ou seja, aspectos que permitam alcançar o nível de serviço estabelecido.

A logística envolve diversas atividades fundamentais para medir o desempenho das operações logísticas, através do tempo de início e término de cada etapa do ciclo do pedido ou serviço, método conhecido como lead time. Ele deve estar bem alinhado entre a empresa e o fornecedor, para que o serviço final seja concluído no prazo correto e o pedido esteja completo e em perfeito estado. Nos dias atuais em que tempo está relacionado aos custos, o lead time é de suma importância

para que a empresa consiga reduzir os custos (Pozo, 2016).

Além disso, para atingir o controle mínimo e máximo da qualidade do serviço, é preciso ter uma dimensão da situação contábil, ou seja, dos custos envolvidos nas operações logísticas como as receitas, dinheiro em caixa, lucro, estoque, perdas e entre outros. Cada elemento do balanço está interligado com cada parte e cada variável, que pode influenciar na sua forma final (Christopher, 2013).

Outro método de gerenciamento importante na logística é o Just-in-time, fator desenvolvido pelos japoneses para melhorar o fluxo das atividades, reduzir o desperdício e melhorar a qualidade. De acordo com Pozo (2016), o Just-in-time é o método de administração de materiais e serviços que visa organizar a quantidade correta e necessária, no tempo mais curto possível, e com a aplicação mínima de recursos, sendo eles financeiros, materiais ou humanos, objetivando a eliminação de desperdícios.

A primeira empresa a utilizar esse conceito foi a Toyota, indústria automobilística que define como desperdício “qualquer quantidade maior do que o mínimo necessário de equipamento, materiais, componentes, e tempo de trabalho absolutamente essencial à produção” (Pozo, 2016, p. 119).

O Just-in-time consiste na melhoria contínua em todas as áreas e a todos os participantes em questão, desde os gerentes aos funcionários. Ele “é um meio para reduzir as perdas no espaço de trabalho, sejam elas relacionadas ao tempo ou a recursos” (Bertaglia, 2009, p. 391).

Ele segue a linha de que tudo deve ser reduzido, estoques, o tempo de produção, tempo de entrega, tempo de realização de serviço, isto é, consiste em atender as demandas no menor tempo possível, porém com o objetivo único de aumentar a produtividade e os lucros (Bowersox & Closs, 2001).

Sendo assim, é necessário definir as necessidades do cliente, por meio do plane-

jamento. Segundo Bertaglia (2009, p. 389), realizar “a reorganização dos processos produtivos, com a respectiva redução dos custos e aumento de produtividade, encontrando no Just-in-time uma forma bastante elaborada para alcançar êxito”.

Portanto, a gestão logística é considerada eficaz e eficiente quando consegue atingir o nível de serviço firmado em contrato; além disso, o serviço só poderá ser considerado excelente quando cada uma das necessidades do atendimento for cumprida com a satisfação do cliente (Christopher, 2013).

Sendo assim, ouvir o cliente-consumidor e entender suas necessidades, muitas vezes, são fatores primordiais para que a organização consiga, além de identificar falhas, ter melhorias no nível de atendimento (Gianesi & Corrêa, 2014).

Nesse sentido, a logística em eventos tem como objetivo atingir o nível de serviço desejado pelo menor custo possível e estabelecer relações em cada etapa das atividades, através da unificação das informações em ligações que fazem com que o evento seja finalizado com sucesso (Bowersox & Closs, 2001).

3 Metodologia

A presente pesquisa, quanto à sua abordagem, é qualitativa e quantitativa, pela utilização tanto de métodos qualitativos (entrevistas), quanto quantitativos (questionários). Quanto ao objetivo, classifica-se como descritiva, pois busca descrever as características de uma dada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil,

2010). Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como estudo de caso, que consiste no esclarecimento profundo e minucioso, o qual permitiu o conhecimento amplo e detalhado do processo logístico e do objeto de estudo (Gil, 2010).

O objeto de estudo é uma comissão de formatura, titulada como uma associação civil sem fins lucrativos, composta por alunos dos diversos cursos de graduação de uma Universidade situada em uma cidade localizada no interior do sul de Minas Gerais. Esse objeto foi escolhido com o propósito de tornar cada vez mais eficiente os processos logísticos nos próximos eventos de formatura, assim como tentar mitigar as falhas.

A coleta de dados deste estudo de caso se concretizou pela leitura e pesquisas bibliográficas em livros, artigos e periódicos relacionados à organização e gestão de eventos e formaturas e observação participante no dia do baile. Além disso, foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas relacionados aos processos logísticos, realizados nas seguintes etapas: pré-evento – planejamento e organização; evento – execução; pós-evento – desmontagem e avaliação. As entrevistas foram realizadas com os profissionais relacionados a cada área de organização da formatura. Isso porque foram eles quem planejaram e desempenharam as funções no dia do baile, vivenciando de perto os acontecimentos, assim puderam fornecer informações relevantes para a identificação do objetivo desta pesquisa. A relação dos entrevistados está descrita na Figura 2

Figura 2. Relação de entrevistados.

Entrevistados	Setor	Especialidade/ Serviços	Resultado/Objetivo
Entrevista 1	Cerimonial	Assessoria, produção e execução.	Pré-evento, transevento, pós-evento.
Entrevista 2	Cerimonial	Planejamento, relacionamento, produção e execução.	Pré-evento e transevento.
Entrevista 3	Buffet	Coordenar as atividades de execução do Buffet.	Pré-evento, transevento, pós-evento.

Entrevista 4	Decoração	Planejar, executar e coordenar a equipe de decoração.	Pré-evento e pós-evento.
Entrevista 5	Comissão de formatura	Tomadas de decisões nas escolhas.	Pré-evento.

Além das entrevistas, realizaram-se diálogos e conversas informais com a comissão de formatura, associados e outros fornecedores. Eles foram desenvolvidos no dia do baile de formatura, juntamente com a observação participante da pesquisadora, tomando notas detalhadas das situações relevantes.

No pós-evento foi aplicado questionário de pesquisa de opinião pelas pesquisadoras, contendo 32 perguntas fechadas e 2 abertas. As perguntas fechadas foram separadas em cinco blocos conforme os setores de Buffet (13 perguntas), Cerimonial (5 perguntas), Decoração (5 perguntas), Estrutura (4 perguntas) e Atrações (5 perguntas). Dessa forma, utilizou-se a escala Likert, atribuindo o valor de 0 a 5 pontos para cada serviço prestado, indo de excelente a péssimo (Hair et.al, 2009). O questionário foi enviado por e-mail para uma lista de aproximadamente 150 pessoas que receberam o questionário, sendo obtidas 60 respostas a partir das quais foi possível avaliar o evento (pós-evento).

Para análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, para codificar os enunciados e as narrativas em categorias, desenvolvidas a partir de diversos instrumentos coletados no estudo (Flick, 2009). Foi analisado o conteúdo dos dados obtidos nas entrevistas aplicadas e na observação participante, possibilitando a interpretação das categorias em pré-evento, evento e pós-evento. Após a identificação das características que se destacaram em cada uma, foi feita a sistematização dos dados respondendo ao problema de pesquisa proposto.

Os dados estatísticos descritivos foram analisados por meio dos resultados obtidos no questionário aplicado pela ferramenta Google Formulários, através das planilhas geradas

com as variáveis contínuas, sendo possível mensurar a satisfação do cliente. Assim, analisou-se a média, somatória dos itens, desvio padrão, máximo e mínimo.

4 Resultados e discussão

O baile de formatura enquadra-se como sendo um encontro de conveniência, especificamente um baile, com a finalidade de celebrar a formação dos estudantes de uma universidade (Coutinho, 2008). O evento teve início às onze horas da noite e término às nove da manhã, totalizando dez horas de duração ininterruptas, conforme observação participante da autora.

Os principais atores envolvidos no evento de formatura foram: a associação de formatura, objeto desta pesquisa; empresas de cerimonial, buffet e decoração; produtor de eventos; cerimonialista; fornecedores; mestre de cerimônia; seguranças; barman; garçons; e associados (integrante participante do baile de formatura, público-cliente - família e convidados dos associados). De acordo com a entrevista 1, “em média três mil pessoas participaram do evento, dentre formandos, familiares, convidados e prestadores de serviços”.

4.1 Descrição das atividades na fase pré-evento

As atividades no pré-evento podem ser visualizadas na Figura 3. O primeiro passo realizado na fase do pré-evento foi a construção do planejamento para a execução do evento através dos instrumentos de controle chamados briefing, checklists e ponto a ponto de montagem do baile, contendo a descrição dos serviços a serem realizados por cada fornecedor no dia do evento (Matias, 2013).

Figura 3 - Logística pré-evento.

PRÉ-EVENTO	
Elaboração dos instrumentos de controle ponto a ponto e <i>checklist</i> Mapa do evento Montagem do evento	
Suprimento de consumidor	Expectativa do cliente quanto ao evento
Marketing	Postagens nas redes sociais na intenção de conseguir que mais formandos participem da festa de formatura.
Ingressos	Cartões magnéticos e utilização de catracas eletrônicas, instrumento desenvolvido para que entrasse mais rápido as pessoas
Filas	Foram utilizados demarcador de fila, separadas em cinco entradas, para que o fluxo acontecesse de forma rápida, e os convidados não permanecessem tanto tempo esperando para entrar.
Transporte	Cada um escolheu a melhor forma, dentre táxi, locação de van, ou carro particular, contando com um amplo terreno de estacionamento.
Suprimento de produtos	Principais produtos oferecidos: Buffet e Atrações
Transporte	Transporte dos produtos alimentícios e transporte dos artistas.
Acomodação	Reserva de hotel para artistas e equipe de buffet.
Necessidades dos artistas	Camarim, instrumento, som, iluminação, palco.
Suprimentos de instalações	Infraestrutura, armazenamento e instalações
Seguranças	Equipe de segurança contratada.
Força	Energia elétrica.
Água	Fornecimento de água nos banheiros, cozinhas.
Firmas contratadas	A contratação dos fornecedores é feita pela comissão de formatura, através da lista de fornecedores credenciados.

O consultor de planejamento, junto com o produtor, vai montando o planejamento para a execução do evento; no caso desse evento de formatura, antes e durante a semana do evento, foram feitas várias reuniões para formular tanto o ponto a ponto como o checklist, contendo a descrição logística dos procedimentos, para que o acompanhamento e as providências fossem executados no dia do evento (Cesca, 2008).

Tomando como base os componentes logísticos elencados por Allen *et al.* (2008), foram identificadas as atividades de suprimentos de consumidores, suprimentos de produtos e suprimentos de instalações. No componente de suprimento de consumidores foram detalhadas as atividades de marketing, ingressos, filas e transporte.

Já em relação aos ingressos, estes foram confeccionados por uma empresa terceirizada, especializada na produção de cartões magnéticos e na utilização de catracas eletrônicas, “[...] instrumento desenvolvido para que entrasse mais rápido as pessoas” (ENTREVISTA 1). Os ingressos/convites foram impressos em cartões de PVC magnéticos e ao serem apresentados na entrada do evento, “[...] “a função do segurança posicionados nas catracas, era fiscalizar se os convidados estavam entrando com convite, o convite era passado na catraca, para verificar sua autenticidade, evitando assim, a falsificações dos convites” (ENTREVISTA 1).

Para a atividade de filas, onde os convidados são alocados do lado de fora do salão, antes de iniciar a execução do evento, são uti-

lizados demarcador de fila, separadas em cinco entradas, para que o fluxo acontecesse de forma rápida, e os convidados não permanecessem tanto tempo esperando para adentrar. De acordo com o entrevistado 1, “[...] nessa formatura, entraram 3300 pessoas, a gente fez o cálculo com o fluxo de 24 pessoas por minuto, em uma hora e vinte minutos, entraram 3050 pessoas na catraca”. O grande fluxo de pessoas na entrada do evento pode ter ocasionado nos convidados a percepção de que a fila estava extensa e longa. A expectativa do cliente em relação às filas está relacionada com a sua percepção quanto à qualidade do serviço. Nesse sentido, se a fila tem um fluxo rápido o cliente tem a percepção de que o serviço é bom; se a fila é extensa e demorada, a qualidade do serviço pode ser classificada como ruim (Gianesi & Corrêa, 2014).

Em componentes de suprimento de produtos, identificou-se que as principais atividades oferecidas aos formandos e convidados foram as atrações de bandas e o serviço de buffet. Dentro dessas, de acordo com a entrevista 3, foram realizados as compras e o transporte dos produtos alimentícios. A compra dos alimentos e bebidas foi feita com antecedência pelo buffet contratado, que, por ser de outra cidade, utilizou caminhões para o transporte. Ainda em suprimentos de produtos, foram realizadas as atividades de acomodações dos artistas, garçons, cozinheiras, montadores de estrutura, visto que muitos fornecedores eram de outras cidades, sendo necessário reservar hotéis.

Quanto às necessidades dos artistas, os instrumentos são de sua responsabilidade e da equipe que os acompanha; o som e a iluminação de palco são contratados pela organização do evento; e as exigências feitas para cama-

rim, como climatização, alimentos e bebidas, são realizadas por uma equipe da empresa de cerimonial responsável somente pela parte de produção de bandas.

O suprimento de instalações remete a toda infraestrutura, como o armazenamento dos alimentos e bebidas; a instalação e o funcionamento de banheiros; a estrutura móvel e movimentação dos materiais. As ferramentas de infraestrutura são de responsabilidade das empresas contratadas; essas empresas têm a função de realizar a montagem antecipada dos objetos e peças na semana ou um dia antes do acontecimento do evento.

A contratação dos fornecedores é feita pela comissão de formatura, através da lista de fornecedores credenciados apresentada pela empresa de cerimonial. Para a escolha das empresas terceirizadas, é realizada uma cotação de preço, e, após isso, é apresentado à comissão de formatura, tendo esta autonomia para realizar a escolha, além de ter poder para decidir entre os fornecedores principais dentre estrutura, atrações, decoração e buffet. Segundo a entrevista 5, para a tomada de decisão, preza-se pela qualidade, pontualidade e realiza-se a verificação da prestação de serviço. Após essa análise, escolhe-se de duas a três empresas, fazendo um comparativo entre elas; por fim, é realizada a escolha final.

4.2 Descrição das atividades na fase transevento

A primeira atividade realizada na execução do evento foi a conferência das atividades listadas no checklist, instrumento de controle que orienta o organizador a executar as tarefas no horário certo, e a fiscalizar as atividades que foram e ou que deveriam ter sido realizadas, conforme a Figura 4.

Figura 4. Logística Transevento.

TRANSEVENTO	
Conferência e fiscalização das atividades listadas no <i>checklist</i> .	
Fluxo do público, artistas e equipamentos	Fluxo livre do público, artistas, prestadores de serviços e equipamentos.

Comunicação	Rádio comunicador.
Infraestrutura de apoio	Limpeza dos banheiros, mesas, piso.
Artigos de consumo	Bens perecíveis: distribuição das bebidas e alimentos.
Procedimentos de emergência	Ambulância a noite toda

Ao chegar ao evento, conforme entrevista 1, a organização repassou todos os itens detalhadamente com cada setor, verificando se todos estavam sendo cumpridos de maneira adequada. Dessa forma, foi verificado se existia alguma divergência; se tivesse algo faltando, era solicitado para que o setor responsável providenciasse. De acordo com a entrevista 1, tem-se que:

“... na realidade, às vezes, dependendo do evento, da complexidade do evento a gente já preenche o checklist direto pegando com base os contratos que a gente tem, fazemos uma reunião de planejamento, pega os contratos e vai preenchendo o checklist, com os dados de cada contrato, com a quantidade de pessoas, os horários, esse documento é primordial para o evento sair adequado, porque o nosso serviço, é um serviço de fiscalizar a produção de um evento” (ENTREVISTA 1).

Conforme entrevista 2, “No dia em si, teoricamente a montagem está praticamente pronta, o que é feito, é conferência de checklist, minimizando todos os problemas, pendência”. Portanto, na hora do evento, as relações de providências foram sendo realizadas o checklist, previamente elaborado.

A atividade logística realizada na fase transevento compete a todos os fluxos logísticos na hora da execução. As atividades evidenciadas nesta fase foram os fluxos de público, artistas, prestadores de serviços e equipamentos, além da distribuição de alimentos e bebidas fornecidos pelo buffet. Comunicação de informações pelas equipes de serviços, atividades de infraestrutura de apoio, e procedimentos de emergências. “Basicamente os fluxos das atividades é seguir o checklist e o

fluxo das informações é realizado pelo rádio comunicador” (ENTREVISTA 2).

A partir do fluxo dos convidados, percebeu-se que o movimento das pessoas dentro do salão foi livre, o que permitiu que os convidados se deslocassem dentro do salão conforme suas preferências. Já os prestadores de serviços foram alocados conforme as suas funções, e os artistas realizaram as suas apresentações respeitando os horários de início e término estabelecidos em contrato, de acordo com o checklist apresentado pela organização. Para o fluxo de alimentos e bebidas, a coordenação foi realizada pelo buffet, contando com uma equipe especializada na prestação do serviço, dando celeridade em todo o processo logístico. Além disso, as variações dos picos de altos e baixos de demandas em determinados setores já devem estar previstas no planejamento do evento.

O fluxo das informações entre as equipes e os coordenadores, durante todo o evento foi transmitido por rádio comunicador ou pela busca pessoalmente das pessoas dentro do salão. Já as atividades de infraestrutura de apoio, como a distribuição das mesas dos formandos, mobiliários e decorações, foram desenvolvidas um dia antes do evento. A limpeza durante a realização do evento foi realizada pela equipe de limpeza responsável pelo salão e banheiros.

Verificou-se uma ambulância com um médico responsável para realizar qualquer tipo de atendimento ou urgência. Lidar com um evento é sempre imprevisível, por mais que exista um planejamento minucioso de cada atividade; muitas vezes, o que foi planejado sofre alterações conforme os fluxos durante o evento (Allen et. al., 2008).

4.3 Descrição das atividades na fase pós-evento

O pós-evento inicia com o término da execução do evento. As atividades compostas

por essa etapa se resumem à retirada de objetos, desmontagem dos itens, limpeza do local e avaliação do evento, conforme a Figura 5.

Figura 5 – Logística pós-evento.

PÓS-EVENTO	
Retirada e desmontagem	Arranjos florais, mobiliários, peças do buffet, desmontagem da estrutura.
Limpeza	Limpeza do local, pois, como o espaço foi alugado da prefeitura, a mesma exigiu que a área fosse entregue limpa.
Avaliação do evento	Reuniões de feedback com os envolvidos e questionário de avaliação pós-evento.

Os arranjos de decorações florais foram os primeiros itens a serem desmontados e levados para fora do salão. Logo após, teve a retirada das peças e objetos de decoração, os quais foram embalados, para voltarem para o depósito de origem. Finalizada essa parte, começou a ser feita a retirada dos mobiliários, como mesas e cadeiras. O processo de desmontagem do buffet aconteceu simultaneamente após as outras desmontagens. De acordo com o relato do entrevistado 3:

[...] é guardar tudo, aí começa um trabalho de pente fino mesmo né, pra gente não ter perda de material, existe uma atenção voltada pra isso né, então é copo, jarra, richout, panela, fogão, tudo que a gente leva, a gente tem que trazer de volta, então principal atividade depois do evento é rodar o salão, recolher tudo, guardar cada coisa na sua caixa, pra depois a gente ir pra parte do caminhão, pra recarregar os caminhões, pois cada item, tem seu lugar correto no caminhão, pro caminhão aproveitar todo seu espaço e ter o encaixe ideal (ENTREVISTA 3).

Segundo entrevista 2, durante as duas semanas após o término do evento, foi realizada a desmontagem total de palcos e da estrutura móvel, que demanda aproximadamente 3 semanas para ser montada e duas para ser desmontada; essa estrutura foi locada

especialmente para o acontecimento do baile de formatura, pois, conforme entrevista 1, na cidade não existe uma estrutura fixa que comporte um baile de formatura desse nível. Após a conclusão da fase de desmontagem do evento, de acordo com a entrevista 1, foi feita toda a limpeza do local, pois, como o espaço foi alugado da prefeitura, esta exigiu que a área fosse entregue limpa.

A próxima atividade foi a avaliação do evento. De acordo com os entrevistados, foram realizadas reuniões de feedback com os envolvidos para a avaliação, juntamente com as comissões de formatura futuras que compareceram para avaliar os serviços, além de reuniões com todos os fornecedores, e reunião com os diversos setores que prestaram seus serviços do dia do evento, com o objetivo de recolher informações dos procedimentos realizados, na intenção de verificar os pontos positivos e negativos gerados. Segundo entrevista 2, em todas as reuniões de feedback com os envolvidos, foram realizadas atas para que, nos próximos bailes de formatura, essas informações sejam utilizadas.

Os resultados das perguntas fechadas do questionário foram separados pelos setores buffet, cerimonial, decoração, estrutura e atrações. Na Tabela 1, observa-se que todos os setores atingiram nota cinco (excelente) pelos respondentes, porém a mesa de frios, serviço volante dos garçons, carrinho de bri-

gadeiros, feira-extensão, sinalização dos espaços, banheiros e estúdio fotográfico obtiveram também nota zero (péssimo) por alguns respondentes. Com relação ao somatório,

constata-se que a segurança obteve maior somatório, mostrando nível de serviço satisfatório pelos convidados da formatura.

Tabela 1:
Resultados das questões fechadas do questionário.

	Máx.	Min.	Somatório	Desvio padrão	Média
Buffet [salgados]	5	1	243	0,94	4,42
Buffet [bebidas, cerveja, refrigerante, água]	5	2	252	0,71	4,58
Buffet [mesa de frios]	5	0	234	0,99	4,25
Buffet [massa manipulada]	5	1	233	0,96	4,24
Buffet [comida japonesa]	5	1	246	0,94	4,47
Buffet [mesa de buteco]	5	1	228	0,99	4,15
Buffet [serviço volante de garçons]	5	0	236	1,18	4,29
Buffet [limpeza das mesas]	5	1	236	1,03	4,29
Buffet [browneria]	5	1	248	0,90	4,51
Buffet [carrinho de brigadeiro]	5	0	206	1,64	3,75
Buffet [feira – extensão]	5	0	220	1,26	4,00
Buffet [bar cerveja]	5	1	251	0,88	4,56
Buffet [bar de drinks]	5	1	251	0,76	4,56
Cerimonial [recepção de convidados]	5	1	248	0,77	4,51
Cerimonial [chapelaria]	5	1	221	1,19	4,02
Cerimonial [bar vodka]	5	3	259	0,53	4,71
Cerimonial [segurança]	5	3	262	0,51	4,76
Cerimonial [sinalização dos espaços]	5	0	231	1,06	4,20
Estrutura [tipo de tenda]	5	1	240	1,02	4,36
Estrutura [piso]	5	1	229	1,05	4,16
Estrutura [climatizadores/ar condicionado]	5	1	222	1,12	4,04
Estrutura [banheiros]	5	0	215	1,08	3,91
Decoração [hall de entrada]	5	2	248	0,88	4,51
Decoração [estúdios fotográfico]	5	0	229	1,32	4,16
Decoração [arranjos florais]	5	2	248	0,84	4,51
Decoração [lustres]	5	2	257	0,67	4,67
Decoração [mobiliário, como mesas, cadeiras]	5	2	251	0,86	4,56
Atrações [banda baile Mister Lex]	5	2	251	0,71	4,56
Atrações [Tomate]	5	2	256	0,70	4,65
Atrações [Mc Marcinho]	5	1	215	1,04	3,91
Atrações [Bateria Engrenada]	5	1	228	0,95	4,15
Atrações [Dj Juninho Bravo (intervalos)]	5	1	239	0,87	4,35

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Além disso, observou-se as médias das respostas, o carrinho de brigadeiro (3,75), os banheiros (3,91) e a atração Mc Marci-

nho (3,91) obtiveram as menores médias. As maiores médias foi a segurança do evento (4,76), seguido do bar de vodka (4,71), apre-

sentando resultados satisfatórios devido ao porte do evento. Segundo Hair *et al* (2009), o desvio padrão trata-se da dispersão em relação a média. Observa-se que o carrinho de brigadeiro obteve maior valor 1,64, enquanto a segurança obteve menor valor 0,51.

Em suma, 70,9% dos participantes avaliaram o evento como sendo excelente, e 29,1% foi avaliado como bom. Conclui-se, assim, que o nível de serviço logístico geral do evento foi alcançado com êxito, visto que o nível de serviço é determinado pelo sucesso logístico, na medida em que é executado de acordo com a relação contratual, e com a ple-

na satisfação do cliente (Pozo, 2016).

Na questão aberta do questionário, solicitou-se que o cliente opinasse qual parte foi a mais e a menos preferida no baile de formatura. Com isso, foram obtidos os pontos positivos e negativos na intenção de detectar possíveis falhas logísticas, seja no planejamento, ou na execução do evento. Perguntou-se, também, se os usuários tinham sugestões de melhorias para o próximo baile de formatura; as respostas obtidas estão elencadas na Figura 6.

Figura 6 – Pontos positivos e negativos e sugestão de melhoria.

SETOR	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS	SUGESTÕES
BUFFET	Variedade no cardápio, qualidade das comidas no geral	Garçons	“Buffet tenham garçons mais experientes. Uma equipe de garçons mais capacitada, o que dá maior credibilidade para todos as empresas, pois os convidados não separam a prestação de serviços e os unem em um só.”
	Disposição dos cantinhos ajudou na rotatividade das pessoas Cantinho Japonês		“Priorizar um tipo de cerveja, aumentar a quantidade de comidas na mesa de frios”.
	Cerveja Gelada	A cerveja não estava tão gelada em alguns momentos	“Melhorar a parte da climatização e a temperatura da cerveja.”
	<i>Browneria</i> muito bem executada		
	Agilidade Drinks bem elaborados		

CERIMONIAL	Chapelaria	Filas gigantescas para entrar.	“Melhorar a logística da fila para entrar no baile, fila gigantescas. É preciso organizar melhor as fotos na entrada, que tomam muito tempo e faz com que os familiares fiquem tendo de esperar de pé.”
		Valsa demorada, sem organização e bastante tumultuada e com espaço pequeno.	“Melhoria na organização dos estúdios de fotografias, com pessoal para orientar filas e tornar o momento mais rápido e menos estressante.”
		Extensão com piso molhado, gerando desconforto para os convidados.	“Melhorar a parte da extensão, fica muito sujo (molhado com barro), poderia melhorar essa parte do evento.”
		Pouco espaçamento entre as mesas.	“Atenção ao piso e espaçamento entre mesas.”
		Hall de entrada pequeno e estreito, com poucos pontos fotográficos, ocasionando tumulto.	“Melhorar o Hall de entrada. Colocar mais fotógrafos na entrada da festa. Fazer uma entrada mais larga, com espaço bem maior para as fotos, se possível separar o corredor de entrada para o baile em relação às enormes filas para tirar as fotos.” Alguma forma de identificação fácil dos/as formandos/as para as fotos; talvez uma pulseira ou adesivo”. Acredito que possa colocar cerimonialista para orientar na fila de fotos.”
DECORAÇÃO	Decoração bonita	Hall de entrada pequeno e estreito, com poucos pontos fotográfico. Má iluminação no banheiro.	“Aumentar espaço e decoração para as fotos. Melhorar decoração da festa”.
ATRAÇÕES	Ótimos Shows/ Atrações		“No geral as melhores partes acontecem com o show da atração principal!”
	O show do tomate		“Tentar caprichar em coisas pequenas e não só em atração. Atrações artísticas caras não são necessárias.”
ESTRUTURA		Falta de água no banheiro para descargas e para lavar a mão.	“Tentar um planejamento melhor com relação a água nos banheiros”. “Aumentar a ventilação dentro da estrutura, trabalhar melhor no piso, organizar melhor o fluxo de entrada e saída dos banheiros”.

Diante dos dados coletados, percebeu-se que os itens citados como pontos negativos nos principais serviços prestados devem ter uma atenção redobrada para serem me-

lhorados. Sendo assim, as empresas envolvidas devem se atentar aos pequenos detalhes e procurar ajustar as possíveis falhas encontradas para que, nos próximos eventos, não

ocorram os mesmos erros. A busca pela qualidade dos serviços prestados aos consumidores está cada vez mais rígida; dessa forma, as organizações devem se preocupar, principalmente, com o nível de serviço estabelecido (Bertaglia, 2009). O evento só termina com avaliação final do cliente, onde foi possível identificar as falhas e sugerir melhorias para as próximas formaturas (Allen *et al.*, 2008).

5 Considerações finais

A presente pesquisa buscou identificar, descrever e detectar possíveis falhas nos processos logísticos realizados durante o baile de formatura da comissão de formatura. A partir dessa premissa, foi possível identificar que a logística está presente em todas as fases do evento: pré-evento, transevento, pós-evento.

Notou-se que, na fase do pré-evento, é necessário um engajamento maior dos organizadores, visto que um bom planejamento e organização é o principal responsável por todo o sucesso do evento. Durante a execução do evento, realizou-se a conferência de todas as atividades por meio do instrumento de controle checklist. Já no pós-evento, além da descrição das atividades de desmontagem, foi feita a avaliação do evento, por meio da aplicação do questionário de satisfação do cliente, sendo possível mensurar as falhas durante a execução dos principais serviços prestados, pelos setores de buffet, cerimonial, decoração, atrações e estrutura.

Com relação aos pontos negativos coletados por meio da aplicação do questionário de satisfação do cliente, notou-se que principalmente as filas são um grande gargalo em relação à logística do evento, estas devem ter uma atenção redobrada para que sejam melhoradas e, nas próximas formaturas, as mesmas falhas não sejam cometidas.

Nesse sentido, o presente trabalho proporcionou sugestões de melhorias nos processos logísticos para os futuros bailes de formaturas de uma Universidade situada em uma cidade, localizada no interior do sul de Minas Gerais. Sugerem-se como possibilidades de

estudos futuros sobre esse tema o gerenciamento, fluxo e organização de filas em eventos de acordo com seu porte, especificamente, dentre os eventos de grande porte e megaeventos.

Referências

- Allen, J., O'toole, W., McDonnell, I. & Haris, R. (2008). Organização e gestão de eventos. Tradução Marise Phiboid e Adriana Kramer. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bertaglia, P. R. (2009). Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva.
- Bowersox, D. J. & Closs, D. J. (2001). Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas.
- Canton, M. (1997). Evento: da proposta ao planejamento. Turismo em Análise, São Paulo, p. 18-30.
- Cesca, C. G. G. (2008). Organização de eventos: manual para planejamento e execução. 9. ed. rev. e atual. São Paulo: Summus.
- Christopher, M. (2013). Logística e gerenciamento na cadeia de suprimentos. Tradução Ez2 Translate; revisão técnica James Richard Hunter. São Paulo: Cengage Learning.
- Coutinho, H. R. M. (2010). Organização de eventos. Curso Técnico em Hospedagem, desenvolvido pelo Programa Escola Técnica Aberta do Brasil. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas.
- Duarte, J. D. O. (2009). Organização e gestão de eventos: métodos e técnicas e a sua aplicação na atividade das empresas de eventos. Estudo de Caso: Dice Eventos. 2009. 113 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia em Ciências da Comunicação) – Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Giacaglia, M. A. (2004). Organização de eventos: teoria e prática. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Gianesi, G. N. & Corrêa, H. L. (2014). Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, C. A. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Hair, J. F. *et al.* (2009). Análise multivariada de dados. [S.l.]: Bookman Editora.
- Martel, A. & Vieira, D. R. (2010). Análise e projeto de redes logísticas. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva.
- Matias, M. (2013). Organização de eventos: procedimentos e técnicas. 6. ed. rev. e atual. Barueri: Manole.
- Oliveira, B. T. H., Filho, C. L. D'A., Silva, V. G. & Valle, W. M. (2012). Gestão de eventos: planejando, executando e concluindo sonhos. Universitari@ -

Revista Científica do Unisalesiano, Lins, a. 3, n. 7, jul/dez.

Oliveira, S. M. T. (2016). Curso de planejamento e organização de eventos. Brasília: Editora do IFB.

Pozo, H. (2016). Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. 7. ed. São

Paulo: Atlas.

Santos, R. A., Chehade, M. B & Rocha, G. C. G. (2010). Importância da compreensão do conceito de eventos à execução do planejamento, perante as etapas pré, durante e pós-evento. Revista Científica Eletrônica de Turismo, Garça, a. VII, n. 12, jan.

PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ESTRATÉGICA: AS DIVERGÊNCIAS NO PROCESSO.

Ana Valéria Barbosa da Silva¹

Francisco Antonio Serralvo²

Paulo Romaro³

Resumo

O tema estratégia remete a refletir inicialmente sobre planejar e pode induzir o gestor a se preocupar com diagnósticos, análises, identificação de posicionamentos e a busca pela tão almejada vantagem competitiva sustentável. Essa reflexão necessita também que se designe atenção de maneira simultânea à sua execução com seus desdobramentos e obstáculos. Neste estudo o objetivo foi identificar os obstáculos que levam estratégias com potencial de sucesso a não atingirem os resultados esperados. Soma-se assuntos correlatos que merecem atenção para que essa formulação e execução aconteçam de modo eficaz destacando temas como complexidade, modos diversos de se pensar estratégia e papel dos gestores. A pesquisa de campo, por meio de um estudo de caso, ocorreu em uma representativa Instituição Financeira Brasileira Governamental onde aplicou-se 1020 questionários com um retorno de 380 respondentes cujos dados foram tratados por meio de análise fatorial exploratória utilizando o programa SPSS. O resultado obtido reforça as conclusões de autores referenciados neste estudo como Heide, Gronhaug e Johannessen (2002), Ritson, Johansen e Osborne (2012) e Hrebiniak (2013), mas também demonstra que a relevância dos fatores encontrados pode ser diferente. O obstáculo referente à comunicação apresentou grande destaque.

Palavras-Chave: Estratégia; Planejamento; Execução; Vantagem Competitiva; Resultados.

STRATEGIC PLANNING AND EXECUTION: PROCESS DIVERGENCES.

Abstract

The strategy theme leads initially to reflect on planning and can induce the manager to worry about diagnoses, analysis, identification of positions and the search for the long-sought sustainable competitive advantage. This reflection also needs attention to be given simultaneously to its execution with its unfolding and obstacles. In this study the objective was to identify the obstacles that lead strategies with potential for success not to achieve the expected results. Related subjects are added that deserve attention so that this formulation and execution happen effectively highlighting topics such as complexity, different ways of thinking strategy and role of managers. The field research, through a case study, took place in a representative Brazilian Governmental Financial Institution where it was applied 1020 questionnaires with a return of 380 respondents whose data were processed through exploratory factor analysis using the SPSS program. The result obtained reinforces the conclusions of authors referenced in this study such as Heide, Gronhaug and Johannessen (2002), Ritson, Johansen and Osborne (2012) and Hrebiniak (2013), but also demonstrates that the relevance of the factors found may be different. The communication obstacle was highlighted.

Keywords: Strategy; Planning; Execution; Competitive advantage; Results.

1 - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

2 - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

3 - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

1 Introdução

O contexto do planejamento estratégico das organizações enfrenta desafios no que se refere ao momento da sua execução resultando, quase sempre, em divergências entre ações projetadas e realizadas, refletindo em divergências entre resultados projetados e alcançados.

As organizações são orientadas por suas estratégias, o que significa ter feito escolhas racionais, com definições de objetivos, por um projeto ou um plano para atingir esses propósitos, que é diferente de apenas definir metas de crescimento e/ou financeiras. Tais organizações esforçam-se para traduzir as orientações estratégicas na prática durante a execução de seus planejamentos, utilizando ferramentas de comunicação entre o topo e a base, pois a execução da estratégia é tão importante quanto desenvolver uma estratégia de qualidade. Porém, verifica-se divergência entre as estratégias formalmente deliberadas e as executadas efetivamente (Mintzberg, 2004). No contexto global e tecnológico atual as tomadas de decisões estratégicas prescindem de planejamento, velocidade, efetividade e inovação. A sobrevivência em ambientes turbulentos e desafiadores, obriga as organizações a escolher direções estratégicas que sejam convertidas em realização dos objetivos propostos, já que pensar estrategicamente é diferente de planejar estrategicamente (Mintzberg, 2004).

Conforme Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2018) as organizações devem considerar quatro fatores no processo de formulação estratégica: 1) fronteiras da empresa que é a definição do que será feito/produzido, em quais negócios a empresa irá se envolver e qual tamanho; 2) análise de mercado e concorrência que esclarecerá sobre o ambiente em que se está inserido e as relações dos stakeholders; 3) posicionamento e dinâmica que definem o como competir e qual será a vantagem competitiva; e 4) a organização interna que delimita a estrutura necessária para alcance dos objetivos.

A elaboração estratégica nasce de ações explícitas, proativas e racionais dentro de um processo coordenado e dirigido para o atingimento dos objetivos organizacionais, conforme Ansoff e McDonnell (1988), e que as mesmas, a despeito de sua clareza e qualidade estruturais, podem não trazer os resultados esperados. Identificar por que estratégias que levam em consideração as questões relevantes, como as identificadas por Besanko et. al. (2018), em sua formulação e que terão relação direta com as chances de sucesso em sua execução, nem sempre alcançam os resultados esperados é a questão aqui apresentada. Torna-se imprescindível analisar diversos aspectos dentro e fora da organização para que se possa identificar como e por que isso ocorre. Através da literatura existente e da pesquisa de campo realizada, buscou-se ressaltar os fatores chave que podem afetar os resultados estratégicos projetados pela organização.

2 Revisão da Literatura

2.1 Estudos sobre o tema

O planejamento estratégico é indispensável ao se buscar, através dele e fazendo escolhas, mitigar riscos, construir e sustentar vantagens competitivas. Porém, mesmo em organizações com planos estratégicos bem elaborados, identifica-se uma dificuldade na execução desses planos, pois nem tudo que é planejado chega a ser executado; ou ainda é executado de maneira diversa às definições iniciais. Ao estudar as realidades organizacionais é possível identificar relatos de planejamentos elaborados por longos períodos com a utilização de uma gama de recursos, ferramentas e informações; chegando a escolhas estratégicas aparentemente bem estruturadas, mas que não foram executadas como deveriam. E, aí, surge a pergunta: O que aconteceu de errado? Identifica-se que entre a formulação e a execução estratégica se faz necessária a tentativa e, mais ainda, a capacidade de identificação e correção de equívocos para o alcance final dos objetivos. Mintzberg (2006) identifica que culturas organizacionais

que separam formulação e execução podem enveredar por caminhos incoerentes com o sucesso estratégico desejado. É improvável um sucesso empresarial sem clareza de rumo, sem estratégias bem desenhadas e sem uma consequente e alinhada execução. A habilidade para implementar escolhas estratégicas é uma competência gerencial indispensável, porém, há uma percepção ao buscar estudos sobre o assunto de que um número significativo de empresas não chega a termo com suas execuções estratégicas. As pesquisas de Beer e Eisenstat (2000), Bossidy e Charan (2005), Hrebiniak (2008), Crittenden e Crittenden (2008) e Cocks (2010) embasam a presente afirmação.

Segundo Aldemir Drummond, coordenador da Fundação Dom Cabral, todas as dificuldades encontradas pelos executivos estão relacionadas à falta de planejamento da implementação e apoiadas na crença de que a execução é apenas uma consequência de um plano bem estruturado, crença essa contestada por autores como Hrebiniak (2013).

Na realidade organizacional deveria-se repensar as maneiras tradicionais de executar as estratégias competitivas já que, em um mundo globalizado, questões culturais e do comportamento humano devem ser consideradas como fatores com maior relevância na formatação da execução. Deve-se também, avaliar a complexidade do mundo atual entendendo que ao aplicar estratégias que tiveram sucesso anteriormente em situações diferentes pode levar a resultados indesejados. O contexto tem total influência sobre os resultados organizacionais (Mitchell, Larson, Colantonio, & Nguyen 2018).

Mesmo com a realização de escolhas com base em cenários amplos e complexos que buscam diminuir a vulnerabilidade, a incerteza é fato. Segundo Dutra e Erdmann (2007), as organizações são “sistemas complexos adaptativos” onde é inerente a capacidade de adequação reagindo às “alterações ambientais.” A linearidade estável, a total ordem sem qualquer desordem, é uma utopia. Por outro

lado, ser gestor somente na “ordem”, limita a ação e a criatividade. E onde somente há desordem tem-se o caos (Bauer, 1999). O que torna ainda mais importante pensar no tempo da execução, entendendo que não há uma receita para a execução, mas há fatores que devem ser considerados que obstaculizam o bom desempenho. Bauer (1999) destaca que as empresas planejam e fazem escolhas, mas, não têm como controlar todos os desdobramentos, já que as relações internas e externas às empresas podem produzir uma infinita gama de imprevistos. A complexidade é fato.

A existência e a necessidade da estratégia apresentam-se desde os primórdios da humanidade, mesmo não recebendo inicialmente essa denominação (Freedman, 2015). Com o avanço da evolução humana e a consequente estruturação organizacional, mostrou-se como necessidade o gerenciamento estratégico dessas organizações. O aumento da complexidade e das exigências afirmou a importância crescente e fundamental do gerenciamento eficaz.

Um ponto central na evolução do conceito militar de estratégia para o conceito contemporâneo é a multiplicação de objetivos a serem atingidos pela organização para atender diferenciados stakeholders. Se a mudança de um objetivo único para diversos gera a necessidade de uma estratégia muito mais complexa, a sua execução torna-se mais ainda. Daí os inúmeros fracassos organizacionais a despeito da qualidade da sua formulação estratégica (Canhada & Rese, 2011).

A administração estratégica busca superar uma das principais fraquezas apresentadas pelo planejamento estratégico: a dificuldade na implementação das estratégias ou ações estabelecidas nesse planejamento, além de trazer uma visão sistêmica das organizações como um todo (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010). Através de uma compreensão ampla, que não se baseia apenas em análises quantitativas e deterministas, evoluiu-se do planejamento estratégico limitado para uma gestão estratégica organizacional onde a for-

mulação estratégica tem uma abrangência maior (Mintzberg, 2006). Coloca-se em questão se a prevalência de modelos que defendem que a estratégia é primeiro formulada e depois implementada em uma “esteira de produção” (Mintzberg, 2006, p.17) ainda é válida ou se na atualidade da gestão estratégica formular e implementar são processos interligados e inseparáveis.

2.2 Planejamento – posicionamento – vantagem competitiva

O ciclo estratégico típico que tantas organizações seguem pode travar a agilidade das mesmas para reagir às mudanças, ameaças e oportunidades. Ao abordar as questões do ambiente organizacional, é encontrado em Porter (1996a) elevada ênfase para o ambiente externo composto de forças macroambientais e microambientais e transmite a ideia de que a partir de uma análise cuidadosa e correta, o alcance dos objetivos torna-se factível, pois restará claro como a organização irá competir, formulando sua estratégia e definindo seu posicionamento. Porter (1996a) defende que sempre há uma estratégia, explícita ou não, e que quando essa não parte de um processo explícito de formulação, estruturado, raramente tem bons resultados. A afirmação mostra-se coerente na medida em que se torna difícil implementar algo que não está explícito. Sob outro aspecto, a visão de Porter (1996a) é criticada, pois transmite a ideia de que apenas seguindo uma metodologia básica e estruturada, chega-se a um resultado certo e positivo, o que não é a realidade de inúmeras organizações. Porter (1996b) reforça uma preocupação maior com o planejamento do que com a execução. Mesmo assim, o autor deixa claro que para a obtenção de vantagem competitiva são necessárias ações específicas que precisam ser executadas com foco e determinação, não sendo mero desdobramento do planejamento estratégico.

Contrapondo-se aos pressupostos de estratégia porterianos, podem ser citadas algumas propostas de estratégia como o RBV-

Resources Based View of the Firm (Wernerfelt, 1984), que destaca as competências internas, ou ter uma visão do mercado não somente como um ambiente competitivo, mas também colaborativo, Coopetição (Nalebuff & Brandenburger, 1996), ou, ainda, na forma inovadora de estratégia que propõe interligar formulação e execução do Oceano Azul (Kim & Mauborgne, 2005), trazem à tona fatores que são importantes para uma boa execução estratégica. Em Oceano Azul, os autores afirmam que três princípios, podem mitigar o insucesso da estratégia: envolvimento, explicação e clareza das expectativas. Com isso, os membros da organização terão ciência dos porquês das decisões, os mesmos também se envolverão nas decisões que os afetam e por fim saberão quais os critérios pelos quais serão medidos e a quem pertence cada atribuição com as respectivas consequências.

Destaca-se ainda o modelo de Balanced Scorecard – BSC (Kaplan & Norton, 2006) cuja premissa é alinhar, interligando o desenvolvimento e formulação das estratégias e sua efetiva execução com resultados. Kaplan e Norton (2006) identificam alguns problemas para o sucesso estratégico como a não “tradução” da visão, a desvinculação de estratégia e indivíduos, definições estratégicas desalinhas e a alocação dos recursos necessários e a falta de acompanhamento e feedback do processo de execução e resultados. Nesse contexto é que o BSC foi construído como um modelo que viabiliza e apoia o gerenciamento da execução da estratégia e não apenas como um sistema de medição e controle.

Salienta-se que seja qual for o método ou linha de pensamento utilizada para deliberar as escolhas estratégicas, todas ocorrerão por meio de pessoas, com toda a imprecisão da natureza humana, com ênfase especial no papel do gestor e seus modelos mentais. Estará nas mãos do gestor (líder) a responsabilidade de traduzir a estratégia por meio de uma linguagem que todos entendam com definição de prioridades e delimitação de objetivos, envolvendo toda a organização, cuidar para que

o conteúdo não degrade ao longo da cadeia e manter a comunicação contínua. Para Hrebiniak (2013) o líder é um fator que afeta fortemente a execução, pois é quem define a forma como as organizações respondem a todos os desafios precedentes da execução e que deve motivar o sentimento de pertencimento. Neste sentido, Mintzberg (2006, p.93) afirma: “desenvolver a fé na capacidade da organização de atingir suas metas, motivá-la a fazer isso, focar sua atenção o suficiente para internalizar novas aptidões – esse é o real desafio para a alta gerência”, ou seja, da liderança.

2.3 Execução estratégica

Na literatura destacam-se fatores apontados como direcionadores de sucesso ou insucesso da implantação estratégica. Cândido e Santos (2019) estimam que as falhas nas execuções estratégicas podem chegar até a 70%, sendo consequência de uma cadeia de fatores organizacionais interrelacionados. Os autores elencam, por meio de um estudo de caso único, 65 fatores categorizados em liderança, tempo, resistência e envolvimento das equipes, cultura organizacional, estrutura / recursos, eventos externos, entre outras categorias. Na categoria comunicação, os autores atribuem 15 fatores que impactam na execução estratégica. É a categoria com maior quantidade de itens.

Nessa linha de pesquisa de detectar o que impacta a estratégia, Beer e Eisenstat (2000) reforçam o papel do líder como fator central para mitigar os “assassinos da estratégia”. Mintzberg et al. (2010, p.86 p.119) corroboram e ampliam esse pensamento ao não destacarem só o líder e falarem de pessoas, quando afirmam que: “são as pessoas que fazem as empresas ter sucesso ou fracassar”, e que “uma estratégia bem-sucedida é aquela em que as pessoas comprometidas infundem energia: elas a tornam boa ao torná-la real”. Crittenden e Crittenden (2008) denominam a implementação estratégica como “pedra angular” e destacam que sem alinhamento e compartilhamento de informações generali-

zando o sucesso se torna improvável. Os autores delimitam que os problemas de execução estratégica giram em torno de estrutura e habilidades gerenciais e sugerem a utilização de programas de aprendizagem e melhoria contínua, sistemas de apoio, monitoramento, alocação de recursos e interação. Em alinhamento às afirmações de Crittenden e Crittenden (2008), tem-se em Hrebiniak (2008, p.68 p.167) um diagnóstico similar ao afirmar que: “a estrutura empresarial deve refletir a natureza da estratégia de negócios e ser guiada principalmente por ela. [...] a estratégia afeta a estrutura [...]”.

Cocks (2010) nomeia causas das “avarias” na implementação estratégica, os fatores ligados às competências, a processos e atividades para efetivar a estratégias, as competências críticas, enfatizando a importância da atenção ao detalhe para enfrentar a complexidade, e a importância de “digerir” as atividades, simplificando-as e comunicando-as eficazmente. Cocks (2010) prioriza o foco sem “modismos”, simplicidade e clareza na comunicação da estratégia, além atitudes realistas em relação aos objetivos propostos e os recursos disponíveis. O autor ressalta o papel do líder para disseminar, com a clareza necessária, a escolha das pessoas certas para vencer os “bolsões de resistência”. Esses “silos”, assim como as questões que envolvem comunicação e cultura organizacionais, também são apontadas por Galpin (2018) que indica esses fatores como chave para o sucesso da execução estratégica e afirma que a cultura pode inviabilizar as melhores intenções gerenciais.

Nas pesquisas sobre execução estratégica realizados por Bossidy e Charan (2005), destacam-se os fatores: disciplina, o envolvimento direto e um conjunto de características e comportamentos, não sendo a execução somente tática e sim uma atividade complexa repleta de fatores a observar.

Enquanto pesquisa de campo, o presente estudo está baseado nos trabalhos desenvolvidos por Hrebiniak (2006, 2008 e 2013) ampliando o questionário aplicado em suas

pesquisas com o intuito de identificar os obstáculos à execução estratégica eficaz. A possibilidade de ampliar a abordagem de Hrebiniak (2008 e 2013) na realidade organizacional de uma corporação pública representativa brasileira, mapeando seus fatores de impacto, nos motivou.

O autor discorre que é preciso compreender que a elaboração e a implementação da estratégia são interdependentes e que a execução é essencial para o sucesso do plano estratégico. Ainda acrescenta que: “a execução exige uma cultura de realização, disciplina e pertença” (Hrebiniak, 2008, p.43). No Quadro 1 é apresentado um resumo das pesquisas de Hrebiniak (2006) que foram realizadas em dois momentos distintos, acrescidas dos resultados provenientes deste estudo. Os resultados obtidos por Hrebiniak (2006) elencam fatores de impacto já apontados neste estudo, e outros a abordar. Um desses fatores não está explícito no Quadro 1, mas permeia o tema: revisão estratégica. A verificação para a realização dos ajustes necessários, deve ser maior do que verificar se os indicadores econômico-financeiros estão sendo alcançados, já que os fatores críticos de sucesso que determinam a qualidade dos resultados, nem sempre são mensuráveis (Mintzberg, 2006). A avaliação, que deve ser cíclica e contínua, perguntas devem ser retomadas verificando se o resultado obtido até aquele momento confirma ou rebate as suposições iniciais que embasaram a estratégia (Mintzberg, 2006), afinal, gestão estratégica organizacional é um processo contínuo, sem fim, enquanto a organização existir. Mankins e Steele (2005) afirmam que “menos de 15% das empresas costumam monitorar o desempenho pretendido em relação ao desempenho verificado”. Para os autores, essa falta de introspecção leva as empresas a ignorarem facilmente os planos mal sucedidos, facilitando os equívocos em relação à próxima estratégia a se seguir.

Nas pesquisas de Hrebiniak (2013) surge esse mesmo diagnóstico quando os gerentes afirmam sobre a importância do controle e

das revisões da estratégia para proporcionar a adaptação organizacional. Raffoni (2003) também diagnosticou a necessidade de frequente acompanhamento das condições e recursos necessários para a execução estratégica e os consequentes ajustes e correções para a sustentabilidade dos propósitos estratégicos, denominando como um dos “Três Fatores-Chave para uma Execução Efetiva”. Mintzberg (2006) e Cocks (2010) também afirmam que o processo de reavaliação não ocorre frequentemente, e isso coloca em risco todo o posicionamento estratégico; além de afirmarem que o sucesso organizacional requer revisão constante, inter-relação entre o formular e o executar estratégia e adaptação rápida e flexível. Bossidy e Charan (2005, p.189) afirmam que a revisão estratégica “é o principal Mecanismo Operacional Social do processo de estratégia. É o penúltimo campo para testar e validar a estratégia – a última chance [...]”. Essas revisões são essenciais para o sucesso da execução estratégica, pois permitem o diagnóstico real da distância entre o desejado e a realidade reforçando os métodos de execução e assegurando um mecanismo de correção que permite a aprendizagem e a adaptação organizacionais, dissecando os problemas e compreendendo as razões de um desempenho indesejado (Hrebiniak, 2013). O gestor precisa evitar lapsos de percepção, ou seja, uma percepção tardia dos movimentos internos e externos da organização. Porter (2009, p.515) ressalta que “é difícil saber o que está realmente acontecendo”. Decisões estratégicas impescindem de informação que, em diversas situações, não chegam ou são distorcidas. Ainda pior, o conhecimento de fatos acontece depois de consumado. A questão a avaliar é qual o ponto “ótimo” de informações, já que são necessárias, mas em quantidade insuficiente não subsidiam as decisões e, em excesso, propiciam a confusão. Galpin (2018) acrescenta a importância de revisar, também a necessidade de comemorar as vitórias das etapas menores que compõem o todo.

Outra questão fundamental trata do alinhamento que é apontada por Mintzberg et al. (2010) e por Heide, Gronhaug e Johannessen (2002) como um dos pontos focais para o sucesso das estratégias, a comunicação eficiente entre os diversos atores na complexidade organizacional para mitigar a falta de interação. Ritson, Johansen e Osborne (2012) corroboram essas conclusões ao afirmar que é um atributo essencial o alinhamento contínuo para a “entrega” bem-sucedida. Chega-se, assim, a um dos problemas estratégicos cruciais: a comunicação. Esse diagnóstico também apontado por Hrebiniak (2013) que detecta em suas pesquisas que compartilhamento deficiente ou inadequado de informações, entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução estratégica, são um dos grandes pontos de atenção e que as responsabilidades precisam ficar claras ao passo que as estratégias necessitam de cooperação, coordenação e comunicação, já que percepções e/ou pressupostos divergentes geram conflitos. Acrescenta que compartilhar conhecimento e informações para conseguir coordenação entre as áreas organizacionais é vital para um possível sucesso estratégico com o aumento de flexibilidade e da capacidade de reação aos obstáculos da execução (Hrebiniak, 2013). Uma estratégia vaga ou deficiente não tem como ser executada.

Devlin (1989) destaca os problemas para a execução estratégica que se relacionam com as demais pesquisas citadas como: fragilidade na comunicação, falta de recursos, rotatividade elevada dos gestores responsáveis, tempo de execução elevado, não envolvimento das equipes, inclusive de pessoas-chave para o processo estratégico, sistemas de informação inadequados, falta de previsibilidade nas mudanças do ambiente externo, estrutura organizacional rígida e não adaptativa, conflitos organizacionais e incapacitação dos líderes.

Nesse contexto podemos destacar também stakeholders significativos na dinâmica planejar/ executar/ revisar: o conselho de

administração. A despeito de não ser uma unanimidade o consenso da importância dos Conselhos de Administração para a execução estratégica (Baptista, 2013), há a indicação de que a interferência do conselho, aprovando e rejeitando propostas estratégicas, contribui para a monitoração eficaz da execução, identificando seus desvios e promovendo alinhamento. Baptista (2013, p.28) traz em suas pesquisas a ideia de que aumenta a certeza de o monitoramento da execução estratégica também ser um atributo do Conselho de Administração, já que “[...] promover a implementação eficaz das estratégias corporativas é uma questão central para as empresas porque, dentre outras razões, as falhas de implementação estratégica destroem valor”.

Como então fazer funcionar? As pesquisas aqui citadas, sejam as mais recentes ou não, convergem a pontos como a necessidade de alinhamento, a importância das pessoas, o papel do gestor e a necessidade de estrutura. De modo mais pragmático, alguns autores buscam a construção de modelos, difíceis de construir, que têm como objetivo trazer alguma estrutura prática na busca da solução dos problemas estratégicos ligados à execução.

Kich, Pereira, Emmendoerfer e dos Santos (2008, p.123) utilizam uma afirmação forte, mas infelizmente real em algumas organizações: “o problema surge quando chega o momento de agir e colocar as estratégias definidas em prática, ou seja, o momento de implementar o plano estratégico, quando na maioria das vezes ele começa a morrer”. Galpin (2018) aponta que a execução estratégica precisa ser priorizada na gestão.

Identificam-se assim linhas de pensamento diferentes, mas que convergem para o diagnóstico dos problemas estratégicos, que também podem ser interpretados como oportunidades para o alcance de uma vantagem competitiva se forem compreendidos, gerenciados e superados (Hrebiniak, 2013). Porém, a fórmula exata para a solução dos problemas estratégicos ainda não se apresenta. Neilson, Martin e Powers (2008, p.1) ao afirmarem

que: “a estratégia brilhante pode colocá-lo no mapa competitivo, mas só a sólida execução mantê-lo lá” e a pergunta levantada por Slater, Olson e Hult (2010, p.22): “será que temos a arquitetura certa para a implementação da estratégia eficaz?” é tão importante quanto: “qual é a estratégia certa?”

3 Método

Foi realizado um levantamento bibliográfico utilizando como termos-chave em português e inglês: implementação, implementação estratégica, execução e execução estratégica. Por meio do Portal de Periódicos Capes, foram acessadas as principais bases em bancos de dados acadêmicos identificando na literatura os principais autores preocupados com a execução estratégica e seus fatores. A pesquisa se baseia em um estudo de caso com caráter descritivo por meio de análises quantitativas, construído com o envio de 1020 questionários com retorno de 380, devidamente precedidos pelo atendimento aos quesitos do Comitê de Ética – PUC/SP, via Plataforma Brasil, e preconizados por meio da Resolução CNS 466/12. O envio e a coleta de respostas ocorreu de 31/03/2016 a 03/05/2016 e todos os respondentes concordaram com o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). Somado aos questionários, também foram utilizados relatórios anuais públicos da organização objeto de estudo.

Yin (2001, p.18) afirma que o uso de estudos de caso é indicado para estudos organizacionais e gerenciais, nos quais se busca responder a questões sobre “como” e “por quê” e se “examinam acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Ainda conforme Yin (2001, p.24) a mais importante aplicação para os estudos de caso “é explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais”.

A empresa estudada atua no mercado financeiro como banco múltiplo com representação em todo o território nacional e, também,

internacionalmente. É uma empresa 100% pública com 159 anos (2020) de existência. Atua fortemente como instrumento do Governo Federal para a realização de políticas públicas, fomento habitacional e de infraestrutura das cidades e programas sociais, além de ser patrocinadora de atividades em áreas diversas. É detentora de uma das marcas mais valiosas no Brasil e na América do Sul.

A referida organização se utiliza de ferramentas estratégicas, entre elas o BSC – Balanced Scorecard desde 2011, tem em sua estrutura equipes focadas no planejamento e execução estratégicas com uma área Matriz com esse objetivo exclusivo, e utiliza como ferramenta para alinhar a avaliação de desempenho de todas as suas áreas às definições estratégicas inseridas em seu Mapa, um sistema de acompanhamento diário com avaliação semestral e traz em suas cartilhas que o objetivo principal, além desse alinhamento, a busca pela sustentabilidade dos resultados com a qualificação dos negócios. O sistema apresenta três pilares principais: Sustentabilidade, Resultado Financeiro e Produção (onde encontra-se a especificação de que o que se busca é o alinhamento entre planejamento e execução diária dos negócios).

A escolha da organização foi dada pela sua representatividade, tamanho, diversidade de atuação e, por consequência, sua grande complexidade. Os entrevistados foram aqueles diretamente ligados à gestão estratégica da organização.

Ao questionário elaborado, composto inicialmente por seis perguntas, baseado na pesquisa de Hrebiniak (2008), foram acrescentadas três perguntas, alinhadas aos objetivos específicos desta pesquisa. A ferramenta eletrônica Survey Monkey®. foi utilizada, o que permitiu distribuição e acessibilidade eficazes aos respondentes.

A instituição tem aproximadamente 97.000 empregados (2016), dos quais 8.639 são ocupantes de cargos em gestão. A tabela 1 apresenta resumidamente a população, a amostra e o número de respondentes, segmentados por matriz, filiais e rede.

Tabela 1. Distribuição de Questionários

	POPULAÇÃO	AMOSTRA	ENVIADAS	DEVOLV.	RESPOSTAS	% RESPOSTAS
TOTAL	8639	1000	1020	16	380	37,25
MATRIZ	1219	100	103	4	42	40,78
FILIAIS	3351	250	251	1	108	43,03
REDE	4069	650	666	11	230	34,53

Fonte: Elaborados pelos autores

Atendendo aos critérios de confiabilidade e validade, foi calculada a amostra representativa dentro da população de 8639 gestores definindo uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95% chegando a uma amostra mínima necessária de 368 respondentes. A tabulação das respostas ocorreu com o prévio estabelecimento de palavras-chave nas questões abertas para identificar o padrão existente. Nesses casos, foi utilizado o princípio de análise Dummy quando os dados são classificados conforme características qualitativas padrão e são definidas variáveis binárias para as respostas possibilitando que elas fossem aproveitadas para a análise estatística. Nas questões fechadas a escala Likert foi utilizada, e as respostas classificadas conforme a frequência da sua ocorrência. Os dados foram tratados utilizando análise fatorial exploratória, que segundo Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010), é uma análise que estabelece a relação entre um conjunto de variáveis identificando padrões de correlação, auxiliando nas pesquisas em ciências sociais ao buscar identificar e medir variáveis que não podem ser medidas diretamente, mas nas quais é possível identificar os componentes principais que podem ser agrupados em fatores (Field, 2009). Utilizado para as análises estatísticas o software⁴ SPSS Statistics com validação de dados por meio do KMO e o teste de esfericidade de Bartlett e a rotação varimax. Como a quantidade de dados sob análise é significativa, a quantidade padrão do SPSS

de iterações máximas foi alterada para convergência de vinte e cinco para trinta (Field, 2009). As análises iniciaram com trinta e quatro variáveis que apresentaram comunalidade superior a 0,5, KMO de 0,793, gerando dez fatores que explicavam 67,096% dos dados. Ao longo das rodadas de análise, para trazer maior nível de confiabilidade, excluíram-se variáveis que: apresentaram MSA inferior a 0,5, possuíam cargas fatoriais inferiores a 0,4, tinham baixo índice de confiabilidade, compunham fatores isoladamente e aquelas que não possibilitaram calcular o Alpha de Cronbach.

Após a realização da análise fatorial, calculou-se os Alphas de Cronbach, que variam de 0 a 1 para cada fator, de modo a verificar a confiabilidade da escala que, segundo Field (2009), entende-se quando o resultado fica entre 0,7 a 0,8, sendo a confiabilidade considerada como razoável. Abaixo de 0,7 a 0,6 pode ser considerada como baixa a consistência interna da escala ou fraca, e entre 0,8 e 0,9 são considerados bons. Tem-se como exceção estudos de Ciências Sociais, como é o caso da presente pesquisa, que podem ser aceitos Alphas próximos a 0,60. Após cinco rodadas de análise, obteve-se vinte e oito variáveis com maior significância, distribuídas em seis fatores com KMO de 0,808, e que serão abordadas em relação aos fatores que impactam no presente estudo. Os resultados estão demonstrados nas Tabelas 2,3,4,5,6 e Figura 1.

4 ???????

Tabela 2. Comunalidades

	Initial	Extraction
Vaga	1,000	,752
Sem diretrizes	1,000	,787
Sem recursos financeiros	1,000	,600
Conflitos de poder	1,000	,665
Sem aprovação	1,000	,616
Sem suporte	1,000	,598
Sem pertencimento	1,000	,690
Sem incentivos	1,000	,684
Sem compartilhamento	1,000	,742
Sem comunicação	1,000	,721
Sem compreensão	1,000	,656
Incapacidade de gerenciar mudanças	1,000	,622
Equipes multifuncionais	1,000	,613
Comunicação informal	1,000	,697
Inteadores formais	1,000	,679
Estrutura matricial	1,000	,609
Relutância da equipe	1,000	,588
Informações não confiáveis	1,000	,561
Relutância dos gerentes	1,000	,677
Sem informações	1,000	,773
Incompreensão da utilidade	1,000	,642
Demora nas decisões	1,000	,646
Incompreensão de contribuições	1,000	,689
Demora a respostas e aos problemas	1,000	,625
Lentidão de reação	1,000	,702
Burocracia	1,000	,759
Fazer política	1,000	,648
Desaparecimento de informações	1,000	,588
Refazendo	1,000	,636
Incerteza sobre a estratégia	1,000	,699
Conhecimento BSC	1,000	,641
Importância das ferramentas	1,000	,556

Fonte: SPSS

Tabela 3 Eigenvalues – Autovalores

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,259	22,684	22,684	7,259	22,684	22,684	6,350	19,845	19,845
2	3,589	11,217	33,901	3,589	11,217	33,901	2,660	8,311	28,156
3	2,154	6,732	40,633	2,154	6,732	40,633	2,266	7,081	35,237
4	1,910	5,968	46,601	1,910	5,968	46,601	2,260	7,063	42,300
5	1,519	4,748	51,349	1,519	4,748	51,349	1,678	5,245	47,544
6	1,420	4,439	55,788	1,420	4,439	55,788	1,600	4,999	52,543
7	1,170	3,656	59,445	1,170	3,656	59,445	1,553	4,853	57,396
8	1,116	3,487	62,932	1,116	3,487	62,932	1,424	4,450	61,846
9	1,024	3,199	66,131	1,024	3,199	66,131	1,371	4,285	66,131
10	,944	2,951	69,082						
11	,885	2,766	71,847						
12	,806	2,520	74,367						
13	,713	2,228	76,595						
14	,655	2,046	78,641						
15	,622	1,943	80,584						
16	,607	1,897	82,481						
17	,555	1,733	84,214						
18	,519	1,621	85,835						
19	,492	1,538	87,372						
20	,461	1,442	88,814						
21	,444	1,388	90,202						
22	,422	1,318	91,520						
23	,388	1,213	92,733						
24	,372	1,162	93,895						
25	,340	1,062	94,957						
26	,331	1,034	95,991						
27	,287	,896	96,887						
28	,255	,798	97,685						
29	,232	,726	98,410						
30	,208	,650	99,061						
31	,161	,504	99,565						
32	,139	,435	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: SPSS

Tabela 4 . Matriz Rotacionada

Rotated Component Matrix ^a									
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
semcomunicação	0,822								
sempertencimento	0,800								
semcompartilhamento	0,796								
conflitosdepoder	0,794								
semincentivos	0,794								
semsuporte	0,739								
incapacidadedegerenciarmudanças	0,732								
semcompreensão	0,729								
vaga	0,631					0,586			
semrecursosfinanceiros	0,588								
semaprovação	0,487								
informaçõesnãoconfiáveis		0,711							
relutanciadaequipe		0,692							
relutanciadosgerentes		0,689							
seminformações		0,685							0,420
incompreensãoodutilidade		0,665							
integradoresformais			0,760						
equipesmultifuncionais			0,750						
estruturamatricial			0,668						
comunicaçãoinformal			0,616						-0,500
refazendo				0,769					
incertezasobreestratégia				0,741					
fazerpolitica				0,672					
desaparecimentodeinformações				0,634					
lentidãoodereação					0,740				
demoranasdecisões					0,717				
semdiretrizes	0,576					0,634			
conhecimentobsc							0,753		
importanciadasferramentas							0,688		
burocracia								0,845	
demoraarespostasaosproblemas								0,512	0,442
incompreensãoodecontribuições									0,665

Fonte: SPSS

Tabela 5. Resultado KMO e Bartlett's

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,808
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1960,406
	df	496
	Sig.	,000

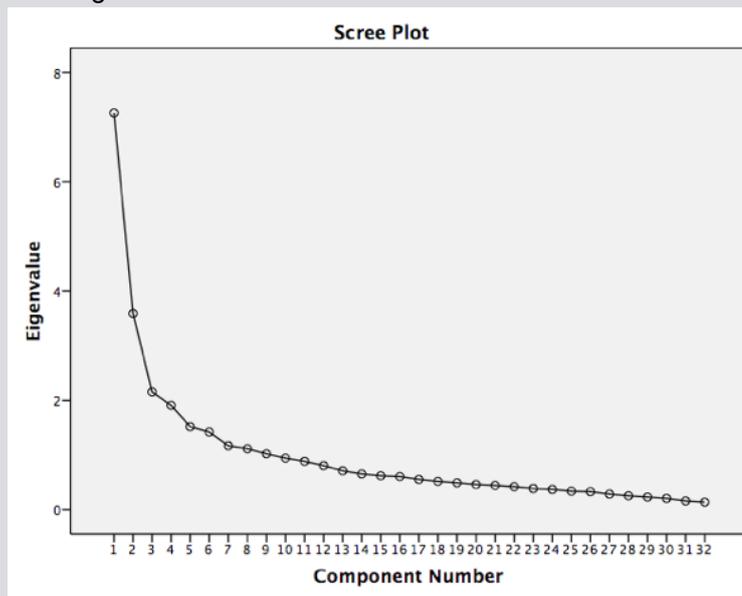
Fonte: SPSS

Tabela 6. Análise Fatorial e Análise de Confiabilidade

Rotated Component Matrix	Communalities	Component									Alpha de Cronbach
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1 semcomunicação	0,721	0,822	0,114							0,109	0,918
2 sempertencimento	0,69	0,800	0,176					0,103			
3 semcompartilhamento	0,742	0,796	0,184			-0,118	-0,201				
4 conflitosdepoder	0,665	0,794					-0,142				
5 semincentivos	0,684	0,794				-0,127					
6 semsuporte	0,598	0,739	0,180					0,102			
7 incapacidadede gerenciar mudar	0,622	0,732		0,151		0,209					
8 semcompreensão	0,656	0,719	-0,118		0,164	0,216	0,138		-0,107		
9 vaga	0,752	0,631				0,586					
10 semrecursos financeiros	0,6	0,588	0,164		0,174	0,369	0,111	-0,164			
11 semaprovação	0,616	0,487	0,270	0,228	0,180	0,384	-0,205	0,166			
12 informações não confiáveis	0,561	0,711						0,162			
13 relutância da equipe	0,588	0,154	0,692	0,152		0,111	0,116		-0,171	0,794	
14 relutância dos gerentes	0,677	0,689				0,294	-0,122	0,262	-0,153		
15 seminformações	0,773	0,685			0,241	-0,117		-0,219	0,420		
16 incompreensão da utilidade	0,642	0,665	-0,228			-0,221	0,147	-0,116	0,237		
17 integradores formais	0,679	0,225	0,760						-0,179		
18 equipes multifuncionais	0,613	0,180	0,750							0,681	
19 estrutura matricial	0,609	-0,134	0,668		-0,197		-0,215	0,144	0,190		
20 comunicação informal	0,697	0,616	0,616	-0,115	0,119		0,172		-0,500		
21 refazendo	0,636			0,769					0,154	0,755	
22 incertezas sobre a estratégia	0,699			0,741		0,196	0,256	0,186			
23 fazer política	0,648	0,126		0,672	0,352	-0,205					
24 desaparecimento de informação	0,588	0,181	0,179	-0,125	0,634	0,134	-0,150	0,130	0,203		
25 lentidão de reação	0,702			0,241	0,746	0,281					
26 demoras nas decisões	0,646		-0,100		0,717	-0,159	0,136	0,245	0,106	0,610	
27 sem diretrizes	0,787	0,576				0,634	-0,128		0,143		
28 conhecimento bsic	0,641		-0,131		-0,173	-0,126	0,753			0,387	
29 importância das ferramentas	0,556				0,236		0,688				
30 burocracia	0,759			0,149	0,116			0,845			
31 demora a responder aos problemas	0,625	0,182	0,124	0,106	0,313			0,512	0,442	0,592	
32 incompreensão de contribuições	0,689			0,228	0,192	0,181	0,309	0,130	0,665		
Eigenvalue		7,259	3,589	2,154	1,91	1,519	1,42	1,17	1,116	1,024	
% Variância Extraída		66,131%	19,845%	8,311%	7,081%	7,063%	5,245%	4,999%	4,853%	4,450%	4,285%

Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 1. Diagrama de Declividade



Fonte: SPSS

Nomearam-se os seis fatores pela sua aderência às variáveis que os compõem, de modo

que a compreensão dos resultados seja mais efetiva conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7. Nomeação dos Fatores

	Component					Alpha de Cronbach		
	1	2	3	4	5	8		
1 semcomunicação	0,822	0,114					O a b s E t x á e c c u u l ç o ã s o	
2 sempertencimento	0,800		0,176					
3 semcompartilhamento	0,796	0,184						
4 conflitosde poder	0,794							
5 semincentivos	0,794							
6 semsuporte	0,739		0,180			0,102		0,918
7 incapacidadede gestão	0,732			0,151				
8 semcompreensão	0,729	-0,118			0,164			
9 vaga	0,631							
10 semrecursosfinanceiros	0,588	0,164			0,174	-0,164		
11 semaprovação	0,487	0,270	0,228		0,180	0,166		
12 informações não confiáveis		0,711				0,162	Informação	
13 relutância da equipe	0,154	0,692		0,152				
14 relutância dos gerentes		0,689				0,262		
15 seminformações		0,685			0,241	-0,219		
16 incompreensão da utilidade		0,665	-0,228			-0,116	Metodos de Compartilhamento	
17 integradores forma	0,225		0,760			-0,179		
18 equipes multifuncionais	0,180		0,750					
19 estrutura matricial		-0,134	0,668		-0,197	0,144	0,681	
20 comunicação informal			0,616	-0,115	0,119		Indicadores de Problemas	
21 refazendo				0,769				
22 incertezas sobre a estratégia				0,741		0,186		
23 fazer política		0,126		0,672	0,352		0,755	
24 desaparecimento do cliente	0,181	0,179	-0,125	0,634	0,134	0,130	Desvantagem Competitiva	
25 lentidão de reação				0,241	0,740			
26 demoras nas decisões			-0,100		0,717	0,245	0,610	
27 burocracia				0,149	0,116	0,845	Entraves	
28 demora nas respostas	0,182	0,124		0,106	0,313	0,512		

Fonte: Elaborada pelos autores

4 Resultados

Um dos principais pontos debatidos neste estudo é a possível dicotomia entre formular e executar uma estratégia, abordada na questão 6, obtendo a aquiescência de 85% dos respondentes que apontaram uma dificuldade maior em colocar os planos em prática do que formulá-los.

Na Questão 2 trouxe apontado como maior obstáculo na IF estudada “estratégia vaga ou insatisfatória”, seguido por “falta de

diretrizes”. Ao comparar os dados obtidos por Hrebiniak (2006 e 2008) e neste estudo, percebe-se que o nível de impacto dos itens considerados como de maiores obstáculos nas pesquisas do autor não repercute da mesma maneira no presente estudo. “Falta de suporte” também ganha destaque na pesquisa figurando entre os cinco obstáculos mais significativos. A comparação entre as pesquisas de Hrebiniak (2006 e 2008) e o presente estudo está apresentada no Quadro 1.

Quadro 1. Comparação – Obstáculos à Execução

12 Obstáculos Seleccionados Hrebiniak (2006 e 2008)	Os 8 Principais Obstáculos Indicados segundo Hrebiniak (2006 e 2008)	Os 8 Principais Obstáculos Indicados segundo Gestores IF	Os 5 Principais Obstáculos segundo Hrebiniak (2006 e 2008)		Os 5 Principais Obstáculos segundo Gestores IF
			Pesquisa 1	Pesquisa 2	
Incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar a resistência interna à mudança	✓	✓	1	1	
Tentar executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura existente de poder	✓	✓	5	2	3
Compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia	✓	✓	4	2	
Comunicação confusa de responsabilidade e/ou obrigação para decisões ou ações de execução	✓	✓	5	4	4
Estratégia vaga ou deficiente	✓	✓	2	5	1
Falta de sentimentos de “pertença” de uma estratégia ou de planos de execução entre os principais funcionários	✓	✓			
Não ter orientações ou um modelo para orientar os esforços de execução da estratégia	✓	✓	2		2

Falta de entendimento da função da estrutura e do projeto organizacionais no processo de execução	✓				
Incapacidade de gerar “convicção” ou acordos sobre as etapas ou ações de execução					
Falta de incentivos ou incentivos inadequados para dar suporte aos objetivos de execução					
Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia					
Falta de suporte para a execução da estratégia por parte da alta administração		✓			5

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 1 aponta a diversidade de percepção dos gestores.

As conclusões demonstradas se relacionam com o fator Obstáculos à Execução (fator 1) construído após as análises das correlações das variáveis que compuseram o questionário. Nesse fator a variável destacada é a relacionada à falta de comunicação. A divergência entre o que é apontado na figura 2 como maior obstáculo, estratégia vaga, e o apurado na análise de fatores, comunicação, deve-se ao fato de serem construídos de modos diversos, porém, sem perder a confiabilidade dos resultados. Nesse fator está a variável falta de suporte já apontada como obstáculo importante.

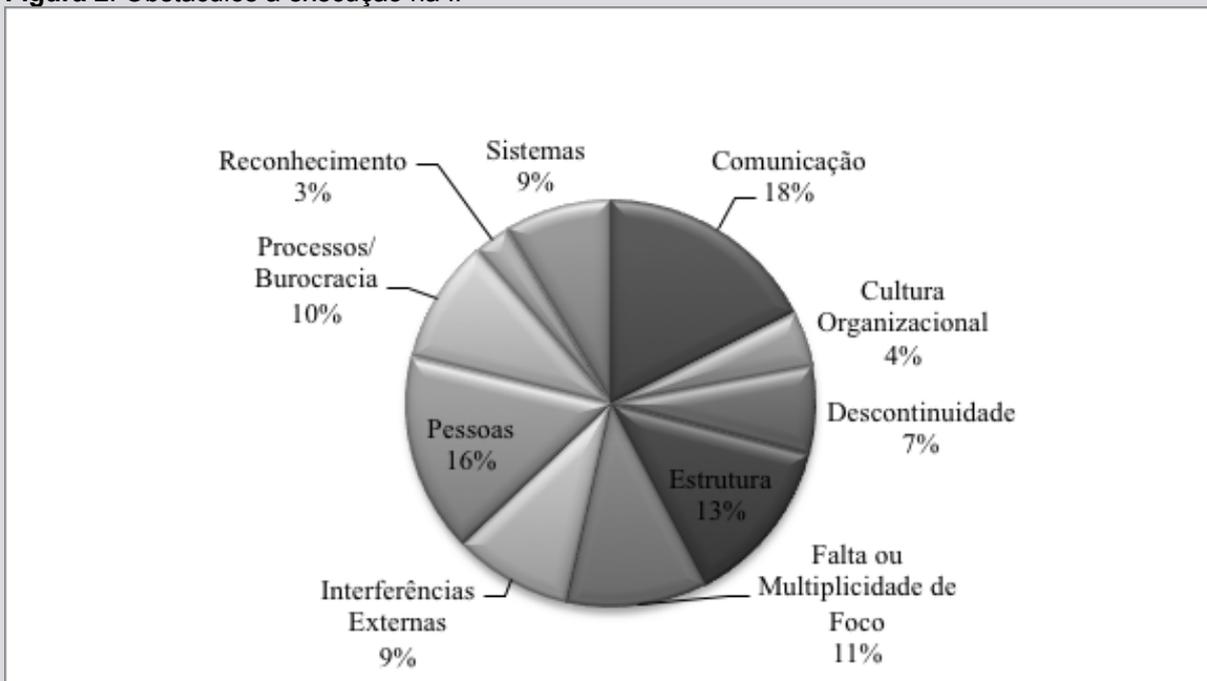
Na Questão 5 relacionam-se os fatores que levam a um diagnóstico de que a execução está em desvio estratégico. Destaques em ordem de maior relevância: “gasta-se muito tempo ou dinheiro devido à ineficiência ou burocracia no processo de execução”, a demora nas decisões, empresa reage com lentidão, funcionários não sabem qual impacto do seu trabalho para os resultados, gasta-se muito tempo reorganizando, respostas demoradas, fazer política é mais importante, informações desaparecem e incerteza sobre a eficácia da

estratégia que está sendo executada. Esse resultado relaciona-se ao fator 4, Indicadores de Problemas, que é composto por variáveis que ganham destaque na pesquisa como o “fazer política” e o “refazendo”, ambos apontados pelos respondentes como impactantes.

Na Questão 8 os respondentes indicaram novos obstáculos à execução além dos previamente relacionados por Hrebiniak (2006 e 2008), apontando quais seriam os existentes no ambiente da empresa estudada por suas peculiaridades de origem, complexidade e tamanho.

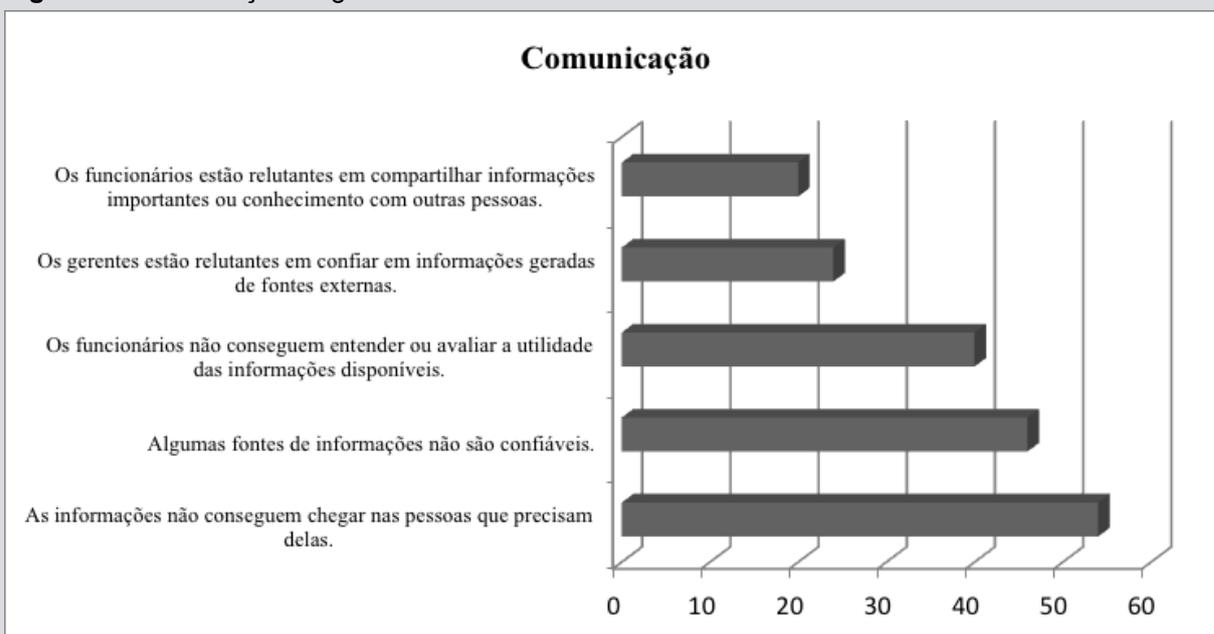
Esclarece-se que foram 209 respondentes com 245 indicações de obstáculos, ou seja, mais de um obstáculo por respondente, com o fator “comunicação” em maior destaque, referendando o resultado já apontado como grande obstáculo à execução estratégica na instituição. Inferiu-se que tanto o obstáculo “comunicação” quanto o “falta ou multiplicidade de foco”, que também apresenta quantidade significativa de apontamentos, tem relação com o porte da instituição, sua imensa abrangência e a grande diversidade em seu portfólio. Os resultados estão demonstrados na figura 2 e detalhados na figura 3.

Figura 2. Obstáculos à execução na IF



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 3. Comunicação: O grande obstáculo



Fonte: Elaborado pelos autores

A Questão 4 abordou como obstáculo de elevado impacto para a execução estratégica os fatores ligados à comunicação. Essa indicação é apontada nas pesquisas de Devlin (1989), Beer e Eisenstat (2000), Heide et al. (2002), Mankins e Steele (2005), Kaplan e Norton (2006), Besanko et. al (2018), Hrebiniak (2006, 2008 e 2013), Cocks (2010) entre

outros autores. Destacando Hrebiniak (2006, p.284 e 2008) que é categórico ao afirmar que se mostra indispensável a uma execução eficaz o desenvolvimento de um “plano de comunicação”, no qual a mesma pode ocorrer individualmente ou em grupos. O autor enfatiza a necessidade de “silenciar rumores” sobre fontes de informações que distorcem a

realidade, sob pena de insucesso. Hrebiniak (2006, p.284) declara: “Comunicação nunca é demais quando se administra a mudança de cultura”. Na empresa esse assunto ganha especial destaque, como apontado na figura 2 e confirmado na figura 3, além de ser mostrado no fator 2, denominado Informação. Fica claro, por meio dos dados extraídos e apontados nas figuras 2 e 3 que a comunicação é um obstáculo importante a ser superado e que o apontamento de equipes multifuncionais em resposta a questão 3 como solução, vem como consequência de que a instituição objeto do estudo, por suas elevadas dimensões estruturais, encontra dificuldades nesse quesito de modo destacado.

As respostas apresentadas na questão sobre BSC e Mapa Estratégico demonstram que as ferramentas são de conhecimento geral, mas não apresentam unanimidade em sua utilização. Na percepção extraída de algumas respostas: “não passam de um quadro na parede”.

Destaca-se o perfil dos respondentes, cuja identificação era opcional, com o objetivo de trazer maior confiabilidade ao presente estudo. Dos que se identificaram, 53% das respostas vieram de Gerentes, 23% de Supervisores, 14% de Superintendentes e 10% de Coordenadores. Mesmo com tamanha diversidade, o grupo se mostra aderente à pesquisa por se tratar de gestores que, com maior ou menor abrangência, tem como objetivo executar as estratégias. Outra peculiaridade é que os gestores apresentam longo tempo de carreira e de atuação como gestores.

Com a análise dos resultados obtidos, conclui-se que a instituição estudada, apresenta obstáculos à execução de sua estratégia como tantas outras organizações em diferentes localidades, mas que, por suas especificidades, enfrenta situações que ganham destaque. Para ilustrar, destacam-se igualmente os fatores 5 e 8 denominados, respectivamente, como “Desvantagem Competitiva” e “Entraves”, que são compostos por variáveis importantes como lentidão e burocracia.

5 Considerações Finais

A execução precisa ser pensada já no processo de formulação em uma gestão integrada que possibilita superar os desafios e não deve ser rebaixada a uma atividade menos importante, quase uma consequência automática do planejamento. Segundo Hrebiniak (2006), a tarefa de implementar as iniciativas estratégicas é mais difícil que a de formulá-las, e ainda afirma que a execução não recebe um bom tratamento na maioria das organizações (Hrebiniak, 2013). A combinação de infraestrutura, recursos financeiros, tecnologia, compartilhamento e nivelamento de pensamento e valores nas equipes, habilidades pessoais, competências necessárias, alocação das pessoas certas nos lugares certos, entre outros, torna a execução mais complexa do que simplesmente colocar um plano em prática.

Este artigo objetivou identificar por que estratégias de qualidade, bem planejadas, nem sempre alcançam os resultados esperados apresentando divergências entre o que se planejou e o que foi executado, e quais fatores impactam para o alinhamento necessário. A relevância do tema, além de contribuir para a construção do conhecimento, aborda um assunto essencial para as organizações, independente de tamanho e representatividade. Por meio da realização deste estudo junto a uma instituição financeira representativa, foi possível identificar fatores de elevado impacto na execução estratégica. Os resultados das três pesquisas – duas de Hrebiniak (2006 e 2008), somadas ao estudo de caso, indicaram que os fatores de interferência eleitos pelos gestores na execução estratégica são impactados pelas diferenças ambientais.

O planejamento estratégico tem sido rígido, inflexível e um fim em si mesmo, afirmado por Mintzberg (2004), que aponta que a busca por soluções somente será possibilitada em organizações não burocráticas que se permitam aprender (Mintzberg, 2006), ou seja, a burocracia é uma das grandes responsáveis pelo entrave estratégico. O autor é ainda mais contundente ao destacar: “qualquer idiota

consegue escrever um plano. É a execução que o deixa todo atrapalhado” (Mintzberg, 2004 p.108). Hrebiniak (2006, 2008 e 2013) indica que é necessário compreender como a criação da estratégia afeta a execução e que esta envolve a necessidade de mudanças culturais, caso não exista uma disciplina para executar, e que essas mudanças precisam ser apoiadas, desenvolvidas e gerenciadas para que propiciem a adaptação das capacidades conforme mudam as estratégias, além de estimular o compartilhamento de informações, “levando” clareza de responsabilidades e sentido de realização aos seus componentes.

Comparando as pesquisas de Hrebiniak (2006 e 2008) e os resultados obtidos no estudo, os cinco fatores elencados como de maior impacto na execução estratégica apresentam significativa diferença. Nas duas pesquisas junto às organizações abordadas pelo autor, o maior obstáculo é a incapacidade de gerenciar mudança. Já na instituição objeto do presente estudo, o grande obstáculo apontado, dentre os relacionados por Hrebiniak (2006 e 2008), foi o denominado estratégia vaga ou deficiente. Esse fator tão significativo para os gestores da instituição mostrou-se menos preocupante para os respondentes internacionais que apontaram esse obstáculo como o quinto mais importante em uma das pesquisas. A falta de suporte para a execução foi destacada neste estudo e não mereceu relevância nas pesquisas de Hrebiniak (2006 e 2008). A empresa estudada como empresa pública brasileira sofre forte impacto das questões político-econômicas nacionais, fator significativamente apontado.

Indicar categoricamente fatores impactantes para que uma estratégia seja eficazmente executada atingindo os resultados projetados, não é possível, mas por meio da presente pesquisa, é possível afirmar que: Comunicação, Alinhamento, Cultura Organizacional, Complexidade, Recursos e Revisão sobressaíram-se tanto na abordagem dos autores que compuseram a fundamentação teórica, quanto nos resultados extraídos por meio do estudo

de caso. Destes fatores, a comunicação foi o maior destaque, sendo a sua ausência ou existência confusa, uma das grandes responsáveis pelos obstáculos a uma execução efetiva, trazendo alinhamento ao mencionado pelos mesmos gestores que apontaram estratégia vaga ou deficiente como o maior obstáculo organizacional dentre os relacionados por Hrebiniak (2006, 2008 e 2013), já que uma estratégia pode ser considerada “vaga” como consequência de uma comunicação falha.

Nenhuma pesquisa pode se dar como satisfeita e encerrada. Os estudos geram outras pesquisas, e com estratégia ocorre o mesmo. Os obstáculos a uma execução estratégica eficaz não estão totalmente delimitados e se mostram interdependentes, inexistindo um modelo que garanta uma formulação e execução infalíveis. Porém, é um bom indicativo o aumento de pesquisas nesse sentido, o que denota uma compreensão de que apenas formular não é suficiente. É necessário ter pensamento crítico e visão sistêmica, sem os quais não se poderá formular e tampouco executar uma estratégia que, por sua vez, não pode ser representada por uma lista de objetivos e metas ou ainda palavras de ordem motivacionais, principalmente porque em concordância com Rumelt (2011), estratégia, como competência em concentrar ações e recursos, significa fazer escolhas.

Referências

- Ansoff, H. I., & Mcdonnell, E. J.(1988). *The new corporate strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Baptista, M. A. A. (2013). *Conselhos de administração e monitoração da implementação estratégica: um modelo de eficácia*. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio), Rio de Janeiro.
- Bauer, R. (1999). *Gestão da mudança*. São Paulo: Atlas.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41 (4), 29-40.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2018). *A Economia da Estratégia-5*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2005). *Execução*. São

- Paulo: Elsevier Brasil.
- Cândido, Carlos JF & Santos, Sérgio P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure, *Baltic Journal of Management*, 14 (1), 39-57.
- Canhada, D. I. D., & Rese, N. (2011). Implementação de estratégias: barreiras e facilitadores evidenciados na Literatura Brasileira Especializada DOI: 10.7444/fsrj.v3i1.30. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 3 (1), 38-58.
- Cocks, G. (2010) Emerging concepts for implementing strategy. *The TQM Journal*, 22 (3), 260-266.
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008) Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51 (4), 301-309.
- Devlin, G. (1989) How to implement a winning strategy. *European Management Journal*, 7 (3), 377-383.
- Dutra, F. A. F. & Erdmann, R. H. (2007) Análise do planejamento e controle da produção sob a ótica da Teoria da Complexidade. *Production*, 17 (2), 407-419.
- Field, A. (2009) Descobrimos a estatística usando o SPSS-2. Porto Alegre: Bookman.
- Figueiredo FILHO, D. B. & Silva Júnior, J. A. D. (2010) Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16 (1), 160-185.
- Freedman, L. (2015) *Strategy: a history*. Oxford: Oxford University Press.
- Fundação Dom Cabral Disponível em: http://www.fdc.org.br/programas/Paginas/Programa.aspx?programa=Estrat%C3%A9gia%20e%20Execu%C3%A7%C3%A3o%20financeiro/DC_Prudencial_1S15_final.pdf. Acesso em: 20 out. 2015.
- Galpin, T. J. (2018). Realizing your strategy's potential: a seven-step model for its effective execution. *Strategy & Leadership*, 46 (6), 35-43.
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002) Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18 (2), 217-231.
- Hrebiniak, L. G. (2006) Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*, 35 (1), 12-31.
- Hrebiniak, L. G. (2008). *Fazendo a estratégia funcionar*. Porto Alegre: Bookman.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. FT Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006) *Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kich, J. I. D. F., Pereira, M. F., Emmendoerfer, M. L., & dos Santos, A. M. (2008) A influência do líder na condução do processo de implementação do planejamento estratégico. *Revista de Ciências da Administração*, 10 (21) 122-146.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005) *A estratégia do Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Campus 2005.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005) *Turning great strategy into great performance*. Harvard Business Review, 2607.
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2006). *O Processo da Estratégia - 4*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mitchell, D., Larson, S. E., Colantonio, C., & Nguyen, C. (2018). *Planning for Change: Incorporating Contextual Implementation Design into Strategic Planning*. *State and Local Government Review*, 50(2), 110-118.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996). *Coopetição*. Rio de Janeiro: Rocco, 28-35.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). *The secrets to successful strategy execution*. Harvard Business Review Press, 86, (6), 60.
- Porter, M. E. (1996a) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1996b). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2009). *Competição*. Edição revista e ampliada. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Raffoni, M. (2003). Three keys to effective execution. *Harvard Management Update*, 8, (2), 1-4.
- Ritson, G., Johansen, E., & Osborne, A. (2012). Successful programs wanted: exploring the impact of alignment. *Project Management Journal*, 43 (1), 21-36.
- Rumelt, R. P. (2011). *Estratégia boa, estratégia ruim: descubra suas diferenças e importância*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, 53, (5), 469-479.
- Survey Monkey – Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com>. Acesso: de nov./2015 a maio/2016.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5 (2), 171-180.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

ON OU OFF, REAL OU VIRTUAL? COMO O FACEBOOK INFLUENCIA NA QUALIDADE DE INTERAÇÕES E RELAÇÕES SOCIAIS?

Norberto Almeida de Andrade¹
Giuliano Carlo Rainatto²

Resumo

O Facebook, o arquétipo das redes sociais on-line, tornou-se em muito pouco tempo um fenômeno de escala sem precedentes. Supostamente para permitir que os usuários se mantenham em contato entre si e troquem informações, fotos e notícias de todos os tipos, em suma para interagir, essa rede social levou a uma prática que rapidamente se tornou um fato social autêntico. A questão subjacente é: sabendo que a maioria dos entrevistados diz que o Facebook não muda amizades, por quem a rede social digital é vista como promotora ou inversamente prejudicial à sua sociabilidade? Para esta pergunta de pesquisa, procedemos em três etapas. Na primeira parte, definimos sociabilidade com referência à literatura usual, depois fazemos um relato mais detalhado do trabalho que tenta analisar o papel das tecnologias, e mais precisamente das redes sociais na evolução. de sociabilidade. Numa segunda parte, apresentamos os dados coletados e a metodologia. A terceira parte fornece os resultados e análises. Concluindo, mostramos os limites deste trabalho e identificamos algumas novas perspectivas de pesquisa. Os principais construtos do estudo quantitativo foram determinantes socioeconômicos e socio-culturais, traços de personalidade, fatores comportamentais, fatores funcionais e fatores sociais.

Palavras-chave: Facebook; Redes Sociais; Mundo Virtual; Vida Social

ON OR OFF, REAL OR VIRTUAL? HOW DOES FACEBOOK INFLUENCE THE QUALITY OF INTERACTIONS AND SOCIAL RELATIONSHIPS?

Abstract

Facebook, the online social networking project, has very recently become a phenomenon of unprecedented scale. Supposed to allow users to keep in touch between information and exchange, photos and news of all kinds, in short to interact, this social network led to a practice that quickly became an authentic social fact. The underlying question is: to know that the majority of respondents say that Facebook does not change friendships, for whom is the digital social network seen as a promoter or inversely detrimental to its sociability? For this research question, proceed in three steps. In the first part, we define sociability with reference to the usual literature, after running a more detailed report of the work that tries to analyze the role of technologies, and more precisely of social networks, in evolution. sociability. In a second part, we present the collected data and the methodology. A third part saves the results and determinations. In conclusion, we show the limits of this work and identify some new research perspectives. The main constructs of the quantitative study were socioeconomic and socio-cultural determinants, personality traits, behavioral factors, functional and social factors.

Keywords: Facebook; Social networks; Virtual world; Social life

1 - Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.

2 - Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo, Brasil.

Introdução

A sociedade em que vivemos está se tornando cada vez mais digitalizada e a tecnologia está moldando nossas vidas diárias, sem que sempre percebamos isso. Uma dessas tecnologias de modelagem é a internet, que oferece inúmeras possibilidades para seus usuários (BLANTON e CARBAJAL, 2019). O protagonista aqui é o crescente desenvolvimento das mídias sociais, oferecendo todos os tipos de opções de comunicação por meio de dispositivos digitais como smartphones. Uma subparte das mídias sociais são redes sociais, como o Facebook, Instagram e o Twitter (FARDOULY e HOLLAND, 2018).

As Redes sociais são definidas por Andreassen *et al.*, (2012, p.509) como: “serviços baseados na Web que permitem aos indivíduos: (1) construir um perfil público ou semi-público dentro de um sistema limitado, (2) articular uma lista de outros usuários com os quais eles compartilhar uma conexão e (3) visualizar e percorrer a lista de conexões e as feitas por outras pessoas no sistema”.

A plataforma de rede social mais popular no Brasil é o Facebook. Em 2019, 27,4 milhões de usuários fizeram uso do Facebook, 8% a mais do que em 2018.¹ Isso indica que essa plataforma popular de rede social ainda está crescendo. Pesquisas indicam ainda que pessoas entre 18 e 35 anos têm o maior percentual de uso do Facebook (BLANTON e CARBAJAL, 2019). No entanto, nem todo mundo faz uso da Internet e de suas possibilidades de se comunicar com as pessoas e gerenciar sua vida social.

Para alguns, isso ocorre porque eles não têm os meios ou o acesso à Internet ou os dispositivos necessários (TANG *Et al.*, 2016). Para outros, no entanto, é uma decisão voluntária e informada de não participar do uso de mídias sociais como o Facebook (PRZEPIORKA e BLACHNIO, 2016).

A suposição existente há muito tempo parecia ser que as escolhas do usuário se baseavam na escolha voluntária de se tornar usuário e para os não usuários que eles queriam ser

usuários, mas não podiam. Aqui é importante, porém, fazer uma distinção entre “não tenho” e “não quero” (GUEDICHE, 2014). Aqueles que não usam, porque são prejudicados de alguma forma e aqueles que não usam, porque não querem.

Os “não-querer” usam-se especificamente para não se tornarem usuários, mas a ideia geral tende a ser que a exclusão digital leva à exclusão e ao isolamento social, o que faz com que os formuladores de políticas se concentrem em tentar tornar todos os usuários que não são usuários, sem realmente pensar se as pessoas realmente querem se tornar usuários (LIU e YU, 2013).

Para entender melhor as escolhas de usuários e não usuários em relação ao Facebook e quais fatores podem influenciar essas escolhas, o método quantitativo deste estudo abordou as seguintes questões de pesquisa:

1. O que determina as escolhas das pessoas para usar ou não o Facebook?
2. Quais determinantes socioculturais e socioeconômicos e quais traços de personalidade influenciam o uso (ou não) do Facebook?

Os determinantes socioculturais e socioeconômicos utilizados são: idade, gênero, escolaridade e renda. Os traços de personalidade focados são os cinco grandes; extroversão, prazer, estabilidade emocional, consciência e abertura (a novas experiências), (GUEDICHE, 2014)

Outra parte deste estudo foi dada atenção a como o uso (não) do Facebook afeta nossa vida social. O Facebook é uma rede social e, portanto, direcionada às conexões sociais das pessoas. Um dos principais motivos para as pessoas usarem o Facebook é também se comunicar com amigos e conhecer novas pessoas (UYSAL, SATICI e AKIN, 2013).

Para tentar ter uma ideia melhor das possíveis diferenças, a seguinte questão de pesquisa foi formulada:

3. Como a vida social das pessoas é afetada por sua escolha de se tornar (ou não) um usuário?

Os participantes são pessoas entre 16 e 65 anos, a fim de obter uma imagem ampla dos (não) usuários. A faixa etária de 16 a 65 anos contém um grande número de usuários, o que torna interessante ver por que algumas pessoas neste grupo optam especificamente por não usar o Facebook, desviando-se da popularidade geral do uso do Facebook em sua faixa etária. Além disso, a faixa etária de 36 a 65 anos pode fornecer informações sobre usuários mais antigos (não) do grupo que possui um número menor de usuários, mas está crescendo rapidamente.

Referencial teórico

Nesta seção, será fornecido um embasamento teórico para os principais conceitos deste estudo. Primeiro, será apresentada uma visão geral dos diferentes tipos de (não) usuários mencionados na literatura. Em seguida, será dada atenção às possíveis razões para as pessoas usarem ou não o Facebook, observando fatores comportamentais, funcionais e sociais, determinantes socioculturais e socioeconômicos e traços de personalidade, seguidos por um modelo conceitual. Por fim, os efeitos do Facebook na vida social serão tratados.

Sociabilidade: definição e evolução

A noção de sociabilidade é, por assim dizer, consubstancial à sociologia, uma vez que lida com as relações que os indivíduos mantêm entre si: como Lakatos e Marconi (1999) dizem referindo-se em particular a McLuhan, o tecido das relações entre cada indivíduo constitui a fundação da sociedade.

Segundo Charles e Lipovetsky (2004), para analisar a sociabilidade, “não se trata de destacar a sociabilidade como uma qualidade intrínseca dos indivíduos ... [mas] de mostrar que as relações que um indivíduo mantém com os outros variam em grande parte de acordo com fatores social, econômico ou demográfico” (CHARLES e LIPOVETSKY, 2004, p. 97). Levy (2010) implicitamente se referindo a Lipovetsky fala da sociabilidade

como “a forma mais pura de ação recíproca” (LEVY, 2010, p. 75)

Isso nos leva a distinguir classicamente entre “laços fortes” e “laços fracos” (BARABASI, 2002). Os laços fortes são aqueles que se tecem com aqueles próximos a eles. São baseados em uma alta confiança recíproca, baseada no respeito de padrões de comportamento tacitamente aceitos e induzem relacionamentos emocionais mais ou menos extensos. Eles são o apoio da amizade. Laços fracos têm uma função diferente. Ligados entre pessoas que são meras “conhecidas”, eles não exigem sistematicamente o mesmo nível de comprometimento, principalmente no nível emocional, mas geralmente reúnem pessoas que são culturalmente ou socialmente distantes. Ao fazer isso, eles fornecem acesso, por exemplo, a informações que de outra forma não teríamos (LAKATOS E MARCONI, 1999). A sociabilidade é, portanto, o conjunto de elos fortes e fracos de um indivíduo (LEVY, 2010).

Tipos de usuários e não usuários

Como existem diferenças entre usuários e não usuários, é claro que também existem tipos diferentes de usuários e não usuários. Uma descrição para não usuários da Internet é dada por Tang *et al.*, (2016), que faz uma distinção entre os ‘excluídos’ e os ‘expulsos’. O primeiro grupo quer se tornar um usuário, mas não pode e o segundo grupo era usuários anteriores, mas perdeu o acesso.

Esses dois grupos de não usuários gostariam de usar, mas são de alguma forma prejudicados. Considerando que também existem os ‘resistentes’ e os ‘rejeitadores’, que ambos não querem usar nem quando podem. Os “resistentes” nunca foram usuários e nunca querem e os “rejeitadores” foram usuários, mas decidiram que não precisavam ou não mais queriam (ANDREASSEN *Et al.*, 2012).

Fatores comportamentais, razões e motivações para o uso e o não uso

Embora a pesquisa específica com os

não usuários tenha começado a crescer apenas mais recentemente, já existem algumas pesquisas sobre os usuários e por que eles decidem usar mídias sociais como o Facebook. O foco no tipo de razão, no entanto, varia e a imagem ainda não parece completa (UYSAL, SATICI e AKIN, 2013). Existem motivos especificamente focados em atividades sociais, como a comunicação com amigos ou o contato com novas pessoas. Especialmente se comunicar com pessoas que já são amigos ou conhecidos parece ser uma razão importante pela qual as pessoas usam o Facebook (KITTINGER, CORREIA e IRONS, 2012).

O Facebook também parece ser especificamente útil para manter contato com amigos que moram longe. Portanto, as primeiras hipóteses afirmam:

H1a. O desejo de se comunicar com os amigos tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook.

H1b. Ter amigos que moram mais longe tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook

No entanto, também existem razões mais aleatórias, como jogar e matar o tempo, mesmo que pareçam ter menos importância do que as razões específicas de socialização (UYSAL, SATICI e AKIN, 2013). Os motivos mencionados estão todos focados em objetivos específicos, com uma motivação principalmente intrínseca. Embora algumas ações também possam ser influenciadas pelo ambiente, por exemplo, pertencimento social ou pressão do grupo (ANDREASSEN *Et al.*, 2012).

Isso é influenciado pelo controle comportamental percebido, que se concentra na facilidade ou dificuldade de um determinado comportamento. Portanto, a quantidade de dificuldade que as pessoas percebem usar o Facebook provavelmente influenciará sua quantidade de uso (MCANDREW, 2012).

O Facebook oferece muitas opções para personalização do perfil de uma pessoa, dando a possibilidade de as pessoas expressarem sua identidade social. As pessoas que indicam que

o uso do Facebook é uma parte importante de seu autoconceito provavelmente farão maior uso da rede (PRZEPIORKA e BLACHNIO, 2016). Analisar as informações disponíveis parece plausível que:

H2. A conformidade com o ambiente ou a pressão social tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook.

H3. A internalização tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook.

H4. A integração do Facebook à identidade social de alguém tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook.

Fatores funcionais e sociais

Além dos fatores comportamentais, também existem fatores funcionais e sociais que influenciam o uso do Facebook. Nesta área também existem razões mais específicas mencionadas pelas quais as pessoas decidem não usar o Facebook. A pesquisa sobre esse tópico, no entanto, é mais escassa que a do uso. Existem pesquisas feitas sobre tecnologias específicas que não são usadas ou são rejeitadas, mas isso nem sempre se concentra nas mídias sociais (GUEDICHE, 2014).

Pesquisas de Andreassen *et al.*, (2012) dão mais suporte a esses fatores como uma explicação para relacionamentos offline mais fortes do que online. Com base nessa aparente preferência por relacionamentos offline, é apresentada a seguinte hipótese:

H5. A importância dos contatos da vida real tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook.

No entanto, os participantes do estudo de Tang *et al.*, 2016 parecem ter uma aversão geral à digitalização e tecnologização da sociedade, o que pode não fornecer informações válidas sobre a não utilização específica do Facebook. Isso indica que as pessoas que têm aversão à tecnologia em geral terão menos probabilidade de usar o Facebook ou porque não são suficientemente bem protegidas pelo Facebook ou porque elas próprias não sabem como melhorar a segurança (LIU e YU, 2013). As hipóteses que podem ser pos-

tas com base nessas informações são:

H6. Ter um baixo uso geral da tecnologia tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook.

H7. O medo de riscos de privacidade e segurança na internet tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook.

Examinando o modelo de aceitação de tecnologia, a utilidade percebida e a facilidade de uso percebida podem influenciar as decisões das pessoas de iniciar ou parar de usar uma tecnologia e são aplicáveis a tecnologias de comunicação como Facebook ou mensagens instantâneas (PRZEPIORKA e BLACHNIO, 2016). Com base nessas informações, podem ser apresentadas as seguintes hipóteses:

H8. A falta das funções desejadas do usuário tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook.

H9. A interrupção e a distração do Facebook (notificações) têm uma contribuição negativa para o uso do Facebook.

Finalmente, a pesquisa de Tang (2016) fornece algumas dicas sobre por que as pessoas podem decidir não usar uma nova tecnologia substituindo uma antiga. Eles fizeram pesquisas sobre a baixa adoção de Wi-Fi em um campus universitário.

Olhando para o estudo de Blachnio, Przepiorka & Pantic (2016) no entanto, uma possível explicação também pode ser dada pelo fato de que eles não precisam, porque eles já usam alternativa com a qual estão satisfeitos. Uma hipótese plausível com base nesta pesquisa é:

H10. O uso de alternativas já agradáveis tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook.

Determinantes socioculturais e socioeconômicos

Quando se trata de tipos de usuários, há principalmente atenção a determinantes sócio-culturais e econômicos de usuários, como nível de renda, idade, gênero, etnia, educação e emprego (ROSS, 2009) ao determinar os di-

ferentes tipos de usuários e a quantidade de uso da Internet.

Neste cenário, os usuários mais prováveis são homens brancos, mais jovem, com maior nível de educação e renda. Estatísticas específicas sobre o uso do Facebook, no entanto, indicam um uso um pouco maior por mulheres (FARDOULY e HOLLAND, 2018). Pesquisas de Blanton & Carbajal (2019) também mostram que as mulheres dão uma contribuição maior ao uso do Facebook do que os homens.

H11a. Usuários do sexo feminino dão uma maior contribuição ao uso do Facebook.

Com a idade, especialmente as pessoas mais velhas têm menos probabilidade de usar a Internet. Uma razão provável é que os idosos tendem a não ter habilidades operacionais e formais na Internet. Há também pesquisas que indicam um efeito da educação dos pais no uso do Facebook (BLANTON e CARBAJAL, 2019).

Com base nisso, parece mais provável que um grande número de usuários do Facebook tenha um nível mais baixo de educação. O mesmo tipo de relacionamento é visível entre pessoas com baixa renda versus pessoas com alta renda (MCANDREW, 2012).

Analisando se alguém é usuário ou não do Facebook, são apresentadas as seguintes hipóteses:

H11b. A idade mais avançada tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook.

H11c. Um nível superior de educação tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook.

H11d. Um nível mais alto de renda terá uma contribuição negativa para o uso do Facebook.

Determinantes dos traços de personalidade

Outra área de pesquisa se concentra não apenas na demografia, mas também nos traços de personalidade específicos de usuários e não usuários de mídias sociais como o Facebook (GUEDICHE, 2014). Além disso, Tang

et al., (2016) descobriram que extroversão, estabilidade emocional, autoestima e narcisismo não tinham conexões significativas com o uso do Facebook.

No entanto, ainda não parece haver uma imagem completa e clara sobre qual traço de personalidade tenha influência sobre o uso e o não uso. Para tentar obter um pouco mais de clareza sobre isso, as seguintes hipóteses são postas com base nos cinco grandes traços de personalidade (NADKARNI e HOFMANN, 2012):

H12a. A extroversão tem uma relação negativa com o uso do Facebook.

H12b. A concordância tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook.

H12c. A estabilidade emocional tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook.

H12d. A consciência tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook.

H12e. A abertura (para novas experi-

ências) tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook.

Modelo conceitual

Com base em todas as informações e hipóteses, um modelo conceitual pode ser construído. As variáveis independentes do estudo têm uma contribuição positiva ou negativa para o uso do Facebook. Esses são os fatores comportamentais (H1a-H4), fatores funcionais e sociais (H5-H10), determinantes socioculturais e econômicos (H11a-H11d) e traços de personalidade (H12a-H12e). Essas variáveis independentes são usadas para tentar prever a variável dependente, o uso do Facebook. Por sua vez, o estudo se concentrará nos efeitos do uso do Facebook como uma variável independente na variável dependente, a vida social. Espera-se que o uso do Facebook tenha efeitos sobre a atividade da vida social das pessoas e sua satisfação com a vida social. O modelo conceitual é visível na Figura 1.

Figura1. Modelo conceitual das hipóteses e sub-questões

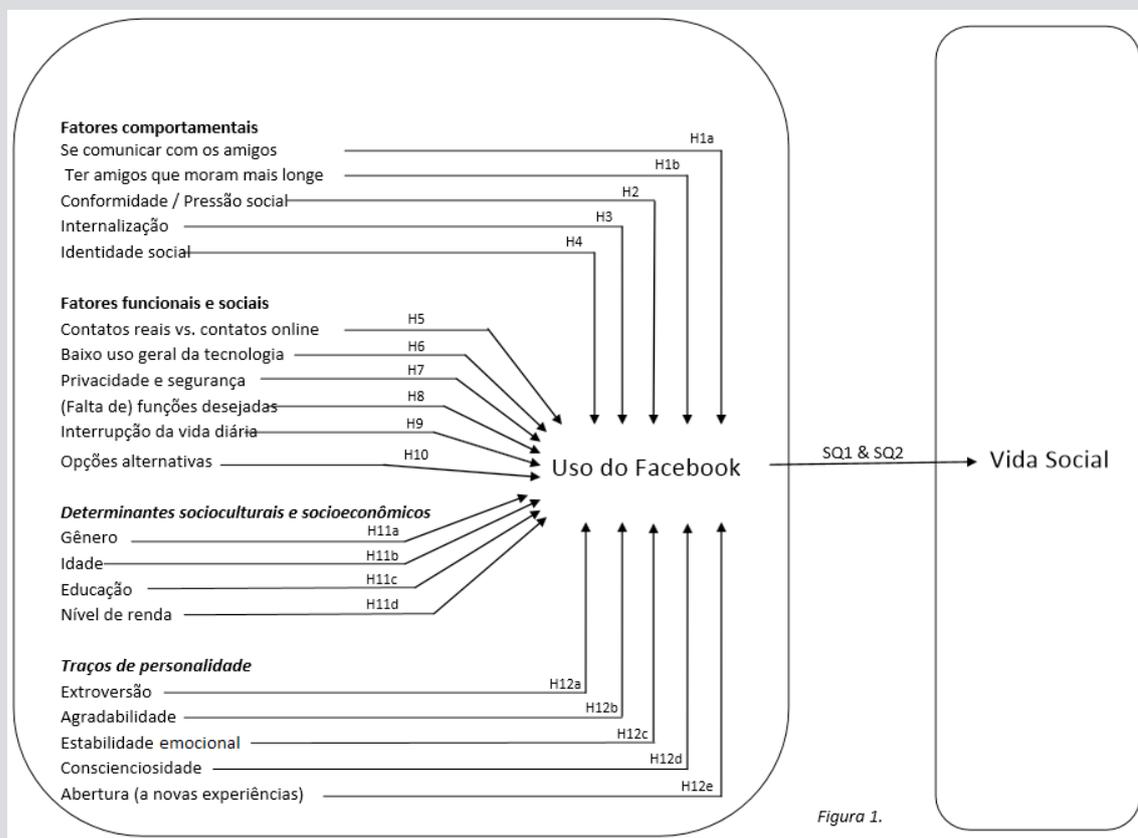


Figura 1.

Efeitos do uso do Facebook na vida social

A segunda parte desta contribuição se concentra em como o uso do Facebook afeta a vida social. Exclusão social é definida por Uysal, Satici & Akin (2013) como: “privação de bens, serviços e atividades que a maioria da população define como sendo as necessidades da vida moderna” (p.951).

Isso abrange não apenas a exclusão social relacionada à vida social, mas também a exclusão econômica, cultural e pessoal. Os resultados sociais dizem respeito: laços informais, laços formais e redes políticas (TANG *Et al.*, 2016). Os resultados econômicos dizem respeito a: renda, emprego, educação e propriedade. Os resultados culturais dizem respeito: Pertença e identidade. E os resultados pessoais dizem respeito: Saúde, lazer e auto-atualização (PRZEPIORKA e BLACHNIO, 2016).

Todos esses resultados podem ser afetados pelo uso do Facebook. A partir deste ponto, o termo geral da vida social será usado para cobrir todos os resultados. Olhando para a exclusão social das pessoas à luz da tecnologia, parece ser assumido que ser usuário é sempre melhor do que não ser usuário e melhorar a vida social de uma pessoa (FARDOULY e HOLLAND, 2018).

As pessoas que não usam as mídias sociais podem ter uma vida social muito ativa, não apenas no mundo digital, mas na vida real. Ser não usuário nem sempre tem que significar algo negativo. Portanto, parece interessante dar uma olhada melhor nisso e não apenas ver se os não usuários talvez tenham uma vida social menos ativa ou menos satisfeita com ela, mas também se o inverso é verdadeiro para os usuários (HUNT, ATKIN e KRISHNAN, 2012).

Além dos tipos de uso mais focados, falta uma participação ativa geral na sociedade e boa cidadania, falta atenção para as consequências de ser excluída ou incluída socialmente em relação aos laços sociais informais das pessoas ou ao seu bem-estar pessoal (MCANDREW, 2012).

Isso pode significar que pessoas que têm uma vida social menos ativa no mundo offline também podem ter uma vida menos ativa no mundo online. Isso parece ser consistente com as descobertas de Tang *et al.*, (2016), que mostraram que a mídia social não é um substituto para criar uma vida social mais ativa para pessoas que são tímidas e solitárias e têm poucos contatos cara a cara no mundo offline.

Em geral, no entanto, faltam pesquisas que ofereçam mais informações sobre os efeitos positivos ou negativos do (não) uso das mídias sociais. Com base na pesquisa disponível, as seguintes sub-questões serão abordadas:

SQ1. Quais efeitos positivos ou negativos o Facebook (não) usa sobre ter uma vida social ativa?

SQ2. Quais efeitos positivos ou negativos o Facebook (não) tem na satisfação das pessoas com sua vida social?

Método e Amostra

No estudo foi utilizado um questionário para coletar dados de usuários e não usuários. Os não usuários pesquisados são os resistentes e rejeitadores classificados por Guediche, 2014.

Essas são as pessoas que têm acesso ao Facebook, ao contrário dos excluídos e expulsos, mas voluntariamente optam por não usar o Facebook ou já o usaram, mas pararam. Para os usuários, os tipos de usuários de Przepiorka & Blachnio (2016) são usados como um guia para definir diferentes tipos de usuários.

Os participantes desta pesquisa foram 122 entre 16 e 65 anos. Esse grupo foi escolhido para obter o máximo de dados possível e uma ampla visão sobre o uso e o não uso do Facebook. Os participantes foram alcançados por solicitações em grupos do Facebook e pelo compartilhamento de pessoas para reunir o maior número possível de respostas.

O maior grupo de participantes era do sexo feminino (64%). A maioria dos participantes tinha entre 16 e 30 anos (76%) e seguia

um nível de escolaridade mais alto (64%). E, por último, o maior grupo de nível de renda foi representado por pessoas que ganham entre R\$ 0,00 e R\$ 65.000,00 por ano (75%). No total, havia 107 usuários e 15 não usuários.

Medidas

A variável dependente usada foi “Uso médio do Facebook” (Média = 0,998, Desvio

Padrão = 1,001, Assimetria = 2,19). Essa variável mede as horas que uma pessoa passa no Facebook em um dia geral, incluindo zero hora para não usuários. As variáveis independentes pertenceram aos construtos do questionário, que serão descritos a seguir.

Uma análise descritiva da variável dependente e das variáveis independentes pode ser vista na Tabela 2.

Tabela 2. Descritivos

Variáveis	M.	SD	α
Uso médio do Facebook	0.99	1.0	-
Fatores comportamentais			.75
Se comunicar com os amigos	3.21	0.94	.70
Amigos distantes	3.75	5	.61
Pressão social	2.93	.63	.61
Internalização	3.71	.76	.37
Identidade social	2.61	.90	.76
Variáveis	M.	SD	α
Fatores funcionais			.55
Privacidade	3.11	.62	.47
Uso geral da tecnologia	3.78	.58	.06
Funções	3.63	.94	.53
Alternativas	.365	.67	.53
Variáveis	M.	SD	α
Fatores funcionais			.78
Vida real vs. contato on-line	3.23	.54	.46
Interrupção da vida diária	.25	1.11	.85
Variáveis	M.	SD	α
Traços de personalidade			-
Extroversão	3.54	1.09	-
Agradabilidade	3.88	.95	-
Conscienciosidade	4.41	.89	-
Estabilidade emocional	3.91	1.03	-
Abertura (a novas experiências)	3.27	.91	-

O questionário com base no modelo da Figura 1. A maior parte do questionário consistiu em responder perguntas e afirmações por meio de uma escala likert de cinco pontos; “Discordo totalmente” para “concordo totalmente”.

A primeira seção do questionário consistiu em características socioeconômicas e socioculturais, como idade, sexo e nível de

renda, o que também pode ser visto na Tabela 1. A seguir foram apresentadas questões sobre traços de personalidade. As perguntas do inventário de dez itens de personalidade (IDIP) foram usadas para isso. O IDIP é um questionário abreviado de medição de personalidade, baseado nos questionários Big-Five (TANG *Et al.*, 2016) que medem os cinco traços de personalidade mais importantes;

neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, prazer e consciência (FARDOULY e HOLLAND, 2018). A segunda seção consistiu em perguntas sobre os motivos do (não) uso do Facebook, com base nos construtos; fatores comportamentais ($M = 3,24$, $DP = 0,69$, $\alpha = 0,75$), fatores funcionais ($M = 3,54$, $DP = 0,45$, $\alpha = 0,55$) e fatores sociais ($M = 3,24$, $DP = 0,73$, $\alpha = .78$).

As perguntas foram baseadas no que é conhecido na literatura sobre motivos de uso e não uso do Facebook, redes sociais em geral e Internet. Foi realizada uma análise fatorial para verificar se as variáveis testadas do modelo conceitual eram relativamente compactas ou se havia variáveis menores ocultas nas variáveis maiores.

Como as questões socioeconômicas e socioculturais eram questões básicas para esse tópico, como idade e sexo, esse construto não foi incluído na análise fatorial. O mesmo vale para a construção de traços de personalidade, porque um teste padronizado especial foi usado para medir isso.

A análise fatorial foi realizada no construto comportamental, funcional e social. Como parte da análise fatorial, foi realizado o teste KMO, que mostra se os padrões das correlações são relativamente compactos. O valor KMO não deve ser inferior a 0,5 para que os resultados da análise fatorial sejam confiáveis. Foi realizada uma análise dos componentes principais com rotação varimax, com extrações baseadas em valores próprios maiores que 1 e coeficientes suprimidos em 0,4.

Os resultados apresentaram um KMO de 0,72 e 5 fatores, com uma variação total explicada de 37,77%. Sem rotação, a variância explicada foi de 44,53. Os cinco fatores extraídos corresponderam apenas parcialmente aos três fatores existentes. Como a diferença entre as construções originais e os fatores recém-encontrados foi bastante grande, os novos fatores não puderam ser usados na análise posterior dos dados e no teste da hipótese; portanto, as construções originais foram usadas.

A confiabilidade das perguntas no questionário foi medida com o Alfa de Cronbach, usando o programa estatístico SPSS (BLUNCH, 2012).

Análise

Os dados coletados são analisados no programa estatístico SPSS. Com o uso de ferramentas estatísticas, os resultados foram analisados quanto à ocorrência de determinadas respostas e examinados se há causalidades ou correlações entre os resultados.

Primeiro, as correlações entre as variáveis foram medidas usando o coeficiente de correlação de Pearson para obter informações sobre a possível coesão entre as diferentes variáveis. Dessa forma, as conexões entre variáveis que não são medidas especificamente podem se tornar visíveis e fornecer informações adicionais sobre os relacionamentos entre as variáveis. As análises de regressão seguintes foram realizadas para testar conexões específicas entre as diferentes variáveis. Dessa forma, os relacionamentos no modelo conceitual podem ser testados.

Resultados - Tipos de usuários

Para se ter uma idéia de quais tipos de usuários são visíveis nos resultados, o trabalho de Guediche (2014) é usado. As porcentagens de ações dos usuários neste estudo são visíveis na Tabela 3.

Com base nas descrições dos tipos de usuários (usuários esporádicos, debatedores, usuários instrumentais, usuários de entretenimento, socializadores, lurkers e usuários avançados) de Tang *et al* (2016), três tipos podem ser claramente reconhecidos nos dados coletados.

Estes são debatedores, socializadores e usuários instrumentais. Olhando para os debatedores, 33,96% dos usuários afirmam que usam o Facebook para compartilhar artigos e vídeos interessantes com outros. Para os socializadores, há mais de uma ação com pontuação alta, mas a mais proeminente são os 52,83% dos usuários que indicam que

usam o Facebook para conversar com amigos.

Os usuários instrumentais parecem amplamente presentes com base nas pontuações mais altas na busca de informações sobre pessoas, atividades ou outros interesses (53,77%), comunicam-se por questões relacionadas ao trabalho / estudo (37,74%) e mantêm uma página do clube ou empresa (27,36).

Observando os dados, parece que o uso social e instrumental é de longe o mais presente entre os usuários. Além disso, a maioria dos usuários indicou que usa o Facebook diariamente (40%) ou mesmo várias vezes ao dia (40,95%), e a maioria das pessoas gasta cerca de 0,5 (38,1%) há 1 hora (36,19) por dia nele.

Tabela 3. Ocorrência de ações do usuário

Ações do usuário	%
Chat com amigos	53
Procure contato com novas pessoas	5
Jogar jogos	6
Ver perfis	44
Compartilhamento de eventos pessoais	35
Compartilhamento de vídeos e artigos interessantes	34
Compartilhamento de vídeos e artigos engraçados	16
Procure informações sobre pessoas, atividades ou outros interesses	54
Siga outros usuários e/ou grupos do Facebook	68
Comunicar questões relacionadas ao trabalho/estudo	38
Manutenção de uma página de clube ou empresa	27
Manter uma página de interesse	4
Organizar atividades	25
Participar de atividades	46
Participar de ações especiais da organização	6
Exibir mensagens da linha do tempo (timeline)	66
Outros	8

Análise de correlação

Os coeficientes de correlação de Pearson são visíveis na Tabela 4. Os coeficientes de correlação mostram que existem várias correlações entre o uso médio do Facebook de uma pessoa e as variáveis que devem influenciar esse uso. A matriz de correlações mostra que existem correlações positivas significativas entre o uso do Facebook e o desejo de se comunicar com os amigos, tendo amigos que se afastam ainda mais, pressão social e identidade social.

Uma correlação negativa significativa é vista entre o uso do Facebook e as funções que o Facebook oferece. No entanto, embora

a maioria das correlações seja significativa no nível 0,01, às correlações não são muito fortes. A regra geral é que as correlações de 0,3 a 0,5 são baixas e de 0,5 a 7 são medíocres (ANDREASSEN *et al.*, 2012).

Duas outras correlações que se destacam são as correlações entre o desejo de se comunicar e ter amigos que moram longe e entre o desejo de se comunicar e a identidade social. Com correlações de .56 e .55, parece haver uma correlação relativamente forte entre essas variáveis. O mesmo vale para as correlações entre identidade social e internalização, pressão social e amigos distantes, com todas as correlações de 0,5.

Tabela 4. Matriz de correlação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Uso médio do Facebook	-	.30**	.28**	.23**	.06	.48**	-.07	.06	-.09	.20*	.07	.16
2. Comunicar com amigos	-	-	.56**	.46**	.46**	.55**	.23**	.14	.20*	-.12	.21*	.10
3. Amigos longe	-	-	-	.35**	.49**	.52**	.05	.10	-.01	-.24**	.10	-.08
4. Pressão social	-	-	-	-	.25**	.53**	.36**	.11	.17*	-.09	.21**	.15*
5. Internalização	-	-	-	-	-	.52**	.15*	.10	.19*	-.06	.18*	.13
6. Identidade social	-	-	-	-	-	-	.22**	.20*	.13	-.12	.21*	.24**
7. Privacidade	-	-	-	-	-	-	-	.12	.37**	.29**	.407**	.31**
8. Uso geral da tecnologia	-	-	-	-	-	-	-	-	-.10	.05	.17*	.13
9. Funções	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.38**	.44*	.51**
10. Alternativas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.30**	.44**
11. Vida real vs. contatos on-line	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.51**
12. Interrupção da vida diária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota. * A correlação é significativa no nível 0,05 (unicaudal).

Nota. ** A correlação é significativa no nível 0,01 (unicaudal).

Análise de modelo e regressão

Para testar o modelo da figura 1, foram realizadas análises de regressão para as variáveis e hipóteses postuladas. Os resultados são visíveis nas Tabelas 5 e 6. Seis das hipóteses têm uma relação positiva significativa com o uso do Facebook. A primeira é a hipótese 1a, postulando que o desejo de se comunicar com os amigos tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook.

A seguir é apresentada a hipótese 1b, afirmando que ter amigos que moram mais longe tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook. Posteriormente, vem à hipótese 4, postulando que a integração do Facebook à identidade social de alguém tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook.

Essas três hipóteses se enquadram no constructo principal de fatores comportamentais. Além disso, há uma hipótese confirmada do constructo socioeconômico e cultural, a hipótese 11a, postulando que as usuárias contribuem mais para o uso do Facebook.

A última é a hipótese 12a, a partir dos traços de personalidade do construto, postulando que a abertura (para novas experiências) tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook. Ao lado das hipóteses relacionadas positivas, existem três hipóteses relacionadas negativas significativas. Duas se enquadram na construção de fatores funcionais.

A primeira é a hipótese 8, postulando que não oferecer as funções desejadas do usuário tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook. A segunda é a hipótese 10, postulando que o uso de alternativas já agradáveis tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook. O último se enquadra no constructo socioeconômico e cultural e diz respeito à hipótese 11b, postulando que a maior idade contribui negativamente para o uso do Facebook.

As outras hipóteses não são confirmadas e cinco delas têm uma direção diferente da postulada. São elas: Hipótese 3, 6, 11c, 12a e 12d.

Tabela 5. Resultados da análise de regressão múltipla

Variável independente	β
Desejo de se comunicar com os amigos	.19*
Amigos distantes	.25**
Pressão social	.11
Internalização	-.03
Identidade social	.27**
Privacidade	-.14
Uso geral de tecnologia	.09
Funções	-.29**
Alternativas	-.36**
Contatos reais vs. Online	-.16
Interrupção da vida diária	-.15
Gênero	.19*
Idade	-.59**
Educação	.12
Nível de Renda	-.42
Extroversão	-.03
Agradabilidade	.17
Estabilidade emocional	-.01
Conscienciosidade	.00
Abertura (a novas experiências)	.21*
R ²	.41
F	3.45

Nota: * Hipótese significativa no nível 0,05. ** Hipótese significativa no nível 0,01

Tabela 6. Visão geral das hipóteses

Hipóteses	
H1a: O desejo de se comunicar com os amigos tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook	Aceito
H1b: Ter amigos que moram mais longe tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook	Aceito
H2: a conformidade com o ambiente ou a pressão social tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook	Rejeitado
H3: A internalização tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook	Rejeitado
H4: A integração do Facebook à identidade social de alguém tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook	Aceito
H5: A importância dos contatos da vida real tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook	Rejeitado
H6: Ter um baixo uso geral da tecnologia tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook	Rejeitado
H7: O medo de riscos de privacidade e segurança na Internet tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook.	Rejeitado

H8: A falta das funções desejadas do usuário tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook.	Aceito
H9: A interrupção e a distração do Facebook (notificações) têm uma contribuição negativa para o uso do Facebook.	Rejeitado
H10: O uso de alternativas já agradáveis tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook.	Aceito
H11a: Usuários de sexo feminino dão uma maior contribuição ao uso do Facebook.	Aceito
H11b: A idade (superior) tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook	Aceito
H11c: Um nível superior de educação tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook	Rejeitado
H11d: Um nível mais alto de renda tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook	Rejeitado
H12a: Extroversão tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook	Rejeitado
H12b: A concordância tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook	Rejeitado
H12c: Estabilidade emocional tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook	Rejeitado
H12d: A consciência tem uma contribuição negativa para o uso do Facebook	Rejeitado
H12e: A abertura (para novas experiências) tem uma contribuição positiva para o uso do Facebook	Aceito

Discussão

Este estudo investigou determinantes para o uso (não) do Facebook e efeitos relacionados à vida social, utilizando um modelo conceitual com múltiplos construtos e variáveis. Os principais construtos do estudo quantitativo foram determinantes socioeconômicos e socioculturais, traços de personalidade, fatores comportamentais, fatores funcionais e fatores sociais.

Respondendo à primeira pergunta de pesquisa, podemos dizer, com base nos resultados que o desejo de se comunicar com os amigos, tendo amigos que moram mais longe, vendo o Facebook como parte da identidade social de alguém, a correspondência entre os desejos do usuário e as funções oferecidas e o uso de agradáveis alternativas desempenham um papel na determinação das escolhas das pessoas para usar ou não o Facebook.

Os resultados deste estudo mostraram que as pessoas frequentemente indicavam que tanto a pressão social direta quanto a indireta tendiam a ser o motivo pelo qual começaram a usar o Facebook e/ou continuaram a usar o Facebook. O conceito de internalização que

geralmente segue quando alguém experimenta um produto tão fácil de usar e começa a apreciar seu uso não era visível neste estudo. Pelo contrário, os resultados mostraram que a internalização teve um efeito negativo no uso do Facebook. Essa é uma descoberta bastante surpreendente, mas pode ser explicada pelo fato de que, embora as pessoas achem fácil de usar e apreciem certos aspectos dela, não significa necessariamente que a usarão mais. Ao mesmo tempo, os resultados mostraram que a conexão da identidade social de alguém ao Facebook tem um efeito positivo em seu uso.

Em seguida, a importância dos contatos da vida real e o medo pela privacidade e segurança estavam presentes nos resultados deste estudo, como um efeito negativo no uso do Facebook (LIU e YU, 2013). As pessoas indicaram que perderam partes físicas da comunicação, como a linguagem corporal, ao usar o Facebook.

Na maioria das vezes, elas também preferiam conversar com os amigos pessoalmente por causa dessas partes físicas, mas também porque sentiam que as conversas cara a cara eram mais pessoais e significativas. Em

relação à privacidade, a maioria das pessoas indicou que não confiava no Facebook com suas informações pessoais e que os problemas de privacidade eram alguns dos principais motivos para não usar o Facebook.

Esperava-se que um baixo uso geral da tecnologia tivesse um efeito negativo no uso do Facebook. Isso não foi visível nos resultados e até mostrou um leve efeito positivo. Uma explicação para isso pode ser que, embora algumas pessoas tenham medo ou aversão à tecnologia, é praticamente impossível evitar em nossas vidas diárias. Portanto, é pouco provável que um baixo uso geral da tecnologia seja encontrado hoje em dia, especialmente entre os jovens que formaram um grande grupo da amostra.

As três últimas razões para (não) usar o Facebook foram: ofereceu funções, interrupção e distração do cotidiano das pessoas e o uso de alternativas já agradáveis (FARDOULY e HOLLAND, 2018). Não conseguir ajustar as configurações de privacidade de maneira satisfatória foi o principal motivo para as pessoas não usarem o Facebook. Interrupções e distrações do Facebook foram mencionadas várias vezes nas entrevistas. As pessoas sentiram que o Facebook é viciante, custa muito tempo e tem uma influência negativa na concentração e no trabalho.

Por fim, os dados mostraram o efeito negativo do uso de alternativas no uso do Facebook. As pessoas indicaram especificamente que a razão para não usar o Facebook era de fato porque eles já usavam outras formas de comunicação e não precisavam do Facebook ou o consideravam uma alternativa melhor; suas necessidades e ferramentas de comunicação já estavam saturadas. Voltando à segunda questão de pesquisa, havia dois construtos que tiveram um papel significativo. Primeiro foram os determinantes socioculturais e socioeconômicos.

Os resultados mostram que existe uma conexão positiva entre as mulheres e o uso do Facebook e uma conexão negativa entre maior idade e uso do Facebook. Esses resulta-

dos correspondem a descobertas anteriores na literatura (NADKARNI e HOFMANN, 2012; UYSAL, SATICI e AKIN, 2013). Em resumo, isso significa que as mulheres são mais propensas a serem ou se tornarem usuários do Facebook e que as pessoas mais velhas são menos propensas a ser ou se tornarem usuários do Facebook.

Um nível de escolaridade mais alto não mostrou o efeito negativo esperado, mas um leve efeito positivo. Provavelmente, isso pode ser explicado pelo fato de que a maior parte da amostra existia em pessoas com maior nível de instrução e também com menor nível de renda.

O outro construto que fazia parte da segunda questão de pesquisa foram os traços de personalidade. Pesquisas de McAndrew (2012) e Tang *et al* (2016) indicaram que traços de personalidade influenciam o uso do Facebook. Ambas as literaturas indicaram especificamente que o nível de abertura dos usuários tem um efeito positivo no uso do Facebook. Dos cinco traços pesquisados, este também foi o único que apresentou um resultado significativo. Extroversão, simpatia e estabilidade emocional deram os resultados esperados, mas não significativos, o que pode ser um efeito do tamanho da amostra ou porque sua influência simplesmente não é grande o suficiente para ter um impacto real no uso do Facebook.

Isso também pode ser uma explicação para o leve efeito positivo da consciência que era visível nos resultados, em vez do efeito negativo esperado. A pesquisa em traços de personalidade em geral também deu resultados mistos, portanto ainda não é possível dar uma resposta definitiva.

Finalmente, podemos olhar para a questão de pesquisa original do segundo estudo: “Como as vidas sociais das pessoas são afetadas por sua escolha de se tornar (não) usuário (do Facebook)?”. Com base nos resultados das respostas às sub-questões, há alguns efeitos a serem reconhecidos. Para os não usuários, o principal efeito parece ser que, às

vezes, perdem eventos em sua vida social e que, de vez em quando, causa decepções ou um sentimento de exclusão. No entanto, na maioria das vezes, eles próprios não sentem falta de nada importante.

Conclusão

Agora que respondemos às perguntas da pesquisa, podemos dar uma olhada no que foi encontrado na literatura e relacionar isso com os resultados deste estudo. A idéia geral na pesquisa e na sociedade parece ser que a exclusão digital leva à exclusão social. Este estudo mostra que isso não precisa ser o caso.

A teoria das redes sociais tem certos limites, principalmente porque os estudos tendem a negligenciar o conteúdo dos relacionamentos e, em vez disso, se concentram em sua estruturação. No entanto, a vida social envolve um conjunto complexo de processos relacionais, onde os indivíduos interagem simultaneamente em mais de um nível. Uma das hipóteses para explicar essa complexidade e essa multidimensionalidade seria que a estrutura da rede criada pelo compartilhamento de conhecimento (em outras palavras, cognição social) está aninhada na estrutura das redes sociais.

Nenhum dos não usuários sente que realmente perde as coisas importantes ou está insatisfeito com sua vida social. Alguns até indicaram que têm uma vida social mais gratificante sem o Facebook, pois mantêm um contato mais pessoal e direto com os amigos.

Dessa forma, alguns dos não usuários que gostariam de usar o Facebook podem se sentir mais à vontade ao fazê-lo. Outra coisa mencionada na literatura foram possíveis vantagens que os não usuários têm em comparação aos usuários (LIU e YU, 2013). Este estudo mostra que os usuários e os não usuários vêem uma mudança na maneira como as pessoas se comunicam. Os não usuários acham que a comunicação via Facebook é impessoal e preferem comunicações mais diretas e presenciais.

Outro motivo mencionado na pesquisa

foi à pressão social (GUEDICHE, 2014). Os resultados deste estudo mostram que a pressão social é de fato uma razão para as pessoas começarem a usar o Facebook, mesmo que os resultados do estudo quantitativo não fossem significativos. Às vezes, essa forma de pertencimento era “imposta” de maneiras mais sutis, como por exemplo, não querer perder as coisas, porque as pessoas só publicam coisas no Facebook, mas também aplicando pressão direta ao pressionar as pessoas a usar o Facebook.

Os não usuários também indicaram que as pessoas nem sempre entendiam da mesma forma que não usavam e nem sempre levavam isso em consideração, por exemplo, ao enviar convites. Isso pode indicar que existem usuários atuais que realmente preferem não ser usuários. Isso também foi parcialmente indicado por alguns dos usuários da entrevista, mas, além da pressão social, também o medo de perder permaneceu puxando-os de volta ao Facebook. No entanto, isso também depende do nível de desejo que se sente pertencer (TANG *et al.*, 2016). Por exemplo, os não usuários indiferentes, não influenciados, e os não usuários inflexíveis parecem ter um desejo muito menor de pertencer do que os outros tipos (não) de usuários. Eles têm pouca sensibilidade à pressão social e não sentem nada por não usar o Facebook.

Referências

- ANDREASSEN, Cecilie Schou *et al.* Development of a Facebook addiction scale. *Psychological reports*, v. 110, n. 2, p. 501-517, 2012.
- BARABÁSI, Albert-László. *Linked: The New Science of Networks*. New York: Plume. 2002.
- BLACHNIO, Agata; PRZEPIORKA, Aneta; PANTIC, Igor. Association between Facebook addiction, self-esteem and life satisfaction: A cross-sectional study. *Computers in Human Behavior*, v. 55, p. 701-705, 2016.
- BLANTON, Raymond; CARBAJAL, Darlene. Not a Girl, Not Yet a Woman: A Critical Case Study on Social Media, Deception, and Lil Miquela. In: *Handbook of Research on Deception, Fake News,*

- and Misinformation Online. IGI Global, 2019. p. 87-103.
- BLUNCH, Niels. Introduction to structural equation modeling using IBM SPSS statistics and AMOS. Sage, 2012.
- CHARLES, Sébastien; LIPOVETSKY, Gilles. Os tempos hipermodernos. São Paulo: Barcarolla, 2004.
- FARDOULY, Jasmine; HOLLAND, Elise. Social media is not real life: The effect of attaching disclaimer-type labels to idealized social media images on women's body image and mood. *New media & society*, v. 20, n. 11, p. 4311-4328, 2018.
- GUEDICHE, Sara *et al.* Speech perception under adverse conditions: insights from behavioral, computational, and neuroscience research. *Frontiers in systems neuroscience*, v. 7, p. 126, 2014.
- HUNT, Daniel; ATKIN, David; KRISHNAN, Archana. The influence of computer-mediated communication apprehension on motives for Facebook use. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, v. 56, n. 2, p. 187-202, 2012.
- KITTINGER, Robert; CORREIA, Christopher J.; IRONS, Jessica G. Relationship between Facebook use and problematic Internet use among college students. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, v. 15, n. 6, p. 324-327, 2012.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Sociologia Geral*. São Paulo: Atlas, 1999. 7ª edição.
- LIU, Chia-Yi; YU, Chia-Ping. Can Facebook use induce well-being?. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, v. 16, n. 9, p. 674-678, 2013.
- MCANDREW, Francis T.; JEONG, Hye Sun. Who does what on Facebook? Age, sex, and relationship status as predictors of Facebook use. *Computers in Human Behavior*, v. 28, n. 6, p. 2359-2365, 2012.
- MCLUHAM, M. Os meios de comunicação como extensões do homem. São Paulo: Cultrix, 1969.
- NADKARNI, Ashwini; HOFMANN, Stefan G. Why do people use Facebook?. *Personality and individual differences*, v. 52, n. 3, p. 243-249, 2012.
- LEVY, P. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 2010.
- PRZEPIORKA, Aneta; BLACHNIO, Agata. Time perspective in Internet and Facebook addiction. *Computers in Human Behavior*, v. 60, p. 13-18, 2016.
- ROSS, Craig *et al.* Personality and motivations associated with Facebook use. *Computers in human behavior*, v. 25, n. 2, p. 578-586, 2009.
- TANG, Jih-Hsin *et al.* Personality traits, interpersonal relationships, online social support, and Facebook addiction. *Telematics and Informatics*, v. 33, n. 1, p. 102-108, 2016.
- UYSAL, Recep; SATICI, Seydi Ahmet; AKIN, Ahmet. Mediating effect of Facebook® addiction on the relationship between subjective vitality and subjective happiness. *Psychological reports*, v. 113, n. 3, p. 948-953, 2013.

REGULAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA COMO PROPULSORA DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SAÚDE SUPLEMENTAR

Marilia Augusta Raulino Jácome¹

Simone Bastos Paiva²

Orleans Silva Martins³

Resumo

Analisando como a regulação econômico-financeira pode conduzir à adoção de práticas de governança corporativa no setor de saúde suplementar brasileiro, utilizou-se o conteúdo dos instrumentos regulatórios emitidos entre os anos de 1998 a 2018, Leis, Instruções e Resoluções Normativas da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e os princípios da governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa). Ao correlacionar as unidades de análise (aspectos de governança presentes na regulação) e as categorias de análise (princípios da governança corporativa), todos os instrumentos normativos analisados apresentaram, no mínimo, relação com dois dos princípios de governança, destacando-se a Lei nº 9.656/98 e as instruções normativas da ANS, cuja presença dos quatro princípios da governança corporativa foi confirmada. Cerca de 53% dos artigos da Lei nº 9.656/98 são voltados às práticas de governança, seguidos de 25% e 21% das instruções e as resoluções normativas, respectivamente, o que significa que a regulação econômico-financeira desse setor impulsionou a adoção de práticas de governança no setor de saúde suplementar. O resultado permite inferir que a ANS tem promovido por meio da regulação o fomento das melhores práticas da governança nesse segmento.

Palavras chave: Regulação; Saúde Suplementar; Governança Corporativa.

ECONOMIC-FINANCIAL REGULATION AS A DRIVING FORCE FOR CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN SUPPLEMENTARY HEALTH

Abstract

Analyzing how the economic-financial regulation can lead to the adoption of corporate governance practices in the Brazilian supplementary health sector, whether the content of the instruments regulatory issued between 1998 and 2016, laws, instructions and normative resolutions of the National Agency for Supplementary Health (NASH) and the principles of corporate governance (transparency, fairness, accountability and corporate responsibility). When correlating units of analysis (governance aspects present in the regulation) and the categories of analysis (principles of corporate governance), all normative instruments analyzed presented relations to at least two principles of governance, especially the law 9.656/98 and NASH's normative instructions, in which the presence of the four principles of corporate governance was confirmed. Approximately 53% of the articles of the law 9.656/98 focus on governance practices, followed by 25% and 21% of instructions and normative resolutions, respectively, which means that the economic-financial regulation of this sector propelled the adoption of governance practices in the supplementary health sector. The result allows us to infer that the NASH has promoted through regulation the development of better practices of governance in this segment.

Keywords: Regulation; Supplementary Health; Corporate Governance.

1 - Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, Brasil.

2 - Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, Brasil.

3 - Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, Brasil.

Introdução

O mercado de saúde suplementar brasileiro foi regulamentado pela Lei nº 9.656/98, denominada de Lei dos Planos de Saúde e, posteriormente, pela Lei nº 9.961/00, de criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Para Carvalho et al. (2013), essa regulamentação objetivou equacionar conflitos relacionados às restrições de coberturas de procedimentos assistenciais, aos reajustes abusivos de mensalidades, a falta de garantias aos consumidores devido à insolvência de empresas, a exclusão de faixas etárias nos produtos e a falta de regulação e fiscalização pelo Poder Executivo.

Segundo Nishijima et al. (2007), a concepção de regulação atrela-se à melhoria da eficiência do setor da saúde suplementar, onde o Estado é posto como ator regulatório, que atua para complementar o mercado. Os marcos regulatórios desse setor resultaram em novas regras, inclusive, no que tange à atuação das operadoras de planos de saúde (OPS). Essas limitações se tornaram ainda mais relevantes em virtude de o setor se apresentar representativo em termos de movimentação de recursos entre usuários e operadoras de planos de saúde, com um montante que, conforme a ANS, representou (até junho de 2017) cerca de R\$ 77 bilhões de reais.

O impulso para instituir instrumentos de regulação baseia-se em situações conflituosas e que se transformam em medidas restritivas e coercitivas, que conduzem as OPS a padronizarem suas práticas e performance de atuação perante o mercado. O resultado dessa padronização e de busca por melhores práticas aproxima as OPS dos modelos de governança, que, por sua vez, proporcionam mais informações e mecanismos de controle às partes interessadas. Sobre o aspecto de condução e efeitos da regulação, Stivali (2011), ao analisar especificamente as regras de reajuste segundo a faixa etária do usuário, verificou que a regulação não induziu os consumidores mais jovens a abandonar a saúde suplementar. Ainda no contexto da regulação, função

exercida pela ANS, Gerschman et al. (2011), estudaram questões relativas à necessidade de regular elementos da relação entre operadoras e prestadores hospitalares, concluindo que não há indução da regulação da ANS para estabelecer mecanismos que intermedeiem a relação entre hospitais privados contratados pelas OPS.

Nesse contexto, considerando a relevância do mercado de saúde suplementar para o Brasil e, conseqüentemente, a importância do acompanhamento das práticas de governança corporativa adotadas pelas OPS, surgiu a seguinte questão de pesquisa: como a regulação econômico-financeira pode influenciar a adoção de práticas de governança corporativa na saúde suplementar brasileira? Nesse norte, esta pesquisa se propõe a investigar como a regulação econômico-financeira pode conduzir à adoção de práticas de governança corporativa na saúde suplementar.

2. Revisão da Literatura

2.1 Cenário mundial da saúde

Atribui-se ao fator “saúde” a característica de universalidade, que a faz existir independentemente do território ocupado. Ao considerar a referida característica, parece haver ciência da existência de aspectos comuns e/ou incomuns entre os sistemas de saúde do mundo. Marmor et al. (2005), esclarecem que para essa discussão, torna-se imprescindível descrevê-los, a fim de elucidar particularidades de seu funcionamento. Ainda é possível atribuir à essa descrição, o fator de conhecimento acerca das experiências singulares de cada país, o que por vezes, pode oferecer esclarecimentos das razões ou motivos que conduziram a trajetória institucional seguida por estes.

Considerando a pluralidade de estruturas de saúde, a nível mundial, o recorte e panoramas de países (Quadro 1) possui o objetivo de descrever características dos sistemas de saúde da Austrália, Canadá, Dinamarca, Itália, Nova Zelândia e Suécia. Dessa forma, contemplam-se os continentes da Oceania,

América do Norte e Europa, o que proporciona uma macrovisão acerca dos modelos de saúde institucionalizados nos países destacados acima.

Quadro 1 – Visão geral dos sistemas de saúde de países

País	Função do governo	Financiamento do sistema público	Função do seguro privado
Austrália	Financiamento administrado regionalmente (nacional e estadual) para hospitais públicos.	Receita tributária geral; imposto de renda com recursos.	47,3% da população possuem seguros privados de saúde.
Canadá	Seguro público universal administrado regionalmente.	Receita fiscal e federal.	67% possuem seguros privados.
Dinamarca	Sistema nacional de saúde financiado pelo governo nacional.	Imposto de renda vinculado.	26% da população possuem saúde suplementar.
Itália	Sistema nacional de saúde.	Receita tributária geral.	15% da população possui saúde suplementar.
Nova Zelândia	Sistema nacional de saúde.	Receita tributária geral.	33% da população possui saúde suplementar.
Suécia	Sistema nacional de saúde.	Receitas fiscais.	10% da população possui planos de saúde suplementar.

Fonte: Adaptado do International Profiles of health care systems (2015).

O Quadro 1 demonstra que os 6 países possuem características comuns quanto a participação pública e privada em seus sistemas nacionais de saúde. Um aspecto comum é a existência de serviços de saúde suplementar, o que quando comparado ao Brasil (em que 25% dos cidadãos são beneficiários de planos privados de saúde), 4 países demonstram parcelas percentuais superiores. No entanto, acerca da saúde suplementar brasileira e seus graus de complexidades, discorre-se o tópico abaixo.

2.2 Saúde Suplementar Brasileira

Até o final dos anos de 1990, o mercado de planos de saúde não possuía qualquer intervenção regulatória do Estado, contudo, Costa (2008) ressalta que as informações oferecidas aos interessados precisavam ser padronizadas e reguladas. Salvatori e Ventura, (2012), defendem que, devido à falta de regulação, os beneficiários dos planos de saúde eram submetidos às condições contratuais que se caracterizavam pela livre arbitrariedade no que tange à cobertura, aos prazos e aos reajustes.

Com a edição da Lei 9.656/98, o mercado de saúde suplementar se deparou com uma

série de exigências financeiras e técnicas, que resultaram em obrigações e mecanismos de controle operacional dos processos internos das operadoras. Assim, devido à complexidade desse mercado, através da Lei nº 9.961/2000, o setor de saúde passou a ser regulamentado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), ou seja, um órgão com funções regulatórias e fiscalizatórias.

Para Salvatori e Ventura (2012), os principais benefícios (para os beneficiários) advindos com a regulamentação do setor da saúde foram a ampliação das coberturas assistenciais, a portabilidade de carências e a imposição das barreiras para a entrada e a saída de OPS do mercado de saúde suplementar. Portanto, no âmbito da Lei 9.656/98, as OPS são consideradas empresas que operam, comercializam, disponibilizam ou administram planos de assistência à saúde nos segmentos médico-hospitalar e/ou odontológico. Classificam-se em: administradora de planos, autogestão, cooperativa médica e odontológica, filantropia, seguradora especializada, odontologia e medicina de grupo.

Sobre a classificação das OPS, Mourad et al (2010) entendem que as administrado-

ras são empresas de planos de assistência à saúde, financiadas por outra empresa. Outro aspecto inerente às administradoras é que elas não têm carteira de beneficiários, logo, não assumem os riscos atrelados a esses usuários.

Para Mourad et al (2010), as OPS de autogestão se caracterizam por só prestarem assistência a empregados ativos, aposentados, pensionistas ou ex-empregados e outros parentes/dependentes de associações, fundações, sindicatos e entidades de classes. Quanto às cooperativas, são sociedades sem fins lucrativos, regidas por legislação própria, conforme a Lei nº 5.764/71, que define a Política Nacional do Cooperativismo.

Na modalidade filantrópica, são as OPS que atuam no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) e que, intuitivamente, não têm fins lucrativos. Outra modalidade de OPS é a seguradora especializada em saúde, que é autorizada a operar planos de saúde, mas com a previsão, em seu estatuto social, sobre a exclusividade na atuação do ramo da saúde. Por fim, Mourad et al (2010) definem Medicina e Odontologia de grupo como modalidades de OPS que englobam todas as demais empresas que operam planos, utilizando rede própria ou credenciada (prestadora de serviços).

Quanto à caracterização do setor, aproximadamente 43,6 milhões de beneficiários estão inseridos no público consumidor desses serviços. A ANS divulgou, em junho de 2017, que a taxa de cobertura de planos de saúde da população brasileira é de 25%.

2.3 Regulação Econômica

O marco conceitual da regulação refere-se ao papel proativo do Estado de definir e intervir nas políticas sociais, e para Gerschman et al. (2011), especificamente no que se refere aos instrumentos de planejamento de políticas de saúde públicas e privadas. Assim, Boyer (2004) define que regulação é o conjunto de formas institucionais, redes e de normas explícitas e implícitas que asseverem que as relações sociais de produção sejam

compatíveis com o seu desenvolvimento de consumo social.

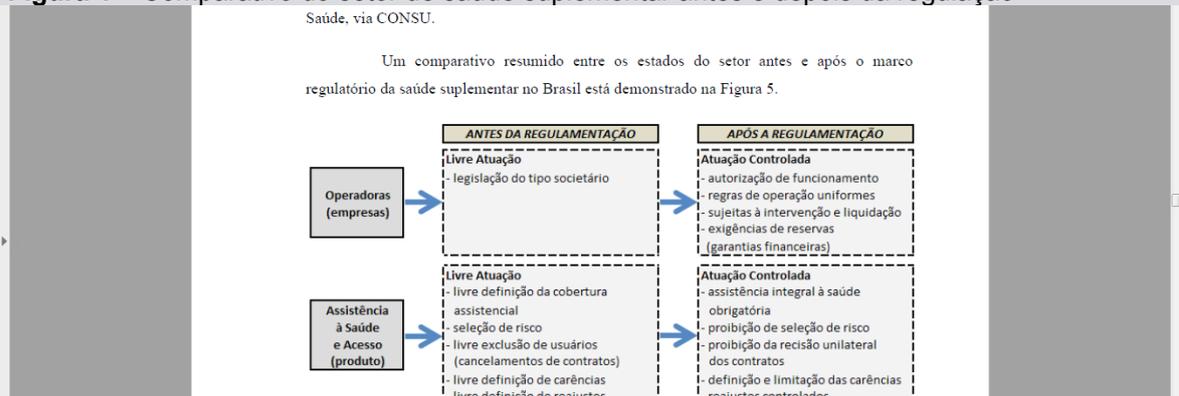
Santos e Merhy (2006) sugerem que existem diversos conceitos acerca de regulação, portanto, compreende-se que a regulação econômica surgiu no cenário da saúde suplementar como mediadora e como fonte de resolução dos conflitos existentes entre os usuários e as operadoras de planos de saúde. Quanto a essa resolução, Viscusi et al. (2000) afirmam que a regulação econômica é uma limitação imposta na discricionariedade que deve ser praticada pelas organizações, usando do poder de coerção com o propósito de restringir as decisões econômicas.

Assim, instituída a regulação da saúde suplementar, há que se pressupor que as limitações impostas pelo governo iriam reduzir a concentração e o domínio das decisões tomadas de forma unilateral pela OPS. Essa redução proporcionaria a conquista de direitos contratuais por parte dos usuários e minimizaria os conflitos advindos da dominadora autoridade das OPS nesse mercado. Sobre esse aspecto, o Estado deve atuar para minimizar as falhas de mercado, o que justificaria, de forma direta, a regulação.

A confluência do mercado de saúde suplementar tem características comuns a outros mercados - a assimetria informacional - que, para Rover e Murcia (2010), decorre do fato de “uns usuários estarem mais informados que outros, uma vez que existe o acesso privilegiado às informações”. Nesse cenário, essa assimetria informacional pode acontecer entre os usuários, as operadoras e os prestadores de serviços.

Desse modo, Viscusi et al. (2000) explica que em um mercado simétrico, de concorrência perfeita, não seriam necessários esforços regulatórios para suprir as lacunas informacionais decorrentes da assimetria. Montone (2002) ilustra, conforme Figura 1, o comparativo do setor de saúde suplementar em dois momentos: antes e depois da regulação.

Figura 1 – Comparativo do setor de saúde suplementar antes e depois da regulação



Fonte: Montone (2002).

Notadamente, o marco regulatório acarretou importantes modificações na atuação das OPS e garantiu proibições e previsões de direitos aos usuários dos planos de saúde, algo que, antes da regulação, não acontecia nesse setor.

A importância de demonstrar o efeito da regulação na saúde suplementar traz para discussão a relevância da assistência à saúde aos brasileiros, inclusive por abranger aspectos financeiros, mais especificamente, reajuste de valores de mensalidades e estabelecimento de preços de mensalidades, o que é sobremaneira importante para os usuários, porque, ao se comparar com os Estados Unidos, Ben K. e Agyei-mensah (2016) afirmam que grande parte da literatura econômica demonstra como a procura de cuidados de saúde é sensível às variações de preços. Isso foi ilustrado em um ensaio clínico controlado nos Estados Unidos (EUA). O experimento de Whelan (2013) descobriu que, quando os usuários são condicionados a pagar mensalidades e reajustes com limite de variação pré-estabelecida, há um aumento na busca por seguros privados de saúde.

Importante ressaltar que a regulação estabeleceu obrigatoriedades às OPS, entre elas, o envio periódico de informações referentes a usuários e dados contábeis, através do Documento de Informações Periódicas (DIOPS). Assim, a ANS, através de métricas pré-estabelecidas, as divulga para os usuários como

mecanismo de controle e transparência. Nesse sentido, a regulação proporcionou, além de direitos aos usuários, práticas relacionadas à governança corporativa.

2.4 Governança Corporativa

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2006), governança corporativa é o sistema por meio do qual as sociedades são dirigidas e monitoradas. Logo, está atrelada à forma como as empresas são regidas, ou seja, é o sistema por meio do qual as sociedades são dirigidas e controladas visando ao interesse dos acionistas e de outras partes interessadas. Na visão de Agyeman (2013), uma empresa que embarca rumo às práticas de governança corporativa disponibiliza informações essenciais aos seus stakeholders.

Nesse contexto, é possível afirmar que esse conjunto de práticas visa alinhar os interesses dos administradores aos dos proprietários da firma, onde os acionistas procuram controlar o comportamento e as ações por meio de mecanismos de controle. Segundo Fama (1970) e Jensen e Meckling (1976), os Conselhos de Administração representam, sem dúvida, o mais importante dispositivo de monitoramento de acionistas.

No Brasil, o IBGC é um órgão de referência para a disseminação e o desenvolvimento das práticas de governança corporativa, pautadas nos princípios da transparência,

da equidade, da prestação de contas e da responsabilidade corporativa. É certo que, por se tratar de princípios, subtende-se que são pormenorizados através de padrões de práticas de governança corporativa. Para isso, o IBGC desenvolveu métricas e parâmetros relacionados aos sócios, ao Conselho de Administração (composição, independência, comitê de auditoria), aos órgãos de fiscalização e de controle, além de aspectos da conduta e do conflito de interesses.

3. Metodologia

O período de análise compreendeu o intervalo entre os anos de 1998 e 2018, uma vez que a regulação econômica desse setor se iniciou em 1998 e, de forma contínua, a ANS edita normativos e regras que objetivam regular o setor da saúde suplementar.

A escolha pelo setor da saúde suplementar se deveu à representatividade do quantitativo de usuários que têm planos privados de saúde que, segundo dados da ANS, são cerca de 47 milhões de usuários em 2018. Esse quantitativo justifica o montante de 357 bilhões de reais em recursos movimentados

entre esses usuários e as respectivas OPS.

Os dados foram coletados nas Leis, Resoluções e nas Instruções normativas, sendo empregada a técnica de análise de conteúdo, uma vez que a pesquisa objetivou analisar qualquer referência feita aos princípios da governança corporativa. Os documentos são públicos, emitidos pela Presidência da República (Casa Civil) e pelo órgão regulador (ANS), respectivamente.

Os documentos foram selecionados considerando-se a legislação regulatória do setor, em que se destacam a Lei 9656/98 – Lei dos Planos e Seguros Privados de Assistência à Saúde - e a Lei 9.961/00 – de Criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar. De sorte que a ANS tem a função de estabelecer normas de regulação do uso dos serviços de saúde, e nesse sentido, alinhado ao fato de o objetivo da pesquisa ser direcionado aos aspectos da regulação econômica, em seu sítio eletrônico, o tema das Normas foi delimitado - “Aspectos econômico-financeiros”. Assim, a seleção foi feita através dos seguintes tipos de normas:

Quadro 2 - Tipos de Normas editadas pela ANS

Tipo de Norma
Comunicado
Decreto
Despacho
Lei (externo à ANS)
Medida provisória (externo à ANS)
CONSU (Conselho de Saúde Suplementar)
RDC (Resolução de Diretoria Colegiada)
RE (Resolução Especial)
RO (Resolução Operacional)
Súmula Normativa
Resolução Normativa
Instrução Normativa
Instrução Normativa Conjunta

Fonte: ANS (2018).

Em observância a todos os tipos de normas, constatou-se que, para o tema “Aspectos econômico-financeiros”, só existiam vigentes

normas do tipo: Resolução Normativa e Instrução Normativa, conforme demonstrado no quadro 3.

Quadro 3 - Tipos de Normas editadas pela ANS

Tipo de norma	Quantidade Total	Quantidade revogada
Resolução normativa	35	19
Instrução normativa	36	26

Fonte: ANS (2018).

Assim, depois de categorizar as informações coletadas, partiu-se para a última etapa da pesquisa: analisar como a regulação econômica influenciou a adoção de práticas de governança corporativa. Corroborando o pensamento de Bardin (2004), as categorias foram consolidadas, considerando-se a semelhança e as características em comum. Desse modo, a amostra foi composta de duas Leis e 26 Normas editadas pela ANS, com informa-

ções disponíveis sobre aspectos econômico-financeiros.

Inicialmente, conforme a descrição de cada princípio da governança corporativa, contido no Código de Governança do IBGC, foram estabelecidas as unidades de análises identificadas em quaisquer referências aos aspectos de governança, conforme quadro 4. Para a análise, considerou-se o trecho em sua totalidade de conteúdo, objetivando captar a ideia completa do termo mencionado.

Quadro 4 – Perspectivas da governança corporativa

Categorias	Unidades de análise
Princípios da governança corporativa	Aspectos de governança abordados
Transparência	Divulgação das informações estratégicas, políticas e resultados
	Espaço para o consumidor e a operadora
	Operadora em regime especial de liquidação ou falência
Equidade	Direitos e deveres
	Interesses e expectativas
Prestação de contas	Auditoria independente
	Envio de informações financeiras e assistenciais
	Divulgação das demonstrações contábeis
Responsabilidade corporativa	Constituição de garantias financeiras
	Viabilidade econômico-financeira
	Penalização
	Independência do Conselho

Fonte: Adaptado de IBGC (2015).

Nesse sentido, alinhado ao objetivo da pesquisa, direcionado aos aspectos da regulação econômica, o tema das Normas foi delimitado “Aspectos econômico-financeiros”. Assim, a seleção foi feita através dos seguintes tipos de normas: comunicado, decreto, despacho, lei, medida provisória, CONSU, RDC, RE, RO, súmula normativa, resolução normativa, instrução normativa e instrução normativa conjunta.

Em observância aos tipos de normas, constatou-se que, para o tema “Aspectos eco-

nômico-financeiros”, estavam vigentes 35 normas do tipo Resolução Normativa e 36 do tipo Instrução Normativa.

Assim, depois de categorizar as informações coletadas, partiu-se para a última etapa da pesquisa: analisar como a regulação econômica influenciou a adoção de práticas de governança corporativa. Corroborando com o pensamento de Bardin (2004), as categorias foram consolidadas considerando-se a semelhança e as características em comum. Desse modo, a amostra foi composta de duas

Leis e 26 Normas editadas pela ANS, com informações disponíveis sobre aspectos econômico-financeiros.

4. Resultados

A partir da análise qualitativa do material pesquisado, emergiram os resultados de que a regulação do mercado da saúde suplementar representou um marco para esse segmento, cuja apresentação dos resultados foi subdividida em cinco subtópicos: os quatro primeiros no que se refere às análises da regulamentação, e o último, o resumo geral das análises.

Das 19 Resoluções normativas emitidas pela ANS, predominantemente, os aspectos da governança corporativa que foram identificados se relacionam com o princípio da Prestação de Contas. Tal resultado indica que a ANS buscou suprir lacunas das legislações, no sentido de estabelecer regras e padrões das divulgações das informações, quanto ao envio de informações financeiras, ao estabelecimento da Auditoria Independente e à necessidade de se preservar a viabilidade econômico-financeira.

É válido ressaltar que, notadamente, a ANS abordou intensivamente fatores da responsabilidade corporativa, cujo principal aspecto é a constituição de garantias financeiras para preservar a perenidade e a sustentabilidade das OPS. Essas garantias proporcionam ao usuário mais segurança e credibilidade quando ele vai escolher seu plano de seguro de saúde.

Quanto às instruções normativas analisadas acima, de forma concatenada e reforçadora, constata-se que a prestação de contas foi fortalecida por essas edições normativas da ANS, o que permite concluir que há um sincronismo entre o órgão regulador e a legislação dantes existente. Nesse sentido, reafirma-se que a ANS buscou, através dessas instruções, regular os aspectos específicos e intimamente ligados à prestação de contas e à responsabilidade corporativa.

Cumprir assinalar que, quanto aos princípios da transparência e equidade, foram timidamente mencionados nos textos das Normas, contudo veremos adiante que a Lei 9.656/98 trata com rigorosidade esses aspectos, tal como se observa no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Lei 9.656/1998 – Lei dos Planos e Seguros Privados de Assistência à Saúde

DISPÕE SOBRE OS PLANOS E OS SEGUROS PRIVADOS DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE				
Lei	Data de publicação	Assunto	Categoria	Aspecto da governança
Nº 9.656	03/06/1998	Art. 8º, VI - Demonstração da viabilidade econômico-financeira dos planos privados de assistência à saúde oferecidos	Responsabilidade corporativa	Viabilidade econômico-financeira
		Art. 8º, VII, § 3º b - Garantia da continuidade na prestação de serviços aos beneficiários	Equidade	Direitos e deveres
		Art. 8º, VII, § 3º d - Comunicação prévia aos stakeholders, quando da descontinuidade da Operadora	Transparência	Divulgação das informações estratégicas, políticas e resultados Espaço para o consumidor e a operadora
		Art. 11º, parágrafo único - Vedação da suspensão da assistência à saúde ao beneficiário	Equidade	Direitos e deveres
		Art. 12º, III, a - Cobertura assistencial ao recém-nascido	Equidade	Direitos e deveres
		Art. 12º VI - Reembolso	Equidade	Direitos e deveres
		Art. 13º - Renovação automática dos contratos, sem cobrança de taxas	Equidade	Direitos e deveres
Nº 9.656	03/06/1998	Art. 14º - Vedação de impedimento quanto ao acesso ao plano de saúde	Equidade	Direitos e deveres
		Art. 17º, § 4º - Redimensionamento da rede hospitalar	Transparência	Divulgação das informações estratégicas, políticas e resultados
		Art. 17-A, § 2º - Regulação através de contratos	Equidade	Direitos e deveres
		Art. 20º - Obrigação periódica de fornecer informações à ANS	Prestação de contas	Envio de informações financeiras e assistenciais
		Art. 21º - Conselhos Administrativos, fiscais e vedação da realização de operações financeiras	Responsabilidade corporativa	Independência do Conselho
		Art. 22º - Auditoria independente e publicação das demonstrações contábeis	Prestação de contas	- Auditoria independente - Divulgação das demonstrações contábeis
		Art. 24º - Insuficiência das garantias de equilíbrio financeiro	Transparência	Operadora em regime especial de liquidação ou falência
		Art. 24 A - Bens indisponíveis dos administradores de OPS em regime de direção fiscal ou liquidação extrajudicial	Responsabilidade corporativa	Viabilidade econômico-financeira
		Art. 25º - Infrações à Lei e a regulamentos	Responsabilidade corporativa	Penalização
		Art. 35º, IV, c e d - Conselho de Saúde Suplementar (CONSU)	Responsabilidade corporativa	Viabilidade econômico-financeira

Fonte: Elaboração própria (2018)

A Lei 9.9656 estabeleceu as funções, os direitos e os deveres das OPS, o que imediatamente revolucionou esse segmento de mercado. Ao refletir sobre a edição, um dos aspectos mais relevantes aponta para a instituição do contrato bilateral, em que as regras estariam explícitas aos usuários, bem como os direitos adquiridos e advindos da regulação.

Em sua totalidade, essa Lei dispõe de aspectos que fazem os quatro princípios da go-

vernância corporativa emergirem em sua essência. Quanto à transparência, a OPS é obrigada a comunicar aos usuários sobre sua descontinuidade e até mesmo a divulgar informações sobre a qualidade da assistência e os resultados financeiros. Sob o prisma da equidade, a instituição do contrato bilateral estabeleceu direitos e deveres aos usuários, o que acentuou sobremaneira os benefícios da regulação, resumidamente apresentado no Quadro 6:

Quadro 6 – Lei 9.961/2000 – Lei de criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar

CRIA A AGENCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS) E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS				
Lei	Data de publicação	Assunto	Categoria	Aspecto da governança
Nº 9.961	28/01/2000	Art. 4º, II – Instrumentos contratuais	Equidade	Direitos e deveres
		Art. 4º - Garantias e direitos	Equidade	Direitos e deveres
		Art. 4º, XIV – Critérios para cargos diretivos das OPS	Responsabilidade corporativa	Viabilidade econômico-financeira
		Art. 4º, XVIII – Normas e padrões para envio de informações de natureza econômico-financeira	Prestação de contas	Envio de informações financeiras e assistenciais
		Art. 4º, XXX – Penalidades por descumprimento	Responsabilidade corporativa	Penalização
		Art. 4º, XLII – Atribuições da Direção Técnica e Fiscal	Responsabilidade corporativa	Viabilidade econômico-financeira
		Art. 4º, XLII, § 1 – Infração por retardo ou não envio das informações solicitadas pela ANS.	Responsabilidade corporativa	Penalização

Fonte: Elaboração própria (2018).

No que diz respeito à governança corporativa, a Lei 9.961 abordou aspectos específicos da responsabilidade corporativa, a medida em que instituiu a penalização por infrações pelo não envio das informações solicitadas pela ANS, bem como o estabelecimento da Direção Fiscal nos casos de desequilíbrio econômico-financeiro das OPS e dispôs sobre os critérios para ocupação dos cargos diretivos

das OPS. Percebe-se, em certa medida, uma preocupação da ANS com a sustentabilidade das OPS, em virtude do destaque, quando se mencionam penalizações aos responsáveis pela gestão da OPS, conforme é possível observar no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 – Categorias e unidades de análise (quantidade de itens abordados por cada legislação analisada)

Categorias (princípios da governança corporativa)	Res. Norm.	Inst. Norm.	Lei nº 9.656	Lei nº 9.961	Unidades de análise: aspectos de governança abordados	Res. Norm.	Inst. Norm.	Lei nº 9.656	Lei nº 9.961
Transparência	2	1	4	-	Divulgação das informações estratégicas, políticas e resultados	2	1	2	-
					Espaço para o consumidor e a operadora	-	-	1	-
					Operadora em regime especial de liquidação ou falência	-	-	1	-
Equidade	-	2	7	2	Direitos e deveres	-	-	7	2
					Interesses e expectativas	-	2	-	-
Prestação de contas	13	9	3	1	Auditoria independente	2	1	1	-
					Envio de informações financeiras e assistenciais	3	3	1	1
					Divulgação das demonstrações contábeis	8	5	1	-
Responsabilidade corporativa	11	2	5	4	Constituição de garantias financeiras	7	1	-	-
					Viabilidade econômico-financeira	4	1	3	2
					Penalização	-	-	1	2
					Independência do Conselho	-	-	1	-

Fonte: Elaboração própria (2018)

Com o objetivo de quantificar o resultado das análises de conteúdo dos documentos de regulação, pontuou-se no Quadro 7 o quantitativo que o item esteve presente nas resoluções normativas para cada unidade de análise estabelecida.

Conforme ilustrado no Quadro 7, as categorias de prestação de contas e responsabilidade corporativa foram expressivamente identificadas em todas as legislações analisadas, e as unidades de análise que se apresentaram mais frequentes foram a divulgação das demonstrações contábeis, a constituição de garantias financeiras e a instituição de direitos e deveres dos usuários. Não obstante o envio das informações financeiras e assistências e a viabilidade econômico-financeira da OPS são unidades de análise que fortalecem a integração entre a regulação econômica e as práticas de governança corporativa.

A esse respeito, Gerschman (2011) assume o entendimento de que a regulação econômica pressupõe competências à ANS, quais sejam: garantir o cumprimento dos contratos entre operados e usuários e o fornecimento do serviço contratado.

Assim, em um panorama geral dos instrumentos analisados, a Lei Nº 9.961/00 apresentou 41 artigos voltados às práticas de governança, a Lei Nº 9.956/98 apresentou 36 artigos, as Resoluções e Instruções Normativas analisadas apresentaram 121 e 55 artigos, respectivamente, permitindo concluir que, com 53% dos seus artigos, a Lei nº 9.656/98 se apresentou como o marco regulatório que mais influenciou a adoção de práticas de governança corporativa, em que, notadamente, estabeleceu para os usuários relação contratual, regras, direitos e deveres.

5. Considerações Finais

Os documentos analisados mostram que, ao correlacionar as unidades de análise (aspectos de governança abordados) e as categorias de análise (princípios da governança corporativa), obteve-se o resultado de que todos os instrumentos normativos apresentaram, no mínimo, uma relação com dois dos princípios e de que, na Lei 9.656/98 e nas instruções normativas da ANS, constataram-se os quatro princípios da governança corporativa, o que permite concluir que a regulação influenciou a adoção de práticas de governança corporativa.

Comparando-se o arcabouço documental com o regulatório analisado nesta pesquisa, conclui-se que a Lei nº 9.656/98 tem 53% do total dos seus artigos voltados para as práticas de governança corporativa. É preciso indagar a necessidade de se considerar que esse marco regulatório inicial na saúde suplementar impulsionou a adoção de práticas de governança.

É notória a representatividade do quantitativo de artigos que se relacionam às práticas de governança corporativa, as instruções e as resoluções normativas da ANS apresentaram 25% e 21%, respectivamente, reafirmando o objetivo da ANS de regular o setor de saúde suplementar e de fomentar as melhores práticas da governança nesse segmento de mercado.

Nesse contexto, conclui-se que, para além da importância das intersecções identificadas nos normativos editados pela ANS, este cenário é oportuno e faz emergir fortes indicativos acerca da necessidade de regulação específica dos aspectos da governança corporativa na saúde suplementar, passando então de instrumentos regulatórios indiretos para uma regulação direcionada, assertiva e específica para as práticas e princípios da governança corporativa.

Referências

Agyeman, O. S.; Aboagye, E. & Ahali, A. Y. O. (2013).

“Prospect and challenges of corporate governance in Ghana”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(5), 1-9.

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. Recuperado de 12 de outubro, 2018, de www.ans.gov.br.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70.

Ben K. & Agyei-Mensah, (2016). “Internal control information disclosure and corporate governance: evidence from an emerging market”, *Corporate Governance*, 16(1), 79-95.

Boyer, R. (2004). *Théorie de la régulation*, 1. Les fondamentaux. Paris: La découverte (Collection Repères).

Brasil. Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS. (2018) *Caderno de Informação de Saúde Suplementar*. Rio de Janeiro. Junho.

Brasil. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 9656, de 3 de junho de 1998. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 4 jun. 1998.

Brasil. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 9961, de janeiro de 2000. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 29 jan. 2000.

Carvalho, R. R. P.; Fortes, P. A. De C. & Garrafa, V. (2013). A saúde suplementar em perspectiva bioética. *Rev. Assoc. Med. Bras.*, São Paulo, 59(6), Dec.

Costa, N. R. (2008). O regime regulatório e o mercado de planos de saúde no Brasil. *Ciênc. Saúde Coletiva*. São Paulo, 13(5), 1453-62.

Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: a review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383-417.

Gerschman, S., Ugá, M. A. D., Portela, M. & Lima, S. M. L. (2011). O papel necessário da Agência Nacional de Saúde Suplementar na regulação das relações entre operadoras de planos de saúde e prestadores de serviços. *Revista de Saúde Coletiva*. Rio de Janeiro.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.

Marmor TR, Freeman RB, Okma KGH. (2005). vComparative perspectives and policy learning in the world of health care. *Journal of Comparative Policy Analysis* 7(4):331-348.

Montone J. (2002). *Integração do Setor de Saúde Suplementar ao Sistema de Saúde Brasileiro*. Ministério da Saúde: Agência Nacional de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro.

Mourad, N. A., Paraskevopoulos, A. & Michaelis, W. M. (2010). *IFRS: Introdução às normas internacionais de Contabilidade para operadoras de saúde*. São Paulo: Atlas.

Nishijima, M. (2007). *Consumo de serviços médicos e*

- risco moral no mercado de seguros de saúde brasileiro. Anais do Encontro Nacional de Economia. USP – São Paulo, SP, Brasil, 35.
- Rover, S. & Murcia, F. D. (2010) Influência do disclosure voluntário econômico e socioambiental no custo de capital próprio de empresas brasileiras. Anais do Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Ciências Contábeis - ANPCONT, Natal, RN, Brasil, 4.
- Salvatori, R.T. & Ventura, C.A.A. (2012). A Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS: onze anos de regulação dos planos de saúde. Organizações & Sociedade (Impresso), 19, 471-487.
- Santos, F. P. & Merhy, E. M. (2006). A regulação pública da saúde no Estado brasileiro – uma revisão. Revista Interface: Comunic., Saúde, educ., 10(19), 25-41.
- Stivali, M. (2011). Regulação da Saúde Suplementar e Estrutura Etária dos Beneficiários. Ciência & Saúde Coletiva, 16(9), set.
- Viscusi, W. K.; Vernon, J. M.; Harrington Jr. & Joseph E. (2000). Economics of regulation and antitrust. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Whelan, D. (2013). Oregon health experiment shows that having health insurance is different than being health”, Forbes, May 2, 27-28.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS INSTITUTOS FEDERAIS: UM ESTUDO DE CASO NA TERCEIRA EXPANSÃO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL EM PERNAMBUCO (ANOS-BASES 2017 E 2018)

*Alba de Oliveira Barbosa Lopes¹
Richard Medeiros de Araújo²*

Resumo

Este trabalho teve como objetivo avaliar o desempenho dos Institutos Federais Pernambucanos pertencentes à terceira expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, em Pernambuco. O procedimento metodológico está fundamentado numa abordagem quantitativa aplicada e descritiva. Os dados foram coletados através da base de dados Plataforma Nilo Peçanha, lançada em 2018, com anos-bases 2017 e 2018. Foram importantes também documentos do Tribunal de Contas da União (TCU) relativos à atuação da referida rede, bem como o Plano Nacional da Educação (Lei nº. 13.005/2014). Foram 9 unidades e 26 cursos investigados por meio de indicadores constantes no Acórdão nº 2.267/2005 do TCU nos seguintes indicadores: inscritos por vaga, eficiência acadêmica, evasão do ciclo, retenção do ciclo, matrícula por professor e titulação do corpo docente. Por descontinuidade dos dados nos anos em questão, 3 campi e 14 cursos foram excluídos da análise comparativa. Dos 12 cursos restantes, com dados completos, observou-se que: a) apenas o curso de Logística supera a média da rede federal de inscritos por vaga, em 2017 e 2018; b) somente dois cursos (Logística e Qualidade) atingiram a média da eficiência acadêmica da rede nos dois anos; c) não mais que três cursos (Logística, Qualidade e Administração) estão com taxas de evasão no ciclo menores do que a média da rede; d) três cursos estão com taxas de retenção no ciclo menores do que a média da rede, são eles: Informática para Internet, campus Jaboatão e Qualidade e Administração. Quando analisados indicadores dos campi e não dos cursos, obteve-se que: a) a relação matrícula por professor regular em 2017, na maioria dos campi, extrapolou, no ano seguinte, a meta estabelecida pelo Plano Nacional de Educação (2014-2024) e b) o índice de titulação do corpo docente, mostrou-se inadequado em relação à meta estabelecida na lei, para apenas dois campi – Igarassu e Palmares. Esse trabalho ressalta que a busca pela melhoria dos indicadores deve ser contínua nessas instituições uma vez que foram encontrados dados incompatíveis com as metas estabelecidas ou com a média encontrada na rede.

Palavras-chave: Avaliação de políticas. Educação Profissional. Institutos Federais. Indicadores.

PERFORMANCE EVALUATION OF THE FEDERAL INSTITUTES: A CASE STUDY ON THE THIRD EXPANSION OF THE FEDERAL PROFESSIONAL EDUCATION NETWORK OF PERNAMBUCO (BASE YEARS 2017 AND 2018)

Abstract

The current paper had as goal evaluate the performance of Federal Institutes of Pernambuco belonging to the third expansion of Federal Professional, Scientific, Technological Education Network, in Pernambuco. The methodology is based on a quantitative, applied and

1- Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

2 - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

descriptive approach. The data were extracted from Nilo Pecanha data base, launched in 2018, base years 2017 and 2018. Documents from the Federal Audit Office - TCU related the referred network were also important, as well as the National Education Plan (Law n°. 13.005/2014) 9 branches and 26 courses were investigated through index stated on the ruling n° 2.267/2005 from the TCU: enrolled per available space, academical efficiency, dropouts per cycle, retention per cycle, enrollments per professor and faculty degree. Due the lack of data, 3 branches and 14 courses were excluded from the comparable analysis. From the 12 courses, remaining with full data, it was observed that: a) Only the Logistics course exceeds the federal average on enrolled per available space, in 2017 and 2018; b) Only two courses (Logistics and Quality) reached the network's academical efficiency average on these two years; c) No more than three courses (Logistics, Quality and Administration) had the dropouts index on the cycle smaller than the network's average; d) Three courses have retention index on the cycle smaller than the network's average: Internet Informatics, on Jaboatão campus, Quality and Administration. Analysing branches index, disregarding the courses index, it can be noticed that: a) enrollments per professor were regular in 2017 in most of the branches, but exceeded, on the net year, the goal set by the National Education Plan (2014-2024) and b) The faculty degree was inadequate by the goal stablished by the law for only two branches – Igarassu and Palmares. This paper reinforces that the search for improvement on theses index must be continuous inside theses institutions, once data incompatible with the goal stablished or below the network's average were found.

Keywords: Policy evaluation. Professional education. Federal Institutes. Indicators.

Introdução

Desde a segunda metade do século XX várias iniciativas de avaliação de ações públicas foram desenvolvidas por entidades governamentais. A resolução n°. 50/225, de 1996, da Assembleia Geral das Nações Unidas ressaltava a necessidade de melhoria da eficiência das organizações públicas e da qualidade dos serviços prestados (ONU, 1996). Dentre as ações governamentais que poderiam ser focos de processos avaliativos, este artigo concentra sua análise da Política de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, na terceira expansão, ocorrida a partir de 2011, por meio de suas instituições.

As organizações que compõem a referida rede instituídas em 2008 pela Lei n°. 11.892 são: Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; Universidade Tecnológica do Paraná; Centros Federais de Educação Tecnológica; Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro Segundo (BRASIL, 2008).

Em Pernambuco, locus de investigação, existem três instituições da rede: o Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), com 16 campi e reitoria em Recife; o Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão Pernambucano), com 7 campi e 2 centros de referência e com reitoria em Petrolina e o Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (CODAI), vinculado à Universidade Federal Rural de Pernambuco, com sede em São Lourenço da Mata. Dessas 3 instituições, 2 delas contam com unidades construídas na terceira etapa da expansão: o IFPE e o IF Sertão Pernambucano, com unidades instaladas ao longo da Região Metropolitana e Zona da Mata, no caso do primeiro e no Sertão do Estado, no caso do segundo.

O Ministério da Educação, em 2004, destacou a necessidade de obtenção de informações no âmbito da educação profissional e tecnológica (BRASIL, 2004) e o Tribunal de Contas da União (TCU) relatou a necessidade e a urgência de se avaliar a Rede Federal. Brasil (2005). Destaca que essa necessidade surgiu pela ausência de informações geren-

ciais relevantes que deveriam ser mantidas pelas Ifets e pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec/MEC, além da ausência de instrumentos de avaliação de aspectos operacionais e de legalidade e, por fim, pela identificação de elementos que sugerem atendimento insatisfatório de parcelas menos favorecidas da população.

A definição de indicadores de desempenho para a Rede foi feita em 2005 e disseminada no Acórdão nº 2.267/2005 pelo TCU. Nesse documento os indicadores delimitados foram: relação candidato/vaga; relação ingressos/aluno; relação concluintes/aluno; índice de eficiência acadêmica de concluintes; índice de retenção do fluxo escolar; relação de alunos/docente em tempo integral; gastos correntes por aluno; percentual de gastos com pessoal; percentual de gastos com outros custos; percentual de gastos com investimentos; número de alunos matriculados classificados de acordo com a renda per capita familiar; dentre outros (BRASIL, 2005).

Diante do relatado, o objetivo do artigo é avaliar o desempenho dos Institutos Federais pernambucanos pertencentes à terceira expansão nos anos de 2017 e 2018. O artigo ao focar o estudo nas organizações da última fase da terceira expansão da política de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, ou seja, em organizações ainda em processo de institucionalização das suas atividades, pode estimular o uso de informações para um melhor direcionamento das ações dessas instituições. De acordo com Frey (2000, p. 229), a fase da avaliação é “imprescindível para o desenvolvimento e adaptação contínua das formas e instrumentos de ação pública”.

O artigo foi dividido em cinco seções: introdução, com a apresentação das definições iniciais do trabalho; o referencial teórico, abordando os temas da avaliação de desempenho e da rede federal de educação profissional e tecnológica; a metodologia, com a classificação da pesquisa e das técnicas de coleta e análise; a descrição e a análise de dados coletadas na Plataforma Nilo Peçanha;

a conclusão do artigo e, por fim, as referências utilizadas.

Referencial teórico

Avaliação de políticas públicas

Esse artigo entende políticas públicas como o resultado da atividade de uma autoridade investida de poder público e legitimidade governamental (MENY; THOENIG, 1989). A avaliação de políticas é objeto de estudos desde o século passado e, com os movimentos por uma reforma do aparelho estatal com o discurso de melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações, a avaliação ganhou maiores proporções. No país, desde a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, diferentes metodologias de avaliação na área de educação têm sido adotadas.

Não se quer afirmar que antes não havia avaliações de políticas na área de educação, tão somente se quer destacar que a partir da Lei nº. 9.334 foram estabelecidas as diretrizes e bases da educação nacional, diferentes pesquisadores e instituições intensificaram ações de avaliação, concomitante ao esforço internacional disseminado por órgãos, conforme Ramos e Schabbach (2012), como as Nações Unidas (ONU), Banco Mundial (World Bank), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (Cepal), Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (Clad).

A avaliação de políticas públicas consiste na apreciação dos efeitos de uma ação governamental (JACQUOT, 2010; MENY; THOENIG, 1989). Os autores desse artigo destacam que existem múltiplos conceitos sobre avaliação, bem como uma diversidade de tipos e metodologias empregadas. Apesar disso, reforça-se o pensamento de Caiden e Caiden (2001), para os quais, independente dos tipos e metodologias empregadas, a avaliação pode ser usada para adotar maior capacidade aos governos; melhorar a transparência e a

responsabilidade; ganhar eficiência, produtividade e eficácia, recuperar a confiança do público nas instituições governamentais.

Neste recorte conceitual, o cerne é avaliação está focada na eficácia, pois está direcionada às metas, ou seja, a eficácia de uma política dá-se na possibilidade efetiva de atingir uma quantidade satisfatória de suas metas, isto é, metas previstas e metas alcançadas (TAVARES, 2005; SILVA, 2008). Com isso a perspectiva da leitura avaliativa é a constatação do atingimento ou não da proposta desenhada no planejamento, usualmente, tratada como indicadores.

A perspectiva da avaliação da eficácia urge na medida em que os atores governamentais podem, com os resultados, fomentar respostas objetivas as pressões da sociedade, gerando assim, mais transparência e contribuindo para um aumento no grau de governança. (SANO; MONTENEGRO FILHO, 2013). Os autores apontam, ainda, que a eficácia serve de suporte aos formuladores de política, já que traz informações que possam contribuir para uma melhora na eficiência e na efetividade da ação governamental.

A avaliação da eficácia remete à concatenação do agente implementador, com recursos, que diante do cenário da implementação, enquanto agente político e administrativo, consegue um rito de execução dos objetivos da política pública, de forma a garantir os resultados previamente regrados pela Administração Pública. É o caminho para auxiliar o tomador de decisão a rever os macroprocessos desde o planejamento, se necessário (JESUS; ALMEIDA; FERREIRA, 2019).

Para Belloni et al. (2001), a eficácia da avaliação trata da resultante do resultado de um processo entrelaçado de objetivos, recursos e ações, entretanto contempla também a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução dos objetivos e metas, em um tempo pré-definido, tendo em vista o plano, programa ou projeto instituído, cabendo ao pesquisador fazer o juízo a partir do objeto da avaliação.

Rede Federal e a Política de Educação Profissional e Tecnológica

A Rede Federal é composta por diversas organizações distribuídas no território brasileiro, cujas raízes remontam mais de um século, pois sob a égide de serem as Escolas de Aprendizes e Artífices criadas em 1909 pelo então Presidente do Brasil, Nilo Peçanha, tinham objetivo de proporcionar educação das classes pobres e tinha formação voltada para o trabalho. Em 1937, foram transformadas em Liceus Profissionais e, em 1942, se transformaram em Escolas Industriais e Técnicas, voltadas para atender à necessidade de industrialização pós Segunda Guerra do país. De 1978 a 1994, foram paulatinamente sendo transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológicas (DIAS et al, 2016).

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica foi criada em 2008, com a Lei nº 11.892, pela união dos Centros Federais de Educação Tecnológica, as Escolas Agrotécnicas, além da incorporação das Escolas Técnicas Federais e do Colégio Dom Pedro II, no Rio de Janeiro. De acordo com a normativa, essas instituições autárquicas têm por finalidade a oferta e desenvolvimento da educação profissional e tecnológica integrando e verticalizando ensino. Devem ainda desenvolver pesquisas e atividades de extensão com foco na geração de soluções técnicas e tecnológicas às demandas de seus territórios de atuação (BRASIL, 2008).

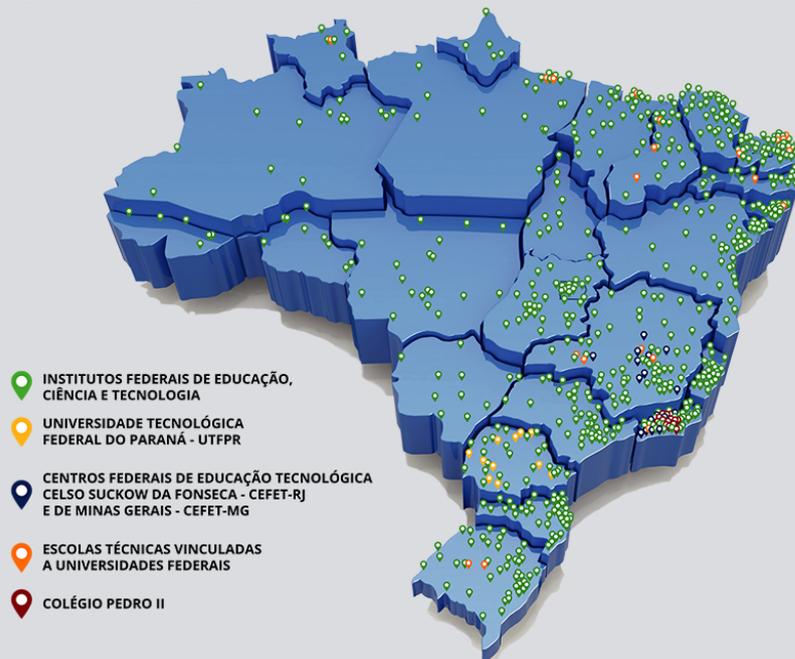
A abrangência desse projeto educacional envolve formação na educação básica voltada para cursos voltados ao ensino médio (de Educação de Jovens e Adultos, integrados com técnico e os cursos técnicos subsequentes), ensino superior (sejam licenciaturas, tecnológicos, bacharelados e as diferentes modalidades de pós-graduação no país) e a formação educacional profissional presentes em cursos de aperfeiçoamento.

A Rede Federal é, então, constituída pelos 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná; pelos 02 Centro

Federais de Educação Tecnológicas, pelas 22 Escolas Técnicas vinculadas às Universidades

Federais e pelo Colégio Pedro II (BRASIL, 2020), representados na Figura 1, a seguir.

Figura 1: Instituições da Rede Federal



Fonte: Brasil (2020).

As unidades educacionais foram criadas em períodos distintos, conforme a expansão da rede a qual abrange 3 fases e que estava centrada em atender maior número de mesor-

regiões e identificação de possíveis parcerias com setor produtivo. As fases da expansão da rede são as seguintes, apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1: Fases da expansão da Rede Federal

FASE	DESCRIÇÃO
I	Na primeira fase do plano de expansão, o projeto previu a criação de 5 (cinco) escolas técnicas federais e de 4 (quatro) escolas agrotécnicas federais, bem como a implantação de 33 novas unidades de ensino descentralizadas, contemplando 23 unidades da federação com a instalação de pelo menos uma instituição federal de educação tecnológica.
II	Em sua segunda fase, iniciada em 2007, a Setec/MEC estabelece como meta a criação, em quatro anos, de mais 150 novas instituições federais de educação tecnológica. As instituições foram distribuídas nos 26 estados e no Distrito Federal, contemplando 150 municípios diferentes escolhidos pelo próprio MEC e mediante manifestação de interesse por parte das prefeituras municipais.
III	Sua terceira fase, iniciada em 2011, estabeleceu um projeto de criação de 208 novas unidades até 2014.

Fonte: Brasil (2020a)

As 647 unidades atuais ofertam 11.766 cursos e possuem 954.593 matrículas ativas. Os tipos de curso são assim distribuídos: 1,59% básico propedêutico, 12,70% qualificação profissional, 51,91% técnico, 29,54% graduação e 4,26% pós-graduações. São

45.486 docentes e 35.273 técnicos-administrativos empregados nessas instituições. O gasto total da Rede Federal no ano de 2018 foi de R\$ 16.531.953.129,00 (16 trilhões, quinhentos e trinta e um milhões, novecentos e cinquenta e três mil e cento e vinte nove re-

ais), englobando gastos com pessoal (78,7%), gastos com infraestrutura (3,7%) e custeio (16,6%) (BRASIL, 2020b).

Na avaliação da Rede Federal de Educação Profissional destacam-se os trabalhos do Tribunal de Contas da União (TCU) que, conforme exposto na introdução, em 2005 proporcionou, em conjunto com a Setec/MEC, a definição de indicadores de desempenho para as instituições constituintes da Rede Federal de Educação Profissional, indo além da ótica de controle externo, demonstrando um caminho para a gestão pública e as autoridades educacionais envolvidas.

O TCU, em 2008, também realizou um levantamento na área da educação com o objetivo de conhecer os indicadores, objetivos e metas do Plano Nacional de Educação (Lei nº. 10.172/2001) e Plano de Desenvolvimento da Educação (Decreto nº. 6.094/2007), bem como a organização e funcionamento dos programas e ações de governo constantes no Plano Plurianual e na Lei Orçamentária. Decorrente desse trabalho, em 2011, o TCU elegeu como tema de relevância a Educação Profissional para realização de auditoria operacional (BRASIL, 2012) e desde então, uma série de estudos são realizados, culminando com o lançamento da Plataforma Nilo Peçanha congregando base de dados e disseminando os indicadores de desempenho definidos anteriormente, em 2005.

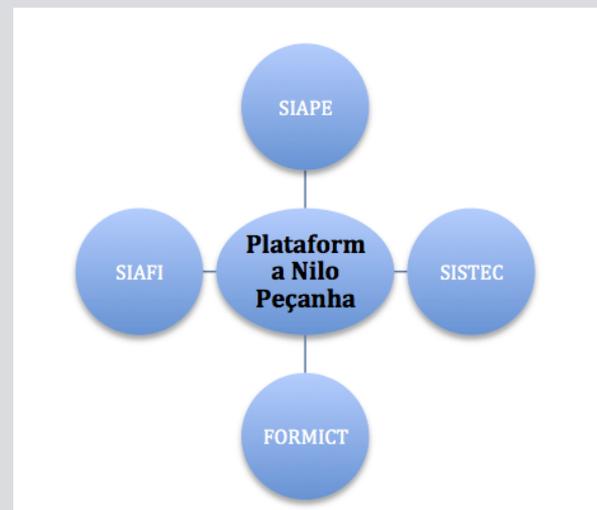
Procedimentos metodológicos

Em relação aos procedimentos metodológicos, essa pesquisa classifica-se como uma pesquisa quantitativa aplicada e descritiva ao buscar avaliar o desempenho dos Institutos Federais pertencentes à política de expansão 3 da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, em Pernambuco. Quanto aos procedimentos, a pesquisa utilizou fontes bibliográficas e documentais, sendo utilizados os relatórios, acórdãos e pareceres do Tribunal de Contas da União, leis sobre educação (notadamente o Plano Nacional da Educação) e os materiais divulgados pela Pla-

taforma Nilo Peçanha (dados sobre a Rede Federal e documentos norteadores).

A Plataforma Nilo Peçanha foi criada em 2018 pela Setec/MEC e apresenta os dados oficiais das instituições educacionais vinculadas a ela. É alimentada por informações de sistemas de informações federais relevantes como o SIAPE³ (recursos humanos), SIAFI⁴ (finanças), SISTEC⁵ (acadêmico) e FORMICT⁶ (propriedade intelectual), representada na Figura 2, e apresenta o resultado de indicadores de gestão delimitados pelo Acórdão nº 2.267/2005 TCU (BRASIL, 2005).

Figura 2: Base de dados da Plataforma Nilo Peçanha



Fonte: Brasil (2020).

3 - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) é um sistema de abrangência nacional criado com a missão de integrar todas as plataformas de gestão da folha de pessoal dos servidores públicos (BRASIL, 2018, p. 32).

4 - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal que consiste no principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal (BRASIL, 2018, p. 32).

5 - Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (Sistec), tem como finalidade promover mecanismos de registro e controle dos dados da educação profissional e tecnológica no país (BRASIL, 2018, p. 32).

6 - Formulário para Informações sobre a Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação do Brasil (BRASIL, 2018, p. 33).

Para efeito desta pesquisa os indicadores observados foram: relação de inscritos por vaga, eficiência acadêmica, evasão do ciclo, retenção do ciclo, matrícula por professor e

titulação do corpo docente. O Quadro 2 apresenta os indicadores, suas descrições e as metas previstas, caso existam.

Quadro 2: Indicadores e parâmetros

INDICADOR	DESCRIÇÃO	PARÂMETRO
Relação de Candidatos por Vaga (RCV)	Mede a relação entre a quantidade de candidatos inscritos e a quantidade de vagas disponibilizadas	Não há meta prevista em instrumento normativo. Média da rede: 4,01
Eficiência Acadêmica dos concluintes (EAC)	Mede o percentual de alunos que concluíram o curso com êxito dentro do período previsto (+1 ano), acrescido de um percentual (projeção) dos alunos retidos no ano de referência que poderão concluir o curso. Quanto maior, melhor.	Meta definida considerando as estratégias 11.11 e 12.3 previstas na Lei 13.005/2014 Média da rede: 46,9% Meta: 90%
Taxa de Evasão no ciclo (TEC)	Mede o percentual de evadidos em um ciclo de matrícula. Quanto menor, melhor.	Não há meta prevista em instrumento normativo Média da rede: 49,5%
Retenção do Fluxo Escolar (RFE) no ciclo	Mede o percentual de retidos em um ciclo de matrícula. Quanto menor, melhor.	Não há meta prevista em instrumento normativo Média da rede: 6,8%
Relação de Matrícula por Professor (RAP)	Mede a relação entre a quantidade de matrículas equivalentes e a quantidade de docentes efetivos ativos ponderados pelo tipo de regime de trabalho. Quanto mais próximo do centro da meta, melhor.	Meta definida a partir do estabelecido pela meta 11.11 da Lei 13.005/2014. Meta: 20 Limite Superior: 21.
Índice de Titulação do Corpo Docente (ITCD)	Mede a titulação média dos professores efetivos da rede federal. Quanto maior, melhor.	Meta definida a partir do estabelecido pela meta 13 da Lei 13.005/2014 Meta: 3,60

Fonte: Adaptado de Brasil (2018).

A partir dos dados coletados da plataforma, foram criadas ilustrações comparativas entre os campi analisados e os resultados foram analisados a partir das metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014) para os mesmos ou, na ausência dessas, referenciais da própria Rede Federal, sobre a ótica da estatística descritiva.

Os campi selecionados para a pesquisa são aqueles pertencentes à expansão 3 da Rede Federal, totalizando 9 no estado de Pernambuco, sendo 7 pertencentes ao Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) e 2 ao Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão Pernambucano), expostos no Quadro

3, a seguir. O foco da pesquisa está nos cursos técnicos dessas instituições, pois foram os cursos inicialmente ofertados e, portanto, com ciclo de matrícula concluído.

Um ciclo de matrícula envolve, conforme Brasil (2018), a oferta de um curso com uma carga horária definida, com a mesma data de início e mesma previsão de término visando englobar um conjunto de matrículas de alunos para obtenção de uma mesma certificação ou diploma. Houve uma ampliação no número de cursos ofertados pelas unidades nos últimos anos com a oferta de cursos de nível superior. Esses, por sua vez, não foram objeto da pesquisa, pois ainda não possuem turmas com ciclos completos.

Quadro 3: Unidades de ensino da Rede Federal em Pernambuco (expansão 3)

INSTITUIÇÃO / IDENTIFICAÇÃO	CURSOS TÉCNICOS OFERTADOS*	MATRÍCULAS (TÉCNICO)	DOCENTES	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS
IFPE – Campus Abreu e Lima	Enfermagem (IF Abreu – ENF), Segurança do trabalho (IF Abreu SEG.T)	264	19	15
IFPE – Campus Cabo de Santo Agostinho	Cozinha (IF Cabo – COZ), Hospedagem (IF Cabo –HOSP), Logística (IF Cabo – LOG), Meio Ambiente (IF Cabo –M. AMB)	735	30	15
IFPE – Campus Igarassu	Informática para internet (IF Igarassu – INF.N), Logística (IF Igarassu – LOG)	590	23	25
IFPE – Campus Jaboatão dos Guararapes	Informática para internet (IF Jaboatão – INF.N), Qualidade (IF Jaboatão – QUA)	803	27	19
IFPE – Campus Olinda	Artes visuais (IF OLINDA – ART.V), Computação gráfica (IF OLINDA – C.GRA)	515	25	23
IFPE – Campus Palmares	Manutenção e suporte à informática (IF Palmares – MSI), Redes de computadores (IF Palmares – RED.C)	375	20	19
IFPE – Campus Paulista	Administração (IF Paulista – ADM), Manutenção e suporte à informática (IF Paulista – MSI)	640	27	24
IF Sertão Pernambucano – Campus Santa Maria da Boa Vista	Edificações (IF ST. MARIA – EDF), Agropecuária (IF ST. MARIA – AGROP.), Segurança do trabalho (IF ST. MARIA – SEG.T), Manutenção e suporte à informática (IF ST. MARIA – MSI), Agente comunitário de saúde (IF ST. MARIA – AG.COM)	312	33	37
IF Sertão Pernambucano – Campus Serra Talhada	Edificações (IF SERRA – EDF), Logística (IF SERRA – LOG), Refrigeração e climatização (IF SERRA – REF.CL), Segurança do trabalho (IF SERRA – SEG.T), Serviços públicos (IF SERRA – SERV.P)	381	33	28

Fonte: Brasil (2019)

* O código em negrito surge para facilitar a identificação dos cursos na montagem dos gráficos, quadros e tabelas apresentados no decorrer do artigo.

O Instituto Federal de Pernambuco possui 12.190 alunos e o Instituto Federal Sertão Pernambucano possui 5.592 estudantes. Os campi de Abreu e Lima, Cabo de Santo Agostinho, Igarassu, Jaboatão dos Guararapes, Olinda, Palmares e Paulista correspondem a 18% do total de matrículas de todo o IFPE. Já os campi de Santa Maria da Boa Vista e Serra Talhada correspondem a 16% do total de matrículas do IF Sertão Pernambucano (BRASIL, 2019).

Para a realização de uma análise comparativa dos anos disponíveis na Plataforma Nilo Peçanha, foram excluídos os cursos das

instituições onde não existiam dados nos dois anos-bases (2017/2018), o que impedia a avaliação comparativa. Os cursos excluídos da análise foram: Enfermagem e Segurança do Trabalho (ambos do IF Abreu e Lima); Agente Comunitário de Saúde, Agropecuária, Edificações, Manutenção e suporte à informática e Segurança do trabalho (todos do IF Sertão campus Santa Maria da Boa Vista) e Edificações, Logística, Refrigeração e climatização, Segurança do trabalho e Serviços públicos (do campus Serra Talhada, pertencente ao IF Sertão Pernambucano), conforme dados expostos na tabela 1, a seguir.

Tabela 1: Dados das instituições excluídas da pesquisa

CURSOS TÉCNICOS OFERTADOS	RCV		EAC		TEC		RFE		RAP		ITCD	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
IF Abreu - ENF	20,97	11,9	-	-	-	-	-	-	12,35	18,59	3,6	3,6
IF Abreu - SEG.T	4,62	4,3	-	-	-	-	-	-				
IF CABO - COZ	4,15	7,8	-	73,9	-	20	-	23,33	21,45	35,14	3,9	4
IF CABO - HOSP	1,1	3	-	70	-	25	-	16,67				
IF ST. MARIA - AG.COM	-	-	-	-	-	-	-	-	10,91	19,61	3,7	3,6
IF ST. MARIA - AGROP.	3,84	5,6	-	-	-	-	-	-				
IF ST. MARIA - EDF.	3,43	2,6	-	-	-	-	-	-				
IF ST. MARIA - MSI	-	-	0	-	50	-	50	-				
IF ST. MARIA - SEG.T	-	-	-	-	-	-	-	-				
IF SERRA - EDF	0,74	2,1	-	-	-	-	-	-	16,46	26,77	3,7	3,7
IF SERRA - LOG	0,93	3,3	-	-	-	-	-	-				
IF SERRA - REF.CL	0,87	2,3	-	-	-	-	-	-				
IF SERRA - SEG.T	-	-	-	44,1	-	55,94	-	0				
IF SERRA - SERV.P	-	-	-	-	-	-	-	-				

Fonte: Brasil (2018, 2019).

* RCV = Relação Candidato/Vaga; EAC = Eficiência Acadêmica dos Concluintes; TEC = Taxa de Evasão no Ciclo; RFE = Retenção do Fluxo Escolar; RAP = Relação de Matrícula por Professor; ITCD = Índice de Titulação do Corpo Docente.

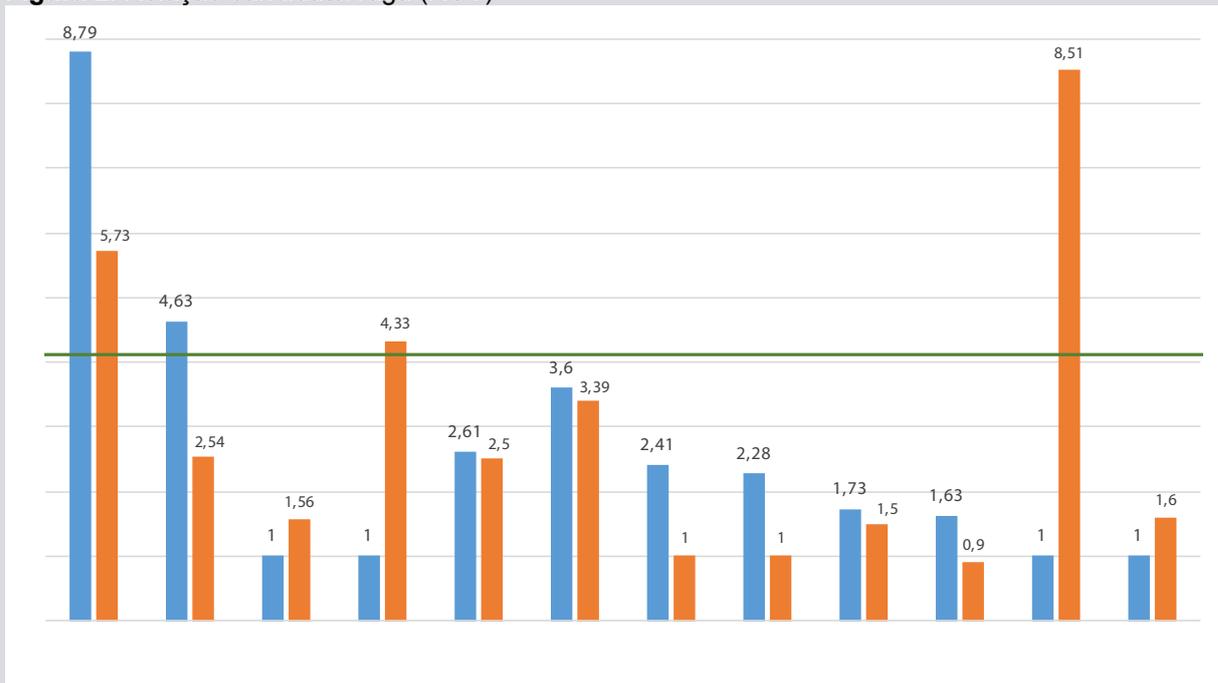
Na seção seguinte, foram expostos os dados e as análises dos campi cujas informações estavam completas para os dois anos analisados. Todos os cursos são do Instituto Federal de Pernambuco, a saber: Logística (IF Cabo LOG), Meio Ambiente (IF Cabo –M. AMB), Informática para Internet (IF Igarassu – INF.N), Logística (IF Igarassu – LOG), Informática para Internet (IF Jaboatão – INF.N), Qualidade (IF Jaboatão – QUA), Artes Visuais (IF OLINDA – ART.V), Computação Gráfica (IF OLINDA – C.GRA), Manutenção e Suporte à Informática (IF Palmares – MSI), Redes de Computadores (IF Palmares – RED.C), Administração (IF Paulista – ADM)

e Manutenção e Suporte à Informática (IF Paulista – MSI).

Descrição e análise de dados

O primeiro indicador analisado é a Relação candidato/vaga, o qual “mede a relação entre a quantidade de candidatos inscritos e a quantidade de vagas disponibilizadas” (BRASIL, 2018, p. 23). Não existe meta prevista em instrumento normativo, conforme exposto no Quadro 2, anteriormente citado. Entretanto, a média da rede é 4,01 candidatos por vaga, conforme Brasil (2019). E é com esse direcionamento, que os dados dos campi do artigo foram avaliados e expostos na Figura 2.

Figura 2: Relação candidato/vaga (RCV)



Fonte: Brasil (2018, 2019).

De acordo com a Figura 2, percebe-se que apenas o curso de Logística do campus Cabo, supera a média da rede (4,01, representada pela linha verde, no gráfico), nos dois anos bases (8,79, em 2017 e 5,73, em 2018), apesar de que no segundo ano houve uma involução de 35% em relação ao primeiro ano observado. O outro curso, ainda do campus Cabo, o de Meio Ambiente, superou a média apenas no ano-base 2017 (4,63), contudo, no ano seguinte, houve um decréscimo de 45% (2,54).

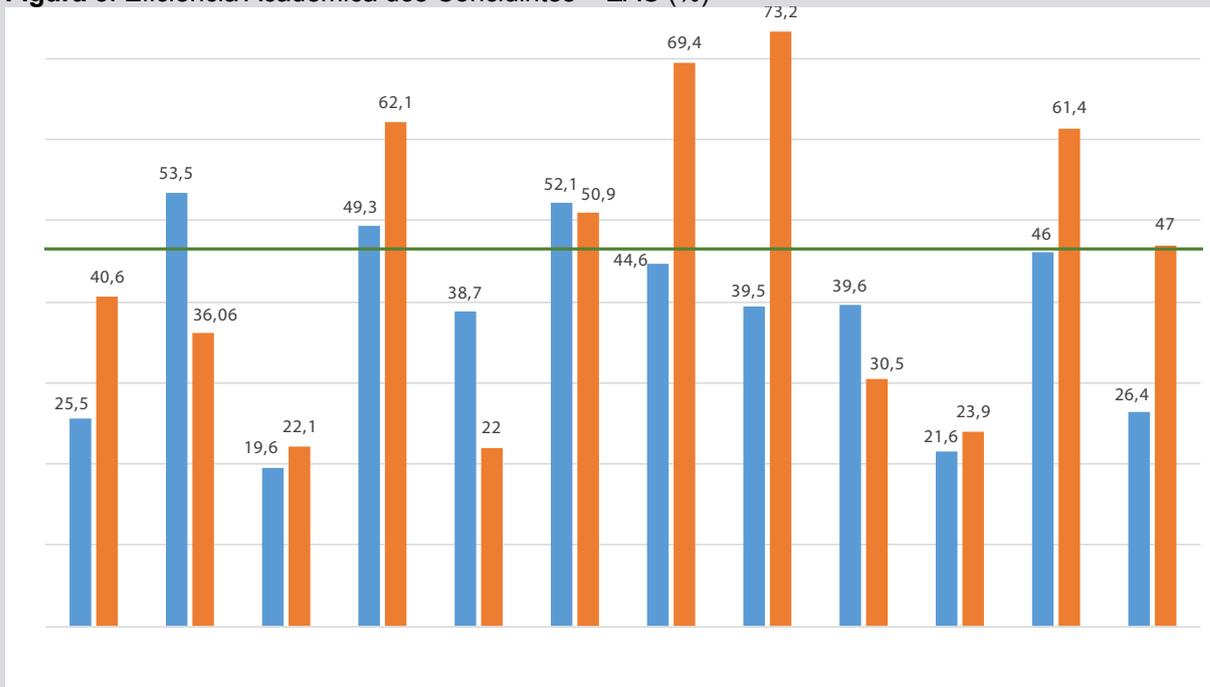
Dois cursos, apesar de constar 1 candidato por vaga no ano 2017, conseguiram evoluir para valores acima da média da rede. O primeiro curso foi o de Logística do IF Igarassu, com uma evolução de 333% (de 1 para 4,33) e o de Administração, no IF Paulista, com acréscimo de 751% (de 1 para 8,51). Os demais cursos (Informática para Internet, campus Igarassu e Jaboatão; Qualidade, cam-

pus Jaboatão; Artes Gráficas e Computação Gráfica, ambos de Olinda; Manutenção e Suporte à Informática, em Palmares e em Paulista e, por fim, Redes para Computadores, em Palmares) ficaram abaixo da média da rede.

Destes, as situações que apontam a necessidade de investigação ocorrem nos campi Olinda e Palmares, onde verifica-se decréscimo de interessados por vaga em 2018 em relação ao ano anterior. Situação crítica é a do curso de Redes, de Palmares, com o número de vagas maior ao número de inscritos, gerando ociosidade das vagas.

Analisando a Eficiência acadêmica definida pelo “percentual de alunos que concluíram o curso com êxito dentro do período previsto (+ um ano), acrescido de um percentual (projeção) dos alunos retidos no ano de referência que poderão concluir o curso” (BRASIL, 2018, p. 23), obtêm-se os dados apresentados na figura 3, a seguir.

Figura 3: Eficiência Acadêmica dos Concluintes – EAC (%)



Fonte: Brasil (2018, 2019).

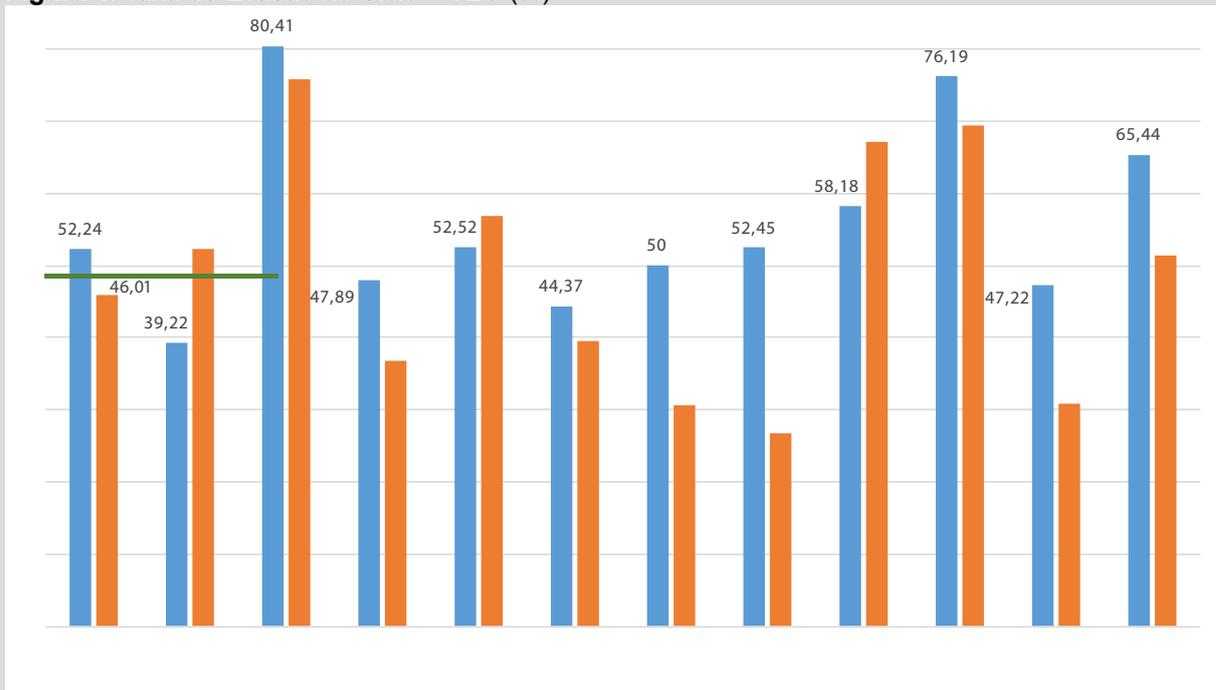
Ressalta-se que esse indicador considera a situação de matrícula dos alunos com fim de ciclo previsto para o ano anterior ao ano de referência em 31 de dezembro. Exemplo: O curso técnico de Administração do campus Paulista, com duração prevista para 1,5 ano, teve 36 ingressantes em agosto de 2016, tendo, portanto, o ciclo encerrado em dezembro de 2017. A Plataforma prevê que em 31.12.2018 (um ano após o término do ciclo) seja realizado o levantamento da situação de matrícula dos 36 alunos ingressantes em 2016.

Considerando que o resultado da rede federal para esse indicador foi de 46,9%, conforme Brasil (2018), observa-se que apenas os cursos Logística (IF Igarassu) e Qualidade (IF Jaboatão) atingiram a média da Rede Federal nos dois anos analisados, ou seja, a eficácia deste indicador se mostra deficiente, pelo menos no período avaliado, ao se ponderar os demais cursos e demais Campi.

Destaque para três cursos que, no ano 2018, conseguiram superar a média com acréscimo de 26% (Logística, em Igarassu), 56% e 85% (Arte Visual e Computação Gráfica, respectivamente, no campus Olinda) e 33% (Administração, em Paulista). Uma questão que merece destaque para o resultado desse indicador é que mesmo a média da Rede Federal está muito distante da meta estabelecida para esse indicador, que é de 90%, pela Lei 13.005/2014 (BRASIL, 2014). Numa reflexão comparada, evidencia-se que os resultados da Rede estão afastados do exigível pelo PNE (2014-2024).

Sobre a taxa de evasão no ciclo objeto da avaliação, a qual “mede o percentual de evadidos em um ciclo de matrícula” (BRASIL, 2018, p. 20), a situação, no caso dos campi da expansão 3 em Pernambuco é preocupante em cinco cursos, conforme figura 4, observando os anos bases e a média da rede (49,5%).

Figura 4: Taxa de Evasão no Ciclo – TEC (%)



Fonte: Brasil (2018, 2019).

Os cursos Informática para Internet, em Igarassu (80,41% e 75,95); Informática para Internet, em Jaboatão (52,52% e 56,93); Manutenção e Suporte à Informática, em Palmares (58,18% e 67,21%); Redes para Computadores, também em Palmares (76,19% e 69,51%) e Manutenção e Suporte à Informática, em Paulista (65,44% e 51,46%) estão acima da média nos dois anos-bases, denotando uma fuga de estudantes dos seus cursos de origem, pelos mais diversos motivos não tratados, aqui. Pode-se amadurecer a análise, discutindo os dados a partir do Censo Escolar gerenciado pelo INEP/MEC, e caso haja, por meio de estudos técnicos ou científicos, que tratam da evasão no bojo do Estado de Pernambuco.

Mesmo não existindo meta estabelecida para esse indicador, o Tribunal de Contas da União tem feito sucessivas recomendações de ações para diminuir essa taxa, a exemplo do Acórdão nº 506/2013, o qual estipulou 180 dias para que a SETEC/MEC apresentasse um plano de ação que tratasse a evasão.

Conforme Brasil (2013), as medidas intervenientes acordadas envolvem: levantamento de dados para identificar motivos da

evasão; fomento à participação do aluno em programas de reforço escolar; formalização de parcerias entre os institutos e o setor produtivo; implementação de medidas voltadas a promover maior integração entre ensino, pesquisa e extensão; redução do déficit de docentes e técnicos de laboratório; elaboração de documento orientador para a superação da evasão e retenção na Rede Federal, dentre outras ações. O documento intitulado “Documento Orientador para a Superação da Evasão e Retenção na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica”, lançado em 2014, contém um Plano Estratégico de Intervenção e Monitoramento, além de um diagnóstico sobre as principais causas de evasão e retenção (BRASIL, 2014a).

Três cursos, apenas, estão abaixo da média da rede, são eles: Logística, em Igarassu (47,88% e 36,41%) com um decréscimo da taxa de evasão no ciclo de 23%; Qualidade, em Jaboatão (44,37% e 39,58%) com uma involução de 11% e o curso de Administração, em Paulista (47,22% e 30,77%) com um decréscimo da taxa de evasão no ciclo de 35%;

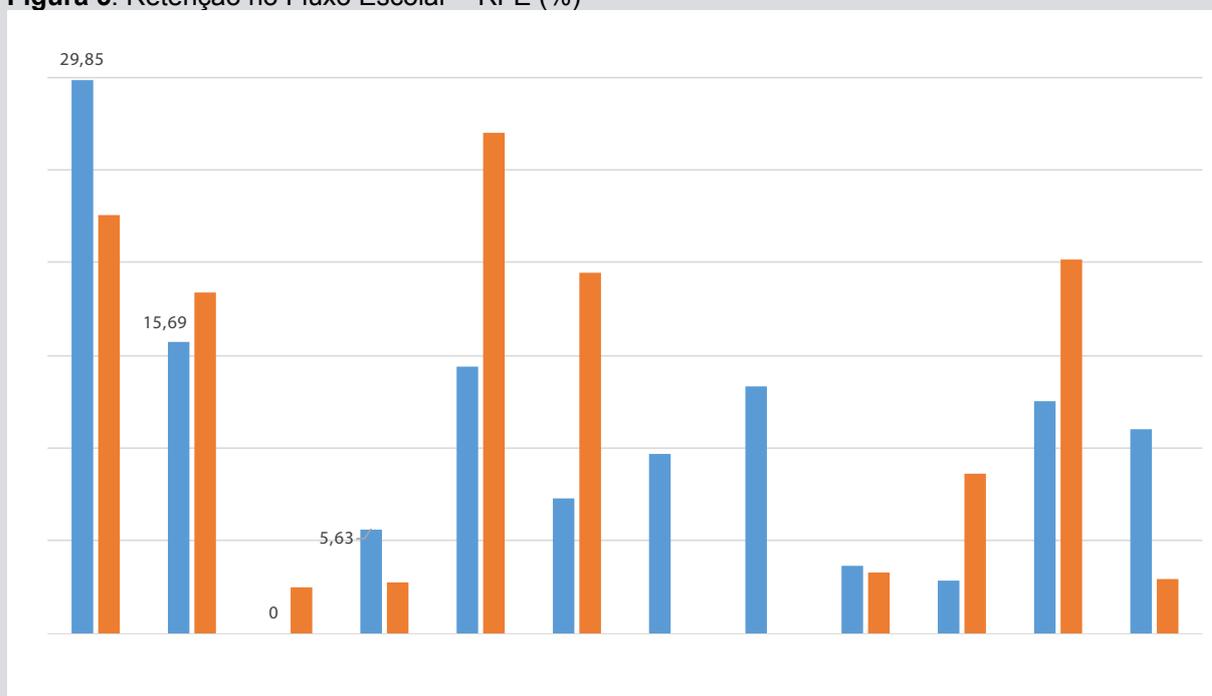
O indicador retenção por ciclo “mede o percentual de retidos em um ciclo de matrícula

la” (BRASIL, 2018, p. 21). Não existe meta estabelecida para esse indicador, contudo, o referencial da rede federal é de 6,8% de retenção. Ao analisar a figura 5, a seguir, verifica-se que apenas os cursos: Informática para Internet (0% e 2,53%) e Logística (5,63% e 2,78%) no campus Igarassu; Manutenção e Suporte à Informática (3,64% e 3,28%), em Palmares estão abaixo da média de retenção da Rede (6,8%). Não se pode esquecer que, apesar do índice reduzido, o último curso foi

identificado com elevadas taxas de evasão, nos dois anos analisados.

Três cursos, comparando 2017 e 2018, destacaram-se do ponto de vista do aumento da taxa de retenção. Informática para Internet, em Jaboatão, com um crescimento de 88% do número de retidos; Qualidade, no mesmo campus, com o acréscimo de 167% em relação ao ano anterior e, por fim, Administração, com o crescimento de 62%.

Figura 5: Retenção no Fluxo Escolar – RFE (%)



Fonte: Brasil (2018, 2019).

Analisar as causas do número de alunos “em curso”, ou seja, retidos, é importante uma vez que, conforme Brasil (2013a, p. 12), “a premissa é que alunos com maior nível de atraso são mais propensos a evadir”. Ressalta-se que existem causas diversas, inerentes ao aluno, à instituição ou ao ambiente, que podem contribuir para o atraso de estudantes. Identificar e disseminar essas causas foi um dos focos do documento orientador para a superação da evasão e retenção na Rede Federal, publicado em 2014 (BRASIL, 2014). Importante reflexão apresentada no documento sobre a necessidade de reduzir esse indicador, uma vez que:

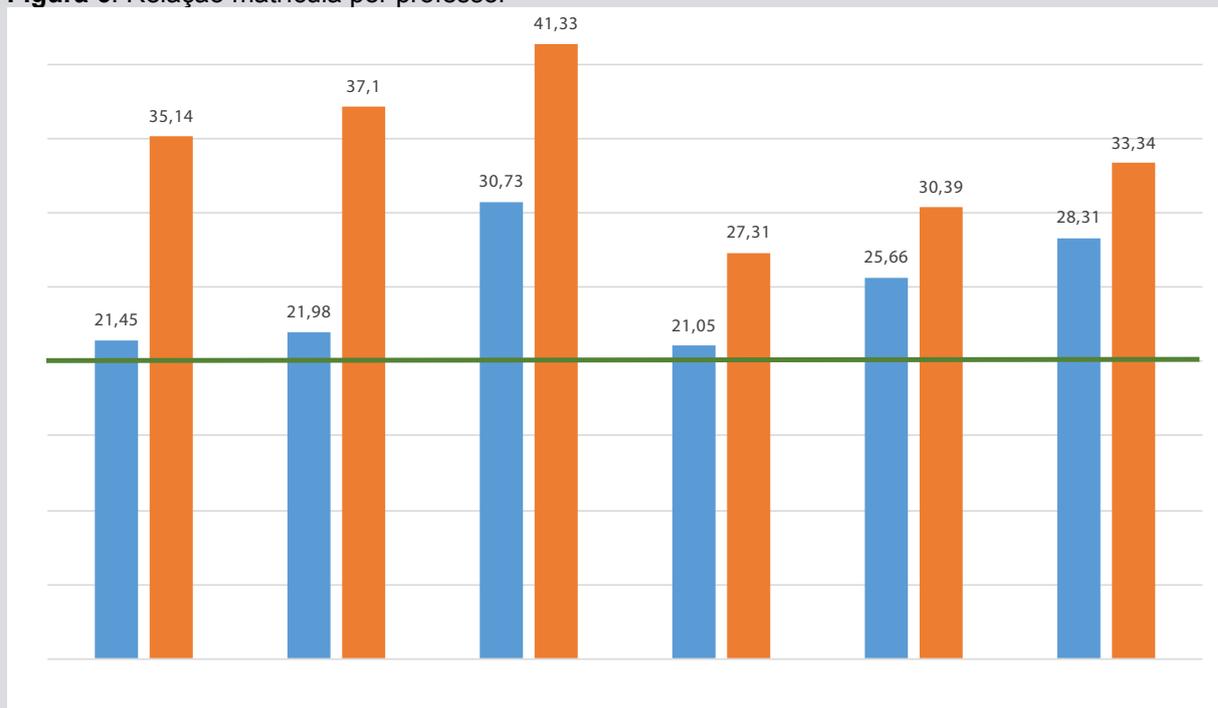
(...) É importante salientar que o período em que o aluno permanece no Instituto Federal afeta diretamente a economicidade do programa de governo. Assim, cada ano a mais que o discente demora para concluir seu curso gera um custo para a sociedade, cujos recursos poderiam ser aplicados em fins diversos, até mesmo especializando outros alunos. Isso sem falar nos casos de desistência, que caracterizam típico desperdício de dinheiro público, vez que não haverá retorno para a coletividade em decorrência dos valores investidos (BRASIL, 2013, p. 57).

O indicador matrícula por professor (RAP) “mede a relação entre a quantidade de matrículas equivalentes e a quantidade de docentes efetivos ativos, ponderado pelo tipo de regime de trabalho” (BRASIL, 2018, p. 24). Conforme a meta 11.11 estabelecida pela Lei nº 13.005/2014 (PNE 2014-2024), a relação deve ser de 20 discentes por docente. Brasil (2018) coloca o limite de 21 alunos por pro-

fessor que é a média encontrada pela Rede Federal de Educação Profissional.

É um indicador importante uma vez que a quantidade de alunos por professor pode impactar na efetividade do processo de ensino-aprendizagem e na qualidade da gestão pedagógica da rede. A situação dos campi analisados foi apresentada na Figura 6, a seguir.

Figura 6: Relação matrícula por professor

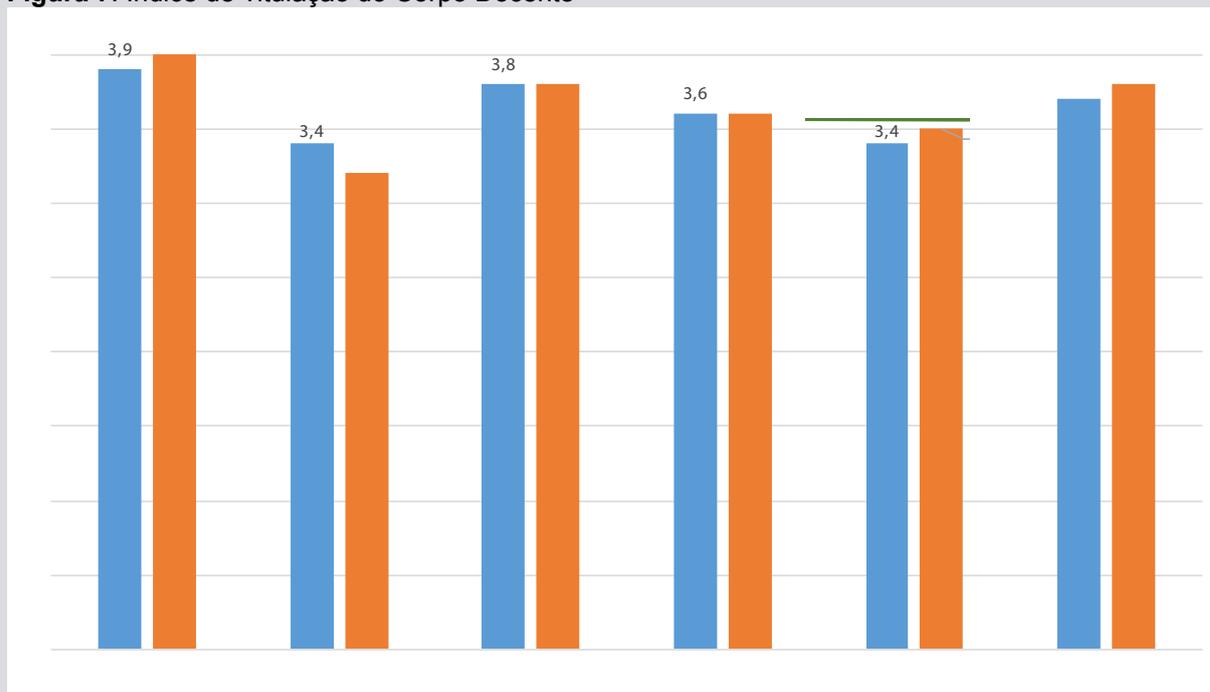


Fonte: Brasil (2018, 2019).

Observando os campi, constataram-se situações críticas nessa relação a todas as unidades. Em 2017, estavam em uma situação mais coerente com o limite médio de alunos por professoras unidades do IF Cabo, IF Igarassu e IF Olinda (21,45, 21,98 e 21,05, respectivamente), contudo, em 2018, houve um acréscimo significativo no indicador de 64%, 69% e 30%, na devida ordem.

O indicador de titulação do corpo docente (ITCD) é outro indicador gerado pela Plataforma Nilo Peçanha e “mede a titulação média dos professores efetivos da rede federal” (BRASIL, 2018, p. 24). Varia entre 1 e 5 e tem como meta o ITCD de 3,6, estabelecida pela Lei nº 7 13.005/2014. Verificou-se que, todos os campi, com exceção de Igarassu e Palmares atingem a meta, conforme figura 7.

Figura 7: Índice de Titulação do Corpo Docente



Fonte: Brasil (2018, 2019).

Observando a meta 13 da referida lei, a qual busca ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício, verifica-se que, apesar da maioria das unidades atingirem o ITCD, quando se analisa a proporção estabelecida entre mestres e doutores desejados na instituição, conforme o Plano Nacional de Educação (BRASIL; 2014) que é de 75% dos docentes, os campi Cabo de Santo Agostinho, Jaboatão, Olinda e Paulista

atingem essa marca.

Entretanto, ao considerar que, desses 75% de docentes, 35% devem possuir título de doutor, nenhum dos campi atinge o estabelecido na norma, evidenciando a necessidade de capacitação desses docentes, uma vez que já existem regramentos de liberação para estudos em nível de doutoramento. Tal cenário pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4: Titulação do quadro docente

INSTITUIÇÃO	% TITULAÇÃO
IF Cabo	0% graduados – 17,24% especialistas – 72,41% mestres – 10,34% doutores
IF Igarassu	13,64% graduados – 27,27% especialistas – 54,55% mestres – 4,55% doutores
IF Jaboatão	9,09% graduados – 9,09% especialistas – 68,18% mestres – 13,64% doutores
IF Olinda	8,70% graduados – 13,04% especialistas – 78,26% mestres – 0% doutores
IF Palmares	15,79% graduados – 15,79% especialistas – 63,16% mestres – 5,26% doutores
IF Paulista	9,09% graduados – 13,64% especialistas – 68,18% mestres – 9,09% doutores

Fonte: Brasil (2019).

Conforme pôde ser visto na atual seção, existem, no âmbito da SETEC/MEC, indicadores de desempenho para avaliar as instituições constitutivas da rede, instituídos no Acórdão TCU/Plenário nº 2.267/2005. Apesar dos avanços, com a criação da Plataforma

Nilo Peçanha, congregando as bases de dados existentes e sendo um repositório de dados estatísticos, foi percebido que os indicadores inscritos por vaga, evasão e retenção do ciclo não apresentam meta definida, o que é estranho uma vez que são indicadores impor-

tantes para se analisar o desempenho das instituições educacionais. Lembra-se que a definição de um indicador gera controle, como lembram Sano e Montenegro Filho (2013), logo, deveria ser pensando gerencialmente na formulação, ao tratar dessas variáveis.

Avaliando comparativamente os dados obtidos, observando as metas estabelecidas e, na ausência delas, a média da rede, tem-se a síntese apresentada na tabela 2. Os dados em destaque (vermelho) são aqueles que estão em desacordo com o esperado.

Tabela 2: Comparação dos indicadores entre os campi analisados e as metas/médias

CURSOS TÉCNICOS OFERTADOS	RCV		EAC		TEC		RFE		RAP		ITCD	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
	4,01		46,90%		49,50%		6,80%		20		3,6	
IF Cabo- LOG	8,79	5,73	25,5	40,6	52,24	46,01	29,85	22,54	21,45	35,14	3,9	4
IF Cabo - M.AMB	4,63	2,54	53,5	36,06	39,22	52,29	15,69	18,35				
IF Igarassu - INF.N	1	1,56	19,6	22,1	80,41	75,95	0	2,53	21,98	37,1	3,4	3,2
IF Igarassu - LOG	1	4,33	49,3	62,1	47,89	36,81	5,63	2,78				
IF Jaboatão - INF.N	2,61	2,5	38,7	22	52,52	56,93	14,39	27,01	30,73	41,33	3,8	3,8
IF Jaboatão - QUA	3,6	3,39	52,1	50,9	44,37	39,58	7,28	19,44				
IF Olinda - ART.V	2,41	1	11,6	69,4	50	30,58	9,72	0	21,05	27,31	3,6	3,6
IF Olinda - C.GRA	2,2	1	39,5	73,2	52,45	26,79	13,29	0				
IF Palmares - MSI	1,73	1,5	39,6	30,5	58,18	67,21	3,64	3,28	25,66	30,39	3,4	3,5
IF Palmares - RED.C	1,63	0,9	21,6	23,9	76,19	69,51	2,86	8,61				
IF Paulista - ADM	1	8,51	46	61,4	47,22	30,77	12,5	20,19	28,31	33,34	3,7	3,8
IF Paulista - MSI	1	1,6	26,4	47	65,44	51,46	11,03	2,91				

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

No caso da Relação Candidato por Vaga (RCV), os dados dos cursos com procura abaixo da média da rede foram ressaltados e observa-se que um dos desafios é aumentar a procura pelos mesmos. Quando se observa a Eficiência Acadêmica dos Concluintes (EAC), o IFPE possui o desafio de aumentar a taxa de conclusão de seus alunos na maioria dos cursos. Para fazer isso, a instituição deve reduzir a Taxa da Evasão no Ciclo (TEC) que é elevada, bem como a Retenção do Fluxo Escolar (REF) que está acima da média esperada. A Relação Aluno Professor (RAP) mostra-se inadequada em todas as unidades, em comparação com o estabelecido no PNE 2014-2024. Sobre o Índice de Titulação do Corpo Docente (ITCD), apenas dois campi não estão de acordo com a meta, contudo, os demais devem, ainda, aumentar o percentual de professores doutores em seus quadros funcionais.

5. Considerações finais

Esse artigo teve como objetivo avaliar o

desempenho dos Institutos Federais da expansão 3 da Rede Federal de Educação Profissional, localizados em Pernambuco. Foi utilizada como base de dados a Plataforma Nilo Peçanha, lançada em 2018, com dados dos anos 2017 e 2018. Essa plataforma é um ambiente virtual onde se pode coletar as estatísticas da Rede Federal, alimentada pela Rede de Coleta, Validação e Disseminação das Estatísticas (Revalide), pelo Sistema Nacional de Informações (Sistec), pelo Sistema Integrado de Administração de Recursos humanos (Siape) e pelo Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi).

Essa leitura avaliativa permite apontar aos gestores da Rede Federal que espaços precisam ser alvo de intervenção, analisar a relação entre os indicadores com resultado inferior que a media nacional decorre de ineficiência das políticas acessórias como a que trata de apoio ao estudante, a de carreira docente dentre outras que direta ou indiretamente estão afetando de forma sensível os resultados das IFES avaliadas.

Cabe a reflexão ainda sobre o papel do controle externo na gestão pública, no campo da educação federal, pois, os indicadores deixam a sociedade civil e demais atores sociais com informações sobre a eficácia da ação governamental na área da Educação. O estudo desvela um cenário de ineficácia em diversos Campi e diversos indicadores, por conseguinte, não podem os Reitores e demais gestores não refletirem sobre a relação projeto pedagógico dos cursos versus potencialidades do sistema produtivo local, a compreensão da migração dos cursos (trancamento, abandono ou troca de curso) pelos estudantes, afinal, a gestão pedagógica inexistente sem formandos.

Cabe ainda uma avaliação pormenorizada pelo quadro docente, coordenação e outros agentes educacionais, sobre as práticas que contribuem para a construção do perfil desse egresso, que sistematicamente, não vem atingindo o resultado previsto no PNE (2014-2024) e em alguns casos, sendo maior que a média da Rede Federal, com a evasão. Pesquisas neste tema são necessários, algo até a ser gerido em todo o estado de Pernambuco.

Apenas 6 campis tiveram indicadores com grau de eficácia constatado, os demais todos os indicadores avaliados se mostraram deficientes. Apenas o IF Jaboatão (EAC e TEC) e o IF Igarassu (TEC e RFE) tiveram grau de eficácia em dois indicadores, estando os demais com resultado negativo quando avaliado pelos parâmetros (PNE ou Rede Federal).

Dentre as pesquisas futuras sugerem-se expandir o lócus para trabalhar regionalmente onde os indicadores se mostraram deficientes, para uma reflexão em toda a Rede e com isso discutir ações em cada Campi, sejam por meio de novas políticas públicas ou por realinhamentos em políticas já executadas. Outro objeto deve ser a visão do docente sobre os indicadores que tratam da evasão escolar e número de matrículas, de forma a investigar a real efetividade da oferta de alguns cursos, re-visitando a gestão pedagógica de sala e entender que limitações tem contribuído para a baixa eficácia deste indicador.

Referências

- BELLONI, I.; MAGALHÃES, H.; SOUSA, L. C. Metodologia para avaliação de políticas públicas: uma experiência em educação profissional. São Paulo: Cortez, 2001. (Coleção Questões da Nossa Época, v. 75).
- BRASIL, Ministério da Educação. Instituições da Rede Federal. 2020. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>>. Acesso em 13 maio 2020.
- _____. Ministério da Educação. Expansão da rede federal. 2020a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec-programas-e-aco-es/expansao-da-rede-federal>>. Acesso em 13 mar. 2020.
- _____. Ministério da Educação. Plataforma Nilo Peçanha. Brasília/DF, 2020b. Disponível em: <<http://resultados.plataformanilopecanha.org/>>. Acesso em 13 mar. 2020.
- _____. Ministério da Educação. Plataforma Nilo Peçanha. 2019 Ano-Base 2018. Brasília/DF, 2019. Disponível em: <<http://resultados.plataformanilopecanha.org/>>. Acesso em 20 fev. 2020.
- _____. Ministério da Educação. Relatório Anual de Análise dos Indicadores de Gestão das Instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Exercício 2018. Brasília, Junho/2019a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_doman&view=download&alias=117321-caderno-de-indicadores-2019-tcu&category_slug=julho-2019-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 27 fev. 2020.
- _____. Ministério da Educação. Plataforma Nilo Peçanha. 2018 Ano-Base 2017. Brasília/DF, 2018. Disponível em: <<http://resultados.plataformanilopecanha.org/>>. Acesso em 20 fev. 2019.
- _____. Ministério da Educação. Plataforma Nilo Peçanha: guia de referência metodológica. Brasília/DF: Editora Evobiz, 2018. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/plataforma-nilo-pecanha/plataforma-nilo-pecanha-guia-de-referencia-metodologica>>. Acesso em 20 fev. 2020.
- _____. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edição Câmara, 2014. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/20204/plano_nacional_educacao_2014-2024_2ed.pdf?sequence=8>. Acesso em: 10 fev. 2019.
- _____. Ministério da Educação. Documento orientador da evasão e retenção na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Brasília, 2014a. Disponível em: <<http://r1.ufrj.br/ctur/wp-content/uploads/2017/03/Documento-Orientador-SETEC.pdf>>. Acesso em 10 fev. 2019.
- _____. Tribunal de Contas da União. Evasão nos institutos federais – Ata no. 8/2013. Plenário. Relator: Ministro José Jorge. Sessão de 13/3/2013. Brasília,

- DF, 13 mar. 2013. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20130315/AC_0506_08_13_P.do> Acesso em 07 fev. 2019.
- _____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 506/2013. Plenário. Relator: Ministro José Jorge. Sessão de 13/3/2013. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 mar. 2013a. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/etcu/c?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=8995696>>. Acesso em 07 fev. 2019..
- _____. Tribunal de Contas da União. Relatório de auditoria. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Brasília, junho de 2012. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/Download.ileId=8A8182A14D92792C014D92847E5F3E97>>. Acesso 16 fev. 2019.
- _____. Casa Civil. Lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>. Acesso em 07 fev. 2019.
- _____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2.267/2005. Plenário. Relator: Ministro Benjamim Zymler. Sessão de 13/12/2005. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 dez. 2005. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20060117/TC-004-550-2004-0.doc>>. Acesso 16 fev. 2019.
- _____. Ministério da Educação. Políticas públicas para a educação profissional e tecnológica: proposta em discussão. Brasília, DF, abril. 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/p_publicas.pdf>. Acesso 16 fev. 2019.
- CAIDEN, Gerald E.; CAIDEN, Naomi J. Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 52, n. 4, p. 78-101, out./dez. 2001. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/301>>. Acesso 16 fev. 2019.
- DIAS, Adriano; MELO, Lúcia; TAVORA, Luciana; KELNER, Sergio. Impulsionando a inovação: à consolidação da rede que conhece o nosso chão, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 2016. Disponível em: <https://www.fundaj.gov.br/images/stories/institucional/relatorio_de_gestao_2016.pdf>. Acesso 16 fev. 2019.
- FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões inerentes à prática da análise das políticas públicas no Brasil. Planejamento e políticas públicas - IPEA. Disponível: <<http://www.en.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/89>>. Acesso em: 27 fev. 2019.
- JACQUOT, Sophie. Approche séquentielle (stages approach). P. 82-90. In: BOUSSAGUET, Laurie; JACQUOT, Sophie; RAVINET, Pauline. Dictionnaire des politiques publiques. Paris: Presses de Sciences Po., 2010. Collection Références.
- JESUS, Roberto de Jesus; ALMEIDA, Lindijane de Souza Bento; FERREIRA, Glenda Dantas. Tomada de decisão na gestão pública e o uso da avaliação: análise de três municípios da região metropolitana de Natal. Revista Aval, jan-jul, v.1, 2019. p. 12-31.
- MENY, Yves; THOENIG, Jean-Claude. Politiques publiques. Paris, PUF, coll. Thémis Science politique, 1989.
- ONU – United Nations. Resolution adopted by the General Assembly in Fiftieth session: 50/225. Public administration and development. 1 may. 1996. Disponível em: <<http://www.un.org/documents/ga/res/50/ares50-225.htm>>. Acesso em 27 fev. 2019.
- RAMOS, Marília Patta; SCHABBACH, Letícia Maria. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. Vol. 46, no. 5, p. 1271-294, set./out. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122012000500005&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso 16 fev. 2019.
- SANO, H.; MONTENEGRO FILHO, M. J. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. Desenvolvimento em Questão, 2013,11(22), 35-61. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2013.22.35-61>
- SILVA, M. O. S. Avaliação de políticas e programas sociais: uma reflexão sobre o conteúdo teórico e metodológico da pesquisa avaliativa. In: SILVA, M. O. S. Pesquisa avaliativa: aspectos teórico-metodológicos. São Paulo: Cortez, 2008. p. 89-178.
- TAVARES, Everkley Magno Freire. Avaliação de políticas públicas de desenvolvimento sustentável: dilemas teóricos e pragmáticos. Holos, ano 21, maio/2005. p. 120-129.